



Marianne Gertsch
Michael Meyrat

**2e arrêté fédéral sur
les places d'apprentissage (ApA 2)
Evaluation globale
Rapport 2001**

Université de Berne

mandat de



BUNDESAMT FÜR BERUFSBILDUNG UND TECHNOLOGIE BBT
OFFICE FÉDÉRAL DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET DE LA TECHNOLOGIE OFFT
UFFICIO FEDERALE DELLA FORMAZIONE PROFESSIONALE E DELLA TECNOLOGIA UFFT

Impressum

Redaktion und Herausgeber Marianne Gertsch, Michael Meyrat

Grafik www.nbm.ch

ISBN 3-906587-23-1

© 2002 by KWB

**Marianne Gertsch
Michael Meyrat**

**2e arrêté fédéral sur
les places d'apprentissage (ApA 2)
Evaluation globale
Rapport 2001**

Université de Berne

mandat de



**BUNDESAMT FÜR BERUFSBILDUNG UND TECHNOLOGIE BBT
OFFICE FÉDÉRAL DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET DE LA TECHNOLOGIE OFFT
UFFICIO FEDERALE DELLA FORMAZIONE PROFESSIONALE E DELLA TECNOLOGIA UFFT**

Table des matières

Résumé	
<hr/>	
Introduction et vue d'ensemble	1
<hr/>	
1 Objet, mandat et exécution de l'évaluation	2
1.1 L'arrêté sur les places d'apprentissage 2	2
1.2 Situation initiale, objectif et exposé des problèmes de l'évaluation	4
1.2.1 Situation initiale	4
1.2.2 Objectif et exposé des problèmes de l'évaluation 2001	5
1.3 Mise en œuvre du mandat d'évaluation	6
1.3.1 Expériences antérieures et perspectives	6
1.3.2 Modes opérationnels	6
<hr/>	
2 Inventorisation de l'application de l'APA 2 à fin 2001	8
2.1 Participants, projets et mesures d'accompagnement	8
2.1.1 Cercle des protagonistes	8
2.1.2 Projets et mesures d'accompagnement	11
2.1.3 Bilan: Epuisement des fonds de l'APA 2 à fin 2001	14
2.2 Répartition des projets, utilisation des moyens dans les secteurs de promotion	15
2.2.1 Répartition des projets en fonction des secteurs de subvention	15
2.2.2 Utilisation des moyens dans les secteurs de subvention	17
2.2.3 Sur une description plus approfondie des mesures dans les secteurs de promotion	20
2.3 Bilan au terme de deux années d'application de l'APA 2	24
<hr/>	
3 A propos du déroulement de l'application de l'APA 2	26
3.1 Réalisation du projet, collaboration et conditions générales	26
3.1.1 Déroulement du processus de réalisation	26
3.1.2 Collaboration	30
3.1.3 Conditions générales et leur modification	32
3.2 Gestion du programme par le biais d'accords de prestation	33
3.2.1 Contexte et notions ciblées	33
3.2.2 Sur la pratique du travail avec APA, dans le cadre de l'APA 2	35
3.2.3 Conditions du travail avec AP	38
3.2.4 Bilan	41
3.3 Bilan sur l'exécution de l'APA 2 à ce jour	42
<hr/>	
4 Conclusions et recommandations	44
4.1 Impression générale	44
4.2 Besoin d'action	46
4.3 Recommandations sur le déroulement ultérieur	48
<hr/>	
5 Annexes	50

Résumé

Objet et mandat:

Le 18 juin 1999, les Chambres Fédérales ont adopté pour la seconde fois – avec "l'Arrêté fédéral relatif à des mesures visant à améliorer l'offre de places d'apprentissage et à développer la formation professionnelle" (APA 2) – une batterie de mesures au profit de la formation professionnelle. Par l'APA 2, la Confédération met à disposition pour cinq ans (2000-2004) la somme de 100 millions de francs, laquelle doit être utilisée comme suit:

a. pour l'aménagement de possibilités de formation dans des domaines très spécialisés dans lesquels il existe une demande de personnel qualifié ou dans lesquels une telle demande est prévisible, en particulier dans les technologies de pointe et les domaines complexes du secteur tertiaire;

b. pour l'aménagement de possibilités de formation dans les domaines à prédominance pratique, en particulier au moyen de mesures transitoires et de mesures encourageant la création de nouvelles professions offrant des possibilités de développement;

c. pour des offres particulières de formation destinées aux femmes, pour la promotion de places d'apprentissage et pour des projets de sensibilisation au choix de la profession, en faveur des femmes;

d. pour d'autres mesures qui ont pour but d'améliorer l'offre de places d'apprentissage et de faciliter la réforme de la formation professionnelle (notamment pour des analyses et des études d'optimisation des données sur la formation professionnelle, pour des campagnes d'information ciblées, pour des projets pilotes)¹.

En avril 2001, l'Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie (OFFT) a chargé le Centre de formation continue de l'Université de Berne (KWB) de l'évaluation globale de l'APA 2 de 2001 à 2004. Conformément au concept et au contrat, ce mandat d'évaluation se répartit suivant les deux mandats partiels que sont le "mandat basique d'évaluation du programme" et les "études approfondies" par des tiers indépendants. Le présent rapport rassemble les résultats de l'**évaluation du programme** de l'année 2001.

Période d'observation:

Ce rapport concerne une période d'observation de tout juste huit mois – à partir de la passation du mandat d'évaluation en avril 2001 jusqu'au mois de décembre 2001. Les projets approuvés et/ou réceptionnés au-delà du 22 décembre 01 ne sont pas recensés dans ce rapport!

Modes opérationnels:

L'entretien avec les protagonistes de l'APA 2 a constitué la première source d'informations, ainsi que le fondement de cette évaluation. C'est à l'occasion de 38 entretiens, réalisés à partir d'un manuel, que nous avons interrogé au total 55 personnes sur l'APA 2. L'analyse et le traitement des données furent le second support essentiel de notre travail. Depuis l'évaluation de la phase de démarrage de l'APA 2, nous gérons une base de données Access où sont répertoriés tous les projets individuels du programme général.

¹ Arrêté fédéral APA 2, article 2 – Activités subventionnables

Résultats de l'application de l'APA 2 fin 2001:

Participants:

Jusqu'au début de l'été 2001, 23 cantons ont passé leurs accords de prestation (AP) avec l'OFFT. Pour des raisons diverses, les cantons GL, AI et NW renoncent à prendre part à l'APA 2. Comparativement à la dernière date d'observation (fin 2000), le cercle des participants au niveau fédéral n'a connu que des modifications mineures concernant sa taille. Avec les CFF et la Poste, deux nouveaux protagonistes sont venus s'ajouter au cercle des participants de l'APA 2. Globalement, ledit cercle a surtout fait l'objet de changements dans ses structures (de coopération), sa différenciation et sa stabilité.

Projets:

Jusqu'à fin 2001, 23 cantons ont soumis leurs programmes sur l'application de l'arrêté et/ou ont passé leurs accords de prestation avec l'OFFT. Quelque 160 demandes de projet sont arrivées dans le même temps, à la charge de la tranche fédérale – 72 d'entre eux ayant été approuvés par l'OFFT jusqu'à la fin de l'année passée. Dans le cadre des programmes de ces 23 cantons ainsi que des 72 demandes de projet à la charge de la tranche fédérale, **405 projets** ont été conçus, négociés, approuvés et engagés pour la plupart jusqu'au 22 décembre 2001. Pour ces 405 projets, des subventions APA 2 à hauteur de **Fr. 86 millions** ont été budgétisées - c.-à-d. réservées à des projets concrets. Selon les responsables de projets, ces 86 millions de francs subventionnent à leur tour un **volume global de Fr. 217,4 millions environ**.

Après déduction des subventions de Fr. 86 millions réservées jusqu'ici à des projets concrets et en tenant compte de la réserve (Fr. 10 millions) qu'a mise de côté l'OFFT pour des mesures d'accompagnement, il ne reste plus que Fr. 5 millions sur l'ensemble des moyens de l'APA 2, à titre de réserves véritablement disponibles. Compte tenu d'une durée supplémentaire de 3 ans à peine, il ne reste que très peu de moyens encore disponibles dans le cadre de l'APA 2.

Fixation des priorités:

Concernant la répartition des projets et des moyens sur les secteurs de subvention, deux priorités apparaissent tout à fait nettement:

- la première priorité réside dans les "autres mesures qui ont pour but d'améliorer l'offre de places d'apprentissage et de faciliter la réforme de la formation professionnelle". En conséquence et considéré dans l'absolu, c'est aussi dans ce secteur de promotion d que le besoin financier est le plus fort.

- la seconde priorité se situe dans la promotion de "possibilités de formation dans des domaines très spécialisés ... ", notamment en informatique et dans le domaine des métiers high-tech et proches de l'informatique. Considéré relativement, c.-à-d. rapporté au nombre de projets, c'est cette deuxième priorité de l'APA 2 qui suscite le plus gros volume global et où l'on exploite le plus de moyens de cet arrêté.

Le secteur de subvention b constitue le pôle opposé de ce constat; il s'agit du secteur qui, avec ses projets, cible "l'aménagement de possibilités de formation dans les domaines à prédominance pratique, en particulier au moyen de mesures transitoires et de mesures encourageant la création de nouvelles professions ... "; considéré

relativement, c.-à-d. rapporté au nombre de projets mis en oeuvre ici - c'est vers ce secteur de promotion qu'afflue le moins de moyens de l'APA 2.

Déroulement de l'application:

Considéré globalement, le processus d'application de l'APA 2 est jugé positif pour l'an passé par la plupart de nos interlocutrices/interlocuteurs, même si certains facteurs d'influence sont estimés fréquemment comme étant critiques.

De l'avis de nos interlocutrices/teurs, le déroulement de l'application de la majorité des 405 projets APA 2 s'est passé largement suivant les prévisions, sur l'année du rapport. On nous a rapporté très peu de difficultés spécifiques, concernant la teneur ou d'ordre matériel, survenues de manière systématique pour des types de projets définis.

En revanche, les évolutions de différents secteurs de promotion et/ou domaines professionnels promus sont ressentis comme partiellement problématiques, puisque celles-ci ont suivi pour une part des axes contradictoires et auraient un effet potentiellement retardateur sur la réalisation de certains projets. A cet égard, ont été citées par exemple la délimitation entre et à l'intérieur des sous-systèmes (ex.: informatique fondamentale et métiers hybrides, santé/social/économie domestique) ou la situation critique du projet d'envergure "I-CH" et/ou de la modularisation de l'apprentissage informatique. A titre d'autre développement critique, quantité d'interlocutrices/d'interlocuteurs ont indiqué la restructuration de l'OFFT et/ou les incertitudes résultant des changements de personnel liés à celle-ci, concernant l'éventuel changement d'orientation dans la promotion des projets de l'APA 2.

Impression générale de l'équipe chargée de l'évaluation:

On a de la peine, au terme de la seconde année de l'APA 2, à aboutir à un jugement clair sur ses processus de réalisation. Globalement, il est plus difficile de comprendre ce second APA et de le juger suivant des critères dénués d'ambiguïté – comparativement à son prédécesseur. C'est notamment par rapport à son environnement et/ou à la dynamique actuelle du "paysage de la formation professionnelle" que cet arrêté paraît en particulier moins clairement délimité, plus varié et confus par rapport à ses priorités et axes d'activités. Ici s'exprime clairement la dualité des fonctions qui a été réservée dès le départ à l'APA 2 par le Parlement, et qui est codifiée dans ses articles d'exécution:

- d'une part la fonction d'instrument de consolidation et/ou de durcissement pour les mesures dans la tradition de l'APA 1,
- d'autre part celle de catalyseur d'innovation du système de la formation professionnelle, notamment dans l'optique de la nLFP.

De même pendant l'année du rapport, l'application de l'APA 2 a été poursuivie plus avant très rapidement – pour ce qui concerne la conception, l'approbation et le lancement de projets concrets. C'est ainsi que le nombre de projets en cours pendant la période du rapport a pratiquement doublé et que l'ensemble des moyens disponibles de l'APA 2 se trouve ainsi planifié – c.-à-d. réservé et utilisé au profit de projets concrets. Pour le déroulement ultérieur, la possibilité de conduire largement l'orientation du programme par l'affectation de ressources nouvelles disparaît donc. Les changements de direction, les déplacements des priorités fixées et/ou la compensation de dotation financière des divers secteurs de promotion ne peuvent ainsi être obtenus que par une nouvelle répartition des moyens déjà affectés.

Nous pensons que des conditions générales de l'APA 2 en partie modifiées sont dorénavant contraignantes et obligent à une 'pause de réflexion' tant du côté de l'OFFT

que de ses partenaires d'application, du fait de l'importance de certains projets promus par l'APA 2 au profit de la nLFPr et de ses ordonnances. Globalement, le processus de réalisation de l'APA 2 à la fin 2001 nous paraît marqué de façon déterminante par deux vitesses et/ou tendances de développement potentiellement opposées:

- d'une part par la tendance et/ou l'incitation à la réorientation, l'examen ou l'adaptation éventuelle des évolutions – ce qui suppose un ralentissement du rythme d'exécution;
- d'autre part par la tendance, inhérente en principe aux projets, à la consolidation et à la sécurisation qui aboutit par ailleurs à une cadence et une pression d'exécution élevées.

Nous voyons dans l'approche technique de cette situation tendue, dans l'examen de l'orientation momentanée de l'APA 2 au niveau du projet et du programme, dans le contrôle des évolutions préjugées par l'APA 2 et notamment ensuite dans leur éventuelle adaptation par des réajustements du programme APA 2 le principal défi de l'OFFT et de ses partenaires d'application, dans la suite du déroulement.

Recommandations:

Dans le contexte de l'impression générale esquissée sur le déroulement actuel de l'APA 2, les recommandations suivantes nous semblent pertinentes pour le déroulement ultérieur:

→ Pour autant que les décisions correspondantes relèvent de sa compétence, l'OFFT devrait faire la lumière aussi vite que possible sur les éventuelles modifications concernant la fixation des priorités dans le cadre du programme APA 2 – au regard de ses intentions de promotion à l'égard des différents responsables de projets et/ou partenaires d'application. Il convient en l'occurrence de veiller à la meilleure clarté possible et à la plus grande fiabilité.

→ De même du côté de l'OFFT, il faut éventuellement contrôler encore une fois la mise en œuvre administrative de l'APA 2. Si, dans le cadre de la répartition décidée à partir de janvier 2002, les responsabilités administratives et techniques de l'APA 2 demeurent au niveau de l'OFFT et de l'ISPFP, il nous paraît important que la gestion, le management et l'interprétation stratégique de l'APA 2 tout comme la coordination avec les attributions administratives ordinaires restent à l'OFFT. Il nous semble fondamental en tout cas que l'exécution de l'APA continue à être une activité fondamentale de l'OFFT.

→ Dans l'optique des ordonnances sur la formation, en attente d'élaboration, du message sur la promotion de la formation, de la recherche et de la technologie (2004 – 2008), de l'entrée en vigueur de la nLFPr prévue pour 2004 et en conséquence de la préparation des réglementations sur l'introduction dans les cantons, il est indispensable de s'attaquer sans retard à la planification des abandons en y associant tous les partenaires.

→ Il convient de réfléchir aux procédures de controlling et de les simplifier si possible. En les remaniant, il conviendrait en particulier de différencier le Controlling (niveau d'application des accords de prestation; standardisation), l'interprétation et la valorisation du contenu des résultats des projets (évaluation, interprétations du contenu, synthèses), ainsi que l'examen des processus administratifs (collaboration fédéraliste, controlling de la formation professionnelle au niveau du système de ladite formation).

→ Globalement, les procédures de controlling – tout comme l'interprétation du contenu et/ou l'évaluation des mesures et l'examen des processus - devraient être plus fortement axées sur la production de résultats pertinents pour la gestion stratégique. A cet égard, une contribution accentuée des cantons en matière d'interprétation et de synthèse des projets individuels nous paraît indispensable dans leurs programmes cantonaux respectifs.

→ Au vu des procédures de controlling et de reporting, nous jugeons qu'il est urgent qu'elles soient imposées à et utilisées par tous les partenaires d'application de manière identique. Il est injuste ici de voir que certains responsables doivent rendre compte de leurs projets tous les six mois, tandis qu'il est prévu généralement une fréquence annuelle de compte rendu.

→ Concernant le controlling et l'évaluation, l'OFFT pourrait et devrait proposer à ses partenaires d'application certains services de support – comme par exemple l'indication et/ou la communication de projets de référence ou la fourniture d'un soutien lors des auto-évaluations des responsables de projets.

→ Une grande attention devrait par ailleurs être portée à la mise en réseau et à l'échange d'expériences entre les partenaires d'application de l'APA 2. C'est ainsi que les groupes expérimentaux régionaux des chefs de projets doivent être organisés (à nouveau) régulièrement et/ou être vraiment introduits partout. Ces groupes expérimentaux pourraient et devraient dans le futur être intégrés de plus en plus à l'interprétation des projets APA 2, en termes de stratégie et de contenu.

→ En plus, une série d'ateliers destinés aux chefs et/ou responsables de projets et représentant(e)s administratifs/ves impliqué(e)s pourrait être prévu pour l'année en cours – la teneur de ces ateliers pourrait être les trois dimensions que sont les objectifs et contenus, l'application et les procédures des projets de l'APA 2.

→ Et pour conclure, il convient de clarifier l'importance que devrait avoir à l'avenir la commission stratégique. La réactivation et le renforcement de cet organe consultatif nous paraissent judicieux – précisément dans l'optique de la phase d'interprétation en instance de l'APA 2, d'une éventuelle réorientation, de l'adaptation ou de la suspension de certains projets ainsi que des conflits prévisibles en cas de réaffectation des fonds déjà mis à disposition. Dans le cadre de l'inaliénable planification des abandons, la commission stratégique pourrait avoir pour mission de définir des priorités, de l'avis en particulier des délégué(e) des associations et des partenaires sociaux, et de révéler les voies susceptibles d'être empruntées pour leur concrétisation.

Introduction et vue d'ensemble

C'est au printemps 2001 que l'Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie (OFFPT) a confié au Centre de formation continue de l'Université de Berne (KWB) le mandat de l'évaluation globale de l'arrêté sur les places d'apprentissage 2 (APA 2) de 2001 à 2004.

Dans l'esprit d'un processus axé sur les ressources et sur l'exploitation du savoir-faire existant, l'OFFPT a choisi dans le KWB le même mandataire que celui ayant déjà traité les mandats de "l'évaluation globale de l'APA 1" et "l'évaluation de la phase de démarrage de l'APA 2". Pour conférer à cette évaluation globale une expertise inédite et des optiques nouvelles, le mandat a été formulé de manière à solliciter forcément l'intervention de partenaires extérieurs. Tandis que le mandat de base de l'évaluation du programme est traité par le KWB en tant que tel, des analyses approfondies et/ou des études de cas relatifs aux différents secteurs de promotion ou portant sur les questions de principe connexes doivent être attribuées à des tiers dans le cadre d'une procédure d'adjudication. Une nouvelle fois, la mission du KWB est de procéder à la synthèse des résultats des analyses approfondies et de leur possibilité d'exploitation pour l'évaluation globale.

Ce rapport documente les résultats **du mandat de base portant sur l'évaluation du programme** de l'année 2001. La période d'observation s'étend sur huit mois à peine – depuis la passation du mandat (fin avril 2001) jusqu'à la clôture des collectes d'informations (le 22 décembre de l'année passée). Les projets de l'APA 2 approuvés après cette date ne sont donc pas recensés dans ce rapport.

Le premier chapitre introductif fait la description de l'objet, de la commande et des objectifs du mandat d'évaluation, ainsi que de son application durant l'année passée.

Le second chapitre contient l'inventorisation des résultats de l'application de l'APA 2 au mois de décembre 2001. S'y trouvent regroupés le cercle des participants, les mesures et projets concrets lancés et/ou approuvés avant Noël 2001, leur ventilation en fonction des quatre secteurs de promotion de cet arrêté, ainsi que l'utilisation des ressources.

Le troisième chapitre traite du déroulement actuel du processus d'application de l'APA 2. Le premier paragraphe est consacré à la satisfaction générale manifestée par nos partenaires d'entretien à l'égard des conditions générales de son déroulement. Le second paragraphe aborde la pratique du travail sur la base d'accords de prestation dans le cadre de l'APA 2. Le troisième paragraphe comprend pour finir notre bilan sur le déroulement de l'application de l'APA 2 sur l'année passée.

C'est au quatrième chapitre conclusif que nous présentons notre impression générale sur la deuxième année de l'APA 2. Nous abordons ensuite les points critiques par rapport auxquels nous pensons qu'il faut agir. Enfin, nous adressons les recommandations que nous jugeons fondamentales pour le déroulement ultérieur de l'APA 2.

En annexe se trouvent les récapitulatifs des projets à la charge des tranches cantonales et fédérale (situation au 22 décembre 2001), l'index de nos partenaires d'entretien ainsi que le concept de l'évaluation globale 2001 - 2004. Les lectrices et lecteurs pressés trouveront en préambule un bref résumé du présent rapport. Les principaux points des différents chapitres sont par ailleurs mis en exergue visuellement parlant.

1 Objet, mandat et exécution de l'évaluation

1.1 L'arrêté sur les places d'apprentissage 2

Suite au 1er arrêté sur les places d'apprentissage de 1997 (APA 1), les conseillers fédéraux ont adopté pour la seconde fois le 18 juin 1999 – avec "l'Arrêté fédéral relatif à des mesures visant à améliorer l'offre de places d'apprentissage et à développer la formation professionnelle" (APA 2) doté de 100 millions de francs suisses – une batterie de mesures en faveur de la formation professionnelle.

Dès sa séance du 25.2.1998 - soit moins d'un an après l'adoption du 1er arrêté sur les places d'apprentissage en date du 30 avril 1997 - la Commission de la science, de l'éducation et de la culture du Conseil national a décidé de poursuivre le premier APA en adoptant un arrêté consécutif. Cette décision est tout d'abord imputable au fait qu'il devenait alors d'ores et déjà manifeste que la nouvelle loi fédérale sur la formation professionnelle (nLFPr) pourrait entrer en vigueur au plus tôt en 2003.

Il était donc à craindre de voir se créer un "vide" dans la promotion ciblée des réformes du système de la formation professionnelle, entre la fin de l'APA 1 (décembre 2000) et l'entrée en vigueur de la nLFPr. Les premiers résultats de l'évaluation de l'APA 1 montraient par ailleurs que ce programme spécial – bien que se répercutant certes positivement sur le marché étroit des places d'apprentissage – ne pouvait pourtant pas résoudre durablement les lacunes qualitatives et structurelles de ce marché. Rétrospectivement, l'opportunité d'un arrêté consécutif APA 2 paraît donc double. Il s'agissait d'une part d'assurer la transition pendant la période précédant l'entrée en vigueur de la nLFPr, et donc de garantir la consolidation et la poursuite du développement des évolutions positives mises en mouvement par l'APA 1. D'autre part, ce second APA devait s'attaquer aux carences qualitatives et structurelles du marché des places d'apprentissage - des réformes devant par ailleurs être explicitement préparées et testées dans l'optique de la nLFPr.

En conséquence, l'APA 2 part de postulats différents et plus complexes que son prédécesseur. Si l'APA 1 était aménagé comme un programme d'intervention de crise à court terme, conçu essentiellement pour avoir des effets quantitatifs sur l'étroit marché des places d'apprentissage du milieu des années 90, l'APA 2 est à présent à la fois un programme de consolidation, de développement et d'innovation.

Avec l'APA 2, la Confédération met à disposition pour cinq ans (2000 à 2004) la somme de 100 millions de francs, laquelle doit être utilisée suivant les objectifs généraux suivants¹:

"La Confédération alloue des subventions pour des mesures destinées à:

- a. augmenter l'offre de places d'apprentissage et à réduire les problèmes structurels du marché des places d'apprentissage;*
- b. promouvoir l'égalité de fait entre femmes et hommes;*
- c. explorer de nouvelles formes de collaboration dans le domaine de la formation professionnelle;*
- d. assurer la transition entre le droit en vigueur et la nouvelle loi sur la formation professionnelle"².*

¹ L'ensemble des textes de loi, principes et directives de procédure peut être consulté à l'adresse Internet suivante: www.Lehrstellenbeschluss2.ch

² Arrêté fédéral APA 2, article 1 – principe

Par rapport aux objectifs entérinés dans l'article de principe, où s'exprime clairement la complexité des objectifs évoqués au paragraphe précédent, les projets suivants peuvent être soutenus par l'APA 2:

"Les subventions peuvent être allouées:

- a. pour l'aménagement de possibilités de formation dans des domaines très spécialisés dans lesquels il existe une demande de personnel qualifié ou dans lesquels une telle demande est prévisible, en particulier dans les technologies de pointe et les domaines complexes du secteur tertiaire;*
- b. pour l'aménagement de possibilités de formation dans les domaines à prédominance pratique, en particulier au moyen de mesures transitoires et de mesures encourageant la création de nouvelles professions offrant des possibilités de développement;*
- c. pour des offres particulières de formation destinées aux femmes, pour la promotion de places d'apprentissage et pour des projets de sensibilisation au choix de la profession, en faveur des femmes;*
- d. pour d'autres mesures qui ont pour but d'améliorer l'offre de places d'apprentissage et de faciliter la réforme de la formation professionnelle (notamment pour des analyses et des études d'optimisation des données sur la formation professionnelle, pour des campagnes d'information ciblées, pour des projets pilotes)"³.*

Le cercle des bénéficiaires des subventions est défini comme suit: *"Peuvent bénéficier des subventions les cantons, les associations professionnelles, les autres institutions appropriées et les mandataires de l'office"*⁴. Les métiers relevant de la santé, du social et des arts étant également assujettis dorénavant à la compétence réglementaire de la Confédération, l'OFFT a de même invité leurs institutions à participer à l'APA 2 avec des projets.

Sur le total de 100 millions de francs issus de l'APA 2, 50 sont réservés aux mesures des cantons (tranches cantonales). La clé de la répartition de ces 50 millions à partager entre les cantons se fonde sur le nombre d'habitants, le nombre de contrats d'apprentissage conclus en 1999 et le taux de chômage des jeunes (cf. annexe B pour les parts des cantons).

Comparativement à l'APA 1, une nouveauté susceptible d'avoir de l'importance dans la suite du processus est la suivante: *"Si un canton renonce à sa part, le crédit correspondant sera consacré à des projets d'intérêt national."*⁵ L'OFFT gère 50 millions de francs et les utilise pour financer des projets ayant de l'importance pour toute la Suisse, ainsi que pour des projets pilotes d'intérêt général et des mesures d'accompagnement de l'APA 2 (tranche fédérale).

L'APA 2 est entré en vigueur le 1er janvier 2000 – sa phase de démarrage a donc dépassé de 6 mois l'APA 1 – et il prendra fin le 31 décembre 2004 au plus tard toutefois, une année après l'entrée en vigueur de la nouvelle loi sur la formation professionnelle (nLFPr).⁶

³ Arrêté fédéral APA 2, article 2 – Activités subventionnables

⁴ Arrêté fédéral APA 2, article 3 – Bénéficiaires

⁵ Ordonnance sur l'APA 2 - article 4, paragraphe 2

⁶ Arrêté fédéral APA 2 – Expiration du délai référendaire et entrée en vigueur

1.2 Situation initiale, objectif et exposé des problèmes de l'évaluation

1.2.1 Situation initiale

Conformément à la pratique la plus récente de la Confédération et comme ce sera de plus en plus le cas du fait de l'article 170 de la Constitution fédérale, les projets subventionnés par l'APA 2 et/ou cet arrêté en tant que programme général doivent être évalués.⁷ C'est la raison pour laquelle la phase de démarrage de l'APA 2 a déjà fait l'objet d'une évaluation par le Centre de formation continue de l'Université de Berne (KWB).⁸

C'est dans ce contexte que l'Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie (OFFPT) a demandé au KWB d'élaborer un concept d'évaluation globale de l'APA 2, pour les années 2001 à 2004. C'est à la demande de cet office qu'il a fallu continuer à rédiger ce concept ainsi que les éléments éprouvés des évaluations de l'APA 1 et de la phase de démarrage de l'APA 2, ainsi que garantir par l'intégration de tiers une expertise nouvelle et des points de vue inédits. Dans le cadre de cet objectif, le KWB a présenté en mars 2001 un concept d'évaluation globale de l'APA 2, lequel a été approuvé par l'OFFT et constitue le fondement du mandat d'évaluation globale de l'APA 2 délivré en avril 2001, pour les années 2001 à 2004.⁹

Suivant le concept et le contrat, ce mandat d'évaluation est subdivisé en deux mandats partiels dans lesquels les travaux d'évaluation suivent diverses perspectives:

- **Mandat de base portant sur l'évaluation du programme:** ce volet du mandat est traité par le KWB en tant que tel. L'APA 2 y est évalué en tant que programme général, au regard de ses processus d'application et de ses effets.
- **Etudes approfondies ou détaillées:** réalisées par des tiers indépendants. Ces derniers vont aborder dans des études approfondies en propre les questionnements directement pertinents pour les intérêts de l'évaluation globale, exigeant par ailleurs un traitement en profondeur. Ces études se concentrent sur certains aspects et/ou types de projet du programme général de l'APA 2 ou sur des questions de principe importantes pour cet arrêté.

Le KWB intervient en tant que "de maître d'œuvre général" au sens où il conçoit ces mandats partiels destinés à des tiers en accord avec l'OFFT, met en adjudication les mandats concernés et mandate, tout comme il synthétisera et commentera leurs résultats dans les rapports annuels d'évaluation globale. Les comptes-rendus d'études des mandats extérieurs seront publiés en outre après accord avec l'OFFT, sous forme de publications autonomes.

Le présent rapport rassemble les résultats de **l'évaluation du programme (mandat de base)** de l'année 2001. C'est à partir de ce mandat de base que des premières études approfondies furent débattues l'an passé avec l'OFFT et que leurs domaines cibles furent définis. La mise en adjudication des mandats connexes est tout à fait imminente.

⁷ Arrêté fédéral APA 2, article 4 – Conditions. Dans la situation actuelle des délibérations, la nLFPr ne comprend aucune clause sur l'évaluation, contrairement à l'AVIG.

⁸ M. Gertsch, A. Gerlings (2001): L'arrêté sur les places d'apprentissage 2. Evaluation de la phase de démarrage. Berne, Université de Berne, KWB.

⁹ M. Gertsch, K. Weber: Concept d'évaluation globale de l'APA 2 du 7 mars 2001. Cf. Annexe D.

1.2.2 Objectif et exposé des problèmes de l'évaluation 2001

L'évaluation globale de l'APA 2 est destinée à vérifier *si* et *comment* cet arrêté va se répercuter conformément à ses objectifs (*concept d'évaluation globale – cf. annexe D*). C'est ainsi que l'évaluation – au terme de l'APA 2 – fournira notamment des clarifications sur la mesure dans laquelle:

- l'APA 2 a conduit au renforcement des possibilités de formation dans le secteur des métiers TIC et high-tech, ainsi que des prestations de service d'exigence;
- l'APA 2 a conduit à l'amélioration des opportunités d'accès des jeunes se caractérisant par des situations de départ désavantageuses;
- l'APA 2 a contribué à l'égalité des sexes dans la formation professionnelle;
- l'APA 2 a préparé et facilité la transition avec la nouvelle loi sur la formation professionnelle.

Enfin, la question de l'efficacité de l'APA 2 dans ses domaines cibles retient toute l'attention. De ce point de vue, l'évaluation globale doit également servir à rendre compte au Parlement et à l'opinion publique. Il serait toutefois prématuré et très spéculatif de vouloir d'ores et déjà tirer de l'étude de l'application du programme et de ses résultats de l'an passé des conclusions sur les effets de l'APA 2. La focalisation de l'évaluation a porté l'an passé aussi sur l'observation et l'analyse du processus de réalisation du 2ème APA. C'est en observant ce processus que des tendances de développement peuvent se faire jour, qu'un besoin d'action en faveur de l'application ultérieure peut être identifié, et que l'on peut exploiter des éléments inhérents aux effets potentiels et/ou vraisemblables de l'APA 2 pour la formation professionnelle.

L'an passé, les questions suivantes sur le processus de réalisation de l'APA 2 et ses résultats ont été notamment au centre de l'évaluation:

- A propos du développement du programme:
 - Quels sont les résultats (projets et mesures) de l'APA 2 fin 2001?
 - Comment se répartissent les projets et les moyens en fonction des secteurs de subvention?
 - Quelles priorités ont été instaurées dans le déroulement actuel?
 - Les priorités fixées intentionnellement et effectivement dans le cadre de l'APA 2, concordent-elles?
- A propos des conditions d'application et du déroulement:
 - Comment les participants jugent-ils le déroulement de l'application sur l'année du rapport?
 - Comment doit-on juger l'exercice du travail au moyen des accords de prestation?
 - Comment doit-on juger l'utilisation et l'exploitation des méthodes de reporting et de controlling?
 - Quelles conditions contextuelles se répercutent (et comment) sur l'application de l'APA 2?
- Quels éléments critiques du développement du programme – du point de vue de la teneur, de la stratégie et de la technique du processus – et de l'exécution peut-on observer?
- Quel besoin d'action en résulte-t-il, dans l'optique du déroulement ultérieur de l'APA 2?

