



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Département fédéral de l'économie, de la formation et de la
recherche DEFR

**Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation
SEFRI**

Évaluation de la fondation SwissSkills

Rapport final

Brigue, Naters, 7 mars 2014

Sabina Schmidlin (across•concept)

Eva Bühlmann, Sebastian Bellwald (Planval)



Études, évaluation, communication

Hofjistrasse 5
3900 Brigue
Tél: 027 922 40 80
www.planval.ch

across•concept

Analysis & Consulting

Landstrasse 104
3904 Naters
Tél: 032 323 00 49
www.acrossconcept.ch

Sommaire

MANAGEMENT SUMMARY	4
1 INTRODUCTION	7
1.1 CONTEXTE.....	7
1.2 MISSION ET OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION.....	8
1.3 ORGANISATION DU RAPPORT	8
1.4 DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE.....	9
1.5 MODÈLE D'IMPACT ET PROBLÉMATIQUES	11
2 RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION	16
2.1 LA FONDATION SWISSSKILLS	16
2.1.1 <i>Structure organisationnelle</i>	16
2.1.2 <i>Stratégie et objectifs</i>	19
2.1.3 <i>Évaluation de la stratégie et des processus internes de la fondation SwissSkills du point de vue de l'équipe en charge de l'évaluation</i>	20
2.1.4 <i>Relations externes de la fondation et rôle des parties prenantes</i>	22
2.1.5 <i>Parenthèse – Coup d'œil au-delà des frontières de la Suisse</i>	29
2.1.6 <i>Les ressources financières</i>	30
2.1.7 <i>Contrôle de gestion et gestion de la qualité</i>	34
2.2 LES CHAMPIONNATS SUISSES DES MÉTIERS.....	36
2.2.1 <i>Les différentes étapes des Championnats Suisses des Métiers et des concours internationaux</i>	39
2.2.2 <i>Prestations de soutien fournies par SwissSkills pour l'organisation de Championnats Suisses des Métiers</i>	42
2.3 ORGANISATION ET RÉALISATION DES WORLDSKILLS ET DES EUROSKILLS.....	44
2.3.1 <i>Le rôle de SwissSkills dans le cadre des WorldSkills et des EuroSkills</i>	45
2.3.2 <i>La délégation suisse aux WorldSkills</i>	46
2.3.3 <i>Quels sont les arguments pour ou contre une participation aux WorldSkills et/ou aux EuroSkills?</i>	48
2.3.4 <i>Le rôle des associations et des entreprises dans le cadre des WorldSkills et des EuroSkills</i>	50
2.4 RELATIONS PUBLIQUES.....	52
2.4.1 <i>La médiatisation des WorldSkills</i>	52
2.4.2 <i>Les autres prestations de SwissSkills dans le domaine du marketing</i>	56
2.4.3 <i>Évaluation du travail de relations publiques réalisé par SwissSkills du point de vue des associations professionnelles et sectorielles</i>	57
2.4.4 <i>Importance des concours des métiers et des activités de SwissSkills pour le marketing des cantons et des associations en faveur de la formation professionnelle</i>	58
3 ÉVALUATION DU RAPPORT COÛT-EFFICACITÉ-BÉNÉFICES	60
3.1 COÛT TOTAL DE LA RÉALISATION DE CHAMPIONNATS DES MÉTIERS ET DE LA PARTICIPATION AUX WORLDSKILLS ET AUX EUROSKILLS.....	60
3.2 EFFICACITÉ DES PRESTATIONS ET ATTEINTE DES OBJECTIFS	61
3.3 ÉVALUATION DE L'IMPACT ET DES BÉNÉFICES DE LA PARTICIPATION SUISSE AUX WORLDSKILLS ET AUX EUROSKILLS.....	63
4 CONCLUSIONS	67
5 RECOMMANDATIONS	70
6 ANNEXE	74

Évaluation de la fondation SwissSkills

6.1	GLOSSAIRE	74
6.2	BIBLIOGRAPHIE	74
6.3	ENTRETIENS QUALITATIFS	76
6.4	PARTICIPATION À L'ENQUÊTE DES ASSOCIATIONS PROFESSIONNELLES ET SECTORIELLES	76
6.5	PROFESSIONS REPRÉSENTÉES AUX CHAMPIONNATS SUISSES DES MÉTIERS.....	78
6.6	COÛTS DÉTAILLÉS POUR LES CHAMPIONNATS SUISSES DES MÉTIERS ET WORLD SKILLS.....	81

Management Summary

Contexte, objectifs et méthodologie

La Suisse participe depuis 1953 à des concours internationaux des métiers, et nombre d'associations professionnelles et sectorielles organisent leurs propres Championnats Suisses pour différents métiers. La fondation SwissSkills se charge de l'organisation et de la coordination de la participation suisse aux concours internationaux. Elle soutient et conseille également les associations dans la réalisation de Championnats Suisses. Depuis 2002, la Confédération soutient SwissSkills. Et depuis 2008, les missions et prestations de SwissSkills sont régies par un contrat de subventionnement conclu avec le Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI). Ce contrat prévoit d'évaluer les activités de SwissSkills 11 ans après le début de son soutien.