1.3 Mise en œuvre du mandat d'évaluation

1.3.1 Expériences antérieures et perspectives

Nos expériences antérieures de l'évaluation globale de l'APA 1 et de l'évaluation de la phase de démarrage de l'APA 2 ont contribué de manière essentielle à la définition de notre conception de l'évaluation globale, tant sur la teneur que sur les modes opérationnels. C'est ainsi que l'évaluation de la phase de démarrage de l'APA 2 a constitué aussi le point de départ et/ou la base des travaux d'évaluation de l'an passé.

L'évaluation 2001 se focalise sur la question de savoir comment l'APA 2 a évolué à ce jour, et sur ce que furent les conditions critiques de ces évolutions. Le regard que nous portons sur les développements de l'APA 2 est issu en l'occurrence essentiellement de deux visions des choses:

- d'une part, nous travaillons à partir d'une vision descriptive, laquelle est imprégnée de nos observations concrètes des développements de l'APA 2, et ce de manière tout autant déterminante des points de vue de nos multiples partenaires d'entretien concernant ces développements.
- d'autre part, la vision de la mise en pratique de l'APA 2, portant sur le contexte des réflexions de principe relatives à la conception et l'exécution de l'APA 2, se base de même sur une perspective plutôt normative.

La période d'observation de ce rapport comprend à peine huit mois – depuis la passation du mandat d'évaluation d'avril 2001 jusqu'en décembre de la même année. Le 22 décembre, nous avons clos les collectes d'informations auprès des détenteurs de projets APA 2. Les projets approuvés et/ou arrivés après cette date ne sont donc pas compris dans l'inventorisation exposée au chapitre 2! En revanche, certains développements de l'APA 2 et/ou de ses conditions générales ultérieurs au 22 décembre – dans la mesure où nous en avons eu connaissance – ont encore été intégrés à nos réflexions pendant la phase de préparation du rapport.

1.3.2 Modes opérationnels

L'un des principes directeurs de notre travail se conforme au concept global d'évaluation (cf. annexe D) suivant lequel une grande priorité revient à un contact régulier avec les actrices et acteurs de l'APA 2, ainsi qu'à la collecte et au traitement des informations communiquées lors du débat direct avec les personnes directement intéressées. En conséquence, la discussion avec les protagonistes de l'APA 2 fut la source d'informations première et la base de cette évaluation. C'est à l'occasion de 38 entretiens – menés sur la base d'un manuel – d'une durée moyenne de 2 heures que nous avons interrogé au total 55 personnes sur l'APA 2 (index des informateurs – annexe C). A cela vinrent s'ajouter durant l'année des entretiens répétés – en partie informels aussi – avec le donneur d'ordre et/ou les membres de l'équipe APA 2 de l'OFFT. Grâce à ces 38 entretiens, les points de vue des responsables de projets des 23 cantons participants, ceux des responsables d'environ 20 projets à la charge de la tranche fédérale et des représentants de la Conférence suisse des offices de formation professionnelle (SBBK) et des deux conférences linguistiquement régionales, la Conférence des offices cantonaux de formation professionnelle de la Suisse alémanique et la Conférence des offices cantonaux de formation professionnelle de Suisse romande et du Tessin (CRFP) se trouvent représentés.

L'analyse et le traitement de documents constituèrent le second support essentiel de notre travail. Depuis l'évaluation de la phase de démarrage de l'APA 2, nous gérons une

banque de données Access où sont répertoriés tous les projets individuels du programme général. Cette banque de données est mise à jour régulièrement à partir du traitement de documentations sur les projets (introductions de projets, rapports intermédiaires et conclusifs, sites Internet, etc...) et des entretiens. Cette banque ainsi actualisée nous permet alors de procéder régulièrement à l'inventorisation de l'évolution du programme APA 2.

2 Inventorisation de l'application de l'APA 2 à fin 2001

Dans l'esprit d'une inventurisation, ce chapitre rassemble les acteurs de l'APA 2 ainsi que les types de mesures et de projets concrets qui furent conçus, transmis et/ou approuvés et engagés par ces derniers jusqu'à la fin de l'année 2001. Après le descriptif du cercle des protagonistes, nous nous intéressons à la question de savoir quels 'produits' – c.-à-d. quels projets concrets – ont vu le jour jusqu'au 22 décembre 2001. En présentant la répartition des projets et moyens suivant les quatre secteurs de promotion de l'arrêté et en décrivant de plus près les mesures soutenues dans le cadre de ces quatre énoncés de subvention, nous parvenons à la description des priorités actuellement fixées dans l'APA 2. La situation des développements à la fin de l'année 2000, tels que nous les avons présentés dans le rapport d'évaluation de la phase de démarrage de l'APA 2, nous sert ici de point de départ et d'élément de comparaison.

2.1 Participants, projets et mesures d'accompagnement

2.1.1 Cercle des protagonistes

Comme c'est très fréquemment le cas dans l'exécution de la politique suisse, quantité de protagonistes soi-disant para-gouvernementaux font figure d'instances responsables de l'action, au côté des acteurs officiels de l'exécution de l'APA 2. Parmi les protagonistes para-gouvernementaux, on trouve tant des institutions de droit privé que public auxquelles les autorités octroient des compétences "quasi-officielles". Dans cet esprit, l'APA 2 est un échantillon exemplaire de l'exécution de la politique suisse dans le cadre de laquelle il est tout à fait essentiel que l'application se fasse en étroite interdépendance avec des protagonistes gouvernementaux et para-gouvernementaux – notamment des associations professionnelles, sectorielles et économiques. Ceci s'applique tant au programme général qu'à la plupart des programmes cantonaux de l'APA 2 aussi.

Comme le décrit le rapport d'évaluation sur la phase de démarrage de l'APA 2, le cercle des participants à l'application de l'arrêté est très large (Gertsch & Gerlings, 2001 – p. 20, ss). Des associations nationales et cantonales professionnelles, sectorielles et économiques, les conférences des offices de formation professionnelle, l'Union syndicale suisse, l'agriculture, la Conférence des directeurs cantonaux des affaires sociales, la Conférence suisse des délégués à l'égalité de même que les offices cantonaux pour l'égalité entre la femme et l'homme, les écoles professionnelles, les fédérations de maîtres d'apprentissage, l'Association suisse pour l'orientation scolaire et professionnelle (ASOSP), le centre de formation du WWF ou la Société Suisse pour la recherche appliquée en matière de formation professionnelle (SRFP), la coopérative "I-CH" ou la Conférence des directeurs de l'instruction publique de Suisse centrale (ZBK) font tous partie du cercle des protagonistes de l'APA 2. En l'occurrence, cette énumération n'est absolument pas exhaustive (pour les détenteurs de projets à la charge de la tranche fédérale – cf. annexe A).

Au cours de l'année passée, ce cercle d'intervenants – notamment concernant les détenteurs de projets à la charge de la tranche fédérale – n'a subi que de faibles modifications.

Si, au moment de la première inventurisation de fin 2000, 19 cantons avaient passé avec l'OFFT leurs accords de prestations (AP) sur l'application de l'APA 2, c'est dorénavant le cas pour 23 cantons. Les cantons de AI, GL et NW ont décidé pour des raisons diverses de ne pas prendre part à cet arrêté.

Les nouveaux participants à l'APA 2 sont les CFF et la Poste, lesquels sont responsables de projets visant à créer une formation professionnelle inédite d'employé(e) logistique et/ou une structure commune de formation professionnelle "login" et des intervenants privés. L'OFFT ayant autorisé l'an passé un projet de la Commission fédérale des étrangers (CFE), celle-ci est à nouveau associée à l'APA 2 – cette commission ayant par ailleurs déjà pris part à l'application de l'APA 1 avec un projet plus important.

Bien au-delà de sa taille et de son envergure, le cercle des protagonistes de l'APA 2 s'est modifié l'an passé au regard de ses structures, de sa stabilité, de sa différenciation et de sa ramification. En esquissant ci-après ces modifications, nous différencions les niveaux de l'OFFT en tant qu'acteur responsable de l'exécution de l'APA 2 et de ses partenaires d'application sur le plan national et cantonal.

OFFT:

L'OFFT, responsable de l'exécution de l'arrêté, a fait l'objet de changements tout à fait considérables. Suite à l'entrée en fonction de M. Fumeaux, le nouveau directeur, l'OFFT a subi une réorganisation qui a également modifié de façon déterminante les services de l'office ayant compétence en matière de gestion et d'exécution de l'APA 2. A tous les niveaux hiérarchiques, depuis les postes de trois des quatre collaboratrices/collaborateurs scientifiques de l'équipe APA 2 jusqu'au niveau de la directrice-adjointe (Mme Renold) nouvellement élue en 2001, en passant par la direction de projets – la composition de l'effectif en charge de cet arrêté a été totalement modifiée, avec effet au 1er janvier 2002. En plus, l'implantation administrative de l'APA 2 au sein des structures de l'office a été modifiée, avec effet à la même date. Si la responsabilité technique et opérationnelle du programme général demeure certes aux mains du service de "formation professionnelle" de l'OFFT, la direction de projets et les ressources humaines de l'APA 2 sont soumis néanmoins à une nouvelle répartition administrative auprès de l'Institut suisse de pédagogie pour la formation professionnelle (ISPPF).

Les changements et/ou renouvellements en termes d'administration et de personnel, au niveau de postes clés pour l'exécution de l'APA 2, devraient probablement avoir pour effet des modifications structurelles, stratégiques et sur le contenu. On voit s'esquisser les premiers reports de priorités fixées et/ou des estimations nouvelles de différents projets de l'APA 2 par l'OFFT – l'illustration exemplaire de cet état de fait étant le grand projet "I-CH". En rapport avec les changements susdits au sein de l'OFFT, il en a donc aussi résulté généralement à la fin de l'année passée, chez plusieurs de nos interlocuteurs/trices, une incertitude croissante sur l'avenir immédiat de leurs projets APA 2 et/ou sur l'évolution du programme général.

Un effet éventuellement problématique – dans la perspective des travaux en suspens en rapport avec le mot-clé "ordonnances de formation" du nLFPr – des changements décrits ci-dessus au sein de cet office est perceptible en termes de perte et/ou de déstabilisation des connaissances empiriques, des compétences et des communautés de travail parfaitement rodées.

Dans un tel contexte, nous considérons vraiment révélateur le fait qu'une seule séance de la commission stratégique a été organisée l'an passé: il a été impossible à cette commission de remplir sa fonction qui vise notamment à faire office de "Sounding Board" auprès de l'OFFT et à soutenir cet office, en tant qu'organe consultatif, dans la consultation des projets majeurs de l'APA 2.

Partenaires d'application sur le plan national et cantonal:

La création, en novembre 2001, de la Conférence suisse des offices de formation professionnelle (SBBK) et son instauration institutionnelle auprès de la Conférence

suisse des directeurs de l'instruction publique (CDIP) équivaut à un changement non négligeable de la structure institutionnelle de la formation professionnelle. Cette phase de différenciation des institutions politiques, au sein même du champ d'action connexe de la "formation professionnelle", met en évidence d'une part le fait que ce champ évolue suivant une dynamique persistante. Elle démontre d'autre part l'importance de l'établissement de la SBBK en tant que conférence spécialisée de la CDIP dans l'optique de la relation, souvent difficile par tradition, entre la formation (générale) et la formation professionnelle. Dans le champ d'action politique de la "formation professionnelle", la CDIP fait également figure de protagoniste de premier plan dans le cadre de la collaboration fédéraliste.

Des modifications essentielles – tant stabilisatrices que déstabilisatrices par nature - sont intervenues durant l'année du rapport dans le cercle des protagonistes du secteur "promotion de l'informatique et des métiers proches de l'informatique". La "Coopérative I-CH" – acteur de premier plan auquel l'OFFT a donné le jour dans ce secteur de promotion de l'APA 2 - a réellement atteint pendant l'année du rapport une situation de plus en plus ardue, avec le projet APA 2 le plus cher. Les réserves exprimées aussi de façon croissante du côté de l'OFFT à la fin de l'année, au regard de la capacité d'organisation et/ou du processus de réalisation du projet "I-CH", ont été la source potentielle de déstabilisation du protagoniste "I-CH". A l'inverse se profilent une structuration renforcée et une restabilisation potentielle de ce cercle. Par son intervention dans le processus de réalisation du projet "I-CH", l'OFFT a manifesté d'une part sa volonté d'assumer aussi de plus en plus une responsabilité directe envers les projets de l'APA 2. D'autre part, la différenciation institutionnelle du secteur informatique au niveau cantonal a augmenté nettement l'an passé – ce qui se révèle entre autres dans la création de "pendants" cantonaux au projet "I-CH" (I-BE, AG-I, I-ZH etc.).

Concernant les protagonistes gouvernementaux au plan régional et/ou supracantonal, des changements d'importance se profilent au niveau des structures de coopération. En Suisse centrale, une structure intercantonale s'est organisée et consolidée avec la Conférence des directeurs de l'instruction publique de Suisse centrale (ZBK), laquelle participe dans le cadre de l'APA 2 à un projet en plusieurs volets. La collaboration renforcée des deux Bâle suit un axe similaire, ces cantons ayant déjà lancé et concrétisant ensemble plusieurs de leurs projets APA 2.

2.1.2 Projets et mesures d'accompagnement

Depuis la dernière inventurisation de l'évaluation de janvier 2001 (Gertsch & Gerlings, 2001, p. 20 ss.), l'application de l'APA 2 – concernant la définition et/ou la conception, l'approbation et le démarrage de projets concrets – a évolué rapidement. Eu égard au degré d'épuisement des moyens exposés ci-dessous, on peut dorénavant considérer que la phase de programmation de l'APA 2 est close. La marge de manœuvre nécessaire au lancement et/ou au financement de projets nouveaux significatifs, et donc à l'établissement de nouveaux équilibres, n'existe effectivement pratiquement plus.

Projets à la charge des tranches cantonales:

Jusqu'au début de l'été 2001, l'ensemble des 23 cantons participant à l'APA 2 (sans AI, NW et GL) a élaboré ses projets et a passé ses AP correspondants avec l'OFFT. De même, la ventilation affinée des fonds au sein même des programmes cantonaux généraux a été rapidement activée. Les 23 AP cantonaux englobent au total **325 projets**¹⁰ définis (situation au 22 décembre 01). "Projet" désigne en l'occurrence toute mesure individuelle dissociée d'autres projets, disposant d'une comptabilité en propre, par le biais de laquelle les cantons assurent la gestion comptable. L'intitulé "projet" caractérise donc aussi des unités très hétérogènes puisqu'un canton sous-totalise et impute sous le même nom de projet plusieurs projets liés entre eux en termes de contenu, tandis qu'un autre gère et impute toute autre contribution aussi faible soit-elle – par exemple à une mesure de tiers – à titre de projet en propre.

Les 23 responsables cantonaux ont réservé à ces 325 projets des **subventions budgétisées**, issues de l'APA 2, d'un montant total de **Fr. 44,8 millions**. On a donc déjà planifié – c.-à-d. prévu, réservé et/ou approuvé pour des projets concrets en faveur des demandeurs 90% de la tranche cantonale totale de 50 millions de Fr.

Les frais généraux suscités par ces subventions de l'APA 2 nous sont connus pour les 237 au total des 325 projets cantonaux. Ces 237 projets représentant 72,6 % des projets planifiés au total jusqu'en décembre 2001, leurs frais généraux budgétisés peuvent être considérés comme une bonne approximation des frais généraux de tous les projets cantonaux. Pour 237 projets, les cantons s'attendent à une **dépense totale de 114 millions**, dont Fr. 36,1 millions au titre des dépenses APA 2. Les contributions de cet arrêté ont donc généré dans les cantons un volume total d'environ le triple.

Par la définition et la budgétisation de 325 projets, la plupart des 23 cantons ont planifié entièrement leurs parts sur la tranche cantonale de Fr. 50 millions – ce qui veut dire qu'ils les ont prévues et utilisées pour des projets spécifiques. Des réserves disponibles plus importantes ne subsistent dans les programmes cantonaux que dans de rares cas (principalement: AG, BE et ZH). Ces réserves ont été sciemment engagées surtout dans l'optique de projets consécutifs en rapport avec le nLFPr et/ou l'intégration en suspens des métiers de la santé, du social et des arts. Puisque les cantons de GL, AI et NW ne prennent pas part à l'APA 2, leurs parts de Fr. 523 899.- au total demeurent disponibles pour exploitation par des tiers. Sur la tranche cantonale totale de Fr. 50 millions, il reste fin 2001 encore quelque Fr. 5.7 millions au total à titre de réserves pouvant être mises à disposition de nouveaux projets.

Projets à la charge de la tranche fédérale:

Pour la tranche fédérale de Fr. 50 millions, l'OFFT a procédé au début de l'application de l'APA 2 à une répartition suivant laquelle il est prévu Fr. 40 millions pour le soutien des

¹⁰ Vue d'ensemble des projets et contributions par canton – cf. liste des projets, à l'annexe B.

projets de tiers, et Fr. 10 millions pour le financement des mesures d'accompagnement de l'APA 2 par cet office.

A: Projets de tiers

Jusqu'au mois de décembre 2001, quelque 160 demandes de contribution à la charge de la tranche cantonale sont parvenues à l'OFFT – pour un volume total de contributions sollicitées de plus de Fr. 100 millions. L'OFFT en a rejeté plus de la moitié – quelques-unes étant encore en souffrance au sein de cet office en décembre 2001, 72 demandes de contribution ayant par ailleurs été approuvées à cette date. En conséquence, la situation d'épuisement des 40 millions de francs de la tranche fédérale, destinés pour l'instant à soutenir des projets de tiers, se présente comme suit:

Dès la fin de l'année 2000, 35 demandes de contribution de tiers avaient été approuvées par l'OFFT, plus de 80% des 40 millions de Fr. (environ 33 millions) étant été ainsi planifiés – c.-à-d. accordés à et engagés au profit de projets de tiers (Gertsch & Gerlings, 2001, p. 22/23). C'est ainsi que début 2001, 7 millions de Fr. environ étaient encore disponibles pour l'approbation d'autres projets de tiers – à condition que la réserve de l'office, en faveur de mesures d'accompagnement (Fr. 10 millions), soit maintenue pour l'instant.

Au cours de l'année du rapport, on a disposé également de ces 7 millions de francs restants issus de la tranche fédérale – c.-à-d. qu'ils ont été affectés à des projets concrets de tiers et engagés en conséquence au titre d'une chose due:

Jusqu'à la clôture de nos collectes d'informations (22.12.01), l'OFFT a satisfait au total à 72 demandes de contribution de tiers à la charge de la tranche fédérale. Eu égard au fait que les contributions sollicitées au total ont dépassé de loin les moyens disponibles de la tranche fédérale, l'OFFT a dû d'une part refuser une bonne partie des demandes tandis que les contributions approuvées se situaient d'autre part dans nombre de cas à un niveau plus bas que le souhaitaient les requérants.

En approuvant ces 72 demandes, dont certaines contiennent plusieurs projets partiels autonomes (projets multiples avec AP), l'OFFT a autorisé globalement **80 projets**¹¹ (autrement dit certains projets définis limités par d'autres mesures, dotés d'une comptabilité en propre) à la charge de la tranche fédérale. Pour ces 80 projets, ce sont au total **Fr. 41,2 millions** de la tranche fédérale qui ont été **budgetisés** – c.-à-d. engagés et utilisés. Les 40 millions de francs de la tranche fédérale prévus pour des projets de tiers sont donc légèrement "surbookés".

D'après les documents des projets, le **volume total budgetisé** des 80 projets autorisés a atteint quelque **Fr. 103,4 millions**. Selon les détenteurs de projets, les investissements de l'APA 2 ont en l'occurrence largement produit un volume de 2,5 fois supérieur.

Le tableau 1 représente le nombre de projets approuvés jusqu'à fin 2001, avec le volume total budgetisé et les subventions également budgetisées de l'APA 2:

¹¹ Projets, instances responsables et subventions de l'APA 2 à la charge de la tranche cantonale – cf. annexe A.

Tableau 1: Projets, contributions APA 2 *budgetisées*, frais généraux *budgetisés*; décembre 2001

	Cantons	Confédération	Total
Projets approuvés	325	80	405
Contributions APA 2 budgetisées	44,8 millions	41,2 millions	86 millions
Volume total <i>budgetisé</i>	114 millions **	103,4 millions	217,4 millions

** Frais généraux budgetisés des 237 projets cantonaux

B: Mesures d'accompagnement

Les 10 millions réservés sur la tranche fédérale, au début de l'application de l'APA 2, sont destinés à financer l'ensemble des mesures dites d'accompagnement de l'APA 2 – comme les relations publiques, les structures de soutien, la présentation sur Internet, les fondements et instruments, etc.... Les frais de personnel des 4 collaboratrices/collaborateurs (350 pour cent d'emplois), qui forment avec la direction des projets l'équipe d'application de l'APA 2, sont affectés aussi à ces 10 millions de francs. Parmi les mesures d'accompagnement importantes, il convient d'évoquer en outre le "baromètre des places d'apprentissage" que l'on a continué à gérer l'an passé aussi, les conférences nationales sur la formation professionnelle qui se tiennent tous les deux ans (en 2000 pour la dernière fois), les campagnes nationales en faveur de la formation professionnelle (ex. "Profi Surf") et enfin l'évaluation globale de l'APA 2.

Au cours de la première année de l'APA 2 (2000), l'OFFT a exploité, selon l'ex-chef de projet d'alors, Christoph Schmitter, environ Fr. 1,5 millions sur les 10 réservés aux mesures d'accompagnement. Sur cette première année, il a fallu en effet financer aussi des mesures d'accompagnement comparativement coûteuses - telles la 5ème vague de la campagne nationale au profit de la formation professionnelle ou la conférence nationale 2000 sur la formation professionnelle autour du thème des "TIC".

Sur l'année du rapport 2001, ni la campagne de motivation nationale en faveur de la formation professionnelle ne s'est poursuivie dans le cadre d'une nouvelle édition, pas plus qu'il n'a été organisé de conférence nationale sur la formation professionnelle (rythme: 1 tous les 2 ans). En revanche, on a poursuivi la gestion du "baromètre des places d'apprentissage" intégrant 2 vagues d'enquête, et l'on a financé aussi l'évaluation globale rapportée ici. A l'identique, il fallut naturellement continuer à financer les ressources en personnel de l'OFFT nécessaires à l'exécution de l'APA 2.

Nous partons du principe que, l'an passé, moins de moyens qu'en l'an 2000 ont été exploités pour les mesures d'accompagnement. La somme exacte échappe toutefois à notre connaissance. Sur les 10 millions de francs réservés, il devrait encore rester 7 à 8 millions maximum. Même si – d'après les informations de l'OFFT – la question de savoir si cette réserve doit ou peut être entièrement maintenue en faveur des mesures d'accompagnement demeure en instance, l'office doit se réserver dans tous les cas une certaine somme pour financer l'accompagnement de l'APA 2 sur les 3 années restantes.

2.1.3 Bilan: Epuisement des fonds de l'APA 2 à fin 2001

Les paragraphes précédents font apparaître nettement que la phase de programmation de l'APA 2 – c.-à-d. la période pendant laquelle le programme général APA 2 est marqué dans son orientation par l'approbation de projets concrets – est effectivement terminée. Les fonds disponibles, à hauteur de Fr. 100 millions, sont affectés et il n'en reste qu'une très faible part ; il n'existe donc pratiquement plus de marge de manœuvre pour lancer des projets inédits. Les **subventions budgétisées** de l'APA 2 – à savoir celles approuvées pour des projets concrets et réservées en ce sens - en faveur de projets de cantons et de tiers s'élevaient au 22 décembre 2001 à **Fr. 86 millions**. Les moyens (env. Fr. 2 à 3 millions) utilisés par l'OFFT jusqu'à fin 2001 pour financer des mesures d'accompagnement doivent être comptabilisés en plus.

Après déduction des contributions réservées à ce jour pour 80 projets fédéraux (Fr. 41,2 millions), des contributions à des projets fermement mises à disposition des 23 cantons (Fr. 44,8 millions) ainsi que des coûts générés jusqu'ici pour les mesures d'accompagnement de l'APA 2 (env. Fr. 2 à 3 millions), il reste tout au plus quelque Fr. 12 millions des moyens de l'APA 2. Près de la moitié de cette somme restante se compose en l'occurrence des moyens des tranches cantonales (env. 5,7 millions) dont on n'a pas encore disposé à ce jour. Compte tenu du fait que l'APA 2 va durer encore 3 ans et que l'OFFT doit conserver en conséquence une certaine réserve pour le financement de mesures d'accompagnement, il faut considérer que les moyens encore disponibles sont extrêmement faibles.

Il convient toutefois de souligner que la part la plus importante des contributions approuvées doit être appréhendée sous forme **de facteurs de planification**. Le paiement des moyens engagés se fait graduellement et en fonction du processus de réalisation des différents projets. En conséquence, des modifications dans la mise à disposition exposée des moyens de l'APA 2 sont vraisemblables dans le déroulement ultérieur.

Malgré tout, il est d'ores et déjà manifeste à l'heure actuelle que d'éventuels changements de direction d'envergure, le comblement des lacunes du programme ou la modification des priorités fixées dans le cadre de l'APA 2 ne seront possibles dans la suite du processus, compte tenu du degré de planification actuel des ressources, qu'en déplaçant des moyens déjà mis à disposition. A nouveau, cela présuppose une planification ciblée des abandons intégrant la participation de tous les protagonistes de l'APA 2, et donc une forte capacité de coopération de la part des intéressés.

2.2 Répartition des projets, utilisation des moyens dans les secteurs de promotion

Lorsque nous procédons dans les paragraphes suivants à la répartition des 405 projets par rapport aux 4 secteurs de subvention de l'APA 2, si nous exposons l'exploitation des moyens dans ces mêmes secteurs et tentons de décrire plus étroitement les projets suivant l'axe ciblé et les modes opérationnels, il s'agit pour nous de rendre perceptible plus concrètement la "vie intérieure" de l'APA 2 jusqu'à fin 2001 d'une part. D'autre part, ces trois perspectives font ressortir des indications sur les types de priorités fixées à ce jour dans le cadre de l'application de l'APA 2.

2.2.1 Répartition des projets en fonction des secteurs de subvention

Au paragraphe ci-dessous, nous exposons la manière dont les 405 projets produits jusqu'ici se répartissent suivant les quatre secteurs de subvention de l'APA 2¹². Ce regroupement se fonde certes sur les affectations, telles que les responsables de projets en tant que tels les ont entreprises. Pourtant, ce regroupement a été apuré par nos soins sur certains points essentiels, pour les raisons suivantes:

- Nombre de projets ont été affectés par leurs détenteurs à plusieurs secteurs de subvention. Par exemple, des projets relevant du marketing des places d'apprentissage ont été ventilés très fréquemment sur la totalité des 4 secteurs de promotion en même temps. Nous avons systématiquement liquidé ces affectations multiples moins probantes. Soit nous avons opté pour l'énoncé des faits en matière de subvention nous ayant paru le plus pertinent pour le projet concerné, soit nous avons réaffecté le projet au secteur de subvention d ("autres mesures en faveur de l'amélioration du marché des places d'apprentissage"). On conçoit aisément que le second cas est extrêmement fréquent.
- A plusieurs reprises, les détenteurs de projets ont procédé à des affectations incompréhensibles et celles-ci ont de même été systématiquement corrigées par nos soins. C'est ainsi que l'affectation "en faveur des femmes" a été souvent passée sous silence dans le cadre de l'énoncé des faits c en matière de subvention, de telle sorte que le marketing général des places d'apprentissage ou des projets d'information professionnelle généralisée ont été ventilés ici aussi. De même, nous avons affecté tous les projets ainsi répartis au secteur de subvention d "autres mesures".
- Enfin, ce furent notamment les projets affectés aux secteurs de subvention a et b qui se sont déroulés selon des critères non uniformes et difficilement compréhensibles à nos yeux. C'est ainsi par exemple que des projets en faveur de la promotion du nouvel apprentissage d'économie domestique ont été assignés une fois au secteur de subvention a ("prestations de service d'exigence"), une fois au secteur b ("activités surtout pratiques"); le projet "apprentissage social" se situe dans les "activités surtout pratiques" tandis que l'agriculture biologique, tout comme le "Bootsfachwart" (garde

¹² 4 secteurs de subvention suivant l'article 2 de l'APA 2:

- a: l'aménagement de possibilités de formation dans des domaines très spécialisés (...), en particulier dans les technologies de pointe et les domaines complexes du secteur tertiaire;
- b: l'aménagement de possibilités de formation dans les domaines à prédominance pratique, en particulier au moyen de mesures transitoires et de mesures encourageant la création de nouvelles professions (...);
- c: des offres particulières de formation destinées aux femmes, pour la promotion de places d'apprentissage et pour des projets de sensibilisation au choix de la profession, en faveur des femmes;
- d: d'autres mesures qui ont pour but d'améliorer l'offre de places d'apprentissage et de faciliter la réforme de la formation professionnelle (...).

portuaire) ont été affectés au "secteur d'exigence". Il est évident que l'affectation des projets aux secteurs de promotion a et b s'est faite en considérant le principe suivant: "secteur a = vers le haut" et "secteur b = vers le bas". Là encore, nous avons réalisé des corrections d'abord en réorientant des projets douteux vers le secteur de promotion d "autres mesures". Nous avons tenté ainsi au vu des classements évoqués d'obtenir une affectation neutre des projets par rapport aux secteurs de subvention.

Comme il fallait s'y attendre dans le résultat, le nombre de projets relevant du secteur de subvention d a considérablement augmenté. Dans le secteur de subvention a, il reste dorénavant surtout des projets qui intègrent les mesures sur la promotion de l'informatique et/ou des métiers high-tech et proches de l'informatique. Il s'agissait en effet aussi de projets qui ont été assignés systématiquement et uniformément par leurs responsables et/ou l'OFFT au secteur de subvention a. Nous avons en revanche laissé dans le secteur de promotion b les projets qui, selon leurs détenteurs, sont explicitement axés sur l'amélioration des possibilités de formation des jeunes désavantagés dès le départ.

Les réaffectations que nous avons réalisées ne prétendent pas en tous cas être dénuées de doute. En tant qu'approximation adéquate, elles suffisent pourtant à notre objectif visant à atteindre globalement le plus grand nombre possible de répartitions probantes et uniformes, et permettent une description claire et concluante de la ventilation des 405 projets sur les secteurs de subvention.

Tableau 2: Répartition des projets suivant les secteurs de subvention Etat au 22.12.2001
(assignations par l'équipe chargée de l'évaluation)

Secteurs de subvention	Tranche cantonale	Tranche fédérale	Total
a) Possibilités de formation dans les professions de l'informatique, proches de l'informatique et high-tech	62	15	77
b) Possibilités de formation dans le secteur principalement pratique / offres passerelles / nouveaux métiers	56	8	64
c) Offres de formation, marketing des places d'apprentissage, projets de sensibilisation au choix professionnel des femmes	39	8	47
d) Autres mesures d'amélioration du marché des places d'apprentissage, mesures visant à faciliter la réforme sur la LFPr	168	49	217
Total	325	80	405

Comme on pouvait s'y attendre et suivant nos réaffectations argumentées ci-dessus, la majorité des projets se trouvent de loin dans le secteur de promotion d. Dans ce sens, cela est conforme à ce qu'on escomptait – alors que cet énoncé des faits en termes de subvention a été décrit de manière très ouverte et que l'éventail des projets méritant d'être promus y a été le plus important. C'est surtout à partir du tableau 2 qu'il apparaît nettement que le nombre de projets - considéré ici du point de vue des secteurs de subvention a et b – se caractérise comme prévu¹³ par un poids à peu près comparable. Comme le montre le paragraphe suivant, cela est certes valable si l'on considère le nombre de projets – mais ne peut pas s'appliquer si l'on tient compte des moyens exploités dans les différents secteurs de subvention.

¹³ suivant l'arrêté financier sur l'APA 2, il est prévu 40% des moyens en faveur des secteurs de subvention a et b respectivement – et 10% pour les secteurs de subvention c et d respectivement.

2.2.2 Utilisation des moyens dans les secteurs de subvention

Les tableaux suivants 3 et 4 regroupent le niveau où se situent les contributions APA 2 budgétisées à ce jour par secteur de subvention (en se basant sur les affectations des projets par l'équipe chargée de l'évaluation). On signale encore ici qu'il s'agit pour l'instant dans nombre de cas de facteurs de planification. Il est probable que de nouvelles répartitions apparaîtront encore dans la suite du processus. Les implémentations fournissent toutefois des indications utiles sur la fixation des priorités de l'APA 2 à la fin de l'année 2001 - fixation qui ne peut plus être fondamentalement modifiée aussi simplement eu égard au degré avancé de planification des moyens (cf. sur le sujet le chapitre 2.1.2).