La présente évaluation se concentre sur les activités menées par la fondation entre 2008 et 2013. Elle vise à comparer les coûts et les bénéfices des activités et prestations réalisées par SwissSkills et à en vérifier les effets pour identifier tout potentiel d'optimisation. Pour atteindre ces objectifs, la collecte et l'évaluation des données sont basées sur une combinaison de méthodes quantitatives et qualitatives. Outre une analyse détaillée des documents, des interviews qualitatives ont été menées avec des représentants de SwissSkills et des différents groupes cibles. Par ailleurs, une vaste enquête en ligne a été réalisée auprès des associations, des cantons, des experts et des candidats aux WorldSkills 2013.

Résultats

Financement, structure organisationnelle et stratégie de la fondation

La fondation SwissSkills est financée à 75 % par les pouvoirs publics (Confédération et cantons). Si les aides de la Confédération, régies par le contrat de subventionnement, offrent une sécurité financière à la fondation, elles impliquent aussi le risque pour la fondation de dépendre des ressources fédérales.

En 2008, le secrétariat général de SwissSkills a été renouvelé, et une restructuration a eu lieu en 2012. Depuis, la fondation a nettement gagné en professionnalisme et transparence. La stratégie de la fondation est en adéquation avec ses objectifs, SwissSkills considérant que sa mission première est de réaliser les tâches opérationnelles. Pour faire face aux développements et défis futurs, il conviendrait cependant de travailler également sur des questions d'ordre stratégique. Ainsi, il faudrait réfléchir, avec les partenaires, à une meilleure exploitation du potentiel des Championnats des Métiers et à leur intégration dans une stratégie globale de marketing en faveur de la formation professionnelle. Mais les modalités de la succession des délégués et la recherche de nouvelles solutions dans un système de milice de plus en plus remis en question sont également des sujets à traiter.

Les prestations de la fondation

Ces dernières années, le nombre de disciplines professionnelles réalisant des Championnats Suisses n'a cessé d'augmenter. SwissSkills a contribué à cette augmentation en renforçant ses contacts avec les associations et notamment en lançant la première édition centralisée des Championnats Suisses des Métiers (SwissSkills Berne 2014). Au Tessin, la notoriété des concours des métiers s'est vue considérablement renforcée par la mise en place d'un secrétariat régional de SwissSkills. En Romandie, en revanche, il reste encore beaucoup à faire. Si les associations sont globalement satisfaites des prestations réalisées par SwissSkills pour soutenir l'organisation de Championnats Suisses, elles ne sont pas suffisamment au courant de certaines offres. Bien qu'elle publie tous ses documents dans les trois langues nationales, la fondation SwissSkills est perçue comme peu présente en Romandie. Ceci est dû à un certain nombre de facteurs: les associations organisatrices de Championnats Suisses sont surtout ancrées en Suisse alémanique. En Romandie, SwissSkills aurait

intérêt de s'adresser plutôt aux écoles professionnelles spécialisées ou aux cantons, la formation professionnelle initiale y étant d'avantage dispensée dans un cadre scolaire. De plus, les premières places dans les championnats suisses sont en grande majorité occupées par des candidats suisses allemands. Ce fait mérite d'être relevé parce qu'un bon classement est exigé dans la plupart des métiers pour pouvoir participer aux concours internationaux WorldSkills et EuroSkills. La préparation des candidats à ces concours et l'organisation de leur participation font partie des points forts de SwissSkills, comme en témoignent notamment les excellents résultats systématiquement obtenus par la délégation suisse. Ces dernières années, WorldSkills et EuroSkills ont pris de l'ampleur et se sont professionnalisés. De ce fait, SwissSkills a également développé ces prestations. Les associations impliquées en sont pour la plupart satisfaites et perçoivent la fondation comme interlocutrice compétente. Dans le domaine des relations publiques, SwissSkills a également étendu et professionnalisé ses activités au cours des quatre dernières années. Bien que les Championnats des Métiers soient avant tout couverts par les médias régionaux, les associations et cantons estiment que SwissSkills contribue significativement à la couverture médiatique nationale. Des améliorations sont toutefois nécessaires pour mieux exploiter les synergies entre les activités de SwissSkills et le marketing cantonal en faveur de la formation professionnelle.

Coûts et bénéfices

Outre les contributions des pouvoirs publics (Confédération et cantons), SwissSkills finance ses activités et prestations par les contributions des organismes fondateurs et du Supporter Club, ainsi que grâce aux sponsors et à d'autres dons. Les dépenses de la fondation ont continuellement augmenté de 2008 à 2012. Pour partie, cette hausse est directement liée au développement des prestations dans tous les domaines. Avec la professionnalisation du secrétariat général, le catalogue des prestations s'est également étoffé, ce qui a engendré une nette augmentation des coûts pour le secrétariat comme pour la gestion de la fondation. Formant une équipe bien rodée, la direction devrait veiller à ne pas maintenir ses connaissances dans un cercle trop fermé.