A partir des contributions destinées jusqu'ici par l'OFFT aux 80 projets et compte tenu de la répartition des moyens des 23 cantons sur leurs 325 projets actuels, l'exploitation financière présente actuellement le profil suivant dans les quatre secteurs de promotion:

Tableau 3: Contributions ***budgetisées*** pour 80 projets à la charge de la tranche fédérale situation au 22.12.2001 (assignations par l'équipe chargée de l'évaluation).

Secteurs de subvention	Projets	Contributions APA 2	%
a) Possibilités de formation dans les professions de l'information, proches de l'informatique et high-tech	15	15 millions	36,4
b) Possibilités de formation dans le secteur principalement pratique / offres passerelles / nouveaux métiers	8	2,1 millions	5,4
c) Offres de formation, marketing des places d'apprentissage, projets de sensibilisation au choix professionnel des femmes	8	6,9 millions	16,8
d) Autres mesures d'amélioration du marché des places d'apprentissage, mesures visant à faciliter la réforme sur la LFPr	49	17,2 millions	41,4
Total des contributions <i>budgetisées</i> sur la tranche fédérale	80	41,2 millions	100

Tableau 4: Contributions APA 2 ***budgetisées*** pour 325 projets de 23 cantons, situation au 22.1.2001 (assignations par l'équipe chargée de l'évaluation)

Secteurs de subvention	Projets	Contributions APA 2	%
a) Possibilités de formation dans les professions de l'information, proches de l'informatique et high-tech	62	12,5 millions	28
b) Possibilités de formation dans le secteur principalement pratique / offres passerelles / nouveaux métiers	56	8,2 millions	18,3
c) Offres de formation, marketing des places d'apprentissage, projets de sensibilisation au choix professionnel des femmes	39	3,1 millions	6,7
d) Autres mesures d'amélioration du marché des places d'apprentissage, mesures visant à faciliter la réforme sur la LFPr	168	21 millions	47
Total des contributions <i>budgetisées</i> sur les tranches cantonales	325	44,8 millions	100

Les tableaux 3 et 4 révèlent des points communs ainsi que des différences en matière d'utilisation des moyens issus des tranches fédérale et cantonales. C'est ainsi que la pondération des secteurs de subvention b et c est précisément différente au niveau des tranches cantonales et fédérale. En revanche, les ressources affluent en majorité vers les secteurs de subvention a et d – provenant tant de la tranche fédérale que des tranches cantonales. Dans le cas du secteur de subvention a, cela s'explique par le fait que l'on y trouve globalement les projets les plus onéreux. Concernant le secteur de subvention d en revanche, le besoin financier élevé est dû d'abord à la grande quantité de projets.

Le tableau récapitulatif 5 rassemble tant le besoin financier *absolu* budgétisé que les contributions budgétisées en moyenne pour chaque projet, et donc le besoin financier *relatif* par secteur de promotion. Il devient évident en l'occurrence que les projets du secteur de promotion a – lesquels sont en grande partie des projets sur la promotion de l'informatique et/ou des métiers proches de l'informatique – considérés relativement, c.-à-d. rapportés au nombre de projets, revendiquent clairement le plus de moyens de l'APA 2. Néanmoins, le grand projet "I-CH" pèse dans le budget avec près de Fr. 10 millions de francs budgétisés. Même apuré de ce projet, ce secteur de promotion demeure celui qui, rapporté au nombre de projets, se caractérise par le plus fort besoin financier.

C'est tout juste l'inverse qui s'applique au secteur de subvention c. Ici, c'est également un projet (le projet "16+" sur les places d'apprentissage) de la Conférence suisse des déléguées à l'égalité qui pèse aussi dans la balance, avec une somme comparativement élevée (Fr. 5,9 millions). Dans ce cas, la comptabilisation du besoin financier et/ou les coûts moyens par projet changent considérablement si ce projet d'envergure n'est pas intégré au calcul. Cela signifie que la dotation du secteur de promotion c (prévision: 10% des moyens) - comparativement bonne par rapport à l'arrêté financier sur l'APA 2 - est réalisée par le projet "16+".

Tableau 5: Projets et moyens *budgetés* par secteur de promotion – ressources moyennes par projet; **tranche fédérale et 23 cantons; 405 projets** situation au 22.12.2001

Secteurs de subvention	Pro-jets	Contributions APA 2	Ø par projet	Part d'APA 2
a) Possibilités de formation dans les professions de l'information, proches de l'informatique et high-tech	77	27,5 millions	357 140	32 %
b) Possibilités de formation dans le secteur principalement pratique / offres passerelles / nouveaux métiers	64	10,3 millions	160 937	12,0 %
c) Offres de formation, marketing des places d'apprentissage, projets de sensibilisation au choix professionnel des femmes	47	10 millions	212 760	11,6 %
d) Autres mesures d'amélioration du marché des places d'apprentissage, mesures visant à faciliter la réforme sur la LFP	217	38,2 millions	176 036	44,4 %
Total	405	86 millions	396 313	100 %

Le tableau 5 finalement révèle nettement que la fixation effective des priorités dans le cadre de l'APA 2 – concernant l'utilisation des moyens – diverge pour une part fortement de la hiérarchisation des secteurs de promotion prévue à l'arrêté financier¹⁴ sur l'APA 2. Tandis que les secteurs de promotion a (informatique, high-tech et services d'exigence) et c (promotion de l'égalité entre les sexes) sont dotés de faibles écarts conformément aux prévisions, les secteurs de subvention b (activités pratiques, mesures intermédiaires)

¹⁴ 40% des moyens destinés aux secteurs de subvention a et b respectivement; et 10% pour les secteurs c et d respectivement.

et d (autres mesures, réforme sur la LFP) se situent nettement au-dessus et/ou au-dessous des objectifs de l'arrêté financier sur l'APA 2.

Le fait que le secteur de subvention d (autres mesures, réforme sur la LFP) est clairement surdoté, peut s'expliquer d'abord par sa formulation très ouverte – c.-à-d. par la possibilité de sous-totaliser ici une très large palette de projets. Notre pratique de l'assignation de projets aux secteurs de promotion (cf. à cet égard chapitre 2.2.1) a encore accentué les rapports en l'occurrence. Même sans notre procédure correspondante, les "autres mesures" formeraient pourtant de loin le principal groupe de projets APA 2.

La sous-dotation financière du secteur de promotion d (se caractérisant par des activités plutôt pratiques/mesures intermédiaires) est à notre avis surprenante aussi au vu de l'arrêté financier. Ce secteur de subvention, pour lequel il a été prévu initialement jusqu'à 40% des moyens de l'APA 2, demeure sans ambiguïté en deçà de ces objectifs – et ce de manière encore plus nette qu'au moment de la dernière inventurisation de fin 2000 (Gertsch & Gerlings, 2001, p. 27). Cette sous-dotation n'est pas imputable en premier lieu au (trop) faible nombre de projets, mais est beaucoup plus due au fait que les 64 projets au total de ce secteur de subvention se caractérisent par les contributions moyennes les plus basses de l'APA 2. Considéré relativement, c.-à-d. rapporté au nombre de projets, c'est le secteur de subvention b qui revendique ainsi le moins de moyens de l'APA 2.

En l'occurrence, la relation entre les moyens APA 2 utilisés et le volume total généré par secteur de subvention a éveillé notre intérêt. Cette observation est d'autant plus intéressante que - en fonction du responsable, du secteur de promotion et des mesures concrètes connexes - les contributions APA 2 devraient donner lieu à des volumes totaux variables. Nous nous sommes par exemple attendus à ce que, dans le secteur de subvention b, les contributions de l'APA 2 soient confrontés par des volumes généraux proportionnellement importants provenant des tranches cantonales et donc par des frais généraux à couvrir de la part des cantons responsables eux-mêmes.

Tableau 6: Contributions APA 2 et volume total généré par secteur de subvention; 22.12.2001 (montants en millions de francs)

Secteurs de subvention	Tranche fédérale		Tranches cantonales	
	Frais généraux	Contributions APA 2	Frais généraux	Contributions APA 2
a) Possibilités de formation dans les professions de l'information, proches de l'informatique et high-tech	39,8	15	50,2	12,5
b) Possibilités de formation dans le secteur principalement pratique / offres passerelles / nouveaux métiers	4,6	2,1	22	8,2
c) Offres de formation, marketing des places d'apprentissage, projets de sensibilisation au choix professionnel des femmes	10,2	6,9	8,5	3,1
d) Autres mesures d'amélioration du marché des places d'apprentissage, mesures visant à faciliter la réforme sur la LFP	48,7	17,2	33,3	21,1
Total contributions APA 2 et dépenses globales	103,4	41,2	114	44,8

Egalement au regard des frais généraux produits, le secteur de promotion b demeure – concernant les valeurs absolues – derrière les secteurs de subvention a et d. Pourtant, le tableau 6 révèle effectivement que, du côté des cantons, la contribution APA 2

comparativement faible de Fr. 8,2 millions génère dans le secteur de promotion b plus de 2 fois et demi le volume total (Fr. 22 millions).

Concernant le secteur de promotion a, il devient à l'inverse manifeste dans le cadre de cette observation qu'il fait figure de "leader" – au regard des dépenses totales générées, du moins concernant les projets cantonaux – avec le plus fort volume de frais généraux produits. Le quadruple des dépenses totales générées, Fr. 50,2 millions, s'oppose ici aux contributions APA 2 à hauteur de Fr. 12,5 millions.

Au regard du nombre de projets par secteur de subvention, une priorité du programme APA 2 réside dans les "autres mesures qui ont pour d'améliorer l'offre de places d'apprentissage et de faciliter la réforme de la formation professionnelle". En conséquence, c'est dans ce secteur de promotion d que ce besoin financier est également le plus fort, dans l'absolu. Dans le chapitre suivant, on décrit de manière plus approfondie de quelle nature sont les projets instaurés dans le secteur de subvention concerné.

La seconde priorité du programme APA 2 réside dans la promotion de "possibilités de formation dans des domaines très spécialisés ..., en particulier dans les technologies de pointe et les domaines complexes du secteur tertiaire." Comme le présentent le chapitre 2.2.1 et le paragraphe ci-dessous, la majeure partie des projets doit être affectée en l'occurrence au secteur informatique et/ou à celui des métiers proches de l'informatique.

Considéré relativement, c.-à-d. rapporté au nombre de projets, il s'agit de la seconde priorité de l'APA 2 où la majorité des moyens sont engagés et où donc le plus fort volume global est produit. Autrement dit, on trouve dans le secteur de promotion a les projets incontestablement les plus chers, subventionnés grâce aux fonds de l'APA 2.

Le secteur de subvention b constitue le pôle opposé de cette situation – secteur qui vise par ses projets "l'aménagement de possibilités de formation dans les domaines à prédominance pratique, en particulier au moyen de mesures transitoires et de mesures encourageant la création de nouvelles professions ...": d'un point de vue relatif (c.-à-d. rapporté au nombre de projets instaurés ici) affluent vers ce secteur de promotion les plus faibles moyens issus de l'APA 2. Autrement dit: on y trouve les projets les plus avantageux en moyenne, soit ceux qui sont dotés des contributions APA 2 les plus basses en moyenne également.

C'est notamment dans l'optique de cette sous-dotation financière du secteur de subvention b que la fixation factuelle des priorités de l'APA 2 diverge de la hiérarchisation des secteurs de promotion prévus à l'arrêté financier sur l'APA 2. A l'inverse, le secteur de subvention b (autres mesures) est clairement surdoté, tandis que les secteurs a (high-tech et services d'exigence) et c (égalité entre la femme et l'homme) sont dotés à peu près conformément aux objectifs de cet arrêté financier.

2.2.3 Sur une description plus approfondie des mesures dans les secteurs de promotion

Nous laissons dans ce chapitre le plan du programme général de l'APA 2 et de ses secteurs de subvention pour aborder la question de savoir sur quels objectifs et/ou groupes cibles en particulier sont axés les 405 projets actuels de cet arrêté, et quelles sont les mesures concrètes qui y sont appliquées chance. Cette observation doit permettre aux lectrices et lecteurs de ce rapport de se faire une idée très claire sur la nature des projets subventionnés sous le label "APA 2", et sur la manière dont se distingue leur diversité.

Pour la liste suivante des projets de l'APA 2, les 4 énoncés de subvention tels que nous les avons exploités jusqu'ici pour structurer cette inventorisatoin, ne conviennent pas en tant que critères de regroupement.

- Concernant la délimitation des secteurs de subvention a (secteur high-tech et domaines complexes) et/ou b (secteur se caractérisant par des activités surtout pratiques), il reste encore à produire la définition des termes "complexes" et "pratique".
- La délimitation du secteur de subvention b (autres mesures) ne fournit pratiquement aucune indication sur la nature des mesures auxquelles on doit s'attendre dans ce secteur de promotion, ou sur ce qu'elles pourraient/devraient être. Pour les 200 projets et plus affectés à ce secteur de subvention, une description plus approfondie s'impose donc.

En fin de compte, seul le secteur de promotion c (promotion de l'égalité du fait entre femmes et hommes) est concluant à titre de critère de regroupement, puisque l'objectif prioritaire et le principal groupe cible des mesures (les femmes) y sont tous deux cités et/ou impliqués.

Eu égard à la quantité pure et simple (405) et à la diversité des projets actuels de l'APA 2, la tentative visant à trouver une typologisation totalement cohérente et sélective nous a causé quelque souci. En effet, le regroupement suivant des 405 projets par rapport aux finalités et/ou groupes cibles demeure également extrêmement "forfaitaire", c'est-à-dire regroupant les projets concrets sur un plan d'abstraction relativement important. Qui plus est, les divers groupes ne sont pas toujours sélectifs puisqu'on a pu y attribuer plusieurs fois des projets différents. Et enfin, on trouve aussi dans l'APA 2 des projets qui ne pouvaient s'intégrer adéquatement dans aucun des groupes. Même si notre système de regroupement présente de telles faiblesses, nous pensons que les 10 groupes suivants décrivent de manière relativement complète les mesures concrètes subventionnées par l'APA 2.

Lorsque nous les avons rassemblés, les quatre premiers groupes de mesures nous ont posé peu de problèmes dans la mesure où les objectifs – c.-à-d. le segment cible de la formation professionnelle et/ou le groupe cible prioritaire des mesures - sont clairement nommés ici:

- **Mesures sur l'aménagement des possibilités de formation dans le secteur high-tech – notamment dans l'informatique et les métiers proches de l'informatique, par exemple:**
 - années d'apprentissage de base et "Project Learning Centers"
 - marketing des places d'apprentissage, campagnes RP et de motivation
 - lancement de modèles semblables aux écoles techniques (école intermédiaire en informatique, école TI)
 - structures communes de formation
 - standardisation et modularisation de l'apprentissage informatique.
- **Mesures sur l'amélioration des opportunités de formation en faveur des jeunes présentant des faiblesses scolaires et/ou intellectuelles, par exemple:**
 - offres passerelles
 - supervision des apprenti(e)s et/ou des formatrices/ formateurs
 - conception et conduite de la "formation pratique à un métier" / formations attestées
 - conception et introduction de nouveaux métiers
 - développement d'un centre de compétences en faveur des mesures de promotion,

- dans le secteur SEC II
- formation et implication et "multiplicateurs/multiplicatrices" & médiateurs/médiatrices.
 - **Mesures sur l'amélioration des opportunités de formation des jeunes de langue étrangère et/ou des jeunes immigré(e)s, par exemple:**
 - cours d'intégration
 - modèles de parrains/marraines et/ou de "mentors"
 - formation et implication de multiplicateurs/multiplicatrices
 - collaboration avec des communautés étrangères
 - production et diffusion de matériel pédagogique, d'information et de choix professionnel
 - mise en place d'un centre de compétence destiné aux compétences interculturelles des formateurs et formatrices.
 - **Mesures sur la promotion de l'égalité des femmes, par exemple:**
 - offres mono-éducatives (classes de jeunes filles en informatique, semaines d'initiation, stages (particulièrement dans les métiers techniques))
 - production et diffusion d'outils de motivation et d'information, de matériel pédagogique et d'orientation professionnelle,
 - offres de supervision et d'encadrement,
 - mesures de mise en réseau, de consultation et d'information pour les chefs de projet, maîtres d'apprentissage, parents, le corps enseignant,
 - positionnement de l'objectif "égalité" dans tous les secteurs de l'APA 2, suivant les principes du "gender mainstreaming".

Les 6 groupes de mesures restants furent de loin plus difficiles à regrouper et à délimiter entre eux. Ceci est notamment dû aussi au fait que certaines mesures sont utilisées entièrement dans l'optique de plusieurs des objectifs rassemblés ci-dessous:

- **Mesures sur l'amélioration/la sauvegarde du marché des places d'apprentissage en général – par exemple:**
 - marketing des places d'apprentissage
 - campagnes "médiales"
 - label "entreprise formatrice"
 - salons professionnels
 - structures communes de formation.
- **Mesures d'information, de promotion et publicitaires en faveur de certains métiers et/ou la formation professionnelle en général, par exemple:**
 - présentations et salons professionnels
 - brochures, dépliants, vidéos, CR-Rom, présentations Internet, etc...
 - relations publiques, travail auprès des médias notamment
 - promotion d'apprentissages
 - soutien de championnats professionnels
- **Mesures sur l'adaptation/la poursuite du développement et la réforme des apprentissages d'un métier et/ou des branches professionnelles:**
 - modularisation de la formation en informatique
 - implémentation de la réforme sur la formation commerciale de base
 - actualisation et/ou redéfinition des contenus et cursus de formation
 - créations de nouvelles formations grâce au regroupement des formations élémentaires / apprentissages relevant de la même branche professionnelle
 - création de nouveaux métiers se différenciant des métiers existants
 - création d'apprentissages doubles et de consolidation

- **Mesures sur l'allègement de la transition avec la nLFPr, par exemple:**
 - lancement et conduite de modèles d'école spécialisée
 - lancement et conduite de la formation professionnelle pratique / formation attestée
 - lancement et conduite de nouvelles formations SEC II dans le cadre de l'intégration des métiers GSK (SSA) (employés spécialisés de la santé, apprentissages de métiers sociaux, formation intégrée d'aide familiale, gestionnaire en économie familiale et assistante en soins)
 - constitution de réserves destinées à l'application de la nLFPr.
- **Mesures sur l'amélioration des procédures de sélection d'un métier, par exemple:**
 - utilisation d'apprentis dans l'enseignement sur le choix d'un métier: "Rent-a-Stift"
 - aménagement/modernisation des centres d'information professionnelle, annonces électroniques de places d'apprentissage,
 - amélioration, systématisation et évaluation des stages apprentissage
 - brochures, CD-Rom, vidéos, etc...
 - offres de conseil et d'accompagnement destinées aux personnes en quête de places d'apprentissage
 - amélioration de la collaboration SEC I / SEC II
- **Mesures sur la modernisation et l'amélioration du système de formation professionnelle (structures, instruments, compétences, coopérations), par exemple:**
 - études et évaluations
 - concentration, traitement et diffusion de l'information
 - portails Internet / serveurs sur la formation / banques de données
 - centres de compétences, services de promotion
 - mesures d'assurance qualité dans les écoles, les offices, projets, etc....
 - développement de structures de coopération (intercantonales) inédites

Pour conclure, il convient d'évoquer encore les projets – néanmoins très isolés – qui reposent sur des ébauches et systèmes de reconnaissance des compétences acquises dans un cadre (extra)-professionnel ("validation des acquis"). Ces projets sont mis en pratique tant au regard des jeunes (ex.: offres passerelles ou de supervision), qu'au regard des adultes (obtention du diplôme de fin d'études professionnelles).

Cet inventaire succinct des objectifs et des mesures et le "passage en revue" qui précède révèlent clairement que l'APA 2 permet d'englober un très large spectre d'objectifs, de groupes cibles et de segments cibles du système de la formation professionnelle. La liste des mesures promues montre que, du côté des protagonistes ayant compétence en matière d'approbation, on a déclaré qu'un éventail non négligeable de mesures mérite d'être promu.

Cette conclusion s'applique notamment aux six groupes de mesures cités deux fois, lesquels représentent communément pour l'essentiel le secteur de subvention d "autres mesures sur l'amélioration du marché des places d'apprentissage et l'allègement de la transition avec la nLFPr". Sur le plan des projets concrets, on a du mal à identifier en l'occurrence une hiérarchisation claire des objectifs, groupes et segments cibles de la formation professionnelle et mesures connexes.

Il est en revanche évident que l'APA 2, dans sa configuration actuelle, par les 405 projets et leurs mesures concrètes - notamment dans le secteur de promotion d, suit des axes d'activités parfois tout à fait contradictoires entre eux.

Nous avons exposé au chapitre introductif 1.1 le fait que deux fonctions auraient été assignées dès le début à l'APA 2, en termes de conception:

- d'une part la fonction d'instrument de consolidation et/ou de continuité, pour les mesures rentrant dans la tradition de l'APA 1,
- d'autre part la fonction de catalyseur d'innovation au sein du système de la formation professionnelle – notamment dans l'optique de la nLFPr.

Aucune priorité accordée à l'un de ces deux axes d'activités n'est clairement identifiable - ni par le nombre de projets, ni par l'utilisation des ressources. Il est beaucoup plus aisé de concevoir les projets et mesures de l'APA 2 devant être assignés au second axe d'activités – projets et mesures qui font l'objet de davantage d'attention en termes de tendances et d'un intérêt critique réel. Les mesures, qui doivent être imputées plutôt à la fonction de continuité et de transmission de mesures éprouvées, apparaissent plutôt à l'arrière plan comparativement à cela, bien qu'elles ne devraient être à notre avis pas moins significatives - pour l'évolution du système de la formation professionnelle – que les projets d'innovation.

2.3 Bilan au terme de deux années d'application de l'APA 2

Jusqu'à la fin 2001, 23 cantons ont soumis leurs programmes d'application de l'arrêté et/ou ont passé leur accord de prestation avec l'OFFT. Sur la même période, quelque 160 demandes de projets sont arrivées à la charge de la tranche fédérale – 70 d'entre elles ayant été autorisées par l'OFFT jusqu'à la fin de l'année passée.

Dans le cadre des programmes de ces 23 cantons et des 70 demandes de projets à la charge de la tranche fédérale, **405 projets** ont été conçus, approuvés et engagés pour la plupart jusqu'à fin décembre 2001. Des contributions APA 2 de Fr. **86 millions** ont été budgétisées pour ces 405 projets. Selon les responsables de projets, ces 86 millions de francs subventionnent à leur tour un volume global de quelque **217,4 millions**.

C'est ainsi que la phase de programmation de l'APA 2 – c.-à-d. la période pendant laquelle le programme général est marqué par des projets concrets suivant son axe - est clôturée dans les faits. Il ne reste qu'une très faible partie des fonds de Fr. 100 millions qui étaient à disposition, et il ne reste donc pratiquement plus aucune marge de manœuvre pour lancer des projets inédits.

Après déduction des 86 millions de francs réservés à ce jour à des projets concrets de tiers et en tenant compte de la réserve qu'a conservée l'OFFT pour les mesures d'accompagnement (Fr. 10 millions), il reste moins de Fr. 5 millions – à titre de réserves véritablement libres - sur l'ensemble des moyens de l'APA 2. Même si l'OFFT ne revendique pas la réserve totale de Fr. 10 millions pour les mesures d'accompagnement, il est indispensable qu'il se garde une certaine marge financière compte tenu de la période restante de 3 ans de l'APA 2. Les moyens restant à disposition doivent donc être effectivement considérés comme extrêmement minces.

Il faut souligner toutefois ici qu'une large part des contributions accordées doit être appréhendée sous forme de **facteurs de planification**. Il est malgré tout d'ores et déjà manifeste à l'heure actuelle que d'éventuels changements de cap ou des modifications considérables des priorités fixées dans la suite du processus ne seront encore possibles dans certains secteurs qu'en déplaçant des moyens déjà affectés et/ou en planifiant des abandons.

Concernant la ventilation des projets et moyens suivant les secteurs de subvention, on voit apparaître tout à fait nettement deux priorités:

La première priorité du programme général APA 2 réside – avec 217 des 405 projets – dans les "autres mesures qui ont pour but d'améliorer l'offre de places d'apprentissage et de faciliter la réforme de la formation professionnelle". Le besoin financier, considéré *dans l'absolu*, est donc également le plus fort dans ce secteur de promotion d.

La seconde priorité réside dans la promotion de "possibilités de formation dans des domaines très spécialisés, ..." – notamment en informatique et dans le secteur des métiers high-tech et proches de l'informatique. Considéré *relativement*, c.-à-d. rapporté au nombre de projets, c'est cette seconde priorité de l'APA 2 qui exploite le plus de moyens de cet arrêté, et suscite aussi le plus important volume global.

Le secteur de subvention b constitue le pôle opposé de cette situation puisqu'il cible par ses projets "l'aménagement de possibilités de formation dans des domaines à prédominance pratique, en particulier par la création de mesures transitoires et la promotion de nouveaux métiers... ". C'est vers ce secteur de promotion – d'un point de vue *relatif*, c.-à-d. rapporté au nombre de projets mis en place ici – qu'afflue le moins de moyens issus de l'APA 2. En d'autres termes, c'est là que se trouvent les projets les plus avantageux en moyenne, c.-à-d. dotés en moyenne des contributions APA 2 les plus faibles.

Sur le plan des projets concrets et/ou des mesures, il est en revanche impossible d'identifier une fixation aussi nette des priorités. En l'occurrence, on voit beaucoup plus clairement que l'APA 2 permet de couvrir une très large gamme d'objectifs, de groupes et de segments cibles du système de la formation professionnelle. Le listing des mesures promues fait apparaître que, du côté des protagonistes compétents en matière d'approbation, énormément de mesures ont été jugées dignes d'être promues. Ce constat s'applique notamment aux projets affectés au secteur de subvention d – ici, on peut difficilement identifier, sur le plan des projets concrets, une fixation claire des priorités en termes d'objectifs, de groupes et de segments cibles de la formation professionnelle, et des mesures correspondantes.

Dans sa configuration effective, il devient clair en revanche que cet arrêté correspond vraiment - du fait des projets et mesures approuvés et/ou générés jusqu'à fin 2001 - à la dualité fonctionnelle qui lui a été assignée depuis le début par le Parlement, et telle qu'elle a été codifiée dans ses articles d'exécution (cf. à cet égard: chapitre 1.1).

Si l'on examine de plus près les mesures concrètes – telles qu'elles sont promues par l'APA 2 – se fait jour aussi l'impression que, lors de la sélection des projets méritant une promotion, on a vraiment prêté de la valeur au respect d'une certaine "égalité de répartition".

3 A propos du déroulement de l'application de l'APA 2

Si le chapitre 2 précédent sur l'inventorisation était consacré aux résultats (projets et mesures) de l'APA 2 au terme de deux années, nous allons revenir dans ce chapitre sur certains aspects du déroulement du processus d'application de l'APA 2 et de ses conditions sur l'année passée.

Lors de la session des entretiens de novembre/décembre de l'année du rapport, nous avons interrogé d'une part nos interlocutrices/interlocuteurs sur leur satisfaction du déroulement général de l'exécution et des conditions générales de l'APA 2. Une attention particulière a été portée à la question de savoir dans quelle mesure la pratique du travail avec les accords de prestation (AP) a fait ses preuves, de l'avis de nos informateurs.

Après la présentation de la satisfaction générale des personnes interrogées quant au déroulement de l'application de l'APA 2 l'an passé, nous abordons la considération du travail avec les AP dans le cadre de l'APA 2 et en arrivons pour finir à un bilan sur le déroulement de l'application de cet arrêté sur l'année passée.

3.1 Réalisation du projet, collaboration et conditions générales

3.1.1 Déroulement du processus de réalisation

Comme exposé au chapitre 2.1, le nombre de projets a pratiquement doublé depuis la dernière inventorisation de fin 2000. Toute une série de projets – notamment ceux qui avaient pour objet la conclusion de projets APA 1, des mesures uniques et/ou ponctuelles et/ou des projets à très court terme – est déjà terminée.

Lors de la session d'entretiens menés à la fin de l'année du rapport, nous avons interrogé nos informateurs sur leurs projets APA 2. La question particulièrement intéressante était de savoir comment les détenteurs de projets jugent personnellement jusqu'ici le processus de réalisation et/ou la qualité de la réalisation de leurs projets:

- À ce jour, les projets ont-ils pu être réalisés selon les prévisions?
- Quels projets ont réjoui les personnes interrogées et lesquels leur ont posé des problèmes particuliers?

Ces questions devaient nous fournir une illustration très claire du processus de réalisation de l'APA 2 sur le plan des projets, et nous permettre d'identifier les éventuelles difficultés systématiques survenues dans leur réalisation. Le traitement détaillé de ces questions a été difficilement possible du fait du nombre des 400 projets et plus. Les jugements des personnes interrogées devaient rester très généraux et sommaires. A l'identique, la représentation suivante demeure récapitulative et aborde seulement, sur un plan intermédiaire, les aspects qui ont été décrits à plusieurs reprises par les nombreux partenaires d'entretien comme étant particulièrement captivants, spécialement ardues ou autrement notables.

La concrétisation de la majeure partie des 405 projets APA 2 s'est déroulée largement suivant les prévisions au cours de l'année du rapport, comme l'indiquent nos interlocutrices/interlocuteurs. La survenance systématique de difficultés spécifiques, d'ordre matériel ou sur le contenu pour certains types de projets, ne nous a guère été rapportée. En effet, seuls très peu de projets (nous en connaissons concrètement cinq) ont manifestement déjà été suspendus. Il faut toutefois noter à cet égard que cela ne dépendait pas dans tous les cas de l'impossibilité de réalisation du projet, mais dans un cas particulier aussi du fait qu'un projet n'était plus nécessaire (ex.: la prévision d'une nouvelle édition de la campagne sur les places d'apprentissage dans le canton de BS).

Un aspect de la réalisation des projets qui, comme déjà lors de l'APA 1 et pendant la phase de démarrage en partie trépidante de l'APA 2, ne cesse de faire figure de défi pour quantité de personnes interrogées, est la maîtrise de la charge (supplémentaire) en partie très importante que provoque cet arrêté. Pour la majorité des acteurs de l'APA 2, son application apparaît comme une tâche complémentaire, outre leur activité principale. A cet égard, plusieurs cantons et certains détenteurs de plus gros projets à la charge de la tranche fédérale s'expriment aussi sur le fait que la maîtrise correcte de ces attributions devrait être totalement possible seulement par les ressources personnelles (chefs et cheffes de projets) engagées en plus des moyens de l'APA 2. Ce sont en particulier les cantons qui avaient implémenté l'APA 1 en l'absence de personnes engagées spécifiquement pour cet arrêté qui soulignent aussi ce point.

Dans le cadre de la mobilisation du temps nécessaire, causée aux responsables par la réalisation de leurs projets, un aspect de l'exécution de l'APA 2 a été thématiqué une fois de plus dans quantité d'entretiens qui a déjà suscité en partie des irritations lors de l'exécution de l'APA 1 et pendant la phase de démarrage de l'APA 2 (Gertsch & Gerlings, 2001, p. 18 ss). Ce serait donc plutôt le Controlling et le Reporting auprès de l'OFFT qui auraient été fréquemment la cause d'une plus grande perte de temps tout comme de "hurlements" que les projets en tant que tels, car ils n'auraient en effet pas eu de rapport direct avec la configuration des différents projets, en termes matériels ou sur le contenu, ainsi qu'avec leur processus de réalisation.

Lorsque nos partenaires d'entretien ont fait part de problèmes spécifiques en cours de déroulement de la réalisation du projet, il ne s'agissait la plupart du temps pas tellement de l'implémentation d'un projet individuel. On a abordé beaucoup plus à plusieurs reprises certains secteurs de l'APA 2, certains de ses axes d'activités ou segments promus dans lesquels il ne serait pas simple de donner naissance à de "bons" projets et/ou d'opter pour une seule orientation parmi plusieurs en partie contradictoires. Ci-après sont regroupés les secteurs critiques de l'APA 2, en termes de projets, évoqués par plusieurs informateurs et accompagnés de brèves explications.