Globalement, les concours nationaux et internationaux des métiers contribuent significativement à la promotion de masse (épreuves éliminatoires) et à la promotion des talents (Championnats Suisses/WorldSkills) dans le domaine de la formation professionnelle. Il existe un potentiel certain d'optimisation, dans la mesure où les associations, les cantons et la Confédération exploitent encore insuffisamment les réussites de la Suisse pour faire découvrir l'attractivité de la formation professionnelle duale à un large public et convaincre le public cible, les jeunes, de l'intérêt d'une formation professionnelle initiale. Avec les partenaires, il conviendrait de définir comment, à l'avenir, mutualiser utilement ce potentiel et optimiser les avantages, tout en clarifiant le rôle de SwissSkills.

Recommandations

La marge de manœuvre de SwissSkills est déterminée par les objectifs de la fondation, par ses partenaires contractuels et par les activités et axes prioritaires des autres acteurs de la formation professionnelle. Les recommandations formulées à la fin du présent rapport d'évaluation s'adressent tant à la fondation qu'à d'autres acteurs en lien avec SwissSkills. Des efforts d'amélioration et d'optimisation s'imposent dans les domaines suivants:

- Avec les partenaires, clarifier la mission et le rôle de SwissSkills dans le cadre des concours des métiers.
- Améliorer le contrôle de gestion et revoir la présentation des comptes annuels.
- Sensibiliser la Romandie aux concours des métiers et ancrer ces derniers dans cette région linguistique.
- S'occuper des modalités de succession et de remplacement.

Évaluation de la fondation SwissSkills

- Optimiser l'exploitation du potentiel marketing des Championnats Suisses et des concours mondiaux dans le contexte global des acteurs.
- Cibler davantage les petites associations dans les activités de promotion.
- Vérifier dans quelle mesure il conviendrait de coordonner les activités avec le sponsoring des partenaires.

1 Introduction

1.1 Contexte

Les concours nationaux et internationaux des métiers offrent l'opportunité à de talentueux jeunes professionnels de se mesurer à d'autres personnes exerçant le même métier. Les concours internationaux des métiers WorldSkills et EuroSkills sont des manifestations d'envergure qui permettent aux pays qui y participent de présenter leur système de formation professionnelle et d'en montrer les qualités. Ces événements internationaux sont donc aussi une compétition entre différents systèmes de formation professionnelle et une vitrine qui incite les jeunes talents à donner le meilleur d'eux-mêmes. Mais les WorldSkills et les EuroSkills sont aussi des plateformes d'échange entre spécialistes de la formation professionnelle et avec les acteurs économiques et politiques.

La Suisse, qui participe aux concours internationaux des métiers depuis leur première édition en 1953, a toujours livré d'excellentes prestations avec ses équipes. Depuis 1999, le concours international des métiers porte le nom de WorldSkills. Réalisé au départ tous les ans, l'évènement est bi-annuel depuis 1972. Aujourd'hui, jusqu'à 53 nations et régions participent à cette manifestation d'envergure. La Suisse a déjà trois fois accueilli ces compétitions: en 1968 à Berne, en 1997 et en 2003 à Saint-Gall. Les WorldSkills sont la plus grande compétition de jeunes professionnels âgés de moins de 23 ans. Les participants s'affrontent dans 46 disciplines professionnelles différentes relevant de l'artisanat, de l'industrie, des services, de la santé ou des arts pour obtenir le titre de champion du monde.

Les Organisations du monde du travail (Ortra) participent aux compétitions internationales des métiers et organisent des Championnats Suisses pour un certain nombre de métiers. Organisés tous les ans ou tous les deux ans selon des métiers, ces championnats sont en général destinés à sélectionner les candidats appropriés pour les compétitions internationales. Pour les associations professionnelles, les championnats suisses sont en outre un outil de promotion des talents et l'opportunité de saluer les efforts des jeunes et des entreprises.

L'organisation et la coordination de la participation suisse aux compétitions internationales étaient initialement assurées par la «Fondation suisse pour les Concours internationaux des Métiers», rebaptisée Swisscompetence en 2002, puis SwissSkills en 2009. L'augmentation du nombre de participants et l'importance croissante des concours des métiers comme plateforme de promotion du système de formation professionnelle duale ont rendu nécessaire de réorganiser la fondation et d'élargir ses objectifs. Aujourd'hui, les objectifs et tâches de SwissSkills sont notamment de¹:

- promouvoir la formation professionnelle et la formation continue par la participation aux compétitions internationales, par l'organisation de la participation de représentants suisses à ces compétitions et par des prestations de conseil et de soutien pour l'organisation des Championnats Suisses;
- soutenir les épreuves éliminatoires suisses qui déterminent la participation aux compétitions internationales et permettre la participation des professionnels sélectionnés à ces compétitions;
- sensibiliser le public suisse à ces concours;
- soutenir les organisations du monde du travail dans la mise en œuvre de leurs propres compétitions;
- prendre les mesures appropriées pour atteindre ces objectifs.

¹ Stratégie de la fondation SwissSkills. 13.09.2011.