Modularisation de l'apprentissage informatique/Coopérative Informatique Suisse I-CH:

Ce grand projet de l'APA 2, notamment la réforme des apprentissages informatiques par leur modularisation, est pour nombre de personnes interrogées d'une pertinence spéciale et directe pour leurs propres projets. Les projets de réforme du secteur informatique sont suivis avec beaucoup d'attention. Pour les cantons, il s'agissait par exemple de décider durant l'année du rapport si une participation à la conduite de l'apprentissage révisé/modularisé utilisant des moyens de la tranche cantonale APA 2, des ressources supplémentaires issues de postes budgétaires ordinaires et des prestations en propre devait être soutenue. De même, le projet "I-CH" est directement relevant pour tous les autres responsables de projets de promotion de l'informatique, puisqu'il fixe de nouveaux critères. La situation autour du projet "I-CH" – perçue comme de plus en plus critique à la fin de l'année du rapport – fait naître aussi aujourd'hui dans les cantons et chez les autres protagonistes concernés de l'APA 2 des incertitudes sur l'orientation de leurs propres projets informatiques.

L'identique est valable pour le métier, nouvellement créé dans le cadre de l'APA 1, de ***médiaticien(ne)***:

Grâce aux moyens provenant de l'APA 2, plusieurs cantons soutiennent des projets sur l'introduction et l'instauration de la médiatique. En attendant, les "Project Learning Centers" lancés sous forme d'entreprise formatrice ne font pourtant pas seulement l'objet de critique, dans le cadre de l'introduction d'un métier. C'est aussi le cas de l'initiatrice du

projet sur l'apprentissage de la médiatique (la SIGMEDIA) qui n'a été acceptée que de manière limitée en tant que protagoniste. Les cantons ont réagi de manière variable aux développements autour de l'apprentissage médiatique, les uns et les autres étant effectivement confrontés à la tâche visant à trouver en très peu de temps de nouvelles instances responsables pour les organismes de formation et/ou à garantir l'offre future par de nouveaux représentants (Viscom). L'un des résultats de ces développements et en même temps l'occasion d'une incertitude ultérieure est le fait – décrit comme problématique par les personnes interrogées – que divers modèles d'apprentissages médiatiques (de 3 à 4 ans) sont aussi proposés dans l'intermédiaire.

Problèmes de délimitation du secteur informatique:

Concernant la diversité des projets APA 2 en informatique, les personnes interrogées ont répondu d'une part fréquemment par une certaine satisfaction sur cette dynamique persistante, et sur les succès qui l'accompagnent. Il a été d'autre part signalé à plusieurs reprises que la délimitation de l'informatique fondamentale des hybrides et professions proches manque de simplicité et conduit aussi à des évolutions contradictoires. En plus, il apparaît de plus en plus nettement qu'un nombre important et sans cesse croissant de protagonistes de ce secteur font part d'intérêts qui leur sont propres et veulent être pris en compte dans les processus décisionnels. Selon les possibilités, ces protagonistes forcent aussi des développements soumis à des préjugés, et contribuent à ce que des options d'action concurrentielles se font jour sur le marché, avec des objectifs partiellement opposés. On signale notamment l'association, sur laquelle il est impossible de transiger, de la formation élémentaire et de la formation permanente, et les besoins de coordination structurelle qui y sont liés. Mais on évoque aussi les dangers d'une telle association, par exemple concernant les modalités de financement. A ce niveau-là, quantité de personnes interrogées insistent expressément sur le 'primat' de la formation élémentaire face aux nécessités du domaine de la formation permanente, et rappellent que cette dernière devrait assurer elle-même son financement.

Projets sur l'égalité:

Concernant les projets suivant l'article 2c, quelques interlocutrices/teurs cantonaux se sont dits très satisfaits lors de la dernière session d'entretiens. De toute évidence, des succès perceptibles se font jour pour certains projets – ceci réjouit à nouveau particulièrement les personnes interrogées puisque le thème de l'égalité dans l'APA 2 s'est avéré depuis longtemps particulièrement difficile à implémenter et à traiter. Il apparaît ici que ce sont précisément les détenteurs de projets cantonaux qui s'identifient de plus en plus à l'évolution et à l'accompagnement des projets sur l'égalité. L'acceptation de ce thème nous paraît s'être accrue encore pendant l'année du rapport. Dans les cantons où des déléguées à l'égalité soutiennent les offices cantonaux pour la formation professionnelle en tant que co-supporters des projets, une dynamique positive se fait jour de plus en plus. Pourtant, plusieurs responsables de projets continuent à avoir de la peine à aborder le sujet de l'égalité. Pour eux, la question de savoir quelles mesures devraient être entreprises ici de manière rationnelle, demeure toujours sans réponse.

De même concernant le positionnement de l'égalité à titre d'attribution transversale de l'APA 2, les jugements sont ambivalents. D'une part, maints détenteurs déplorent le manque de ressources pour le thème de l'égalité en même temps que l'insuffisance de l'expertise correspondante au niveau local. De ce point de vue, on regrette aussi le rejet par l'OFFT du projet "Implication des responsables cantonaux" (dans le cadre du projet "16+" sur les places d'apprentissage). D'autre part, une autre partie de nos partenaires d'entretien ressent le positionnement du projet "16+" sur les places d'apprentissage – à

titre de protagoniste transversal fournissant justement cette expertise - comme inutile à carrément gênant. Généralement, le fondement de cette critique demeure cependant flou.

Tandis qu'une minorité croissante des personnes interrogées juge positifs tant le rôle que les services de conseil fournis par "16+", et indique en retirer quelque avantage, une majorité d'interlocutrices/teurs reste silencieuse. Soit "16+" est inconnu, de même que ses offres, soit il est considéré comme un protagoniste insignifiant dans la mesure où ses services ne sont pas sollicités.

Prestations de service d'information:

Les textes de loi prévoient explicitement que des prestations de service d'information doivent être promues dans le cadre de l'APA 2, en proposant celles-ci de manière combinée et/ou en les fournissant en collaboration directe avec l'OFFT. En demandant l'opinion relative à la situation et la qualité de la réalisation des projets relevant des prestations de service d'information, des interlocuteurs isolés ont exprimé une certaine incompréhension à l'égard de l'OFFT. Il a été signalé que de nombreux projets connexes avaient certes été lancés dans le cadre des APA 1 et 2 mais que l'OFFT aurait, pendant l'année du rapport, retiré à certains projets la légitimation et/ou l'assurance de ressources complémentaires. Des imprécisions définissent aussi l'image que se font les personnes interrogées du projet "serveur de formation suisse" puisqu'on escomptait une orientation plus nette sur la formation professionnelle duale.

Intégration des métiers relevant des secteurs de la Santé, du Social et des Arts (SSA):

Bien que l'intégration des SSA représente actuellement et pour les années à venir, du point de vue de l'ensemble du système de la formation professionnelle, un axe d'évolution très important et que l'OFFT a appelé explicitement dans les directives les acteurs du milieu SSA à participer à l'APA 2, seuls peu de projets – sinon des projets d'envergure suivant clairement cette orientation – ont mis en œuvre l'intégration SSA au terme de l'année du rapport. Concernant ces quelques projets, l'avis des personnes interrogées fut invariablement positif. D'une part, leur caractère novateur a été mis en exergue, et on a souligné d'autre part la dynamique positive des protagonistes de ce secteur. Nos interlocuteurs – notamment ceux n'ayant (encore) réalisé aucun projet concret sur l'intégration SSA - signalent les points critiques suivants:

- Au niveau des administrations, l'intégration SSA est conçue de manière très disparate et fait l'objet seulement d'une exécution isolée.
- Les partenaires d'application futurs sont connus seulement de manière isolée.
- La "délimitation" au sein de et entre les sous-systèmes que sont la santé, le social et l'économie domestique, dans leurs variantes, n'existe pas encore.
- On trouve des incertitudes considérables sur la mesure dans laquelle et à quelle hauteur l'intégration SSA produira des coûts consécutifs.

Outre ces secteurs clés de l'APA 2, plusieurs personnes interrogées ont évoqué aussi la ***réforme de la formation commerciale de base (FCB)***, qui ne présente certes aucun rapport direct avec l'APA 2 et est éloignée de celui-ci dans le temps, mais dont l'implémentation et les conséquences sont toutefois pertinentes, notamment pour nombre de programmes cantonaux de l'APA 2.

Jusqu'à la fin de l'année du rapport, la réforme FC n'est associée qu'à un seul projet (communauté d'intérêts de la formation commerciale de base/GKG, services de support et banque de données) à la charge de la tranche fédérale APA 2. En revanche, la FCB et/ou ses lancement et application produisent des coûts consécutifs que l'on voit

apparaître à de multiples reprises sur les tranches cantonales de l'APA 2. C'est ainsi que dans des cantons pilotes de la FCB, les coûts générés entre autres par des classes pilotes ou la formation de maîtres d'apprentissage sont cofinancés dans de nombreux cas par les fonds de l'APA 2 (projets individuels ou constitution de réserves). Des déclarations critiques sur les conséquences et/ou coûts consécutifs de la réforme FCB ont été formulées notamment par les représentants des cantons qui ne participent pas à cet essai pilote. Ceux-ci émettent en particulier des réserves vis-à-vis de la date d'introduction de la réforme et des frais consécutifs qui produiront forcément un lancement "ordonné". Les prestations de service correspondantes que doivent fournir les cantons pourraient en effet être couvertes seulement par les réserves restantes de l'APA 2. Enfin, fut soulevée la question de savoir dans quelle mesure l'instauration potentielle de métiers informatiques et/ou de métiers hybrides dans le secteur des formations commerciales devrait être/serait considérée dans la réforme FCB.

Réorganisation de l'OFFT et modification des compétences du personnel:

En réponse à la question du déroulement de la réalisation de leurs projets, certains partenaires d'entretien ont évoqué spontanément les changements considérables qu'a subis l'OFFT suite à sa réorganisation. A cet égard, maintes personnes interrogées ont exprimé des incertitudes et/ou des irritations sur le fait que l'OFFT, courant du 2ème semestre 2001, ne fut temporairement ni un partenaire d'application ni un interlocuteur fiable. La restructuration de l'office et les changements de personnel qui y ont été associés se sont révélés, de l'avis de plusieurs interlocuteurs/trices, être un facteur d'incertitude du processus de réalisation. Des partenaires d'entretien se posent en partie aussi la question de savoir dans quelle mesure certains projets, risquent d'être interrompus, si les changements de personnel s'expriment aussi par des décisions sur le contenu.

Globalement, le processus de réalisation des projets a été jugé essentiellement positif. Si l'on fait abstraction du temps passé à l'administration, au controlling et au reporting, peu de problèmes systématiques surviennent jusqu'ici au plan des projets individuels. Sont actuellement ressenties comme problématiques les évolutions de certains secteurs de promotion et/ou domaines professionnels promus, où celles-ci suivraient des axes en partie contradictoires, et où ces contradictions se répercuteraient éventuellement de manière gênante sur la concrétisation de certains projets. C'est dans ce contexte par exemple que l'on représente la délimitation entre et au sein même des sous-systèmes (ex. informatique fondamentale et métiers hybrides, santé/social/économie domestique), la situation critique entourant le projet d'envergure "I-CH" et/ou la modularisation de l'apprentissage informatique, l'acceptation et l'ancrage de l'égalité à titre d'attribution transversale, ainsi que les coûts consécutifs des réformes individuelles (FCB) pour l'APA 2 et enfin la réorientation de l'OFFT.

3.1.2 Collaboration

Pour pouvoir produire une image du déroulement de la collaboration au niveau des cantons et/ou entre les détenteurs et les responsables de projets, nous avons posé des questions sur la qualité de la collaboration avec les adjudicataires d'une part, et d'autre part sur le bon niveau de la coopération avec l'OFFT et d'autres détenteurs de projets.

La qualité de la collaboration avec les adjudicataires a été majoritairement taxée de "positive" par nos interlocuteurs/trices cantonaux. Du fait des expériences de l'APA 1, il a fallu procéder à de petits changements. Ils se sont avérés adéquats dans le cadre du

déroulement actuel de l'APA 2. La qualité de la coopération est notamment imputable au fait qu'il s'agit par exemple pour la majorité de partenaires traditionnels connus de l'office cantonal pour la formation professionnelle. Des incertitudes surviennent quant à l'endroit où sera introduit un secteur inconnu, tant concernant la teneur des projets que les partenaires d'application – comme c'est le cas par exemple dans les domaines de l'informatique ou des métiers sanitaires et sociaux.

Interrogés sur la qualité du travail avec l'OFFT, nos partenaires d'entretien dressent un tableau globalement positif, y compris pour l'an passé. La violente colère manifestée effectivement dans certains cas particuliers - encore perceptibles dans la phase de négociation - quant à une ingérence trop forte de l'OFFT sur le plan opérationnel des projets paraît être retombée. Ces irritations n'ont été ressenties encore que dans un ou deux entretiens avec des responsables cantonaux. Sinon, comme déjà évoqué, c'est surtout la procédure de controlling que beaucoup ont blâmée. En outre, l'incertitude et/ou en partie l'irritation se sont accrues à la fin de l'année chez quelques personnes interrogées concernant la réaffectation du personnel sur quasiment tous les postes clés de l'office, dans le cadre de l'exécution de l'APA 2.

Nous avons aussi questionné nos partenaires d'entretien sur le développement du travail au niveau du système de la formation professionnelle. Ici, on a noté d'une part la consolidation des formes de collaboration régionale (ex.: Conférence des directeurs de la formation de Suisse centrale ZBK). Ces évolutions ont été jugées positives par la plupart des personnes interrogées, même si des difficultés sont foncièrement évoquées de manière isolée. C'est ainsi que la voie vers une collaboration renforcée par exemple conduirait obligatoirement aussi à la constitution de priorités entraînant un certain "combat pour la répartition".

Interrogés sur le déroulement du travail au sein des groupes d'expérimentation régionaux initiés par l'OFFT, les interlocutrices/teurs participant activement audits groupes ont exprimé un avis très positif. Ce groupe déplore toutefois que ces offres n'aient pas été proposées (jusqu'ici) partout.

De même, la différenciation institutionnelle du système de formation professionnelle, qui s'est terminée sur l'année du rapport entre autres par la formation de la SBBK, a surtout fait l'objet d'un assentiment, puisqu'il a souvent été renvoyé au fait que cette nouvelle formation permettra éventuellement de fournir une réponse à davantage de questions.

Interrogés sur l'impression générale laissée par le développement du travail de l'APA 2, nombre de partenaires d'entretien ont rappelé la complexité croissante des structures de coopération. Il ne serait plus possible de réaliser un projet isolément. Pour les responsables de projets, le défi résiderait beaucoup plus dans l'identification la plus large possible de tous les "stakeholders" d'un secteur, ainsi que dans la prise en compte coordonnée de leurs préoccupations et intérêts. Pour quantité de projets de l'APA 2, tant le plan cantonal que national joue un rôle prépondérant. On décrit comme de plus en plus difficile en l'occurrence de conserver ici un regard sur la vue d'ensemble et d'activer le processus de réalisation, pour pouvoir d'une part considérer les besoins locaux et suivre d'autre part les évolutions d'autres cantons et/ou au niveau fédéral.

Tandis que différents partenaires d'entretien mettent au premier plan de leur jugement global la complexité et la diversité des niveaux, d'autres personnes interrogées rappellent les grandes opportunités offertes par ces formes de travail inédites. La collaboration renforcée, des cantons par exemple, conduirait certes à un besoin de coordination accru mais produirait en même temps des avantages décisifs - tant sur l'échange d'informations que sur les gains de synergie. Il ne faudrait pas sous-estimer par ailleurs

la possibilité de gagner en importance via une collaboration au sein du système global, et de pouvoir ainsi occuper une position renforcée sur les questions de répartition.

La collaboration à l'APA 2 est jugée globalement positive puisque des partenaires d'application traditionnels apparaissent comme des garants de sa stabilité. Des incertitudes subsistent lorsqu'on évoque un secteur professionnel inconnu jusqu'ici, intégrant de nouveaux partenaires (ex.: intégration des métiers de la santé, du social et des arts), ou un champ professionnel relativement inédit et très dynamique (informatique). La collaboration à différents niveaux (local, cantonal, intercantonal, national) est jugée par-dessus tout de façon disparate. Les uns y voient le risque d'une complexité et d'une supervision excessives, tandis que d'autres y perçoivent des opportunités en matière de transfert scientifique, gains en matière de synergie et modifications des relations avec le marché.

3.1.3 Conditions générales et leur modification

On peut moins bien cerner l'APA 2 que son prédécesseur, par rapport au "paysage de la formation professionnelle" en général et à ses modifications. Ce sont notamment les projets qui sont en rapport avec la révision de la LFPr et/ou qui suggèrent en général des mesures novatrices qui sont donc directement concernés par des changements essentiels du contexte.

La délibération du projet de loi sur la nLFPr par le Conseil national a mené sur le plan politique à des changements dans les conditions générales de l'APA 2 – le Conseil national suscitant en effet des écarts considérables¹⁵ par rapport à la suggestion du Conseil fédéral. Les arrêtés correspondants de la chambre populaire ont eu des répercussions directes sur différents projets de l'APA 2 – par exemple sur celui du lancement du modèle des "écoles techniques professionnelles".

En ce qui concerne aussi la participation financière de la Confédération, le Conseil national a émis un signal. Avec l'augmentation planifiée de la part fédérale, au niveau du financement de la formation professionnelle, des espérances ont été avivées en général. Il s'agit en l'occurrence de signaler que, compte tenu des discussions budgétaires dans les cantons, des débats budgétaires en instance (message sur la promotion de la formation, de la recherche et de la technologie) au niveau fédéral et face au contexte des objectifs de politique financière (objectif budgétaire, frein aux dépenses), ces espoirs pourraient être déçus. Cela n'aura certes pas d'effets directs sur l'application de l'APA 2, mais soulève des questions essentielles concernant l'ancrage (financier) durable des mesures introduites par cet arrêté.

Un changement fondamental des conditions générales est apparu au sein même de l'OFFT. Suite à la nouvelle occupation du poste de sa direction, il a été procédé sur l'année du rapport à une réorganisation de cet office; cette restructuration a abouti pour une part à des changements dans les compétences, pour une autre part à une modification de l'orientation sur les projets en cours. Du côté des partenaires de l'OFFT, la phase de réorganisation a été perçue comme une phase transitoire. Cette situation transitoire s'est caractérisée par le fait que l'assignation des compétences au sein de l'OFFT n'apparaissait parfois plus clairement aux yeux des partenaires, et que l'incertitude régnait donc aussi quant à la personne à laquelle il fallait s'adresser du côté de l'OFFT, en tant qu'interlocutrice/teur capable d'engagement. Quantité de nos

¹⁵ Voir sur ce point: www.bbt.admin.ch/dossiers/nbb/d/stand.htm et www.parlament.ch.

interlocutrices/teurs ont exprimé en effet l'espoir et/ou l'exigence que l'OFFT puisse faire à nouveau la lumière sur ce point dans les plus brefs délais.

La délibération et l'adoption unanime de la nLFP par le Conseil national a eu d'une part des répercussions directes sur différents projets APA 2 (ex.: écoles techniques professionnelles), suscitant par ailleurs des espérances (hausse de la part fédérale). Compte tenu des restrictions sur le plan des ressources et du budget dans les cantons, et probablement aussi dans la Confédération (message BFT, frein aux dépenses), on émet des réserves sur un accroissement potentiel des moyens en faveur de la formation professionnelle.

Les modifications organisationnelles et de personnel au sein de l'OFFT ont généré des incertitudes chez les partenaires d'application de l'APA 2, et il a été exprimé à diverses reprises que la situation devrait se stabiliser au plus vite du côté de cet office.

3.2 Gestion du programme par le biais d'accords de prestation

Le fait que des projets multiples de l'APA 2 doivent être implémentés forcément dans le cadre d'accords de prestation (AP) entre l'OFFT et les détenteurs de projets constitue une condition sine qua non de l'exécution de l'APA 2 et/ou de sa gestion. A la demande de l'OFFT, nous avons sur l'année du rapport porté une attention accrue à la capacité pratique et à l'utilité de gérer l'APA 2 via des accords de prestation (AP).

Concrètement, l'ancienne direction de l'APA 2 a posé la question de savoir si, du point de vue de l'évaluation, le travail avec des AP est éprouvé – à savoir constitue une solution praticable de gestion stratégique et opérationnelle du programme – et produit des résultats meilleurs qu'une procédure sans AP.

Il est en fin de compte impossible de répondre à cette question de manière conclusive – ceci devant faire l'objet de l'analyse préalable suivante. Nous nous sommes approchés d'une réponse dérivant de perspectives diverses:

- primo, nous considérons les arrières-plans de l'introduction du travail avec AP comme une prescription de procédure obligatoire dans le cadre de l'APA 2.
- secundo, nous avons soulevé – lors des entretiens et sur la base de l'analyse des textes et documents correspondants – la pratique du travail avec AP dans l'APA 2. Il s'agissait ici une nouvelle fois d'identifier si le fait de travailler avec des AP est d'une utilité supplémentaire concrète, de l'avis des participants à cet arrêté.
- tertio, nous avons considéré l'exercice du travail avec AP dans l'APA 2 au regard des principes de gestion essentiels qu'a exprimés la Confédération pour cet arrêté, et par rapport aux conditions préalables fondamentales de "la gestion avec mandat de prestation" – telles qu'elles sont formulées dans les modèles du New Public Management (NPM).

Dans ce contexte, nous tirons pour finir un bilan sur l'utilisation et la manipulation de l'instrument qu'est l'accord de prestation, dans l'APA 2, et que nous révélons les voies du développement.

3.2.1 Contexte et notions ciblées

Pour exécuter l'APA 1, l'OFFT a déjà proposé et utilisé des accords de prestation passés entre la Confédération et les détenteurs de projets, notamment les cantons. Suivant les directives de l'APA 1, le contrôle et l'évaluation *définitive* des demandes de contributions

sont transférés aux cantons dans le cadre des AP conclus entre la Confédération et les cantons.¹⁶ En cas de procédure sans AP, l'OFFT était en revanche l'unique instance décisionnelle concernant l'ensemble des demandes de contributions à la charge du crédit de l'APA.

A la fin de l'APA 1, le bilan de la grande majorité des participants s'est avéré positif, concernant le système de collaboration avec AP. L'idée de base, suivant laquelle la compétence de contrôle et de déroulement des projets cantonaux devait revenir aux cantons eux-mêmes, a notamment fait l'unanimité.

Des difficultés sont toutefois apparues dans la manipulation concrète de l'instrument AP de l'APA 1:

- d'une part, tous les cantons n'ont pas exécuté leurs programmes APA 1 dans le cadre de l'AP – d'où des frais supplémentaires auprès de l'OFFT, dus à des modes opérationnels disparates.
- d'autre part, les espérances exprimées des deux côtés – tant des cantons que de l'OFFT – n'ont été que partiellement satisfaites. L'espoir de voir baisser le temps passé à l'accompagnement et à l'administration du côté de l'OFFT, grâce à l'exploitation des accords de prestation, et que des ressources dégagées pour ce faire puissent être utilisées en faveur de la gestion stratégique ne s'est pas concrétisé avec satisfaction. Du côté des cantons, on a blâmé à l'inverse le fait que la marge d'action imputable de manière formelle ne se soit pas concrétisée dans les faits – l'OFFT ayant effectivement interféré isolément (trop) fortement dans la conduite opérationnelle de différents projets.

Globalement, il fut impossible d'obtenir avec satisfaction dans l'APA 1 une dissociation constante de la conduite opérationnelle et stratégique par la méthode avec AP. Le principe de base du travail avec AP et/ou la "gestion avec mandat de prestation" et son concept fondamental de dissociation des opérations stratégiques et opérationnelles ne furent toutefois pas remis en cause. Son implémentation dans l'APA 2 devait beaucoup plus être améliorée.

Eu égard à ces constatations, l'OFFT a réagi par rapport à l'APA 2 et a proposé deux nouveautés:

- primo, il a fallu forcément prévoir dans cet arrêté un accord de prestation entre l'OFFT et tous les détenteurs de projets multiples, notamment les cantons, tandis que la procédure (introduction de la demande, méthode de controlling, reporting, etc...) fut systématisée et/ou normalisée. Selon l'OFFT, l'objectif de ces nouveautés visait d'une part à transférer des compétences et des moyens sur les détenteurs de projets, d'autre part à définir les prestations à fournir, à fixer les modalités du controlling et à arrêter les attributions (application administrative et conduite opérationnelle, controlling de projet, reporting à l'intention de l'OFFT, collaboration active lors des activités d'accompagnement et observation des obligations).

- secundo, on a tenu compte du fait que l'application de l'APA 1 avait conduit en nombre d'endroits à des frais supplémentaires importants – frais qui avaient dû être maîtrisés en l'absence de moyens supplémentaires en personnel. C'est ainsi qu'au niveau de l'ordonnance, la Confédération a entériné le fait – à titre de critère d'évaluation des demandes – que des moyens suffisamment qualifiés devaient être mis à disposition de l'application de l'APA 2. A nouveau, les moyens supplémentaires pourront être portés au crédit de l'APA 2. Ceci devait garantir que des projets seraient approuvés individuellement – projets pour lesquels on disposerait de suffisamment de ressources

¹⁶ Arrêté sur les places d'apprentissage 1: directives d'exécution, article 5 – la procédure avec accord de prestation.

dans les cantons afin d'assurer une gestion opérationnelle efficace. En même temps aussi, l'OFFT a relevé le budget des postes de l'équipe APA 2 pour pouvoir disposer de suffisamment de moyens pour gérer et exécuter cet arrêté.

Globalement et de l'avis de l'OFFT, les accords de prestation modifiés suite aux expériences tirées de l'APA 1 et conclus avec les cantons et autres détenteurs de projets multiples devraient produire les avantages suivants:

- Transfert de la gestion opérationnelle aux détenteurs/trices de projets et, en rapport avec ceci, déchargement de l'OFFT et accroissement de la marge d'action des responsables de projets,
- Cession aux détenteurs/trices de projets des attributions d'accompagnement, d'expertise et d'administration, au niveau des projets,
- Réglementation obligatoire des droits et devoirs des partenaires d'application
- Concentration de la gestion stratégique du programme général auprès de l'OFFT.

Manifestement, le concept du travail avec AP a été positivement apprécié par la grande majorité des acteurs, y compris au début de l'APA 2. C'est ainsi que dorénavant, tous les cantons associés à l'APA 2 implémentent leurs programmes dans le cadre d'un AP – des accords de prestation ayant été conclus aussi avec les détenteurs de projets multiples à la charge de la tranche fédérale. Il convient malgré tout de noter à cet égard que tel ou tel canton a plutôt opté pour la conclusion d'un AP contre sa volonté, et que cet AP est d'abord appréhendé comme un "report" des dépenses opérationnelles et administratives de l'OFFT sur les cantons. A partir de là, les représentants cantonaux ont aussi exprimé isolément le fait que l'AP n'a aucune utilité si ceci ne se traduit pas systématiquement et dans chaque cas dans les faits.

3.2.2 Sur la pratique du travail avec APA, dans le cadre de l'APA 2

Comment la collaboration dans le cadre d'AP a-t-elle été organisée, appliquée et ressentie concrètement par les acteurs de l'APA 2? Les AP ont-ils été utilisés comme une batterie de règles et mises en pratique? Les détenteurs de projets – notamment l'OFFT et ses partenaires d'application - ressentent-ils au quotidien leur collaboration et l'exécution de l'APA 2 comme un avantage concret qu'ils imputent aux AP?

Nous avons abordé ces questions lors d'entretiens avec les cantons, différents détenteurs de projets à la charge de la tranche fédérale et lors d'une discussion avec le chef de projet de l'APA 2, Christoph Schmitter.

La teneur fondamentale des discussions était que le potentiel, qui réside dans l'instrument de gestion qu'est l'accord de prestation, n'est pas appliqué au quotidien pour les protagonistes de l'exécution de l'APA 2. Il semble donc qu'un caractère symbolique revient surtout aux AP passés entre l'OFFT et les cantons et/ou d'autres responsables de projets multiples. En conséquence, la plupart de nos partenaires d'entretien cantonaux se situent certes positivement par rapport au principe de l'AP – mais surtout avec indifférence quant à la forme d'AP ayant une chance dans le cadre de l'APA 2.

Concernant la manipulation concrète de l'instrument qu'est l'AP, les jugements des personnes interrogées sont en revanche essentiellement "plus animés", et plutôt négatifs dans nombre de cas. Dans la pratique du travail avec AP dans l'APA 2, on aurait aussi constaté fréquemment des déperditions d'énergie. A la question sur les points forts et faibles de l'application concrète de cet outil dans le cadre de l'APA 2, nous avons reçu les réponses correspondantes suivantes:

Points forts:

- L'idée fondamentale consistant à tendre, au moyen de l'AP, vers une gestion de l'effet et/ou de la performance des programmes politiques est caractérisée par pratiquement toutes les personnes interrogées comme un concept convaincant et inéluctable. Pour cette dernière face au contexte du fait qu'une mutation culturelle se déroule dans l'administration ("input is out, input is in"), que des réformes administratives sont réalisées dans nombre de cantons suivant les principes du New Public Management (NPM) et donc que les outils de gestion de l'action et/ou de la performance gagnent en importance. En outre, le nouvel OFFPT prévoit un système de forfaits axés sur la performance, pour remplacer le subventionnement actuel des dépenses de formation professionnelle. Considérée de la sorte, l'exécution de l'APA 2 dans le cadre des AP se situe à l'interface entre l'ancien et (probablement) le nouveau système.
- Le principe suivant lequel des compétences et des ressources doivent être délégués aux responsables de projets à partir d'un programme général autorisé est approuvé par la grande majorité des personnes interrogées. C'est ainsi notamment que la plupart des responsables cantonaux de l'APA 2 précise qu'une marge de manœuvre plus importante leur serait accordée par la conception des AP de cet arrêté, comparativement à l'APA 1.
- Pour l'OFFT, l'utilisation de l'instrument qu'est l'AP promet une meilleure dissociation de la gestion opérationnelle et stratégique du programme APA 2. Conformément au principe qui veut qu'un accord de prestation soit conclu sur la base d'un concept global, la responsabilité de l'exécution et du controlling serait transmise aux détenteurs. Ceci aurait permis de dégager à nouveau des ressources pour l'exploitation de la teneur des procédures et des résultats des projets – ce qui améliorerait les conditions préalables de la gestion stratégique du programme général.

Points faibles:

La configuration concrète et la manipulation de l'instrument AP de l'APA 2 présentent effectivement certaines faiblesses, de l'avis des personnes interrogées. A ce titre, les points faibles suivants nous ont été cités unanimement:

- Le temps passé à la préparation de l'accord de prestation (notamment à l'élaboration d'un concept global) a été jugé considérable à trop important par quantité de responsables cantonaux. C'est ainsi que dans de nombreux cas, on a renoncé au concept global. L'OFFT regrette pour sa part qu'autant de cantons n'aient présenté aucun concept global ferme concernant l'application de leurs programmes APA 2. Inversement, l'office a accepté cet état de fait et/ou n'a pas fait de blocage sur l'élaboration des concepts globaux *avant* l'approbation des contributions.
- De l'avis de plusieurs responsables cantonaux, un autre point faible des AP de l'APA 2 réside dans le fait que leurs principes fondamentaux n'auraient justement pas été appliqués complètement par l'OFFT. Celui-ci aurait restreint la marge de manœuvre, garantie par les AP, des détenteurs de projets par des interventions répétées dans la marge d'organisation des cantons – au cours de la négociation et de l'approbation des projets – et en partie par des interventions dans le domaine opérationnel de l'exécution des projets, ce qui a été perçu dans certains cas comme très problématique.
- Les procédures de reporting et de controlling utilisées dans le cadre du travail avec AP sont jugées majoritairement (tant de la part de l'OFFT que des partenaires d'application) insatisfaisantes, sinon carrément irritantes. C'est un problème pour l'OFFT que le manque de concepts globaux déplace la procédure de reporting et de controlling quasiment forcément au niveau des projets individuels. L'immensité des

rapports intermédiaires sur les projets individuels ne peut pas être traitée rationnellement au sein de l'OFFT. Les accords de prestation reposant sur aucun concept global se révèlent être finalement des "parenthèses artificielles" entourant une quantité de projets individuels. Il s'avère très difficile pour l'OFFT de synthétiser, à partir d'une foule de rapports sur de tels projets, les informations nécessaires à la conduite stratégique du programme général APA 2. Pour fournir des renseignements en faveur de cette conduite stratégique, il faudrait au sein de l'OFFT une interprétation approfondie des rapports intermédiaires sur les projets individuels, dont le regroupement et la synthèse peuvent être entrepris dans le cadre du rapport sur l'évolution du programme général. Toutefois, les capacités de traitement et/ou les moyens en personnel font défaut du côté de l'OFFT pour réaliser cette interprétation. On peut ainsi expliquer aussi la raison pour laquelle différents partenaires d'application ont déploré que l'OFFT ne réagisse pas aux comptes-rendus de reporting et que cet office n'apporte donc pas à leur sujet les réponses nécessaires – d'où par exemple un impact très négatif sur la sécurité juridique.