1.2 Mission et objectifs de l'évaluation

L'art. 52, al. 3, lit. b de la loi fédérale sur la formation professionnelle (LFPr) du 13 décembre 2002 autorise la Confédération à verser une participation aux cantons et à des tiers en contrepartie de prestations d'intérêt public. Sur la base de la loi fédérale sur les aides financières et les indemnités du 5 octobre 1990 (LSu; RS 616.1) et de l'ordonnance sur les finances de la Confédération du 5 avril 2006 (OFC; RS 611.01), la Confédération soutient SwissSkills dans le cadre d'un contrat de subventionnement depuis 2008. Ce contrat est renouvelable au terme de chaque période de quatre ans.

Régies par le contrat de subventionnement, les tâches et prestations à réaliser par SwissSkills sont basées sur les objectifs de la fondation, tels qu'ils ont été fixés dans l'acte de fondation du 30 janvier 2009 et dans le document stratégique de la fondation du 5 septembre 2011. En vertu de l'art. 25, al. 1 LSu, l'autorité compétente est tenue de vérifier à intervalles réguliers si le bénéficiaire d'aides financières remplit ses tâches conformément à la loi et aux conditions qui lui ont été imposées. L'actuel contrat de subventionnement (2012-2015) conclu entre le Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI) et SwissSkills comporte une clause d'évaluation qui prévoit d'évaluer les activités de SwissSkills 11 ans après le début du soutien². Le SEFRI a confié la réalisation de l'évaluation à la communauté de travail *across*•concept GmbH et PLANVAL AG.

L'objet de l'évaluation est la fondation SwissSkills, ses tâches et les prestations qu'elle fournit. Conformément au mandat d'évaluation, il s'agit premièrement de vérifier et d'évaluer l'efficacité (rapport entrée-sortie), l'adéquation et les bénéfices de l'organisation de la fondation SwissSkills, de ses activités et de ses prestations et, deuxièmement, d'examiner les processus et activités de SwissSkills pour détecter ce qui peut être optimisé. L'évaluation se base sur les objectifs suivants:

- comparer le coût et les bénéfices des activités et prestations fournies par SwissSkills pour les concours nationaux et internationaux des métiers et pour d'autres événements;
- vérifier l'impact des prestations de SwissSkills sur les associations professionnelles et sectorielles ainsi qu'en termes de reconnaissance et d'harmonisation des métiers au niveau national et international;
- définir ce qui peut être optimisé dans la fourniture des prestations de SwissSkills.

L'évaluation comprend ainsi des aspects formatifs (potentiel d'optimisation chez SwissSkills) et sommatifs (impact et bénéfices). En revanche, elle ne cherche pas à déterminer si le type de contrat choisi par le service juridique du SEFRI pour soutenir SwissSkills, à savoir le contrat de subventionnement, est l'outil adéquat. Comme SwissSkills conçoit sa mission essentiellement sur la base du contrat de subventionnement, tout ce qui se rapporte à ce dernier doit toutefois être pris en compte dans le cadre de la présente évaluation.

1.3 Organisation du rapport

Le rapport sur l'évaluation de la fondation SwissSkills comporte cinq parties: l'introduction précise la démarche méthodologique, le modèle d'impact utilisé et les problématiques. Le deuxième chapitre résume les résultats de l'évaluation pour les différents points examinés. L'analyse coûts et bénéfices est traitée au chapitre trois. Des conclusions et des recommandations viennent clore le rapport.

² Contrat de subventionnement du 15. 03. 2012, p. 9.

1.4 Démarche méthodologique

Pour permettre une analyse aussi exhaustive que possible des différents objets de la présente évaluation et pour pouvoir étudier SwissSkills sous différents angles, la présente évaluation de SwissSkills utilise des méthodes quantitatives et qualitatives de collecte et d'analyse de données. Les différentes méthodes employées et la démarche concrète sont brièvement expliquées ci-après.

Analyse des documents

L'objectif premier de l'analyse des documents était d'obtenir des informations de fond sur SwissSkills, d'identifier les problèmes et les objectifs et d'avoir un premier aperçu des prestations fournies par SwissSkills. L'analyse des différents documents a été réalisée à l'aide d'une grille unique d'analyse, basée pour l'essentiel sur le modèle d'impact élaboré par l'équipe chargée de l'évaluation et sur les problématiques posées par le mandant. SwissSkills et le SEFRI ont mis à disposition les documents pertinents, dont:

- les statuts, le document stratégique;
- les rapports annuels, les procès-verbaux des réunions;
- les profils des candidats, les articles parus dans les médias;
- les concepts;
- les contrats de prestations entre SwissSkills et les différents mandants;
- le budget et les comptes annuels.

Par ailleurs, des recherches sur Internet ont permis de recueillir des informations relatives à d'autres pays et aux contenus de la couverture médiatique.

Interviews qualitatives

Pour recueillir l'avis des parties prenantes sur les objectifs, les processus et déroulements et les activités de SwissSkills, des interviews qualitatives ont été réalisées. Ces interviews ont aussi fourni un accès exploratoire au champ étudié et permis d'opérationnaliser les questions pour l'enquête en ligne. Un premier entretien avec le secrétaire général de SwissSkills a permis non seulement d'obtenir des informations de fond sur SwissSkills et sur les évaluations réalisées précédemment, mais aussi de connaître les attentes de SwissSkills par rapport à cette évaluation. Jusqu'ici, aucune évaluation d'envergure de la fondation et de ses activités n'a été réalisée. SwissSkills effectue ponctuellement des analyses et des debriefings sur les WorldSkills, toujours suite à l'événement et conjointement avec les experts et les candidats.