- Le transfert du compte-rendu au plan du projet individuel génère toutefois aussi des difficultés pour les responsables cantonaux. Les projets individuels se caractérisent par des objectifs, des axes d'activités et des périodicités disparates. Les déroulements des projets individuels, variables dans le temps (démarrage, durée du projet, et étapes clés définies pour ces projets), ont pour conséquence que la pratique du reporting d'un canton devient très hétérogène envers l'OFFT. Ce problème est renforcé encore lorsque l'OFFT a décrété pour certains partenaires d'application un compte-rendu semestriel au lieu du compte-rendu annuel. Outre le fait que ce processus est contraire au souci visant à standardiser la méthode d'exécution de l'APA 2 et donc à l'organiser obligatoirement de la même façon pour tous les partenaires d'application, le controlling et le reporting deviennent en l'occurrence encore plus onéreux pour les protagonistes concernés. Dans ces cas-là, le rapport dépenses/gains est réellement critique.

Il apparaît d'une part que l'idée de l'accord de prestation a été et est accueillie en tant que telle de manière généralement positive. En même temps, les déclarations de nos informateurs et informatrices révèlent clairement que l'implémentation de l'idée "*la gestion par mandat de prestation*" ne pouvait pas répondre aux attentes d'une part, et a abouti d'autre part à des problèmes dans le quotidien de l'exécution de l'APA 2. Nous pensons que certains points fondamentaux concernant l'utilité et l'aspect pratique du travail avec des AP n'ont pas été respectés et/ou imposés, de telle sorte que l'instrument qu'est l'AP n'a pas pu déployer son potentiel de gestion dans le cadre de l'APA 2. C'est surtout la nécessité de fonder un accord de prestation sur un catalogue de prestations définies et/ou d'effets à obtenir, sous forme de concept global, qui ne s'est absolument pas traduite dans les faits.

Si l'on considère les accords de prestation conclus, on s'aperçoit que le principe suivant lequel les mêmes éléments formels doivent être appliqués partout, n'a pas été respecté. Seule une minorité des AP s'appuie en termes de contenu sur un concept global ferme, et définit les prestations à fournir au regard de ce concept global. Il apparaît en outre que les prestations sont généralement définies en partant du fait que les projets individuels mentionnés doivent être développés.

Globalement, le fait que le déroulement de projets individuels ait été défini comme une prestation dans la plupart des AP de l'APA 2 bloque la dissociation entre gestion stratégique et gestion opérationnelle. La carence majoritaire de concepts globaux, en tant que base de l'accord de prestation, a en général diverses conséquences principalement

défavorables sur l'exécution de l'APA 2 et notamment sur le processus de controlling. En l'occurrence, la fixation sur des projets individuels génère du côté des détenteurs des procédures de compte-rendu très longues, et du côté de l'OFFT un flot d'informations impossible à maîtriser rationnellement au sein de cet office. En conséquence, il est difficile aux deux parties de tirer des informations des rapports de controlling sur les projets individuels – informations qui sont pourtant utiles au plan des programmes et/ou pour la conduite stratégique de l'APA 2.

3.2.3 Conditions du travail avec AP

L'OFFT a prévu pour l'APA 2 de gérer la performance et l'effet; Comme nous l'avons exposé au chapitre précédent 3.2.2, cette logique de gestion n'a pas pu s'imposer de manière bénéfique dans la manipulation concrète des AP de l'APA 2. Nous avons considéré une ébauche d'explication de ce fait suivant laquelle, pour les AP conclus dans la majorité des cas de l'APA 2, il manque à l'accord un concept global à titre de base, lequel définirait les prestations à fournir.

Nous exposons ci-après que non seulement cette condition préalable formelle nécessaire à un travail bénéfique avec des AP n'a pas été suffisamment satisfaite, mais que des conditions essentielles à l'utilisation des AP, en termes de conception, ne sont pas remplies non plus. C'est ainsi que la logique de gestion inhérente à l'APA 2 est d'une part partiellement en contradiction avec le principe de gestion avec AP, et que certains des éléments fondamentaux de gestion administrative suivant les principes du New Public Management (NPM) (ex.: budget global) ne sont pas pris en compte d'autre part.

Principes directionnels/gestion de l'APA 2

Une analyse approximative des textes de loi (arrêté sur les places d'apprentissage 2, arrêté sur le financement, ordonnance sur les places d'apprentissage 2) révèle que, dans le cas de l'APA 2, la situation des places d'apprentissage est définie du côté législatif comme un champ social problématique, et que le manque de places de formation dans les métiers high-tech et les services de haut niveau, le faible spectre du choix professionnel des femmes, la précarité des possibilités de formation des "éléments plus faibles en termes de performance" et/ou des "éléments doués pour la pratique" ainsi que la transition avec la nLFPr ont été qualifiés de champs d'action concrets. La définition des effets ciblés par l'APA 2 dans ces champs d'action a été formulée de manière très vague. Le Parlement a certes fixé aux organes exécutifs les objectifs visant à accroître l'offre des places d'apprentissage et à pallier les problèmes structurels de ce marché, à promouvoir l'égalité de fait entre la femme et l'homme, à tester de nouvelles formes de collaboration dans la formation professionnelle et à préparer des réformes dans le cadre de la transition avec la loi révisée sur la formation professionnelle. Ces objectifs, mentionnés à l'article 1 de l'APA 2, ne sont pourtant pas précisés pour l'essentiel par les mentions de l'article 2 (projets soutenus).

Globalement, on a cédé au pouvoir législatif l'administration, et donc à l'OFFT la formulation des objectifs stratégiques pour les champs problématiques indiqués, ainsi que la définition d'indicateurs correspondants sur l'évaluation en cours et/ou "ex-post" du degré d'atteinte des objectifs. L'APA 2 part donc du principe de la logique d'une gestion "d'input" au moyen de la détermination des priorités en matière de ressources.

Dans l'ordonnance sur les places d'apprentissage 2, le Conseil fédéral a suivi cette estimation basique en termes de conception et a transcrit seulement les critères relatifs à la gestion d'input. En revanche, aucune lumière n'a été faite ici au niveau de l'effet.

L'APA 2 a été conçu par les acteurs politiques (pouvoirs législatif et exécutif) comme un instrument de promotion qui suit une logique de gestion financière et d'input, et cède ainsi à l'administration la formulation des objectifs stratégiques de même que l'organisation du contrôle de la réalisation des objectifs et des effets des mesures.

Cette logique de gestion inhérente à l'APA 2 est maintenant en contradiction avec l'ébauche de gestion avec des mandats de prestation:

- L'objectif fixé par l'OFFT pour l'exécution de l'APA 2, suivant lequel une grande importance devrait être accordée à l'aspect de la gestion de la performance et de l'effet, n'est pas compatible dans cet esprit avec le mot d'ordre des textes de loi.
- Il en résulte un champ de tension entre les objectifs légaux et/ou la logique de gestion d'input suivie par le Parlement et l'objectif de l'office qui vise aussi à accorder davantage d'importance, en considérant la nLFPr, à la gestion de la performance et de l'effet de l'APA 2.

Il en ressort pour l'OFFT la difficulté à répondre en même temps à des logiques de gestion contradictoires dans le cadre de l'APA 2. L'imposition du principe moderne de gestion avec AP présente donc dès le départ un gros handicap.

Accords de prestation suivant des modèles NPM

Dans la littérature NPM la plus récente, on assimile les accords de prestation et budgets globaux à des éléments constitutifs centraux d'une gestion administrative moderne. On qualifie donc d'accord de prestation: des mandats, contrats et accords qui régissent les attributions, compétences et les responsabilités entre le monde politique, les unités administratives et/ou des tiers. Les éléments fondamentaux d'un AP sont donc:

- la formulation concrète des objectifs stratégiques et opérationnels
- la définition des prestations à fournir
- les moyens mis à disposition (budget global).

L'outil qu'est l'AP permet de rechercher la décartellisation de la gestion opérationnelle et stratégique. Suivant la logique des concepts NPM, la pratique de la fonction régulatrice (disposition par l'état centralisé) doit céder à une logique de négociation suivant laquelle l'état centralisé doit transmettre à ses partenaires, dotés des mêmes droits, des compétences dans le domaine opérationnel, et donc permettre un déroulement - assoupli et axé sur la performance - de l'exécution des attributions gouvernementales. En l'occurrence, les objectifs sont: une densité de régulation moins forte, le renforcement de la conduite stratégique entre les mains d'acteurs démocratiquement légitimés, la manipulation plus flexible de la gestion opérationnelle de la part de l'administration, la focalisation sur la quantité et la qualité des produits ("input is out, output is in") et en dernier lieu la gestion des produits liée à l'effet.

Certaines conditions préalables d'une manipulation des AP correspondant à ces critères se caractérisent d'ores et déjà par un handicap – comme représenté ci-dessus – au sein même de la conception fondamentale de l'APA 2; c'est ainsi que cet arrêté se base sur la logique d'une gestion de l'input au lieu de celle d'une gestion de l'output.

Dans le cadre de l'aménagement concret et de la manipulation de l'instrument AP dans l'APA 2, des adaptations partiellement non négligeables furent en outre réalisées par rapport aux objectifs du NPM, en termes de conception. L'adaptation et/ou la déviation principale de la gestion avec AP est la définition préalable des parts cantonales de l'APA 2 (tranche cantonale de 50 millions), et donc le renoncement à une définition des

mandats liée à l'effet et/ou à la performance. Au lieu de cela, c'est la gestion des ressources qui a été mise au premier plan.

Le tableau suivant rassemble les objectifs, en termes de conception, nécessaires à la pratique avec des AP suivant le NPM, les objectifs entérinés et/ou pouvant être déduits des textes de loi sur l'APA 2 ainsi que l'application effective des AP dans le cadre de cet arrêté.

Tableau 7: Concept et application de l'instrument Accord de Prestation

Objectifs des AP suivant les concepts NPM	APA 2 - Objectifs des accords de prestation	Comparaison entre l'application de l'APA 2 et les objectifs
Définition de groupes de produits, et de produits	Concepts globaux sur les AP	Appliqué seulement de façon isolée dans le cadre de l'APA 2 (peu de concepts globaux) et/ou non applicable (ex.: s'il n'y a qu'un projet cantonal ou une stratégie de subventionnement proportionnel sans fixation de priorités)
Définition des objectifs stratégiques en termes d'effet et indicateurs adéquats sur le contrôle de l'effet.	Définition des objectifs en termes d'effet (implicitement aussi – définition d'indicateurs adéquats sur les effets)	Appliqué dans l'APA 2 seulement dans des cas exceptionnels.
Définition d'objectifs opérationnels en termes d'action et indicateurs adéquats en termes d'output	Définition d'étapes clés	Appliqué dans les grandes lignes, à l'occasion de quoi on a considéré les niveaux les plus variables et défini des indicateurs seulement de manière isolée.
Définition de la prestation concernant les groupes de produits et/ou les produits	Définition de la prestation concernant les concepts cantonaux globaux	Les prestations ont été maintenues seulement implicitement, à l'occasion de quoi le déroulement de projets individuels a fréquemment été supposé à titre de prestation à fournir.
Définition de budgets globaux, en considérant les groupes de produits et/ou les produits	Clé de répartition entre la tranche fédérale et la tranche cantonale, et clé de répartition suivant les cantons sans rapport direct avec des produits et/ou des prestations	Non appliqué puisque la clé de répartition a été produite indépendamment des demandes permettant de conclure des accords de prestation. L'OFFT est institutionnalisé à titre d'instance décisionnelle suprême – ce qui rend impossible tout transfert formel des compétences.
Gestion stratégique par le pouvoir législatif et/ou le pouvoir exécutif élu. Gestion opérationnelle par des chefs/cheffes de direction/de département et/ou des responsables en chef de même valeur. La coordination horizontale doit être assurée par la définition de groupes de produits ou de produits.	Gestion stratégique par le pouvoir législatif Gestion stratégique et opérationnelle par l'administration	Il existe en partie des différences concernant la situation des signataires d'AP. Du côté de l'OFFT, le chef d'un secteur de prestation a été désigné comme responsable, tandis que du côté des cantons, ce sont en partie les chefs/cheffes de direction/de département ou les directeurs administratifs qui sont responsables. La coordination horizontale ne se fait que de manière informelle (ex.: FCB, intégration des métiers SSA).

3.2.4 Bilan

Le bilan de l'aménagement et de la manipulation de l'outil de gestion qu'est l'accord de prestation dans l'APA 2 est ambivalent du point de vue de l'évaluation:

Sur le plan de la conception, la clé de répartition fixe arrêtée au préalable pour les fonds de l'APA 2 et la détermination de l'OFFT en tant qu'instance décisionnelle suprême empêchent toute application conséquente du concept de l'accord de prestation. Ces objectifs, en termes de conception, compliquent notamment la dissociation entre la gestion stratégique et opérationnelle.

Dans le cadre de l'aménagement concret et de l'application des AP, on a par ailleurs renoncé du côté des protagonistes à élaborer en conséquence des concepts globaux servant de base à et faisant partie intégrante des AP, à définir des prestations et à en déduire des indicateurs en termes de performance et d'effet. Globalement, les principes du travail avec les AP ne peuvent pas s'imposer de manière bénéfique dans l'exécution concrète de l'APA 2.

3.3 Bilan sur l'exécution de l'APA 2 à ce jour

Le processus d'application de l'APA 2 pour l'an passé est qualifié de *satisfaisant* par la majorité de nos interlocuteurs/trices, considéré globalement, même si différents facteurs d'influence doivent être jugés critiques.

La réalisation de la majeure partie des 405 projets de l'APA 2 s'est déroulée – selon nos partenaires d'entretien – largement suivant le programme, durant l'année du rapport. Peu de difficultés spécifiques survenant de manière systématique, concernant l'aspect matériel ou la teneur de types de projets spécifiques, nous ont été rapportés. En effet, seuls très peu de projets – nous n'en connaissons concrètement que 5 – ont manifestement été déjà suspendus. Si l'on fait abstraction du temps passé à l'administration, du reporting et du controlling, peu de problèmes systématiques surviennent à ce jour au niveau des projets individuels.

En revanche, les développements de certains secteurs de promotion et/ou de champs professionnels promus ont été ressentis comme problématiques puisqu'ils suivraient en partie des axes contradictoires, et se répercuteraient éventuellement sur la réalisation des projets individuels. C'est dans ce contexte que l'on expose par exemple la délimitation entre et au sein des sous-systèmes (ex.: informatique fondamentale et métiers hybrides, santé/social/économie domestique), la situation critique autour du projet d'envergure "I-CH" et/ou la modularisation de l'apprentissage informatique, l'acceptation et l'ancrage de l'égalité à titre d'attribution transversale, les coûts consécutifs des réformes individuelles (FCB) pour l'APA 2 ainsi que, pour finir, la réorientation de l'OFFT.

La collaboration instaurée entre les multiples acteurs de l'APA 2 est jugée globalement positive par la plupart des interlocuteurs/trices. Les partenaires d'application traditionnels apparaissent en l'occurrence comme des garants de la stabilité. Des incertitudes subsistent lorsqu'un secteur professionnel encore inconnu est abordé par des partenaires inédits (ex.: intégration des métiers de la santé/du social et des arts) ou un secteur professionnel relativement nouveau ou soumis à une forte modification (informatique).

La coopération entre différents niveaux (local, cantonal, intercantonal) est jugée de manière variable. Les uns y voient le risque d'un excès de complexité et de gestion, tandis que d'autres y voient des opportunités en matière de transfert scientifique, de gains de synergie et de mutation des relations du pouvoir.

En ce qui concerne les conditions générales d'exécution de l'APA 2 au cours de la dernière année, deux conditions essentielles ont changé en principe:

- Les délibérations du Conseil national sur la nLFPr ont produit d'une part des effets directs sur différents projets APA 2 (ex.: écoles techniques professionnelles), suscitant d'autre part des espoirs (augmentation de la part fédérale). Compte tenu des restrictions de budget et de moyens au sein des cantons et probablement aussi au niveau de la Confédération (message BFT, frein aux dépenses), des réserves doivent être formulées sur la hausse potentielle des moyens destinés à la formation professionnelle.
- La réorganisation de l'OFFT et les changements connexes de personnel, pour l'application de l'APA 2 au sein de cet office, ont fait naître une grande incertitude chez les partenaires d'application de l'APA 2 concernant un éventuel changement de direction. Dans ce contexte, nombre de nos interlocuteurs/trices ont exprimé le souhait que la situation puisse à nouveau se stabiliser aussi rapidement que possible du côté de l'OFFT.

Il convient pour conclure de spécifier que le travail avec AP n'a pas permis pas de répondre aux attentes, dans le cadre du déroulement actuel. L'aménagement des AP a fortement marqué tant la conception que l'application du processus de controlling. Puisque les accords de prestation ne se sont basés sur aucun concept global en de multiples endroits, il a été impossible d'introduire un processus de controlling sur le plan de tels concepts globaux. Il est ressorti de l'application du controlling une multiplication du temps passé par les détenteurs de projets, notamment lors du compte-rendu auprès de l'OFFT. Au niveau de cet office fédéral en tant que tel, on a vu apparaître – compte tenu des 400 projets individuels et plus – un flot d'informations difficilement maîtrisable. Ces développements ont généré des frustrations des deux côtés et n'ont produit que de manière limitée des informations intéressantes pour la gestion stratégique.

Au titre de l'un des défis fondamentaux pour l'OFFT, il ressort pour le temps restant de l'APA 2 un besoin de gestion accru, puisque l'objectif de gestion stratégique n'a pas pu être suffisamment atteint dans la pratique actuelle d'une part, et que les moyens de l'APA 2 sont pratiquement épuisés d'autre part – ce qui signifie qu'ils ont été mis à disposition de projets concrets. Compte tenu de ce fait, la commande du programme sur l'allocation des ressources ne peut être encore garantie et facilitée que si des moyens déjà affectés sont à nouveau dégagés et nouvellement attribués. Sinon, aucune tentative de gestion essentielle ne sera plus entreprise par la Confédération dans le cadre de l'exécution de l'APA 2 – et il ne s'ensuivra donc aucune mesure d'harmonisation – ou bien des conflits substantiels verront le jour du fait de la tentative visant à remettre à disposition des moyens déjà garantis et réservés.

4 Conclusions et recommandations

Dans ce chapitre conclusif, nous présentons d'abord brièvement l'impression générale que nous avons eue durant l'année du rapport de l'APA 2. Nous abordons ensuite les aspects du développement du programme et des conditions générales de l'exécution, au sujet desquels il est à notre avis nécessaire d'agir. Dans un troisième paragraphe, nous traitons les recommandations concrètes que nous désirons formuler pour la suite du processus de réalisation de l'APA 2.

4.1 Impression générale

Au terme de la seconde année de l'APA 2, il est difficile de tirer un jugement dénué d'ambiguïté au sujet de ses processus de réalisation. Ce second arrêté sur les places d'apprentissage est globalement beaucoup plus difficile à saisir et à évaluer suivant des critères clairs que son prédécesseur. Il paraît ainsi notamment moins nettement délimité de son environnement et/ou de la dynamique actuelle du "paysage de la formation professionnelle", ainsi que plus varié et confus du point de vue de ses priorités et axes d'activités. Ici s'exprime nettement la dualité des fonctions qui a été réservée dès le début par le Parlement à l'APA 2, et qui est codifiée dans ses articles exécutoires (cf. à cet égard chap. 1.1 et 2.2):

- d'une part la fonction d'instrument de continuité et/ou de consolidation des mesures suivant la tradition de l'APA 1,
- d'autre part celle de catalyseur d'innovation du système de la formation professionnelle – notamment au regard de la nLFPr.

On peut voir se dessiner à partir des résultats (projets) deux fonctions de l'APA 2 sans qu'on puisse identifier une priorité nette accordée à l'une ou l'autre fonction. Il devient beaucoup plus clair en l'occurrence que l'APA 2 permet de couvrir un très large éventail d'objectifs, de groupes et segments cibles du système de la formation professionnelle. La composition des mesures promues révèle que, du côté des protagonistes ayant compétence en matière d'approbation, une très importante palette d'objectifs et de mesures a été considérée comme méritant d'être promue.

Conformément aux attentes, ce constat est valable notamment pour les projets affectés au secteur de subvention d "autres mesures qui ont pour but d'améliorer l'offre de places d'apprentissage et de faciliter la réforme de la formation professionnelle". Sur le plan des projets concrets, il est difficile d'identifier une priorité claire accordée aux objectifs, groupes et segments cibles de la formation professionnelle et aux mesures connexes. C'est à partir de cette perspective que l'APA 2 paraît "dériver" en quelque sorte, du fait des mesures concrètement promues. Cette tendance pose maintenant des problèmes lorsque des mesures de promotion disparates se déroulent parallèlement dans le même secteur de promotion et/ou dans le cadre de la promotion du même segment de la formation professionnelle, par exemple lorsque - dans le cas de la médiatique – on favorise différents modèles relevant du même apprentissage professionnel ou que l'on soutient aussi bien des métiers généralistes, spécifiques à un champ professionnel, que de nouveaux métiers spécialisés spécifiques à une fonction.

Au cours de l'année du rapport aussi, l'application de l'APA 2 a été poursuivie très rapidement pour ce qui concerne la conception, l'approbation et le lancement de projets concrets. C'est ainsi que le nombre de projets en cours – plus de 400 entre-temps – a pratiquement doublé dans la période du rapport et qu'en conséquence, l'ensemble des moyens disponibles de l'APA 2 a été prévu dans la pratique, c.-à-d. réservé à et utilisé pour des projets concrets. Le rythme élevé, suivant lequel l'APA 2 a été généré dès le départ, s'est maintenu également sur l'année du rapport et agit encore dans le cadre de

l'exécution; bien que l'on ait pas atteint encore la moitié de la durée du programme, les moyens sont intégralement réservés dans la pratique à des projets concrets. C'est ainsi que disparaît, pour le déroulement ultérieur, la possibilité de gérer l'orientation du programme par l'affectation de ressources inédites. Le changement de direction, le déplacement des priorités fixées et/ou la compensation de dotation financière des différents secteurs de promotion peuvent être obtenus seulement encore par une nouvelle répartition des moyens déjà mis à disposition.

Des adaptations de l'orientation actuelle du programme APA 2 devraient être prévues à présent dans un futur immédiat pour plusieurs raisons, mais elles devraient être difficiles à réaliser compte tenu du volume actuel et de la diversité des projets promus.

- Au cours de l'année du rapport, les conditions générales essentielles de l'exécution de l'APA 2 ont connu des modifications. D'une part, les délibérations sur la nLFPr au Conseil national ont fait apparaître des différences au niveau du projet du Conseil fédéral – d'où des répercussions directes sur différents projets APA 2 constitués dans l'optique de ce projet du Conseil fédéral. D'autre part, il se dessine tant sur le plan cantonal que fédéral un âpre combat lors des délibérations sur le budget. Ceci ne va pas avoir d'effets directs sur l'état des différents projets APA 2, mais devrait être important en rapport avec leur continuité et/ou durabilité, et donc pour une planification éventuelle des abandons dans le cadre de l'APA 2. De telles évolutions des conditions générales de cet arrêté ont généré l'an passé des incertitudes en partie considérables sur l'orientation des projets APA 2. A notre avis, ces incertitudes ont été encore renforcées par la restructuration de l'OFFT.
- D'autre part et conformément à la planification du département, les avant-projets des ordonnances sur la nLFPr doivent être disponibles d'ici fin 2002. Ce fait implique forcément une observation critique, notamment des projets APA 2 innovants et/ou mis en place à l'interface de la nLFPr – au regard de leurs pertinence et durabilité - à un moment où ils se trouvent la plupart du temps au début de leur évolution.

Ces évolutions provoquent une sorte de contre-pression sur la forte vitesse d'exécution de l'APA 2, évoquée en introduction, telle qu'on a pu l'observer aussi durant l'année du rapport. Nous pensons que les conditions générales modifiées de l'APA 2 imposent à présent une "pause de réflexion" tant de la part de l'OFFT que de ses partenaires d'application, comme l'impose inversement l'importance des différents projets promus dans l'APA 2 pour la nLFPr et ses ordonnances.

Notre impression générale sur le processus de réalisation de l'APA 2 au terme de sa deuxième année est en fin de compte marquée de façon déterminante par l'impression de deux axes et/ou rythmes de développement contraires:

- d'une part par la tendance et/ou l'instigation relative à l'orientation, au contrôle et à l'éventuel changement de direction – ce qui laisse supposer un ralentissement de la cadence d'exécution;
- d'autre part par la tendance, inhérente en principe aux projets, au durcissement et à la sécurisation qui aboutit à une pression et une cadence d'exécution toujours élevées.

C'est dans l'approche technique de cette situation tendue, dans le contrôle de l'orientation momentanée de l'APA 2 sur le plan du programme et des projets, dans la vérification des évolutions préjugées par cet arrêté, et notamment dans son adaptation potentielle par des ajustements du programme APA, que nous voyons le défi fondamental à relever par l'OFFT et ses partenaires d'application dans la suite du processus.

4.2 Besoin d'action

Durant deux années, l'APA 2 a produit très rapidement une quantité impressionnante de projets divers – certains suivant pour une part les axes, d'autres étant carrément en opposition avec ceux-ci – et a contribué à l'accroissement supplémentaire de la complexité et de la dynamique du "paysage de la formation professionnelle", en particulier aux projets axés sur la réforme et l'innovation. Dans l'optique tant du développement ultérieur du programme que dans celle notamment de l'élaboration en suspens des ordonnances sur la nLFPr, il devrait s'en suivre aujourd'hui une phase d'interprétation, de réharmonisation et de restabilisation de cette première phase dynamique d'exécution de l'APA 2. A cet égard, nous relevons pour la suite du déroulement le besoin d'action suivant.

● *Gestion et coordination du programme:*

Il existe ici un besoin d'action d'une part concernant la coordination d'exécution de l'APA 2 grâce aux attributions ordinaires de l'OFFT et de ses partenaires d'application – notamment les cantons – de la formation professionnelle. A cet égard, le programme spécial APA 2 doit (à nouveau) être associé de plus en plus aux autres attributions régulières des partenaires d'application. D'autre part, nous voyons une nécessité d'action en matière d'aménagement et de manipulation des instruments de gestion (controlling) et, à partir de là, en matière d'élaboration des principes décisionnels de gestion stratégique durant le déroulement ultérieur.

● *Controlling:*

Depuis le début de l'application de l'APA 2, l'insatisfaction règne chez de nombreux partenaires d'application, au sujet de la procédure de controlling et de reporting. Du point de vue de l'évaluation, il apparaît notamment que les mesures de controlling utilisées occasionnent effectivement une perte de temps de toutes parts, mais ne conduisent finalement que dans certaines conditions à des résultats prépondérants pour la gestion stratégique. Ces procédures de controlling génèrent beaucoup plus un flot de comptes rendus peu fertiles sur les résultats au niveau des projets. A nouveau, lesdits résultats ne sont utiles dans leur forme actuelle ni pour la gestion stratégique du programme général par l'OFFT, ni ne semblent être utilisés par la plupart des cantons pour mener leurs programmes cantonaux. Et enfin, ils ne servent notamment pas à l'interprétation des résultats de l'APA 2, en ce qui concerne les attributions ordinaires des partenaires d'application et/ou d'autres programmes de réforme en cours sur la formation professionnelle.

● *Besoin accru d'interprétation / de contrôle:*

La phase d'évaluation et de réharmonisation pris pour postulat dans l'introduction, laquelle est maintenant en instance à notre avis, augmente chez tous les intéressés la nécessité d'informations garanties par l'expérience, d'une interprétation et d'un contrôle (juste) des mesures en tant que telles, précisément. Concernant les ordonnances sur la formation qui doivent être élaborées, il existe un besoin accru d'évaluation des mesures APA 2 ayant pertinence à cet égard.

Il subsiste ici à présent le problème du décalage entre les mesures APA 2, leur interprétation et leur "traduction" et/ou consolidation – par exemple dans les ordonnances sur la nLFPr. Compte tenu de la proximité dans le temps (qui équivaut pratiquement à un parallélisme) de projets pilotes – comme on les trouve fréquemment dans l'APA 2 – et de leur réglementation sur le plan de la loi et/ou de l'ordonnance, il ne faut plus éliminer ce décalage. Néanmoins, un examen critique des projets APA 2 – précisément aussi sous forme d'autoévaluation honnête – ne devrait pas être omis en conséquence. A notre avis,

des interprétations et des examens critiques, même préalables, sont possibles et rationnels également avant la clôture d'un projet.

Nous pensons que la prestation d'examen et d'interprétation sollicitée à présent peut être fournie enfin seulement dans le cadre d'un effort commun de tous les participants et/ou de toutes les personnes concernées.

● **Durabilité:**

Dans le contexte ci-dessus, la notion de durabilité joue un rôle important. La sollicitation essentielle de l'APA 2, suivant laquelle les projets doivent être axés sur la durabilité, se révèle de ce point de vue d'ores et déjà être un piège puisqu'une définition préalable de cette notion a été inévitable à ce jour. Comment la durabilité est-elle comprise dans ce contexte? Doit-on comprendre la durabilité en termes de stabilité/de continuité ou la durabilité signifie-t-elle "l'effet qui perdure dans le temps"? Cette notion suit-elle uniquement le critère de la capacité de financement à plus long terme ou des réflexions stratégiques et sur la teneur – par exemple dans l'esprit de la nLFPr et de ses ordonnances?

La tendance à notre avis manifeste de nombreux projets APA 2, visant à assurer une durabilité en matière de continuité (financière), va semble-t-il placer l'OFFT face à certains problèmes vers la fin de l'APA 2. Dans le cadre du processus d'élaboration des ordonnances sur la formation aussi, les détenteurs de projets insisteront probablement sur la garantie de la durabilité des projets – comprise ici en termes de continuité.

Concernant les conditions générales qui peuvent être influencées seulement dans certaines conditions et dans une mesure variable par les divers protagonistes de l'APA 2, on peut déduire un besoin d'action de deux points de vue:

● **Restrictions financières:**

D'une part, les restrictions de politique financière ne devraient pas diminuer tant dans les cantons que dans la Confédération. On suppose que la marge de manœuvre en matière d'action sera plutôt étroite que large dans le système de la formation professionnelle. Cet aspect est d'importance aussi bien pour la question, abordée ci-dessus, de la durabilité des mesures de l'APA 2 que dans l'optique d'une prévision d'abandon éventuelle à laquelle il faudrait s'attaquer dès que possible.

● **Stabilité du cercle des protagonistes:**

Tant sur le plan cantonal, intercantonal que fédéral, il s'avère que les renouvellements survenant dans le domaine de la formation professionnelle et/ou dans le secteur d'influence de l'APA 2 ont abouti à des déplacements dans la configuration des structures de collaboration et à la déstabilisation de certains protagonistes. Bien qu'on puisse prouver une réaction de ce cercle sous forme de différenciation du système, une restabilisation tant des formes de collaboration que des différents acteurs reste à contréviser.

Globalement, l'OFFT et les offices cantonaux devraient – en choisissant leurs partenaires d'application - accorder plus de poids aux critères que sont la représentativité et la capacité d'engagement. Une fois le choix effectué et les AP correspondants conclus, les pouvoirs publics devraient alors céder à leurs partenaires d'application des compétences en matière d'exécution et éviter dans cet esprit le processus "stop and go".

● **Stabilité et fiabilité de l'OFFT:**

La restructuration de l'office et les remaniements associés, du point de vue du personnel, des postes clés de l'exécution de l'APA 2 ont suscité des incertitudes chez les partenaires d'application concernant l'exécution ultérieure du programme, et ont conduit

à une déstabilisation partielle des formes et partenariats de coopération éprouvés. Il convient de susciter à nouveau ici le plus vite possible la stabilité et la fiabilité.

● **Ancrage institutionnel de l'APA 2:**

De même durant la restructuration de l'office et de la nouvelle répartition partielle des attributions, l'office fédéral a régi nouvellement l'instauration administrative de l'APA 2. Tandis que la responsabilité technique et politique du programme général demeure auprès de l'OFFT, les moyens (personnes) mis à disposition pour son exécution sont nouvellement établis, administrativement parlant, auprès de l'Institut suisse de pédagogie pour la formation professionnelle (ISFPF). C'est ainsi que la nouvelle direction de l'OFFT révèle clairement aussi qu'elle assimile de plus en plus l'APA 2 à un projet de développement. A notre avis, les compétences des différents niveaux administratifs et/ou départements de l'office en matière d'APA 2 se font plus floues du fait de la nouvelle réglementation de l'instauration administrative de cet arrêté au sein de l'OFFT. L'ISFPF, lequel est lui-même responsable et/ou partenaire d'exécution de quatre projets APA 2 aussi solides les uns que les autres, en arrive par ailleurs à jouer éventuellement un double rôle peu confortable.

4.3 Recommandations sur le déroulement ultérieur

Face au contexte de l'impression générale esquissée en introduction sur l'APA 2 et de son déroulement, et dans l'optique du besoin d'action tel qu'il est exposé au paragraphe précédent, nous souhaitons formuler les recommandations suivantes sur le processus de réalisation ultérieur de l'APA 2.