Ensuite, des interviews basées sur le guide ont été réalisées avec des membres du Conseil de fondation et de la direction de SwissSkills, avec des candidats, des experts, des chefs d'équipes, des représentants d'associations et du personnel du SEFRI³. En tout, 21 personnes ont été interrogées, sachant que la direction de SwissSkills a été interviewée en groupe. Le guide a été adapté aux différentes parties prenantes, suivant les fonctions et rôles qu'ils assument dans leur travail avec SwissSkills. Environ deux tiers des interviews ont été réalisés en *face-to-face*. Dans certains cas, deux intervieweuses étaient présentes, et l'entretien a été transcrit en temps réel. Les autres interviews ont été réalisées par téléphone. Cette alternative a été utilisée lorsqu'il n'a pas été possible d'organiser un contact pour cause de manque de temps des personnes à interviewer.

³ Une liste détaillée des personnes interviewées et du nombre d'entretiens menés figure en annexe.

Enquêtes en ligne

Les enquêtes en ligne se basent sur les quatre parties prenantes:

- les associations professionnelles et sectorielles;
- les offices cantonaux de formation professionnelle;
- les experts des WorldSkills 2013;
- les candidats des WorldSkills 2013.

Les questionnaires abordaient d'une part des sujets spécifiques, avec des questions adressées à un groupe en particulier, et d'autre part des questions identiques pour tous les participants. Cette démarche devait permettre de traiter les différents objets de l'évaluation et d'obtenir différents points de vue sur des problématiques posées par cette dernière.

Les questions destinées aux associations professionnelles et sectorielles ainsi qu'aux représentants des cantons visaient avant tout à générer des informations sur la portée, l'acceptation et l'attractivité de SwissSkills ainsi que sur l'utilisation et l'évaluation des prestations proposées. Dans cette optique, toutes les associations professionnelles et sectorielles ainsi que les directions des offices cantonaux de formation professionnelle ont été contactées par courrier. Les adresses des associations ont été fournies par SwissSkills, puis corrigées suite à nos recherches effectuées sur les sites Internet respectifs. La liste des adresses a ensuite été complétée grâce à une comparaison avec le fichier d'adresses du comité d'organisation des SwissSkills Berne 2014. En tout, 135 associations professionnelles et sectorielles ont été contactées. Certaines parmi elles, notamment les plus grandes, comportant plusieurs divisions dotée chacune de compétences spécifiques, plusieurs adresses étaient parfois disponibles pour une même association. Dans ce cas, plusieurs personnes de l'association (le président, le directeur ou le responsable de la formation professionnelle, par exemple) ont été contactées. 210 personnes ont ainsi reçu le lien de l'enquête en ligne destinée aux associations professionnelles et sectorielles.

Pour cette raison, le taux de retours doit être calculé par association (premier ensemble de base) et par personne contactée (deuxième ensemble de base). Il en va de même pour l'analyse des données. Une partie de l'analyse tient compte de toutes les personnes ayant participé à l'enquête destinée aux associations professionnelles et sectorielles, notamment pour les questions liées aux appréciations et opinions. L'association est utilisée comme ensemble d'analyse lorsque la question se réfère explicitement à l'association dans son ensemble, comme c'est le cas pour l'analyse des coûts.

L'enquête ayant été volontairement conçue sans lien personnalisé (nécessitant un identifiant et un mot de passe), il n'a pas été possible de contrôler les retours individuellement. De ce fait, certaines personnes ont ouvert le questionnaire à plusieurs reprises sans répondre à toutes les questions. Ces personnes ont été détectées grâce à leurs adresses IP. Tous les questionnaires non ou insuffisamment renseignés provenant d'une même adresse IP ont ainsi été supprimés de la base de données. Après épuration de la base de données, en tout 52 % des associations contactées ont rempli le questionnaire. Le taux de retours par région linguistique témoigne de la concentration des associations en Suisse alémanique: 85 % (81 personnes) des répondants à l'enquête destinée aux associations professionnelles et sectorielles sont issus de Suisse alémanique, 7,5 % (sept personnes) de Suisse romande et également 7,5% de Suisse italienne. Sur les 26 Offices cantonaux de formation professionnelle contactés, 20 ont répondu, 14 (70 %) des répondants étant germanophones et 6 (30 %) francophones ou italophones.

TABLEAU 1: TAUX DE RETOURS DES ENQUÊTES EN LIGNE

Groupe cible	Adresses contactées par courrier	Questionnaires renseignés	Taux de retours
Associations professionnelles et sectorielles – organisme	135	70	52%
Associations professionnelles et sectorielles – personnes	210	95	45%
Directions des Offices cantonaux de formation professionnelle	26	20	77%
Candidats WorldSkills 2013	39	33	85%
Experts WorldSkills 2013	38	36	95%

Après chaque édition des WorldSkills, SwissSkills organise un week-end de clôture pour les participants. Cette année (2013), c'était l'occasion idéale pour soumettre un questionnaire en ligne aux experts et aux candidats ayant participé aux WorldSkills et pour les interroger directement sur leur expérience relative au soutien fourni par les associations professionnelles et sectorielles, par leur employeur et par SwissSkills. Par ailleurs, SwissSkills réalise depuis 2011 de sa propre initiative une enquête auprès des experts et des candidats à l'issue des WorldSkills. Ces données sont mises à disposition par SwissSkills en complément de notre enquête.

Couverture médiatique

L'analyse des médias s'appuie sur les données issues du «media monitoring» réalisé par ARGUS. ARGUS est un outil d'observation des médias qui recherche des mots-clés prédéfinis dans la presse écrite et en ligne ainsi qu'à la radio et à la télévision. Les données sont analysées une fois par mois, ce qui permet de représenter la présence de SwissSkills dans les médias tout au long de l'année. Cette surveillance fournit également des informations sur la couverture médiatique dans les différents médias régionaux.

Groupe d'accompagnement

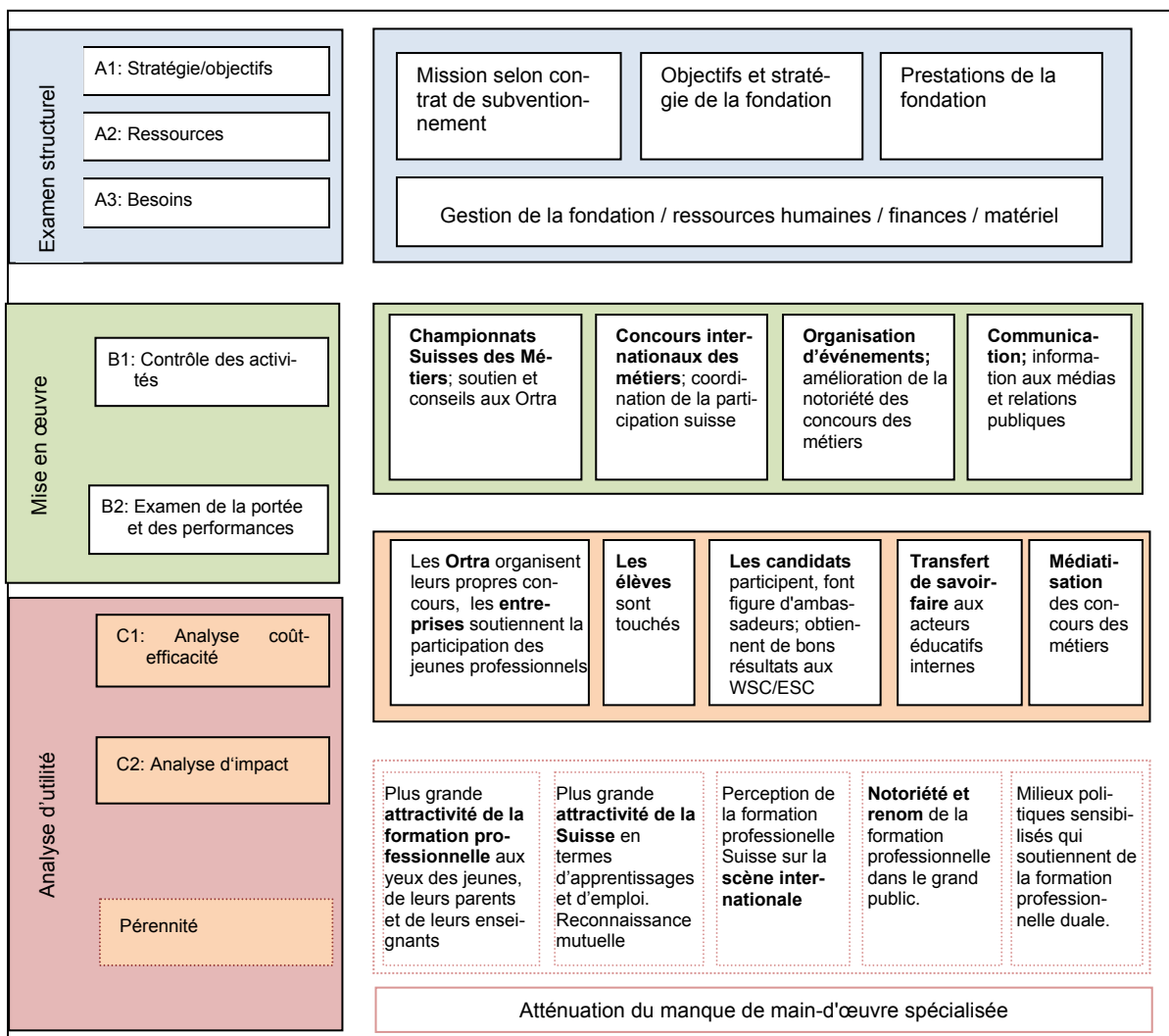
Pour accompagner le projet d'évaluation, le SEFRI a créé un groupe composé de représentants de SwissSkills, des cantons, des organisations de travailleurs, des associations patronales et du SEFRI. Ce groupe d'accompagnement s'est réuni trois fois. La première réunion a servi à débattre des détails du concept et du modèle d'impact. La deuxième réunion a permis de discuter du rapport intermédiaire et d'identifier, dans le cadre d'un atelier, les forces et faiblesses de la fondation SwissSkills. Les résultats de l'évaluation ont été présentés et discutés lors de la troisième réunion. Une quatrième réunion a par ailleurs été organisée pour débattre des recommandations avec le groupe d'accompagnement et pour formuler leur version définitive.