→ L'OFFT devrait – dans la mesure où les décisions correspondantes relèvent de sa compétence – faire dans les plus brefs délais la lumière sur d'éventuels changements au niveau de la fixation des priorités du programme APA 2, concernant ses intentions de promotion par rapport à différents projets et/ou partenaires d'application. Il convient en l'occurrence de veiller à la meilleure clarté et au plus grand sérieux.

→ De même du côté de l'OFFT, il convient d'examiner encore éventuellement l'instauration administrative de l'APA 2. Si – dans le cadre de la répartition décidée à partir de janvier 2002 - des responsabilités techniques et administratives de l'APA 2 demeurent au niveau de l'OFFT et de l'ISFPF, il nous paraît important que la gestion, le management et l'interprétation stratégique de l'APA 2 (processus, prévision d'abandon, compte-rendu auprès du Conseil fédéral et du parlement), ainsi que la coordination avec les attributions administratives ordinaires et les projets de réforme en cours restent auprès de l'OFFT. Dans tous les cas, il nous paraît fondamental que l'exécution de l'APA 2 continue d'être une activité centrale de cet office.

→ Dans l'optique des ordonnances sur la formation, en attente d'élaboration: le message sur la promotion de la formation, la recherche et la technologie (2004 – 2008), l'entrée en vigueur planifiée pour 2004 de la nLFPr ainsi que la préparation des réglementations d'introduction qui en résultera au sein des cantons, il faut prendre en main sans retard la planification d'abandon en y associant tous les partenaires.

→ Il faut réfléchir aux procédures de controlling et les simplifier si possible. Lors de l'élaboration des procédures, il faudrait notamment dissocier le Controlling (niveau d'application des accords de prestation; standardisation), l'interprétation et la valorisation de la teneur des résultats des projets (évaluation, interprétations du contenu, synthèses) et l'examen des processus administratifs (collaboration fédéraliste, controlling de la formation professionnelle au niveau du système de cette formation).

→ Globalement, les procédures de controlling – tout comme l'interprétation de la teneur et/ou l'évaluation des mesures et l'examen des processus – devraient être axées de plus en plus sur la production de résultats pertinents pour la gestion stratégique. Dans ce contexte, il nous semble qu'une contribution plus forte des cantons est indispensable concernant l'interprétation et la synthèse des projets individuels au sein de leurs programmes cantonaux respectifs.

→ En observant les procédures de controlling et de reporting, nous considérons pour finir qu'il est urgent qu'elles soient utilisées et imposées identiquement à tous les partenaires d'application. Il est injuste en l'occurrence que certains détenteurs aient à rendre compte de leurs projets tous les six mois, alors qu'il est prévu une fréquence annuelle de compte-rendu.

→ Concernant le controlling et l'évaluation, l'OFFT pourrait et devrait proposer à ses partenaires d'application certains services de support – comme par exemple l'indication et/ou la communication de projets de référence ou la fourniture d'un soutien dans le cadre des auto-évaluations des responsables de projets.

→ Il faudrait en outre accorder une attention accrue à la mise en réseau et à l'échange d'information entre les partenaires d'application de l'APA 2. C'est ainsi qu'il faut organiser (à nouveau) régulièrement les groupes expérimentaux régionaux des chefs de projets et/ou les introduire vraiment partout. Ces groupes pourraient et devraient être introduits à l'avenir de plus en plus dans l'interprétation des projets APA 2, en matière de stratégie sur la teneur.

→ De plus, une série d'ateliers destinés aux chefs et/ou responsables de projets et représentant(es) administratifs/ves pourrait être prévue pour l'année en cours – la teneur de ces ateliers pourrait être les trois dimensions que sont les objectifs et contenus, l'application et les procédures des projets de l'APA 2.

→ Pour conclure enfin, il faut clarifier ce que devrait être à l'avenir la signification de la commission stratégique. La réactivation et le renforcement de cet organe consultatif, justement dans l'optique de la phase d'interprétation en instance de l'APA 2, l'éventuelle réorientation, l'adaptation ou la suspension de certains projets ainsi que les conflits prévisibles en cas de nouvelle répartition des fonds déjà affectés nous paraissent judicieux. En rapport avec l'inéluctable planification d'abandon, il pourrait revenir à la commission stratégique la tâche de définir des priorités – en particulier suivant les vues des délégué(e)s des associations et des partenaires sociaux – et de révéler des voies susceptibles d'être empruntées pour leur application.

5 Annexes

- **Projets à la charge de la tranche fédérale** **Annexe A**
- **Projets à la charge des tranches cantonales** **Annexe B**
- **Partenaires d'entretien 2001** **Annexe C**
- **Concept d'évaluation globale de l'APA 2** **Annexe D**

Projets à la charge de la tranche fédérale

BBT-Nr: B-08 **Détenteur du projet** Forschungsinstitut für biologischen Landbau (FiBL)

Titre du projet: **Ausbildung im Biolandbau: BiolandwirtIn - BiopraktikerIn**

Secteur de promotion a. Secteurs très spécialisés / b. Professions à prédominance pratique

Montant APA 2: 116'000.-

Contact: Frau Herr
Cornelia König Robert Obrist
Forschungsinstitut für biologischen Landbau
Ackerstrasse
5070 Frick

BBT-Nr: B-101 **Détenteur du projet** Verband Schweizerischer
Gebäudereinigungs-Unternehmer (VSGU)

Titre du projet: **Lehrstellenförderung der Berufslehre GebäudereinigerIn**

Secteur de promotion b. Professions à prédominance pratique

Montant APA 2: 50'000.-

Contact: Herr
Hans Herzog
Pronto Gebäudereinigung
Oberstrasse 87
9000 St. Gallen

BBT-Nr: B-106 **Détenteur du projet** Hauswirtschaft Schweiz

Titre du projet: **Lehrstellenmarketing für die Berufslehre Hauswirtschaft**

Secteur de promotion d. Autre mesure

Montant APA 2: 300'000.-

Contact: Frau
Helene Karrer-Davaz
Maiackerweg 14
8964 Rudolfstetten

BBT-Nr: B-107 **Détenteur du projet** Hauswirtschaft Schweiz / Schweiz. Institut für
Berufspädagogik SIBP

Titre du projet: **Evaluation der 3-jährigen Hauswirtschaftslehre**

Secteur de promotion d. Autre mesure

Montant APA 2: 150'000.-

Contact: Herr
Dr. Kurt Häfeli
Schweiz. Institut für
Berufspädagogik SIBP
Kirchlindachstr. 79
3052 Zollikofen

BBT-Nr: B-129 **Détenteur du projet** Genossenschaft I-CH / Bundesamt für
Berufsbildung und Technologie BBT
Titre du projet: **I-CH Informatik Berufsbildung Schweiz**
Secteur de promotion a. Secteurs très spécialisés
Montant APA 2: 9'800'000.-
Contact: Herr
 René Keller
 I-CH , Informatik Berufsbildung Schweiz
 Rennweg 32
 8001 Zürich

BBT-Nr: B-135 **Détenteur du projet** Verband Schweizerische Ziegelindustrie /
Interessengemeinschaft Keramik Schweiz
Titre du projet: **Ausbildungslehrgang**
Secteur de promotion b. Professions à prédominance pratique
Montant APA 2: 45'000.-
Contact: Herr
 Wilhelm Weller
 Verband schweiz. Ziegelindustrie
 Obstgartenstrasse 28
 8035 Zürich

BBT-Nr: B-137 **Détenteur du projet** Mittelschul- und Berufsbildungsamt des Kantons
Zürich (MBA)
Titre du projet: **Interkantonales Pilotprojekt 'bili' - zweisprachiges Lernen
an Berufsschulen**
Secteur de promotion d. Autre mesure
Montant APA 2: 50'000.-
Contact: Herr
 Willy Nabholz
 Geissbergstrasse 5
 5408 Ennetbaden

BBT-Nr: B-174 **Détenteur du projet:** Schweiz. Berufsbildungsämter Konferenz
SBBK
Titre du projet: **Informationsdienstleistungen Berufsbildung**
Secteur de promotion d. Autre mesure
Montant APA 2: 289'000.-
Contact: Herr
 Robert Galliker
 Beauftragter Berufsbildung
 Schweiz. Konferenz der Erziehungsdirektoren EDK
 Zähringerstrasse 25
 Postfach 5975
 3001 Bern

BBT-Nr: B-230 **Détenteur du projet** Schweiz. Verband für Berufsberatung
(SVB/ASOSP)

Titre du projet: **Übergangsfinanzierung von www.berufsberatung.ch**

Secteur de promotion d. Autre mesure

Montant APA 2: 47'000.-

Contact: Herr
Chester Romanutti
Schweiz. Verband für Berufsberatung SVB
Beustweg 14
8032 Zürich

BBT-Nr: B-232 **Détenteur du projet** Deutschschweiz. Berufsbildungsämter Konferenz DBK

Titre du projet: **Support Ausbildungsverbunde**

Secteur de promotion d. Autre mesure

Montant APA 2: 200'000.-

Contact: Herr
Alfred Meier
6315 Oberägeri

BBT-Nr: B-264 **Détenteur du projet** Berufsbildung SBB

Titre du projet: **'Login' - Berufsbildungsverbund SBB/BLS**

Secteur de promotion d. Autre mesure

Montant APA 2: 100'000.-

Contact: Herr
Christof Spöring
Berufsbildung SBB
Tannwaldstrasse 2
4601 Olten

BBT-Nr: B-272 **Détenteur du projet** Schweizerischer Drechslermeister Verband

Titre du projet: **Ausbildungsplätze für DrechslerInnen**

Secteur de promotion d. Autre mesure

Montant APA 2: 59'000.-

Contact: Herr
Hans Aebi
Schweiz. Drechslermeistervand
Wangenstrasse 87
3360 Herzogenbuchsee

BBT-Nr: B-273 **Détenteur du projet** SWISSMECHANIC, Zentralverband
Titre du projet: **Lebenslanges Lernen**
Secteur de promotion d. Autre mesure
Montant APA 2: 120'000.-
Contact: Herr
 Robert Z. Welna
 Swissmechanic Zentralsekretariat
 Felsenstrasse 6
 8570 Weinfelden

BBT-Nr: B-274 **Détenteur du projet** Landert Motoren AG, Bülach
Titre du projet: **Aufbauberuf Betriebstechnologe/in**
Secteur de promotion a. Secteurs très spécialisés
Montant APA 2: 295'040.-
Contact: Herr
 Felix Landert
 Landert Motoren AG
 Unterweg 14
 8180 Bülach

BBT-Nr: B-317 **Détenteur du projet** Schweizerischer Bootbauerverband SBV
Titre du projet: **Neue Berufe: Bootsfachwart und Bootsmechaniker**
Secteur de promotion a. Secteurs très spécialisés
Montant APA 2: 60'000.-
Contact: Herr
 Felix Huber
 Einsiedlerstrasse 529
 8810 Horgen

BBT-Nr: B-318 **Détenteur du projet** Fondation AS Dialogue
Titre du projet: **APP'ART 02**
Secteur de promotion d. Autre mesure
Montant APA 2: 100'000.-
Contact: Monsieur
 Michel Stauffer
 Fondation AS Dialogue
 Colline 12
 1007 Lausanne

BBT-Nr: B-322 **Détenteur du projet** Schweiz. Olympischer Verband (SOV)

Titre du projet: **Lehre als Berufssportler / Berufssportlerin**

Secteur de promotion d. Autre mesure

Montant APA 2: 280'000.-

Contact: Herr
Heinz Suter
Karriereplanung SOV
Haus des Sports
Laubeggstrasse 70
3000 Bern 32

BBT-Nr: B-337 **Détenteur du projet** Handelsschule KVS

Titre du projet: **Mediamatik - Kauffrau/Kaufmann mit Berufsmatur**

Secteur de promotion a. Secteurs très spécialisés

Montant APA 2: 100'000.-

Contact: Herr
René Schmidt
Handelsschule KVS
Baumgartenstrasse 5
8201 Schaffhausen

BBT-Nr: B-353 **Détenteur du projet** Interessengemeinschaft NBMS

Titre du projet: **Integration der techn.-landwirtsch. BMS in die naturwiss. BMS nach nBBG**

Secteur de promotion d. Autre mesure

Montant APA 2: 90'000.-

Contact: Herr
Frank Vincent
Landwirtschaftliche Information, Berufsbildung und Beratung LIB
8315 Lindau

BBT-Nr: B-354 **Détenteur du projet** Schweiz. Fachstelle für Informationstechnologien
im Bildungswesen SFIB

Titre du projet: **Der schweizerische Bildungsserver / 2. Phase**

Secteur de promotion d. Autre mesure

Montant APA 2: 574'550.-

Contact: Herr
Francis Moret
SFIB
Erlachstrasse 21
3000 Bern 9

BBT-Nr: B-365 **Détenteur du projet** Schweiz. Fachstelle für Informationstechnologien
im Bildungswesen SFIB

Titre du projet: **Data-Warehouse Berufsbildung**

Secteur de promotion d. Autre mesure

Montant APA 2: 10'000.-

Contact: Herr
Bruno Ressegatti
Interessengemeinschaft Informatik im Berufsbildungswesen
Mittelschul- und Berufsbildungsamt ZH
Ausstellungstrasse 80
8090 Zürich

BBT-Nr: B-369 **Détenteur du projet** Eidgenössische Ausländerkommission EKA

Titre du projet: **Berufliche Zukunft der MigrantInnen 2**

Secteur de promotion d. Autre mesure

Montant APA 2: 125'000.-

Contact: Frau
Ana Maria Witzig-Marinho
Eidgenössische Ausländerkommission EKA
Taubenstrasse 16
3003 Bern

BBT-Nr: B-370 **Détenteur du projet** Schweizer Gewerkschaftsbund SGB /
Schweiz. Institut für Berufspädagogik SIBP

Titre du projet: **Anlauf- und Fachstelle für erweiterte pädagogische
Fördermassnahmen auf Sekundarstufe II**

Secteur de promotion b. Professions à prédominance pratique

Montant APA 2: 281'167.-

Contact: Herr
Andrea Grassi
Schweiz. Institut für Berufspädagogik SIBP
Kirchlindachstrasse 79
3052 Zollikofen

BBT-Nr: B-371 **Détenteur du projet** Hotel & Gastro formation

Titre du projet: **Neuentwicklung gastgewerblicher Berufe**

Secteur de promotion d. Autre mesure

Montant APA 2: 150'000.-

Contact: Frau
Sabine Eppler
Hotel & Gastro formation
6353 Weggis

BBT-Nr: B-381 **Détenteur du projet** SwissBeton
Titre du projet: **Neuer Beruf: Betonwerker/in**
Secteur de promotion d. Autre mesure
Montant APA 2: 60'000.-
Contact: Herr
 Peter G. Winter
 SwissBeton
 Fachverband für Schweizer Betonprodukte
 Kapellenstrasse 7
 3011 Bern

BBT-Nr: B-386 **Détenteur du projet** Schweiz. Ingenieur- und Architektenverband SIA
Titre du projet: **Berufsleitbild im Berufsfeld Bauplanung**
Secteur de promotion a. Secteurs très spécialisés
Montant APA 2: 100'000.-
Contact: Herr
 Eric Mosimann
 Schweiz. Ingenieur- und Architektenverband SIA
 Selnaustrasse 16
 8039 Zürich

BBT-Nr: B-387 **Détenteur du projet** Stiftung Pfadiheime Schweiz
Titre du projet: **Cudrefin'02 - Vorprojekt**
Secteur de promotion d. Autre mesure
Montant APA 2: 12'000.-
Contact: Herr
 Marc Lombard
 Stiftung Pfadiheime Schweiz
 Postfach 686
 3000 Bern 8

BBT-Nr: B-389 **Détenteur du projet** Conférence des offices de la formation professionnelle
 de la Suisse romande et du Tessin, CRFP
Titre du projet: **Formation intégrée d' aide familiale, gestionnaire en économie
familiale et assistante en soins**
Secteur de promotion d. Autre mesure
Montant APA 2: 2'000'000.-
Contact: Herr
 Jean-Pascal Mougin
 Conférence romande des offices de la formation profess. CRFP
 Case postale 4
 2007 Neuchâtel 7

BBT-Nr: B-499 **Détenteur du projet** Schweiz. Verband der Betonbohr- und
Betonschneidunternehmen

Titre du projet: **Bauwerktrenner - ein neuer Lehrberuf im Baugewerbe**

Secteur de promotion b. Professions à prédominance pratique

Montant APA 2: 60'000.-

Contact: Herr
Willi Autenried
Diamantbohr AG
Bolimattstrasse 7
5033 Buchs

BBT-Nr: B-500 **Détenteur du projet** Herren Stefan Mächler und Franz Dängeli

Titre du projet: **Videofilm "Spiel um die Zukunft"**

Secteur de promotion d. Autre mesure

Montant APA 2: 40'000.-

Contact: Herr
Stefan Mächler
Gämsenstrasse 6
8005 Zürich

BBT-Nr: B-51 **Détenteur du projet** Bildungsstelle WWF, Schweiz. Verband für
Berufsberatung SVB

Titre du projet: **Berufsinformation: umweltorientierte Berufe**

Secteur de promotion d. Autre mesure

Montant APA 2: 200'000.-

Contact: Herr
Ueli Bernhard
Bildungsstelle WWF
Bollwerk 35
3011 Bern

BBT-Nr: B-53 **Détenteur du projet** Bernisch-Zentralschweiz. Ausbildungsverbund (BZAV)
Frei's Schulen LU , Feusi Bildungszentrum BE

Titre du projet: **Schaffung eines Ausbildungsverbundes (BZAV)**

Secteur de promotion d. Autre mesure

Montant APA 2: 240'000.-

Contact: Herr
Hans-Peter Schich
BZAV
Gewerbering
6105 Schachen

BBT-Nr: B-59 **Détenteur du projet** Amt für Bildungsforschung, Kanton BE
 Service de recherche en éducation, Kanton GE
 Ufficio studi e ricerche, Kanton TI

Titre du projet: **Forschungsprojekt 'Wie weiter nach der Schule?'**
Transitionen von der Erstausbildung ins Erwerbsleben (TREE)

Secteur de promotion d. Autre mesure

Montant APA 2: 175'000.-

Contact: Herr
 Thomas Meyer
 Bildungsforschung & Evaluation
 Allmendstrasse 39
 3014 Bern

BBT-Nr: B-65 **Détenteur du projet** Schweiz. Unternehmerverband / Société suisse des
 entrepreneurs

Titre du projet: **Système de validation des acquis et d'attestation de**
qualifications pour les maçons

Secteur de promotion d. Autre mesure

Montant APA 2: 100'000.-

Contact: Monsieur
 Grégoire Evéquoz
 Office d'orientation et de formation professionnelle
 Rue Prévost-Martin 6
 case postale 457
 1211 Genève 4

BBT-Nr: B-71 **Détenteur du projet** Schweizerischer Gewerbeverband SGV

Titre du projet: **Förderstelle für schweiz. Berufsmeisterschaften**

Secteur de promotion d. Autre mesure

Montant APA 2: 600'000.-

Contact: Frau
 Christine Davatz
 Schweizerischer Gewerbeverband SGV
 Schwarztörstrasse 26
 3007 Bern

BBT-Nr: B-73 **Détenteur du projet** Schweiz. Berufsbildungsämter Konferenz SBBK

Titre du projet: **Ausbildung Berufsbildungsfachleute**

Secteur de promotion d. Autre mesure

Montant APA 2: 550'000.-

Contacten: Herr Herr
 Grégoire Evéquoz Peter Knutti
 Office d'orientation et de Deutschschweiz. Berufsbildungsämter
 formation professionnelle Konferenz DBK
 Rue Prévost-Martin 6 Gütschstrasse 6
 1211 Genève 4 6000 Luzern 7

BBT-Nr: B-83 **Détenteur du projet** Schweiz. Fachstelle für Informationstechnologien im Bildungswesen SFIB / Schweiz. Erziehungsdirektoren Konferenz EDK

Titre du projet: **Schweizerischer Bildungsserver - Das Portal zur Bildung Schweiz**

Secteur de promotion d. Autre mesure

Montant APA 2: 250'000.-

Contact: Herr
Francis Moret
SFIB
Erlachstrasse 21
3000 Bern 9

BBT-Nr: B-84 **Détenteur du projet** Elektro-Ausbildungszentrum Zentralschweiz

Titre du projet: **Verbundausbildung Telematiker**

Secteur de promotion a. Secteurs très spécialisés

Montant APA 2: 160'000.-

Contact: Herr
Patric Ostertag
Elektro-Ausbildungszentrum Zentralschweiz (EAZ)
Technikumstrasse 1
6048 Horw

BBT-Nr: B-91 **Détenteur du projet** Verband für visuelle Kommunikation VISCOM

Titre du projet: **Implementierung neues Ausbildungskonzept der Berufe der visuellen Kommunikation**

Secteur de promotion a. Secteurs très spécialisés

Montant APA 2: 50'000.-

Contact: Herr
Peter Theilkäs
Viscom Schweiz.
Brunngasse 36
Postfach 935
3000 Bern 7

BBT-Nr: B-95 **Détenteur du projet** Schweizerischer Milchwirtschaftlicher Verein SMV

Titre du projet: **Einheitsberuf für das Tätigkeitsfeld Milchverarbeitung: 'Milchtechnologe/in'**

Secteur de promotion d. Autre mesure

Montant APA 2: 60'000.-

Contact: Herr
Franz Birchler
Geschäftsführer SMV
Gurtengasse 6

3001 Bern

BBT-Nr: B-96 **Détenteur du projet** Schweizerischer Verband Dach und Wand (SVDW)
Titre du projet: **Neues Berufsfeld Gebäudehülle**
Secteur de promotion d. Autre mesure
Montant APA 2: 300'000.-
Contact: Herr
 Jürg Schaufelberger
 SVDW
 Lindenstrasse 4
 9240 Utzwil

BBT-Nr: B-98 **Détenteur du projet** Förderverein Lehrwerkstatt Modistinnen
Titre du projet: **Lehratelier für Modistinnen**
Secteur de promotion c. Egalité
Montant APA 2: 50'000.-
Contact: Frau
 Caroline Felber
 Förderverein Lehrwerkstatt für Modistinnen
 Hübelistrasse 1
 4600 Olten

Projekte zulasten der Bundestranche mit Leistungsvereinbarung

BBT-Nr: BLV-10 **Détenteur du projet** Arbeitsgemeinschaft Informatikmittelschulen Schweiz

Titre du projet: **Informatikmittelschulen Schweiz**

Secteur de promotion a. Secteurs très spécialisés

Montant APA 2: 1'620'000.-

Contact: Herr
Dr. Hans Vettiger
Arbeitsgemeinschaft Informatikmittelschulen Schweiz
Unterer Stünziweg 4
8942 Oberrieden

BBT-Nr: BLV-103 **Détenteur du projet** Fondazione Progetto Poschiavo

Titre du projet: **Formazione professionale in Val Bregaglia**

Secteur de promotion d. Autre mesure

Montant APA 2: 480'000.-

Contact: Herr
Maurizio Michael
7608 Castasegna

BBT-Nr: BLV-308 **Détenteur du projet** Berufsschule BBB Berufsbildung Baden

Titre du projet: **BBBaden IT-School**

Secteur de promotion a. Secteurs très spécialisés

Montant APA 2: 500'000.-

Contact: Herr
Peter Steiner
Moränenweg 991
5728 Gontenschwil

BBT-Nr: BLV-72 **Détenteur du projet** Schweiz. Berufsbildungsämter Konferenz SBBK

Titre du projet: **Einführung der Berufsfachschulen**

Secteur de promotion d. Autre mesure

Montant APA 2: 1'175'900.-

Contact: Herr
Dr. Emil Wettstein
Berufsbildungsprojekte Wettstein GmbH
Nordstrasse 138
8037 Zürich

Canton: AR**Montant APA 2: 277'520.-**

Contact: Herr
Hans Schnell
Amt für Berufsbildung
Am Obstmark
9102 Herisau
071 353 67 10

Projets:

Coaching von Leistungsschwächeren und Lehrabbrechern
Lehrstellenmarketing für neue Berufe und zur Frauenförderung
Umsetzung des neuen Berufsbildungsgesetzes
Verbesserung und Aufbau der Berufs- und Studieninformation,
der Berufswahlvorbereitung inkl. Lehrerfortbildung

Secteurs de promotion:

b. Professions à prédominance pratique
d. Autre mesure
d. Autre mesure
d. Autre mesure

Canton: BE**Montant APA 2: 6'631'189.-**

Contact: Frau
Erika Zehnder
Amt für Berufsbildung
Sulgeneckstrasse 19
3007 Bern
031 633 87 26

Projets:

Ausbildungsverbund Berner Oberland
Basislehrjahr Informatiker-Ausbildung (AVO)
Basislehrjahr MultimediaelektronikerIn (Pilot)
Berner ICT-Offensive
Informatikausbildung im Berner Oberland
MultimediaelektronikerIn an der BAM 2000
PolymechanikerIn Region Biel-Seeland
Umsetzung I-CH (I-BE)
Ausbildung in Biolandbau: BiolandwirtIn - BiopraktikerIn
Ausbildungsplätze für fremdsprachige Frauen und Männer
Berufspraktische Bildung Landwirtschaft
Bilan des compétences
Von der Anlehre zur berufspraktischen Bildung
Basislehrjahr Informatikerinnen BLI
Flying wisniñas - junge Migrantinnen im Berufswahlalter
Integration junger Migrantinnen: Inclusio
KleinkindererzieherIn, Beschaffung zusätzlicher Lehrstellen
Netzwerk Fachpersonen Égalité in der Berufsbildung
Pilotprojekt amie (junge Frauen und technische Berufe)

Secteurs de promotion:

a. Domaines très spécialisés
b. Professions à prédominance pratique
c. Égalité
c. Égalité
c. Égalité
c. Égalité
c. Égalité

Ausbildung zur HauswirtschafterIn, 3jährige Ausbildung (Ausbildungsverbund)	d. Autre mesure
Recherche de places d'apprentissage dans le Jura bernois	d. Autre mesure
Concept de formation commerciale en école à plein temps et en bureau pratique	d. Autre mesure
Conférence sur la nouvelle loi sur la formation professionnelle	d. Autre mesure
Salon de la formation professionnelle 2002: promotion de la réforme de la formation commerciale	d. Autre mesure
Lehrstellenmarketing Region Biel für französischsprachende Jugendliche	d. Autre mesure
Rent-a-Stift Pilot französisch 2001 / La parole aux apprentis	d. Autre mesure
Begleitung fremdsprachiger Eltern an der BAM	d. Autre mesure
Berufsfachschule Gesundheit Phase 2	d. Autre mesure
KMU Lehrstellenverbund Phase 1 und Phase 2	d. Autre mesure
Lehrlingswesen als Teil des Personalmanagements	d. Autre mesure
Lehrstellenmarketing an Gewerbeausstellungen	d. Autre mesure
Medien- und Öffentlichkeitsarbeit 2000-2001	d. Autre mesure
Pilotprojekt Berufsfachschule Gesundheit und Soziales Phase 1	d. Autre mesure
Pilotprojekt Umsetzung Berufsfeld Grüne Berufe	d. Autre mesure
Rent-a-Stift deutsch 2001	d. Autre mesure
Réseaux d'entreprises, nouveaux modèles formation	d. Autre mesure
Revision der Ausbildung Hauspflege	d. Autre mesure
Salon de la formation professionnelle 2004	d. Autre mesure
Studie „TREE BE“ (Transitionen in die Berufslehre)	d. Autre mesure
Umsetzung Reform Kaufmännische Grundausbildung	d. Autre mesure
Zielgruppengerechter Prospekt für Job start (BIZ Bern)	d. Autre mesure

Canton: BL**Montant APA 2: 1'396'941.-**

Contact: Herr
Hans-Peter Hauenstein
Amt für Berufsbildung und Berufsberatung
Rosenstrasse 25
4410 Liestal
061 927 28 00

Projets:**Secteurs de promotion:**

Project-learning-Center für MediamatikerInnen (mit BS)	a. Domaines très spécialisés
Weiterentwicklung Informatiklehre in Muttenz (mit BS)	a. Domaines très spécialisés
Attestausbildungen 'gastro' und 'metall'	b. Professions à prédominance pratique
Coaching-Angebot für Lehrfrauen an der Berufsschule Muttenz	c. Égalité
Égalité - eine Querschnittaufgabe	c. Égalité
Lehrplatz für Migrantinnen (mit BS)	c. Égalité

Mädchen werden Informatikerinnen (mit BS)	c. Égalité
Atelier für BekleidungsgestalterInnen	d. Autre mesure
Evaluation Brückenangebote des Kantons (mit BS)	d. Autre mesure
Lehrstellenförderer	d. Autre mesure
Neue kaufmännische Lehre / Coaching der Betriebe (mit BS)	d. Autre mesure
Zusammenarbeit Sekundarstufe 1- Berufsbildung/Berufsschulen	d. Autre mesure

Canton: BS**Montant APA 2: 1'353'071.-**

Contact: Herr
 Christoph Marbach
 Amt für Berufsbildung und Berufsberatung
 Utengasse 36
 4005 Basel
 061 267 88 35

Projets:**Secteurs de promotion:**

Niveaurolasse Informatik (SIZ-Zertifikate)	a. Domaines très spécialisés
Pilotlehrgang Gestalter / Gestalterin	a. Domaines très spécialisés
Project-learning-Center für MediamatikerInnen (mit BL)	a. Domaines très spécialisés
Job Training (Re-Integration schlecht qualifizierter Jugendlicher)	b. Professions à prédominance pratique
Lebensmittelfiliale "Breite" (IV-Integrationsangebot)	b. Professions à prédominance pratique
Égalité - eine Querschnittaufgabe	c. Égalité
Lehrplatz für Migrantinnen (mit BL)	c. Égalité
Akquisition von Lehr-, Anlehr- und Vorlehrstellen	d. Autre mesure
Berufswoche 2000	d. Autre mesure
Last minute (Hilfe bei der Lehrstellensuche)	d. Autre mesure
Lehrstellenkampagne L+	d. Autre mesure
Netzwerk Lernberatung AGS GIB	d. Autre mesure
Reform Kaufmännische Grundausbildung, Pilotversuch	d. Autre mesure
Rent-a-Stift	d. Autre mesure
Studie "Jugendliche FürsorgeempfängerInnen"	d. Autre mesure

Canton: FR**Montant APA 2: 1'646'738.-**

Contact: Monsieur
Hubert Perler
Office cantonal de la formation professionnelle
Derrière-les-Remparts 5
1701 Fribourg
026 305 25 00

Projets:

Mise en place d'une filière de formation en voie rapide d'informaticien-ne avec maturité professionnelle
Apprentissage de technologue en denrées alimentaires ou en industrie laitière
Ponts vers l'apprentissage: Formation de médiateurs/-trices
Stages pour jeunes filles dans les métiers atypiques
Amélioration de l'offre des places d'apprentissage - subventions spéciales pour cours d'introduction
Apprentissage gestionnaire en économie familiale, 1ère année intensive
Cours pratiques pour dessinateurs et dessinatrices en génie civil
Edition d'un classeur de préparation au choix professionnel
Egalité de traitement quant à l'écolage de la filière de concepteur/conceptrice en multimédia
FriMeca - brochure d'information destinée aux jeunes femmes et jeunes hommes pour les métiers de la mécanique
Village des métiers

Secteurs de promotion:

- a. Domaines très spécialisés
- a. Domaines très spécialisés
- b. Professions à prédominance pratique
- c. Égalité
- d. Autre mesure

Canton: GE**Montant APA 2: 2'635'507.-**

Contact: Monsieur
Jean-Marc Frère
Office d'orientation et de formation professionnelle
Rue Prévost-Martin 6
Case postale 457
1211 Genève 4
022 705 01 11

Projets:

Classe pilote I-CH
Expérimentation d'un concept modulaire en informatique: Médiaticien-ne
Reforme de l'apprentissage dans les professions du dessin
Modules FormationOrientationInsertion
Aide à l'insertion des jeunes en difficultés
Préapprentissage CIPA
Modules ReFlex (aide pour jeunes filles en situation de rupture)

Secteurs de promotion:

- a. Domaines très spécialisés
- a. Domaines très spécialisés
- a. Domaines très spécialisés
- b. Bereiche mit prakt. Tätigkeiten
- b. Bereiche mit prakt. Tätigkeiten
- b. Professions à prédominance pratique
- c. Égalité

Elaboration d'un référentiel de compétences clés	d. Autre mesure
Informations sur la formation profess. aux entreprises étrangères établies dans le canton	d. Autre mesure
Préparation à la mobilité et à la gestion de carrière des apprenti-e-s	d. Autre mesure

Canton: GR**Montant APA 2: 1'161'811.-**

Contact: Herr
Stefan Eisenring
Amt für Berufsbildung und Berufsberatung
Quaderstrasse 17
7000 Chur
081 257 21 21

Projets:

Basislehrjahr Informatik
Progetto Val Bregaglia
Landwirtschaftspraktiker
Verbesserung der berufspraktischen Ausbildung für Jugendliche mit beeinträchtigter Lernfähigkeit in der freien Wirtschaft
Berufswahlmodul "Piazza"
Chancenjahre
Technikschnuppertag für Sekundarschülerinnen
Berufsaustellungen
Berufsschau 2000: Das Gewerbe gestern - heute - morgen
Lehrlingsforum für Kochlehrlinge
Förderung der Deutschen Sprache für nicht-deutschsprachige Berufslerner
Schnupperlehren "Surselvafutur"

Secteurs de promotion:

a. Domaines très spécialisés
a. Domaines très spécialisés
b. Professions à prédominance pratique
b. Professions à prédominance pratique
c. Égalité
c. Égalité
c. Égalité
d. Autre mesure
d. Autre mesure

Canton: JU**Montant APA 2: 524'680.-**

Contact: Monsieur
Jean-Luc Portmann
Service de la formation professionnelle
Rue des Maronniers 3
2800 Delémont
032 420 71 66

Projets:

Un apprentissage d'informaticien avec maturité professionnelle
Renforcement des mesures d'orientation et d'insertion prof. pour les élèves à faibles capacités scolaires
Campagne: L'apprentissage - une voie pertinente

Secteurs de promotion:

a. Domaines très spécialisés
b. Professions à prédominance pratique
d. Autre mesure

Nouveau Centre d'information professionnelle avec espaces thématiques	d. Autre mesure
Réseau de compétences 'Vous pouvez le faire!'	d. Autre mesure
Sensibilisation à l'apprentissage des nouvelles entreprises	d. Autre mesure

Canton: LU**Montant APA 2: 2'431'542.-**

Contact: Herr
Josef Widmer
Amt für Berufsbildung
Obergrundstrasse 51
6002 Luzern
041 228 52 45

Projets:**Secteurs de promotion:**

Umsetzung neues Konzept für die InformatikerInnen-Lehre in der Zentralschweiz	a. Domaines très spécialisés
Umsetzung neues Konzept für die MediamatikerInnen-Lehre in Zentralschweiz	a. Domaines très spécialisés
Schaffung eines Ausbildungsverbundes BZAV	a. Domaines très spécialisés
Berufsvorbereitungsjahr	b. Professions à prédominance pratique
'Wir sind dabei' (Berufswahlhilfe für praktisch Begabte)	b. Professions à prédominance pratique
'ZAZOV' Zusätzliches Ausbildungsprogramm zur Optimierung von Vorstellungsvermögen und Arbeitstechnik	b. Professions à prédominance pratique
Ausbaumonteur/Ausbaumonteurin	b. Professions à prédominance pratique
Förderpädagogik an der Gewerblichen Berufsschule der Stadt Luzern	b. Professions à prédominance pratique
Jobsurfing (Integrationsprogramm für stellenlose Jugendliche)	b. Professions à prédominance pratique
Chancengleichheit in der Berufsbildung	c. Égalité
PR, Werbung und Fördermassnahmen an der Zentralschweizer Bildungsmesse ZEBI 2001	d. Autre mesure
Berufs- u. Studienberatung an der Zentralschweizer Bildungsmesse ZEBI 01	d. Autre mesure
Berufsschulen an der ZEBI 01	d. Autre mesure
Die Landwirtschaft an der ZEBI 2001	d. Autre mesure
Informationsveranstaltungen / berufskundliche Orientierungen	d. Autre mesure
Luzerner Ausbildungsverbund Pflegeheim LAP	d. Autre mesure
Qualitätssicherung Lehrabschlussprüfungen Kt. LU	d. Autre mesure
Umsetzung eines Qualitätsmanagementsystems 'ISO PLUS' an den Berufsschulen im Kt. LU	d. Autre mesure
Vom Arbeiten träumen (Integrationshilfe für MigrantInnen)	d. Autre mesure

Canton: NE**Montant APA 2: 1'301'888.-**

Contact: Monsieur
François Gubler
Service de la formation professionnelle
Espacité 1
2302 La Chaux-de-Fonds
032 919 79 26

Projets:

Soutien renforcé à l'insertion professionnelle des jeunes en difficulté
Classe PEX (année de transition)
Classe POIA (Classe pour apprenti-e-s en situation d'échec)
Classes JET (jeunes en transit)
Apprenti-e-s et compétences: démarche portfolio
Apprentissage PLUS – Cuisinier + Sommelier
Campagnes Formapro Multimédias
Formation de praticiens-formateurs dans les institutions de soins
Gestionnaire en économie familiale: CFC sur 3 ans
Partenariat flexible école-entreprise
Stages de promotion/valorisation des métiers de la mécanique

Secteurs de promotion:

b. Professions à prédominance pratique
d. Autre mesure
d. Autre mesure

Canton: OW**Montant APA 2: 162'642.-**

Contact: Herr
Urs Burch
Amt für Berufsbildung und Berufsberatung
Grundacher
Postfach 1164
6061 Sarnen
041 660 18 45

Projets:

Brückenangebote: Einführung, Entwicklung, Coaching
Ausbildungsberatung im Dienst der Qualitätsentwicklung
Gewerbeausstellung Sachseln 2002
Verbesserung des Uebergangs Sek I - Sek II

Secteurs de promotion:

b. Professions à prédominance pratique
d. Autre mesure
d. Autre mesure
d. Autre mesure

Canton: SG**Montant APA 2: 3'291'330.-**

Contact: Herr
 Ruedi Giezendanner
 Amt für Berufsbildung
 Brühlgasse 37
 9001 St. Gallen
 071 229 38 76

Projets:

Pilotlehrgang Designer/in
 OBA Zukunftswerkstatt 2001
 Quantitativer und qualitativer Ausbau der Vorlehre
 4. FrauenVernetzungswerkstatt zum Thema: Wie weiblich ist die Wirtschaft?
 Motivationskampagne für eine offene Berufswahl: 'Junge Frauen surfen in die Zukunft'
 OBA-Zukunftswerkstatt "Boom ohne Frauen?"
 Aktion Fairplay - Faire Lehrlingsauswahl
 Lehrstellenbörse St.Gallen
 Lehrstellenbörse/Lehrstellenvermittlung Sargans
 Lehrstellenmarketing durch das Amt für Berufsbildung
 Lehrstellenmarketing Hauswirtschaft
 Projekt Früherfassung potenzieller Lehrabbrüche

Secteurs de promotion:

a. Domaines très spécialisés
 a. Domaines très spécialisés
 b. Professions à prédominance pratique
 c. Égalité
 c. Égalité
 c. Égalité
 d. Autre mesure
 d. Autre mesure

Canton: SH**Montant APA 2: 578'062.-**

Contact: Herr
 Rolf Dietrich
 Amt für Berufsbildung
 Herrenacker 9
 8200 Schaffhausen
 052 632 72 54

Projets:

Förderung der Informatikberufe im Kt. SH (inkl. Basislehrjahr)
 Gesamtkonzept Berufseinstiegsjahr
 Ausbau der Berufs- und Studieninformation
 Lehrstellenmarketing
 Umsetzung nBBG
 Umsetzung neuer Berufe und laufender Projets

Secteurs de promotion:

a. Domaines très spécialisés
 b. Professions à prédominance pratique
 d. Autre mesure
 d. Autre mesure
 d. Autre mesure
 d. Autre mesure

Canton: SO**Montant APA 2: 1'720'048.-**

Contact: Herr
Renato Delfini
Amt für Berufsbildung und Berufsberatung
Bielstrasse 102
4502 Solothurn
032 627 28 93

Projets:
Rahmenbedingungen für Informatik-Berufslehren verbessern
Optimierung Übergang Sek. I / Sek. II
Berufe haben kein Geschlecht
Lehrstellenmarketing

Secteurs de promotion:
a. Domaines très spécialisés
b. Professions à prédominance pratique
c. Égalité
d. Autre mesure

Canton: SZ**Montant APA 2: 730'452.-**

Contact: Herr
Richard Hensel
Amt für Berufsbildung
Bahnhofstrasse 15
6431 Schwyz
041 819 19 25

Projets:
Lehrstellenmarketing im ICT-Bereich
Gesamtkonzept Brücken und niederschwellige Angebote
'Berufsbildung im Schaufenster': Imageförderung
Einführung und Vernetzung von Coachingangeboten
Neues BBG als Chance: Projekte im Hinblick auf nBBG

Secteurs de promotion:
a. Domaines très spécialisés
b. Professions à prédominance pratique
d. Autre mesure
d. Autre mesure
d. Autre mesure

Canton: TG**Montant APA 2: 1'465'208.-**

Contact: Herr
Ueli Berger-Zaugg
Amt für Berufsbildung und Berufsberatung
St. Gallerstrasse 11
8510 Frauenfeld
052 724 13 70

Projets:
Basislehrjahr für InformatikerInnen
Einführungskurs für InformatikerInnen
Elektromonteur Telematik
Intervallunterricht für Hochbauzeichner
Lehrlinge 20+ : Kauffrau/ Kaufmann Informatik
Mediamatiker-PLC Romanshorn

Secteurs de promotion:
a. Domaines très spécialisés
a. Domaines très spécialisés

Projektierung MultimediagestalterIn	a. Domaines très spécialisés
Vorbereitungsjahr IT-Berufe / Brückenangebote im IT Bereich	a. Domaines très spécialisés
Brückenangebote Thurgau	b. Professions à prédominance pratique
Pilotprojekt Malerlehre: Promotion nach jedem Lehrjahr	b. Professions à prédominance pratique
Unterrichtsmodule für die Berufswahl "Romeo und Julia"	c. Égalité
Schnupperwochen für Mädchen in den Berufen Elektronikerin, Polymechanikerin und Informatikerin	c. Égalité
Einführungskommission und Interessengemeinschaft Hauswirtschaft Thurgau	d. Autre mesure
Ausbildungssupport KV-Reform	d. Autre mesure
Eignungstest Gastro-Berufe	d. Autre mesure
Lehrstellenmarketing und LENA	d. Autre mesure
Neukonzipierung der Hauswirtschaftlichen Lehren im Thurgau	d. Autre mesure
Vertiefungskurs Montageelektriker	d. Autre mesure

Canton: TI**Montant APA 2: 2'263'281.-**

Contact: Herr
Vincenzo Nembrini
Divisione della formazione professionale
Via Vergiò 18
6932 Breganzona
091 815 31 00

Projets:

Anno di base e integrato del tirocinio per le professioni della chimica e della biologia

Anno di base e integrato del tirocinio per le professioni delle arti grafiche

Anno di base e integrato del tirocinio per le professioni dell'elettrotecnica per automobili, intrattenimento e hardware

Corsi propedeutici ai corsi di Maturita Professionale (post AFC)

DV Web (Design Visualisation Web)

Marketing dei tirocini nelle professioni della comunicazione visuale

Nuovo laboratorio per corsi d'introduzione dei tirocini della carrozzeria

Muratori in sottostruttura per AlpTransit

Nuovo tirocinio per posatore di elementi prefabbricati

Progetto PRO-FTI (promozione di carriera per apprendiste dell commercio e della vendita)

Giornate informative per ragazze sulle professioni dell'ingegneria

LINA-Girl

Scuola d'arti e mestieri per sole informatiche

Sportello donna viaggio su Internet

Secteurs de promotion:

a. Domaines très spécialisés

b. Professions à prédominance pratique

b. Professions à prédominance pratique

b. Professions à prédominance pratique

c. Égalité

c. Égalité

c. Égalité

c. Égalité

c. Égalité

Anno di base e integrato del tirocinio per le professioni della falegnameria	d. Autre mesure
Anno di base e integrato del tirocinio per le professioni della metalcostruzione	d. Autre mesure
SAMB 2001 (anno di base nei tirocini di polimeccanico, elettromeccanico, elettronico, costruttore di macchine)	d. Autre mesure
Cockpit 2001: Laboratorio di attività pratica commerciale	d. Autre mesure
'TOP' (tecnica, organizzazione, persona nelle scuole per apprendisti)	d. Autre mesure
'Fondo un impresa'	d. Autre mesure
Da scuola di diploma a scuola professionale specializzata	d. Autre mesure
Entro nel mondo del lavoro fra passato e progetti per il futuro	d. Autre mesure
Espoprofessionioni 2000, 2002, 2004	d. Autre mesure
Formazione professionale per sportivi d'élite	d. Autre mesure
Italian S&B (Schmid & Barmettler Berufsinformation)	d. Autre mesure
Italian Swissdoc	d. Autre mesure
Nuova formazione per nuovi compiti degli ispettori del tirocinio	d. Autre mesure
Nuove tecnologie nei tirocini della metalcostruzione	d. Autre mesure
Nuovo tirocinio di operatore socioassistenziale	d. Autre mesure
Più maturità professionale commerciale nel Ticino	d. Autre mesure
Promozione di tirocinio nell settore ristorazione e albergheria	d. Autre mesure
Qualità nella formazione dei parrucchieri	d. Autre mesure
Total CH-Q	d. Autre mesure

Canton: UR

Contact: Herr
Josef Renner
Amt für Berufsbildung
Klausenstrasse 4
6460 Altdorf
041 875 20 58

Montant APA 2: 220'712.-**Projets:**

Förderung von Lehrstellen im High-Tech-Bereich

Beitragsbereich:

a. Domaines très spécialisés

Canton: VD**Montant APA 2: 4'827'711.-**

Contact Monsieur
 Jean-Pierre Rochat
 Service de la formation professionnelle
 Rue St-Martin 24
 Case postale
 1014 Lausanne
 021 316 63 07

Projets:

Nouvelle filière de formation d'informaticiens/-ennes
 Classe de préapprentissage et de transition
 CHARTEM (Centre Horizon d'Activités, Relais Transition
 Ecole-Métiers)
 Ateliers 'EGEFO'(Ateliers für eine geschlechtsneutrale Berufswahl)
 Machine CNC pour les apprentis(es) menuisiers, ébénistes
 et charpentiers
 Métiers de l'hôtellerie et de la restauration: promotion des
 places d'apprentissage (spécialement pour les jeunes filles)
 Transition école - métier: aide individualisée aux apprentis
 et aux entreprises
 Connecteurs
 Antenne Futur'app - un lien, un lieu
 CD-Rom 'Les métamorphoses du travail - La vie des métiers'
 Pôle de formation PERFORM
 Start up - Objectif Apprentissage
 Zoom sur les métiers
 CD-Rom 'Les métamorphoses du travail -
 les nouvelles technologies'

Secteurs de promotion:

a. Domaines très spécialisés
 b. Professions à prédominance pratique
 b. Professions à prédominance pratique
 c. Égalité
 d. Autre mesure
 d. Autre mesure

Canton: VS**Montant APA 2: 2'062'963.-**

Contact: Monsieur
 Alexandre Rey
 Service de la formation professionnelle
 Planta 3
 1951 Sion
 027 606 42 50

Projets:

Formation dans des domaines très spécialisés (automaticien,
 électronicien et informaticien): enseignement en tronc commun
 Promotion du choix professionnel atypique
 Création de structures de formation communes
 Information et promotion de l'apprentissage

Secteurs de promotion:

a. Domaines très spécialisés
 c. Égalité
 d. Autre mesure
 d. Autre mesure

Kompetenzzentrum für Lernförderung und Integration (TBZ)	b. Professions à prédominance pratique
Weiterbildungs- und Laufbahnperspektiven für Berufsschülerinnen in traditionellen Frauenberufen	c. Égalité
Berufswahlbegleitung Informatik für Mädchen Sekundarstufe 1	c. Égalité
Sprung in die Berufswelt (junge Migrantinnen)	c. Égalité
Technic Girls: Motivierung von Schülerinnen für techn. Berufe	c. Égalité
In-for-Girls: Förderung von Informatikerinnen während der Ausbildung	c. Égalité
Entwicklung einer modularisierten Weiterbildung im Kanton ZH (Vorprojekt)	d. Autre mesure
Postmaturitäre Berufsausbildung - Alternative zum Hochschulstudium	d. Autre mesure
Projektorganisation Einführung reformierte KV-Lehre: Projektleitung	d. Autre mesure
'bili' - zweisprachiges Lernen an Berufsschulen	d. Autre mesure
'kabel' Zürcher Oberland - weniger Lehrvertragsauflösungen	d. Autre mesure
Ausbildungsforen im LSB2 ZH: Rahmenkonzept	d. Autre mesure
Ausbildungsforum Affoltern: Massnahmenplan 2001	d. Autre mesure
Ausbildungsforum Bezirk Dietikon: Massnahmenplan 2001	d. Autre mesure
Ausbildungsforum Bezirk Meilen: Massnahmenplan 2001	d. Autre mesure
Ausbildungsforum der Stadt Zürich: Massnahmenplan 2001	d. Autre mesure
Ausbildungsforum Horgen: Massnahmenplan 2001	d. Autre mesure
Ausbildungsforum Uster: Massnahmenplan 2001	d. Autre mesure
Ausbildungsforum Winterthur: Massnahmenplan 2001	d. Autre mesure
Ausbildungsforum Zürcher Oberland: Massnahmenplan 2001	d. Autre mesure
Ausbildungsforum Zürcher Unterland: Massnahmenplan 2001	d. Autre mesure
Ausbildungsverbund Kaufmann/Kauffrau öffentlicher Verkehr	d. Autre mesure
Berufe an der Arbeit (Erweiterung)	d. Autre mesure
Berufslehrverbund Zürich (BVZ)	d. Autre mesure
Deutschförderung in der Lehre (mit Sprachenportfolio)	d. Autre mesure
e-learning für kaufmännische Lehrbetriebe	d. Autre mesure
Integration junger MigrantInnen des Bezirks Dietikon	d. Autre mesure
Laufbahnplanung an Berufsschulen (mit CH-Q)	d. Autre mesure
Lehrstellenverbund Albis	d. Autre mesure
Neue Gesundheitsberufe (Projektleitung)	d. Autre mesure
Berufswahlprojekt 'Rent-a-stift'	d. Autre mesure
Sprache und Integration in die Berufswelt (Vorprojekt)	d. Autre mesure
FarbgestalterIn: Modularisierung des Ausbildungsganges	d. Autre mesure

Partenaires d'entretien 2001

M.	Berger	Kant. Amt für Berufsbildung TG	8500	Frauenfeld
M.	Bütler	Kant. Amt für Berufsbildung AG	5001	Aarau
M.	Knoblauch			
Mme	Davatz	Schweizerischer Gewerbeverband	3007	Bern
M.	Dietrich	Kant. Amt für Berufsbildung SH	8201	Schaffhausen
M.	Eisenring	Kant. Amt für Berufsbildung GR	7000	Chur
Mme	Fischer	Zentralschweizer Bildungs- direktoren-Konferenz ZBK	6002	Luzern
M.	Frère	Office d'orientation et de formation professionnelle GE	1211	Genève 4
M.	Galliker	Schweiz. Berufsbildungsämter- Konferenz SBBK	3012	Bern
M.	Giezendanner	Kant. Amt für Berufsbildung SG	9004	St. Gallen
M.	Geisser			
M.	Gubler	Service de la formation technique et professionnelle NE	2302	La Chaux-de-Fonds
M.	Hauenstein	Kant. Amt für Berufsbildung BL	4410	Liestal
M.	Hensel	Kant. Amt für Berufsbildung SZ	6430	Schwyz
M.	Regli			
M.	Hohl	Interessengemeinschaft Kaufmännische Grundausbildung IGKG	3007	Bern
Mme	Hostettler	Schweiz. Fachstelle Ausbildung Betagtenbetreuung	3006	Bern
Mme	Huber	16+, Lehrstellenprojekt der eidgen. Konferenz der Gleichstellungs- beauftragten	8005	Zürich
Mme	Christen			
M.	Keller	Genossenschaft I-CH	8001	Zürich
M.	Merkli			
M.	Knobel	Kant. Amt für Berufsbildung ZG	6301	Zug
M.	Knutti	Deutschschweizerische Berufsbildungsämter-Konferenz DBK	6003	Luzern

M. M. Mme	Marbach Kohlbrenner Zurschmiede	Kant. Amt für Berufsbildung BS	4005	Basel
M.	Meylan	Service de la formation professionnelle VD / CRFP	1014	Lausanne
M.	Mougin	Conférence des offices cantonaux de la formation professionnelle de la Suisse romande et du Tessin CRFP	2007	Neuchâtel
M.	Nembrini	Divisione della formazione professionale TI	6932	Breganzona
M. M.	Perler Sapin	Office cantonal de la formation professionnelle FR	1701	Fribourg
M.	Portmann	Service de la formation professionnelle JU	2800	Delémont
M. Mme	Renner Widmer Baumann	Kant. Amt für Berufsbildung UR	6460	Altdorf
Mme Mme	Renner Zehnder	Kant. Amt für Berufsbildung BE	3007	Bern
M.	Rey	Service cantonal de la formation professionnelle VS	1950	Sion
M. M. M.	Rickenbacher Delfini Vongunten	Kant. Amt für Berufsbildung SO	4502	Solothurn
M.	Rochat	Service de la formation professionnelle VD	1014	Lausanne
Mme	Sattler	Agogis	8032	Zürich
M. Mme M.	Schmitter Zurbrügg Nafzger	Bundesamt für Berufsbildung und Technologie BBT	3003	Bern
M.	Schnelli	Kant. Amt für Berufsbildung AR	9102	Herisau
M. M.	Schnellmann Burch	Kant. Amt für Berufsbildung OW	6060	Sarnen
M.	Schucan	Kant. Mittelschul- und Berufsbildungsamt ZH	8090	Zürich
M.	Siegrist	Baden IT-School	5402	Baden
M.	Sigerist	Schweiz. Gewerkschaftsbund SGB	3007	Bern

M.	Vettiger	Arbeitsgemeinschaft Informatikmittelschulen Schweiz	8942	Oberrieden
M.	Wettstein	Berufsbildungsprojekte GmbH	8037	Zürich
M.M.	Widmer Heer	Kant. Erziehungs- und Kultur- departement, Gruppe Berufs- und Erwachsenenbildung	6002	Luzern

Konzeption der Gesamtevaluation des LSB 2

1. Projekteingabe

Projekteckdaten

1.1 Projekt-Titel

Gesamtevaluation LSB 2

1.2 ProjektträgerIn / AntragstellerIn

Name: Prof. Dr. Weber
Vorname: Karl
Institution: Koordinationsstelle für Weiterbildung der Universität Bern
Strasse: Falkenplatz 16
PLZ, Ort: 3012 Bern
Tel: 031 / 631'39'29
Fax: 031 / 631'33'60
E-Mail: karl.weber@kwb.unibe.ch

1.3 ProjektpartnerIn

Im Rahmen der Gesamtevaluation werden verschiedene (voraussichtlich max. 5) Teilmandate, insbesondere für die Durchführung von vertieften Detailstudien, Fall- oder Wirkungsanalysen an externe Partner zu vergeben sein: im öffentlichen oder selektiven Ausschreibungsverfahren werden je nach Fragestellung geeignete, universitäre und nicht-universitäre, externe ProjektpartnerInnen zu suchen bzw. zu bestimmen sein.

1.4 ProjektleiterIn

Name: lic.phil. Gertsch
Vorname: Marianne
Institution: Koordinationsstelle für Weiterbildung der Universität Bern
Strasse: Falkenplatz 16
PLZ / Ort: 3012 Bern
Tel: 031 / 631'87'51
Fax: 031 / 631'33'60
E-Mail: marianne.gertsch@kwb.unibe.ch

1.5 Gesetzliche Grundlage

Art. 4, Absatz 1 Bundesbeschluss LSB 2
Art. 2d BB, Analysen und Studien zur Optimierung der Datenlage;

1.6 Projektdauer (in Monaten)

45 Monate (April 2001 bis Dezember 2004)

1.7 Gesamtkosten des Projekts

1'150'000.-- (Kostendach), zuzüglich 7,6% MwSt

1.8 Nachgesuchter Betrag

1'150'000.-- (Kostendach), zuzüglich 7,6% MwSt

1.9 Projektkurzfassung (max. 1500 Anschläge; ist für die Publikation bestimmt)

Der LSB 2 soll, nach Massgabe von Art. 4 des Beschlusses und in Analogie zu seinem Vorläufer LSB 1 während der Jahre 2001 bis 2004 als Gesamtprogramm evaluiert werden. Die Evaluation hat dem BBT handlungsrelevante Erkenntnisse zu liefern im Hinblick auf

- den Beleg der Wirksamkeit des LSB 2 in seinen prioritären Zielbereichen,
- Verlauf und Qualität der Umsetzung des Gesamtprogramms LSB 2 und deren Optimierung,
- die Realisierungs- und Ergebnisqualität sowie die Wirksamkeit von Einzelprojekten/Projekttypen,
- das Entwicklungspotenzial des LSB 2 im Hinblick auf die Reform des Berufsbildungsgesetzes.

Im Sinne eines ressourcenorientierten Vorgehens und der optimalen Nutzung der Erfahrungen aus der Gesamtevaluation LSB 1 und der Startphase LSB 2 hat das BBT die Absicht, der KWB das Mandat „Gesamtevaluation des LSB 2“ zu übertragen. Die KWB wird dieses Mandat als „Generalunternehmerin“ wahrnehmen und gegenüber dem BBT in allen Teilen verantworten. Um der Evaluation LSB 2 neues Know-How und neue Sichtweisen verfügbar zu machen, wird der Auftrag in Zusammenarbeit mit externen Partnern durchgeführt: Teilaufgaben werden im Ausschreibungsverfahren an geeignete Dritte vergeben.

Geplant ist eine **Gesamtevaluation**, die die verschiedenen Ebenen des Programms LSB 2 berücksichtigt und das regelmässige Feedback der Ergebnisse an die ProjektträgerInnen und -LeiterInnen sicherstellt:

- **Programmebene:** Gegenstand hier sind Verlauf und Qualität der Umsetzung des Gesamtprogramms LSB 2, sowie die Wirksamkeit desselben im Hinblick auf seine Zielsetzungen. Dabei sind sowohl beabsichtigte, als auch unbeabsichtigte Wirkungen Gegenstand der Beobachtung.
- **Projektebene:** Hier sind zum Einen Evaluationen von Einzelprojekten mit spezieller Relevanz und/oder Reichweite (z.B. I-CH, Berufsfachschulen u.ä.), zum Anderen von bestimmten Projekttypen oder Bündeln von Projekten (z.B. Projekte zur Verbesserung der Zugangschancen schwächerer Jugendlicher, Projekte zur Erhöhung des Frauenanteils in best. Berufen u.ä) vorgesehen.
- **Vertiefende Detailstudien** (Fallstudien, Wirkungsanalysen): Einzelne Fragestellungen, die für die Evaluation des Gesamtprogramms und/oder für einzelne seiner Teilaspekte von besonderer Wichtigkeit sind, werden in eigenen Studien vertieft bearbeitet (analog zu den Studien „Lehrstellenmarketing“ oder „Brückenangebote“ im LSB 1).

Zusätzlich bietet die Gesamtevaluation prioritär für Projektleitende sogenannte **Feedbackangebote** an: Anlässlich von Seminaren und Workshops sollen die Ergebnisse der Evaluation diffundiert und für die Arbeit der Projektverantwortlichen nutzbar gemacht werden.

Für das BBT und dessen Umsetzungspartner auf Kantons- und Bundesebene sollen sich aus den Ergebnissen der Gesamtevaluation unmittelbar nützliche Erkenntnisse und Hinweise ergeben für:

- die Rechenschaftsablegung der Projektverantwortlichen gegenüber politischen Behörden
- die Steuerung, weitere Ausgestaltung und Optimierung des LSB 2 und seiner Projekte
- die Schaffung von Erfahrungswerten für die weitere Entwicklung und Steuerung der Berufsbildung, insbesondere die konkrete Ausgestaltung neuer Modelle und Verfahren des revidierten Berufsbildungsgesetzes.

Beschreibung des Projektes und der geplanten Arbeiten

1.10 Ausgangslage (wo stehen wir?)

1. Ausgangslage:

Im Sinne eines ressourcenorientierten Vorgehens und der Nutzung der Erfahrungen aus der Gesamtevaluation LSB 1 und der Startphase LSB 2 hat das BBT die Absicht, der KWB das Mandat „Gesamtevaluation des LSB 2“ zu übertragen. Dementsprechend hat das Amt der KWB Ende Januar den Auftrag zur Ausarbeitung des vorliegenden Gesamtkonzeptes erteilt.

Geplant ist eine Gesamtevaluation, die sich stark an den positiven Erfahrungen mit den Verfahren und dem Verlauf der Gesamtevaluation LSB 1 und der Evaluation der Startphase LSB 2 orientiert und gleichzeitig Verbesserungen der Arbeitsweisen und Verfahren gewährleistet:

So wird im gesamten Verlauf dem engen Kontakt mit den Aktorinnen und Aktoren des LSB 2, der Informationserhebung und -Verarbeitung im direkten Gespräch mit den Beteiligten hohe Priorität zukommen.

Im Vergleich zur Umsetzung der Evaluation LSB 1 sollen der Gesamtevaluation LSB 2 jedoch neues Know-How und neue Sichtweisen durch den Einbezug externer Projektpartner zugeführt werden.

Ausserdem sind die verstärkte Bearbeitung der Projektebene (Evaluation einzelner Projekte und/oder Bündel analoger Projekte) sowie die personelle und institutionelle Entflechtung der verschiedenen Ebenen der Gesamtevaluation mittels deren Aufteilung in klar definierte Teilprojekte vorgesehen. Damit ist auch ein im Vergleich zum LSB 1 grösserer Spielraum für die adäquate Durchführung und Auswertung von Detailstudien (Fallstudien, Wirkungsanalysen u.ä.) zu wichtigen Fragen des Gesamtprogramms oder seiner Zielbereiche sichergestellt.

2. Gegenstand und Bearbeitungsebenen der Gesamtevaluation:

Gegenstand der Evaluation sind sowohl

- die beabsichtigten und unbeabsichtigten Wirkungen,
- als auch der Verlauf und die Qualität des Realisierungsprozesses des Gesamtprogramms LSB 2.

Um zu adäquaten Erkenntnissen über diesen Gegenstand zu kommen, arbeitet die Evaluation auf den folgenden Ebenen:

Die Evaluation auf Programmebene:

- evaluiert anhand ausgewählter Indikatoren die Wirkungen des Gesamtprogramms
 - in den einzelnen Zielbereichen (Erschliessung von Ausbildungsmöglichkeiten im ICT-, Hightech- und anspruchsvollen Dienstleistungsbereich, Erschliessung von Ausbildungsmöglichkeiten für schwächere Jugendliche, Gleichstellung der Geschlechter, Gestaltung des Uebergangs zum nBBG) -
 - und in der ‚Berufsbildungslandschaft‘ insgesamt.
- verfolgt die Entwicklungen des Gesamtprogramms auf der inhaltlichen, strategischen, strukturellen, organisationalen und finanziellen Ebene;

Detailstudien:

- bearbeiten vertieft einzelne klar umrissene, für das Gesamtprogramm, seine Zielbereiche oder einzelne Projekttypen und -Verfahren dringliche Fragestellungen oder Problemfelder. Den Anlass für solche Detailstudien bilden Fragen und/oder Wissensbedarf der Gesamtevaluation, und die Ergebnisse müssen für die Programm- oder Projektebene des Gesamtprogramms LSB 2 unmittelbar relevant sein!

Die Evaluation auf Projektebene:

- evaluiert Einzelprojekte mit grosser Reichweite und/oder von spezieller Bedeutung für das Gesamtprogramm oder die Entwicklung der Berufsbildung generell (z.B. I-CH, Berufsfachschulen u.ä.);
- evaluiert Realisierungsgrad, Zielerreichung und/oder Wirksamkeit von im Realisierungsverlauf als speziell relevant, schwierig, innovativ oder vielversprechend identifizierten Projekttypen / Bündeln von Projekten mit analogen Zielsetzungen (z.B. Projekte zur Förderung der Gleichstellung, Brückenangebote, neue Modelle der Grundausbildung u.ä).

Feedbackangebote:

- vermitteln die Erkenntnisse und Erfahrungen der Evaluation an die ProjektträgerInnen und holen deren Feedback zum Verlauf und Nutzen der Evaluation ein.

3. Fragestellungen im Einzelnen:

Im Folgenden sind die einzelnen zu bearbeitenden Fragestellungen nach unserem heutigen Kenntnisstand zusammengestellt. Diese Zusammenstellung ist richtungsweisend, aber weder abschliessend, noch unumstösslich: angesichts der langen Laufzeit des LSB 2, in Abhängigkeit von der Entwicklung des Programms sowie der Evaluationsarbeiten selber wird die Detailplanung der zu bearbeitenden Fragestellungen regelmässig, in Absprache mit dem Auftraggeber, vorzunehmen bzw. anzupassen sein (Detailplanung jeweils anfangs eines Arbeitsjahres, siehe Arbeitsplan unter 1.14).