1.5 Modèle d'impact et problématiques

Dans une première étape, un modèle d'impact relatif aux activités de SwissSkills a été élaboré en collaboration avec le groupe d'accompagnement. Ce modèle, qui identifie et précise les problématiques formulées par le mandant (figure 1), comprend quatre niveaux d'impact: la structure organisationnelle (input), la mise en œuvre du programme (output) et l'impact/les bénéfices du programme (outcome/impact). Dans ce cadre, la notion d'impact se réfère aux effets sociétaux, économiques et politiques et n'est donc pas directement mesurable. Les indicateurs fournis à l'échelle de l'output et de l'outcome permettent toutefois de formuler des appréciations. D'une manière générale, on peut

dire que plus un indicateur se situe tard dans la chaîne d'impact, moins il est influencé exclusivement par SwissSkills.

FIGURE 1: OBJETS DE L'ÉVALUATION ET MODÈLE D'IMPACT



A: Analyse structurelle

L'analyse structurelle comprend des indicateurs liés à l'input, tels que la planification, la stratégie ou les objectifs, ainsi que des appréciations relatives à la qualité et à l'adéquation de la structure organisationnelle et des ressources disponibles. Ces facteurs jouent un rôle important pour la performance globale de la fondation. C'est sur la base des composantes structurelles que l'analyse d'efficacité (rapport input/output) est réalisée. L'analyse de la structure organisationnelle a été réalisée à l'aide d'une étude approfondie de l'histoire de SwissSkills, des documents stratégiques, des mandats de prestations, des unités fonctionnelles, des processus, des rôles et des ressources. La stratégie, les ressources et les objectifs posent non seulement le cadre de la mise en œuvre des actions essentielles pour atteindre les objectifs fixés, mais jouent également un rôle déterminant dans la définition de la structure d'un organisme. La présente évaluation prend également en compte le regard porté sur SwissSkills par les parties prenantes. Ce regard externe doit fournir des informations sur l'importance et la répartition des besoins et des attentes vis-à-vis des prestations proposées par SwissSkills et montrer dans quelle mesure la stratégie et les objectifs de SwissSkills répondent à ces besoins et attentes. Les principales parties prenantes de SwissSkills sont:

- le Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation;
- les associations professionnelles et sectorielles;

Évaluation de la fondation SwissSkills

- les cantons;
- les organismes fondateurs;
- les sponsors;
- les délégués;
- les candidats, les experts et les chefs d'équipes;
- le Supporter Club.

Il convient de distinguer entre les objectifs généraux, axés sur la formation professionnelle et les acteurs économiques, et les objectifs spécifiques poursuivis par SwissSkills par rapport aux différentes parties prenantes. Les questions rassemblées dans le tableau ci-dessous forment la base de l'analyse des objectifs et de la structure organisationnelle.

TABLEAU 2: QUESTIONS RELATIVES AUX OBJECTIFS ET À LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE SWISSKILLS

A1	Quels sont les objectifs généraux de SwissSkills par rapport à la formation professionnelle et aux acteurs économiques?
	Quels sont les objectifs spécifiques de SwissSkills par rapport aux différentes parties prenantes (Ortra, associations professionnelles et sectorielles, Conseil de fondation, experts, participants, etc.)?
A2	Comment les tâches et rôles se répartissent-elles entre SwissSkills et le Conseil de fondation, les Ortra, les associations professionnelles et les experts, et comment sont-ils perçus?
	Comment sont organisés les processus entre le Conseil de fondation, le Comité du Conseil de fondation, la direction, le secrétariat général, les délégués et les chefs d'équipes?
	Quels processus font leurs preuves, et lesquels peuvent être optimisés?
	Comment SwissSkills vérifie-t-elle la qualité de ses activités, et comment les préoccupations formulées sont-elles prises en compte dans son développement?

B: Évaluation de la portée et des prestations

L'évaluation de la mise en œuvre vise avant tout à vérifier dans quelle mesure les prestations fournies atteignent les groupes cibles. Par ailleurs, la manière dont les prestations sont fournies par SwissSkills, la qualité des activités et l'organisation des déroulements et processus sont analysées. Au regard de l'analyse d'impact, l'évaluation des déroulements et processus fournit des indications essentielles sur ce qui fonctionne bien et sur ce qui a besoin d'être optimisé.