Ebenso wird anlässlich dieser Detailplanungen zu entscheiden sein, in welcher Form, in welchem Detaillierungsgrad (Detailstudie oder nicht) und durch welche AkteurInnen (KWB oder externe MandatnehmerInnen) die jeweiligen Fragen zu beantworten sind!

Zu den Wirkungen des LSB 2, insbesondere in seinen prioritären Zielbereichen:

- Welche *konkreten*, belegbaren Wirkungen strebt der LSB 2 an?
- Welche Indikatoren für Wirksamkeit werden vorgeschlagen und welche sind geeignet, die Wirkungen des LSB 2 zu überprüfen?
- Sind, anhand pro Zielsetzung definierter Indikatoren, entsprechende Wirkungen zu belegen/messen?
- Führt der LSB 2 zum Ausbau der Ausbildungsmöglichkeiten im Bereich der ICT- und Hightech-Berufe? Führt er zur Stärkung der Berufsbildung im Bereich der anspruchsvollen Dienstleistungen?
- Führt der LSB 2 zur Verbesserung der Zugangschancen der Jugendlichen mit nachteiligen Ausgangslagen, wie schulisch Schwächere, MigrantInnen?
- Trägt der LSB 2 zur verbesserten Stellung der Frauen im Berufsbildungssystem, zur breiteren Berufswahl von Frauen bei?
- Wird der LSB 2 gezielt zur Vorbereitung des Uebergangs zum neuen BBG genutzt - und wenn ja: mit welchen Projekten? Sind die Ansätze/Verfahrensweisen dieser Projekte innovativ?
- Welche Entwicklungen zeichnen solche Projekte im Uebergang zum neuen BBG vor? Welche Präjudizien werden geschaffen?
- Wie ist das Verhältnis zwischen den Wirkungen und den insgesamt eingesetzten Mitteln zu beurteilen? - Wie gestaltet sich das Verhältnis zwischen Aufwand und Ertrag für die verschiedenen Zielbereiche?

Zum Realisierungsprozess des LSB 2:

- Welche AkteurInnen lancieren - mit welchen Zielsetzungen - welche Projekte?
- Wie organisieren sich die AkteurInnen? Wie integrieren sich neue AkteurInnen ins Feld? Entstehen neue Kooperationen / Institutionen / Infrastrukturen?
- Welche Formen der Ausgestaltung von Leistungsvereinbarungen und Zusammenarbeitsverträgen werden angewandt? Beeinflussen verschiedene Formen der Interpretation von LV die Projekt- und Programmentwicklung?
- Wie gelingt die Handhabung der Verfahrens- und Vollzugsvorschriften zum LSB 2 für verschiedene AkteurInnen? Wie für verschiedene Projekttypen? Sind die Vorschriften für die Steuerung des LSB 2 geeignet?
- Werden die in den Richtlinien festgelegten Controllingverfahren angewandt, die dort beschriebenen Qualitätsanforderungen eingehalten?
- Werden die Erfahrungen aus dem LSB 1 bewusst / gezielt genutzt und wirken sie sich auf die Ausgestaltung und Handhabung der Projekte aus?
- Wie werden die finanziellen und personellen Mittel eingesetzt?
- Wie verhalten sich Mitteleinsatz und Projektrealisierungen / Ergebnisse zueinander?
- Erscheint der Umsetzungsprozess des LSB 2 effizient?

Zum Realisierungsverlauf, der Ergebnisqualität und den Wirkungen von Einzelprojekten/Projekttypen:

Ausgewählte Einzelprojekte mit grosser Reichweite und/oder grosser Bedeutung für die Reform des BBG oder die Entwicklung der Berufsbildung generell (z.B. I-CH, Berufsfachschulen, Modell berufs-praktische Bildung etc.) können ebenfalls Gegenstand einer vertieften Analyse sein. In diesem Fall werden die folgenden Fragen zum Realisierungsverlauf, der Ergebnisqualität, den belegbaren Wirkungen, dem Verhältnis von Aufwand und Ertrag sowie der Nachhaltigkeit der Projekte zu stellen sein:

- Gelingt es den Akteuren auf Kantons- und Bundesebene, ihre Projekte wie geplant zu realisieren, die gewünschten Ergebnisse zu erzielen?
- Welche expliziten und impliziten Erfolgskriterien setzen die Akteure selber für ihre Projekte?
- Fallen einzelne Projekttypen durch spezielle Schwierigkeiten der Realisierung und/oder mangelnde Ergebnisqualität auf?
- Erscheinen bestimmte Projekttypen als speziell geeignet, die gewünschten Ergebnisse zu erzielen?
- Sind die Projekte insgesamt, sind spezifische Projekttypen nachhaltig? Haben sie Bestand?
- Wie gewährleisten die Projektträger das Controlling ihrer Projekte? Welche Verfahren der Selbstevaluation wenden sie an? Erscheinen Controlling und Selbstevaluation geeignet, verlässliche Ergebnisse zu liefern?

Detailstudien werden voraussichtlich einerseits im Hinblick auf diejenigen Fragestellungen einzusetzen sein, deren adäquate Beantwortung eine vertiefte, ausschliessliche Bearbeitung notwendig macht, z.B. weil der verfügbare Wissensbestand ungenügend ist, Daten/Kennzahlen nicht verfügbar bzw. Ersterhebungen grundlegender Daten notwendig sind, der Auftraggeber ein spezielles Interesse an der vertieften Bearbeitung der Fragestellung hat oder aber die Bearbeitung der Fragestellung für die Berufsbildung von grundlegendem Interesse ist. Andererseits werden solche Studien zur Evaluation ausgewählter Einzelprojekte mit grosser Reichweite bzw. Bedeutung oder von Projekttypen nötig werden.

4. Vorgehensweisen:

Im gesamten Verlauf werden unterschiedliche Erhebungs- und Auswertungsmethoden zur Anwendung kommen. Qualitative und quantitative Verfahren, standardisierte und interpretative Formen der Datenauswertung werden je nach spezifischer Fragestellung und/oder Datenlage und Informationsquellen eingesetzt. Im Einzelnen werden die folgenden Vorgehen zum Zuge kommen:

- Halbstandardisierte Befragungen (Interviews) mit den Aktorinnen und Aktoren ;
- Dokumentenanalyse (insbesondere Verarbeitung der Projektberichte)
- Einrichtung und Betrieb, Auswertung einer umfassenden Projektdatenbank
- Standardisierte Befragungen / Fragebogenerhebungen / Surveys
- Konsultation und Verarbeitung von statistischem Material und Fachliteratur
- Konsultationen und Erfahrungsaustausch mit anderen Trägern von Forschungs- und Evaluationsarbeiten im Bereich der Berufsbildung

5. Durchführung (siehe auch Organigramm im Anhang):

Die KWB tritt als „Generalunternehmerin“ der Gesamtevaluation LSB 2 auf. Sie konzipiert, plant und organisiert sämtliche Teilaufgaben des Gesamtprogramms und stellt deren Durchführung in Zusammenarbeit mit externen Projektpartnern sicher. Die KWB ist gegenüber dem Auftraggeber BBT für alle Teile der Gesamtevaluation verantwortlich. Ihre jährlichen Ergebnisberichte ebenso wie der Schlussbericht haben die Ergebnisse aller Teilmandate zu synthetisieren und damit zur Gesamtevaluation LSB 2 zu verbinden.

Die KWB definiert nach Massgabe der hier beschriebenen Grundsätze und Fragestellungen und nach Absprache mit dem Auftraggeber zu Anfang jeder Arbeitsetappe (siehe dazu Arbeitsplan unter 1.14) die konkret durchzuführenden Evaluationsarbeiten. Sie entscheidet nach Konsultation des Auftraggebers über Verfahrensform und Detaillierungsgrad jeder Teilaufgabe.

Die KWB führt selber die Evaluation des Gesamtprogramms LSB 2 hinsichtlich seiner Wirkungen sowie seines Realisierungsprozesses durch, sorgt für die Synthese der Ergebnisse aller Teilaufgaben, stellt die Koordination derselben sicher und gewährleistet das regelmässige Feedback der Ergebnisse der Gesamtevaluation an die Projektverantwortlichen des LSB 2. (Grundauftrag Gesamtevaluation)

Vertiefende Detailstudien werden an externe Mandatäre vergeben: die KWB konzipiert extern zu vergebende Mandate nach Massgabe des Bedarfs und der Interessen des BBT sowie des Erkenntnisbedarfs der Gesamtevaluation. Nach Bewilligung durch den Auftraggeber schreibt die KWB die entsprechenden Aufträge öffentlich, evtl. selektiv aus und trifft die Auswahl unter den eingehenden Offerten. Sie erteilt dem/der ausgewählten Mandatär/in den Auftrag, schliesst den entsprechenden Vertrag ab, verwaltet das Budget, wickelt den Zahlungsverkehr ab und sorgt für die Einhaltung der Zeitpläne. Die Begleitung und das Controlling der externen Aufträge schliesslich werden ebenfalls durch die KWB sichergestellt.

Dementsprechend verwaltet und bewirtschaftet die KWB das gesamte Budget der Evaluation, inkl. der Gelder für externe Aufträge, und stellt die nötigen administrativen Arbeiten rund um das Gesamtmandat sicher.

Nicht unter die Leistungen bzw. das Budget der KWB fallen dagegen die Organisation, Administration und Finanzierung von Feedback-Angeboten sowie die Kosten für den Druck von Ergebnisberichten.

1.11 Projektziele (Gesamtprojekt) Was wollen wir konkret erreichen; was genau soll bewirkt werden?

Zielsetzung:

Die Gesamtevaluation des LSB 2 hat für das BBT sowie für seine Umsetzungspartner auf Kantons- und Bundesebene direkt handlungsrelevante Erkenntnisse zu liefern. Die Evaluation soll einerseits *formativ* wirken, indem die Erkenntnisse über den Verlauf des Realisierungsprozesses LSB 2 den Aktorinnen und Aktoren Hinweise zur Verbesserung ihrer Projekte und Verfahren liefern. Andererseits soll die Gesamtevaluation anhand der Beobachtung bzw. Messung geeigneter Indikatoren die Wirksamkeit des LSB 2 überprüfen und *summativ* beurteilen.

Die Erkenntnisse und Ergebnisse der Evaluation sind so aufzubereiten und zu belegen, dass sie dem BBT und seinen Umsetzungspartnern unmittelbar dienlich sind im Hinblick auf:

- Verlauf und Qualität des Realisierungsprozesses des Programms LSB 2 und deren Optimierung,
- die Überprüfung der Wirksamkeit des LSB 2, insbesondere in seinen prioritären Zielbereichen,
- die Realisierungs- und Ergebnisqualität sowie die Wirksamkeit von Einzelprojekten / Projekttypen,
- das Entwicklungspotenzial des LSB 2 im Hinblick auf die Reform des Berufsbildungsgesetzes,
- die Rechenschaftsablegung der Projektverantwortlichen gegenüber politischen Behörden.

1.12 Definition der Hauptzielgruppe(n)

BBT, Trägerschaften und Leitende der LSB 2-Projekte auf Bundes- und Kantonsebene, politische Behörden, interessierte Fachöffentlichkeit.

Arbeitsplan, Zeitplan, Projektetappen

1.13 Bisher geleistete Vorarbeiten

Vorarbeiten:

Die KWB hat von 1997 bis 2000 die Gesamtevaluation des LSB 1 sowie die Evaluation der Startphase des LSB 2 mit gutem Erfolg durchgeführt. Aus diesen Arbeiten resultieren vielfältige Kontakte und stabile Arbeitsbeziehungen zum BBT und den Aktorinnen und Aktoren der Lehrstellenbeschlüsse sowie Detailkenntnisse der Projekte und Verfahren dieser AktorInnen. Diese Vorkenntnisse können unmittelbar für die Gesamtevaluation des LSB 2 genutzt werden.

Im Oktober 1999 hat die KWB auf Veranlassung des BBT eine erste Konzeptskizze ‚Evaluation LSB 2‘ vorgelegt. Auf dieser Grundlage haben BBT und KWB mehrere ausführliche Gespräche zur Präzisierung, Anpassung und Bereinigung eines Konzeptes zur Gesamtevaluation geführt. Das BBT hat die Ergebnisse dieses Austausches in einem Konzeptpapier vom 18.01.01 festgehalten, das die Grundlage des vorliegenden Gesamtkonzeptes bildet.

1.14 Projektbeginn, -ablauf, -ende (Zeitplan Gesamtprojekt)

Die Dauer des Gesamtprojekts beläuft sich auf 45 Monate (April 2001 bis Dezember 2004) und lässt sich in die folgenden Etappen gliedern. Dabei gehen wir davon aus, dass der Arbeitsplan periodisch in Absprache mit dem Auftraggeber anzupassen ist.

1. 1. April 2001 bis 31. Dezember 2001

- Startphase: Bereinigung des Konzeptes mit dem BBT und Detailplanung; Einführung MitarbeiterIn
- Verarbeitung der Projektberichte 2000
- Planung und Durchführung einer Befragungsrunde bei Projektträgern;
- Definition von Indikatoren der Zielerreichung/der Wirksamkeit des LSB 2; Ableitung des Informationsbedarfs zur Beobachtung/Messung der Wirksamkeit des Gesamtprogramms bzw. einzelner Zielbereiche desselben;
- Konzeption und Organisation einer Detailstudie; nach Bewilligung durch das BBT gegebenenfalls Ausschreibung und Selektion eines externen Mandates; Auftragserteilung und Vertragsabschluss; Projektbegleitung und Qualitätssicherung;
- 1 Seminar/Workshop mit Projektleitenden zum Thema „Definition und Operationalisierung von Projektzielen; Definition und Beobachtung von Indikatoren der Zielerreichung“;
- Erster Ergebnisbericht zuhänden BBT.

2. 1. Januar 2002 bis 31. Dezember 2002

- Bis März: Detailplanung und Verabschiedung des Arbeitsprogramms 2002;
- Laufend: Beobachtung/Begleitung des Realisierungsprozesses des Gesamtprogramms
- Vertiefung / Adjustierung des Indikatorensatzes zur Ueberprüfung der Wirksamkeit des LSB 2
- Laufend: Beobachtung und Auswertung der entsprechenden Indikatoren
- Konzeption und Organisation von Detailstudien (voraussichtlich 3); nach Bewilligung durch das BBT gegebenenfalls Ausschreibung, Selektion von externen Mandatären; Auftragserteilung und Vertragsabschluss; Projektbegleitung und Qualitätssicherung;
- Reporting (4X), Fortschrittsbericht (2X) zuhänden BBT
- Sicherstellung und Einholen von Reports und Fortschrittsberichten der externen Partner
- 2 Seminare für Projektleitende nach Absprache mit dem BBT
- 2. Ergebnisbericht zuhänden BBT

3. 1. Januar 2003 bis 31. Dezember 2003

- Bis März: Detailplanung und Verabschiedung des Arbeitsprogramms 2003;
- Beobachtung/Begleitung des Realisierungsprozesses des Gesamtprogramms (1 Befragungsrunde bei Projektträgern auf Kantons- und Bundesebene, Verarbeitung der Projektberichte 2002);
- Informationserhebung zu den Indikatoren der Zielerreichung und Analyse der Ergebnisse
- Evtl. Konzeption und Ausschreibung einer letzten Detailstudie; Selektion, Auftragserteilung und Vertragsabschluss; Begleitung und Qualitätssicherung.
- Reporting (4X), Fortschrittsbericht (2X) zuhänden BBT
- Sicherstellung und Einholen von Reports, Fortschritts- und Ergebnisberichten der externen Partner
- 2 Seminare für Projektleitende: Themen nach Absprache mit dem BBT, voraussichtlich 2 Veranstaltungen zur Vermittlung der bisherigen Evaluationsergebnisse.
- 3. Ergebnisbericht (Synthese aller Teilprojekte) zuhänden BBT

4. 1. Januar 2004 bis 30. Juni 2004

- Einholen und Auswertung der Projektberichte 2003
- Abschluss sämtlicher Informationserhebungen über Wirkungen und Zielerreichung des LSB 2
- Abschluss und Rezeption sämtlicher externer Teilprojekte
- Diskussion und Bearbeitung der Ergebnisse mit den Mandatären
- Diskussion der Ergebnisse mit dem BBT

5. 1. Juli bis 31. Dezember 2004

- Letzte (Sekundär)Analysen der Ergebnisse aller Teilprojekte (auch gemeinsam mit den Mandatären)
- Berichtslegung Schlussbericht (Synthese aller im Gesamtprojekt geschaffenen Ergebnisse)

1.15 Massnahmen zur Fortschritts- und Ergebniskontrolle

Die KWB hat gegenüber dem BBT die folgenden Reporting- bzw. Controllingverpflichtungen:

- jährlich (bis 31. März): Diskussion, Bereinigung und Verabschiedung des Arbeitsprogramms für das betreffende Jahr
- vierteljährlich: Reporting, Standortbestimmungen, nach Bedarf und Möglichkeit Diskussion / Bereinigung / Bewilligung externer Aufträge *
- halbjährlich (bis 30. Juni): Fortschrittsbericht (mind. halbtägige Sitzungen KWB-BBT)
- jährlich (bis 31. Dezember): Ergebnisbericht (Synthese aller Teilmandate)

Die KWB hat gegenüber ihren externen Partnern die folgenden Controllingverpflichtungen:

* Der Ablauf der externen Mandate richtet sich nicht zwingend nach dem Kalenderjahr, sondern ist für jede Studie individuell festzulegen! Im Rahmen dieser individuellen Ablaufpläne sind die folgenden regelmässigen Controlling- und Reportingetappen zwischen KWB und externen Partnern vorgesehen:

- vierteljährlich: Reporting, Standortbestimmung und Diskussion evtl. Ergebnisse;
- halbjährlich: Einholen und Diskussion von Fortschrittsberichten
- nach Bedarf laufend: Anlaufstelle bei Schwierigkeiten

Berichte der externen Mandatäre über ihre Projekte gehen an die KWB. Die KWB kommentiert diese, veranlasst gegebenenfalls Änderungen und leitet sie, nach Bereinigung, an das BBT weiter.

Die Antragstellenden schlagen für das Projektcontrolling folgende Meilensteine vor

	Meilensteine	Datum	Zu erreichende Ergebnisse / Ziele
1	Gesamtevaluation ist effektiv	30.6.01	Detailplan und Arbeitsorganisation stehen fest. Neue/r MitarbeiterIn ist eingeführt und effektiv. Team ‚Gesamtevaluation‘ wird gegen aussen effektiv.
2.	Erster Ergebnisbericht Programmevaluation	31.12.01	Der erste Zwischenbericht ist dem BBT zugestellt.
3.	Fortschrittsbericht 2002 (halbtägige Sitzung KWB-BBT)	31.03.02 30.06.02	Detailplanung 2002 steht fest. Fortschrittsbericht 2002 vorgelegt und vom BBT abgenommen.
4.	Zweiter Ergebnisbericht Programmevaluation (Synthese aller Teilprojekte)	31.12.02	Der zweite Zwischenbericht ist dem BBT zugestellt.
5.	Fortschrittsbericht 2003 (halbtägige Sitzung KWB-BBT)	31.03.03 30.06.03	Detailplanung 2003 steht fest. Fortschrittsbericht 2003 vorgelegt und vom BBT abgenommen
6.	Dritter Ergebnisbericht Programmevaluation (Synthese aller Teilprojekte)	31.12.03	Der dritte Zwischenbericht ist dem BBT zugestellt.
7.	Fortschrittsbericht 2004 (ganztägige Sitzung BBT-KWB)	31.03.04 30.06.04	Detailplanung 2004 steht fest. Fortschrittsbericht 2004 vorgelegt und vom BBT abgenommen.
8.	Schlussbericht (Synthese aller erfolgten Arbeiten)	31.12.04	Schlussbericht ist dem BBT zugestellt.

Finanzplan

1.16 Kostenplan (Gesamtprojekt + Gesamtdauer)

A) Abschliessend planbare Kosten:		
Lohnkosten KWB-Team, Grundauftrag Gesamtevaluation:		
	275'000	Projektleitung, 60%, 45 Monate
	235'000	Wiss. MitarbeiterIn 1, 70%, 45 Monate
	15'000	stud. Hilfskraft, punktuelle Einsätze (Dateneingaben, Versände etc.)
Infrastrukturkosten	18'000	Overhead, pauschal
B) Provisorisch planbare Kosten:*		
Entschädigungen externer Mandatäre:		
	500'000	bis 5 Vertiefungs- bzw. Detailstudien, gestaffelt freizugeben
Sachkosten	15'000	Druck- und Versandkosten (Fragebogenerhebungen u.ä.)
	12'000	Feldspesen
	65'000	Dienstleistungen Dritter (Übersetzungen)
Reserve	15'000	Unvorhergesehenes
TOTAL	1'150'000	zuzüglich 7,6% MwSt

* Abhängig von Anzahl, Umfang und angewandten Verfahren der externen Mandate.

1.17 Finanzierungsplan (Gesamtprojekt + Gesamtdauer)

Rubriken:	
Beitrag Träger	
Beitrag Kanton	
Beitrag Dritte	
Beitrag LSB2	1'150'000.-- (Kostendach), zuzüglich 7,6 % MwSt!

1.18 Finanzierung nach Meilensteinen

Meilensteine	Datum	Betrag in Fr. total	Beträge pro Rubrik in Fr.
Startkapital	1.4.2001	250'000	Aufwand fixe Lohnkosten Team KWB, 9 Monate Budget für erste externe Aufträge
1 + 2	1.1.2002	300'000	Aufwand fixe Lohnkosten Team KWB, 12 Monate Anteil Entschädigung externer Mandatäre
3 + 4	1.1.2003	300'000	Aufwand fixe Lohnkosten Team KWB, 12 Monate Anteil Entschädigung externer Mandatäre
5 + 6	1.1.2004	200'000	Aufwand fixe Lohnkosten Team KWB, 12 Monate Anteil Entschädigung externer Mandatäre
7 + 8		100'000	Schlusszahlung; nach ausgewiesenem tatsächlichem Aufwand

1.19 Gleichstellung (welche konkreten Massnahmen sind geplant; wann?)

Die Variable 'Geschlecht' ist eine entscheidende Variable, sowohl bei der Erhebung, als auch insbesondere der Auswertung sämtlicher Daten. Ausserdem ist, nach Absprache mit dem Auftraggeber, eine vertiefte Detailstudie zur Wirkung des LSB 2 im Bereich der Gleichstellung der Geschlechter vorzusehen.

1.20 Massnahmen zur Diffusion der Erfahrungen und Ergebnisse (welche konkreten Massnahmen sind geplant; wann?)

Jährlich: Synthetisierende Ergebnisberichte (2004 Schlussbericht) zuhanden BBT und einer interessierten Fachöffentlichkeit

Jährlich: Seminare / Workshops für Projektleitende zur Vermittlung der Evaluationsergebnisse (1 Veranstaltung pro Sprachregion, im Anschluss an die Veröffentlichung der Jahresberichte)

Nach Absprache mit dem Auftraggeber: Beiträge an öffentlichen Veranstaltungen / Fachkonferenzen (maximal 2 grössere Beiträge im gesamten Verlauf)

Sämtliche Veröffentlichungen sowie Beiträge an öffentlichen Veranstaltungen erfolgen nach Absprache und im Einverständnis mit dem Auftraggeber.

1.21 Qualitätsüberprüfung (Controlling): (welche konkreten Massnahmen sind geplant; wann?)

- vierteljährlich: Reportinggespräche BBT-KWB
- halbjährlich: Fortschrittsberichte KWB an BBT
- vierteljährlich: Reportinggespräche KWB - externe Auftragnehmer
- halbjährlich: Fortschrittsberichte externe Auftragnehmer an KWB

1.23 Arbeitsaufwand in Prozenten (Basis: 40h/Woche)

Projektleitung :	60%;
wissenschaftliche ProjektmitarbeiterIn	70%
Studentische Hilfskraft	Punktuelle Einsätze
Externe Mandatäre	Je nach Auftrag

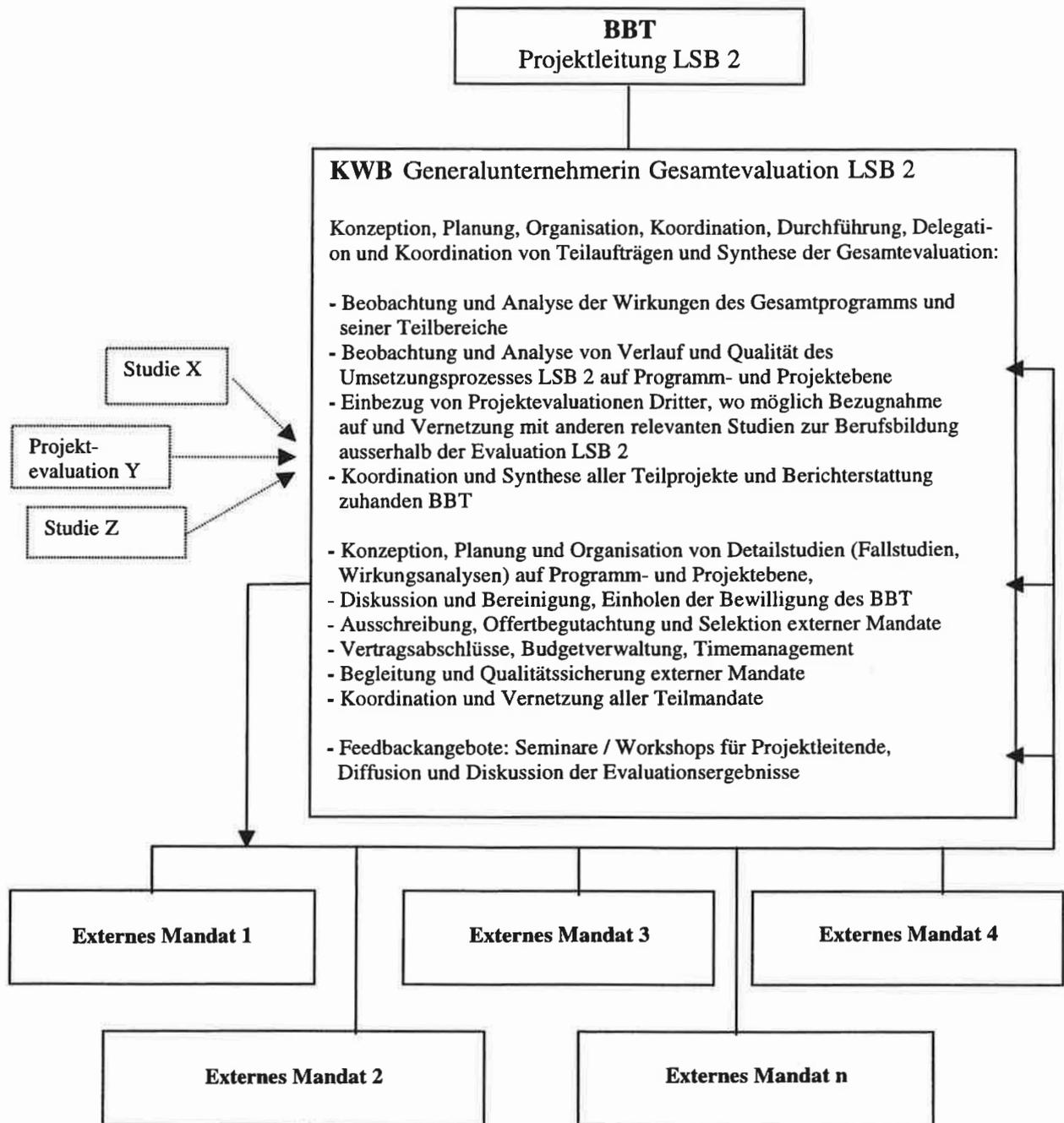
Bern, den 7. März 2001

Koordinationsstelle für Weiterbildung der Universität Bern

Karl Weber
Direktor

Marianne Gertsch
Projektleiterin

Strukturierung / Organisation der Gesamtevaluation LSB 2



Rapport

Herausgeber: Prof. Dr. Karl Weber, Direktor Koordinationsstelle für Weiterbildung
Die inhaltliche Verantwortung für die Berichte liegt bei den Autorinnen und Autoren.

Seit 1995 erschienene Arbeitsberichte (ältere Ausgaben auf Anfrage):

15	Valentin Küng	Konzept für ein Weiterbildungsangebot im Spannungsfeld Wissenschaft-Technik-Gesellschaft	1995	Fr. 14.–
16	Karl Weber	Modulare berufliche Weiterbildung	1995	vergr.
17	Koordinationsstelle für Weiterbildung	Symposium 1996: Universitäre Weiterbildung	1997	Fr. 38.–
18	Martin Wicki, Christian Hofer	Potentiale der Nachdiplomanbieter im Wirtschaftsraum Mittelland	1997	Fr. 20.–
19	Jan Weisser, Martin Wicki	Die Wirksamkeit universitärer Weiterbildungsveranstaltungen aus der Perspektive der Teilnehmenden	1997	vergr.
20	Martin Wicki	Qualifikationsbedarf auf dem Arbeitsmarkt	1998	Fr. 26.–
21	Marianne Gertsch, Caterina Modetta, Karl Weber	Der Lehrstellenbeschluss – Evaluation : 1. Zwischenbericht	1998	Fr. 26.–
21	Marianne Gertsch, Caterina Modetta, Karl Weber	<i>L'arrêté fédéral sur les places d'apprentissage – Evaluation : Premier rapport intermédiaire</i>	1998	Fr. 26.–
22	Marianne Gertsch, Karl Weber	Der Lehrstellenbeschluss - Evaluation : 2. Zwischenbericht	1999	Fr. 26.–
22	Marianne Gertsch, Karl Weber	<i>L'arrêté fédéral sur les places d'apprentissage – Evaluation : Deuxième rapport intermédiaire</i>	1999	Fr. 26.–
23	Josef Martin Niederberger, Karl Weber	LEONARDO DA VINCI – Evaluation der Schweizerischen Beteiligung am Berufsbildungsprogramm der EU	1999	vergr.
24	Marianne Gertsch, Hans-Peter Hotz	Der Lehrstellenbeschluss : Evaluation	1999	Fr. 26.–
24	Marianne Gertsch, Hans-Peter Hotz	Studie zum Lehrstellenmarketing <i>L'arrêté fédéral sur les places d'apprentissage : Evaluation, Le marketing des places d'apprentissage</i>	1999	Fr. 26.–
25	Marianne Gertsch, Alexander Gerlings, Caterina Modetta	Der Lehrstellenbeschluss : Evaluation	1999	Fr. 26.–
25	Marianne Gertsch, Alexander Gerlings, Caterina Modetta	Studie über Brückenangebote <i>L'arrêté fédéral sur les places d'apprentissage : Evaluation, Etude sur les offres passerelles</i>	1999	Fr. 26.–
26	Marianne Gertsch	Der Lehrstellenbeschluss : Evaluation Ausbildungsverbände	1999	Fr. 14.–
26	Marianne Gertsch	<i>L'arrêté fédéral sur les places d'apprentissage : Evaluation, Les structures communes de formation</i>	1999	Fr. 14.–
27	Marianne Gertsch, Alexander Gerlings, Karl Weber	Der Lehrstellenbeschluss 1: Evaluation	2000	Fr. 20.–
27	Marianne Gertsch, Alexander Gerlings, Karl Weber	Schlussbericht <i>L'arrêté fédéral sur les places d'apprentissage 1: Evaluation, Rapport final</i>	2000	Fr. 20.–
27	Marianne Gertsch, Alexander Gerlings, Karl Weber	<i>Primo decreto sui posti di tirocinio</i> <i>Valutazione, Rapporto finale</i>	2000	Fr. 20.–
28	Marianne Gertsch, Alexander Gerlings	Der Lehrstellenbeschluss 2: Evaluation der Startphase	2001	Fr. 20.–
28	Marianne Gertsch, Alexander Gerlings	<i>L'arrêté fédéral sur les places d'apprentissage 2: Evaluation de la phase initiale</i>	2001	Fr. 20.–
29	Franz Horváth (Hrsg.)	Forum Bildung und Beschäftigung	2001	Fr. 30.–
30	Marianne Gertsch, Michael Meyrat	De Lehrstellenbeschluss 2: Evaluation Jahresbericht 2001	2002	Fr. 20.–
30	Marianne Gertsch, Michael Meyrat	<i>APA 2: Evaluation globale, rapport 2001</i>	2002	Fr. 20.–

inkl. 2.4 % MWST

Die Arbeitsberichte können bezogen werden bei:

Koordinationsstelle für Weiterbildung, Falkenplatz 16, 3012 Bern
Telefon 031 631 33 61, Fax 031 631 33 60, E-Mail mariann.kuenzi@kwb.unibe.ch



ISBN 3-906587-23-1

© 2002 by

Université de Berne

Koordinationsstelle für Weiterbildung

Falkenplatz 16, CH-3012 Berne

Tel. 031 631 39 28, Fax 031 631 33 60

www.kwb.unibe.ch