L'analyse de la portée permet d'identifier les associations professionnelles et sectorielles qui participent aux Championnats Suisses des Métiers et celles qui n'y participent pas, de constater d'éventuelles différences entre les régions linguistiques et d'identifier les prestations de soutien utilisées par les groupes cibles. Des informations détaillées sur la portée de SwissSkills sont en outre nécessaires pour pouvoir, dans le cadre de l'analyse d'impact, tirer des conclusions valides sur l'efficacité des prestations et activités générées par SwissSkills. Ainsi, il existe une certaine relation de cause à effet: pour que SwissSkills puisse accomplir l'une de ses tâches principales, à savoir organiser et coordonner la participation suisse aux concours internationaux des métiers, et donc avoir un impact, il faut d'abord que des Championnats Suisses aient lieu et que des candidats appropriés soient sélectionnés. Se pose alors la question de savoir quel est l'intérêt pour les associations professionnelles et sectorielles d'organiser de tels championnats et comment SwissSkills peut influencer ces derniers (extension de sa portée).

TABLEAU 3: QUESTIONS SUR LA PORTÉE DES PRESTATIONS PROPOSÉES PAR SWISSKILLS

A3	Le partenariat proposé par SwissSkills et les prestations qu'elle fournit dans le cadre des concours nationaux et internationaux des métiers répondent-ils aux besoins des associations professionnelles et sectorielles, des participants, des experts, des personnes accompagnatrices?
	Existe-t-il un besoin accru/supplémentaire de la part des associations professionnelles et sectorielles pour certaines offres ou prestations?
B1	Quels sont les prestations de conseil, d'accompagnement et de soutien fournies par SwissSkills?
	Quelles actions d'information des médias et de relations publiques sont régulièrement (planifiées et) réalisées?
	Les objectifs fixés par contrat relatifs à l'organisation d'événements, aux relations avec les médias et au nombre de participants aux Championnats Suisse des Métiers et aux concours internationaux des métiers sont-ils atteints?
	Quelle est l'évolution des coûts de la fondation SwissSkills et des prestations fournies par elle entre 2008 et 2012?
B2	Quelles associations professionnelles ou sectorielles ont à ce jour été incitées à participer aux Championnats Suisse des Métiers?
	Quelles associations professionnelles ou sectorielles ne participent pas ou plus? Pour quelle raison?
	La participation ou la non-participation de certaines associations professionnelles ou sectorielles diffère-t-elle en fonction des régions linguistiques?
	Comment évolue l'adhésion des associations professionnelles et sectorielles aux concours nationaux et internationaux des métiers et à SwissSkills?
	Quelles prestations de conseil, d'accompagnement et de soutien sont utilisées par les associations professionnelles et sectorielles?
	Quelles prestations de conseil, d'accompagnement et de soutien sont utilisées par les participants, les experts et les personnes accompagnatrices dans le cadre des championnats internationaux des métiers?

C: Analyse de l'utilité

L'analyse coût-efficacité permet de vérifier, sous l'angle des coûts et de la qualité, l'efficacité des activités mises en œuvre par SwissSkills au regard des ressources disponibles. En termes d'impact, l'analyse vise à vérifier dans quelle mesure les actions réalisées ont eu les résultats escomptés, c'est-à-dire si, par exemple, un nombre croissant d'associations professionnelles et sectorielles réalisent des Championnats Suisses des Métiers. La présente étude ne peut qu'estimer dans quelle mesure les coûts des prestations fournies par SwissSkills sont justifiées au regard des bénéfices obtenus. De manière générale, l'évaluation des bénéfices d'actions ou de programmes se fonde donc sur des appréciations subjectives. Ainsi, l'avis des associations professionnelles et sectorielles sur les bénéfices de SwissSkills peut diverger de celui des entreprises formant des apprentis ou de celui des participants aux concours mondiaux des métiers.

L'analyse du rapport coût-efficacité, destinée à mettre en rapport les coûts générés par SwissSkills avec les effets obtenus, est confrontée à des défis similaires. Il s'agit dans ce cadre d'identifier le

rapport existant entre les coûts et les effets pour la variable cible étudiée. Les facteurs analysés peuvent être, à titre d'exemple, le rapport entre le coût de la participation aux concours mondiaux et l'impact de la médiatisation sur l'opinion publique, ou encore le nombre de jeunes en âge de choisir leur orientation professionnelle que cette démarche permet de toucher.

TABLEAU 4: QUESTIONS RELATIVES À L'IMPACT ET AUX BÉNÉFICES DES PRESTATIONS DE SWISSSKILLS

C1	Quelles offres et prestations font leurs preuves, et lesquelles peuvent être optimisées?
	L'efficacité de SwissSkills diffère-t-elle en fonction des régions linguistiques?
	Les structures organisationnelles de SwissSkills et les ressources dont elle dispose sont-elles appropriées et suffisantes pour réaliser les actions et prestations avec efficience et efficacité?
C2	Les associations professionnelles et sectorielles utilisent-elles de plus en plus souvent SwissSkills comme instrument marketing pour la formation professionnelle?
	Les actions d'information des médias et de relations publiques contribuent-elles à améliorer la notoriété de SwissSkills et de la formation professionnelle duale en Suisse et à l'étranger?
	La participation aux Championnats Suisses est-elle rentable pour les associations professionnelles et sectorielles?
	L'impact de SwissSkills diffère-t-il en Suisse d'une région linguistique à l'autre?
C	Les concours et les différents événements organisés permettent-ils d'améliorer la reconnaissance mutuelle et l'harmonisation des métiers à l'échelle nationale et internationale?

2 Résultats de l'évaluation

2.1 La fondation SwissSkills

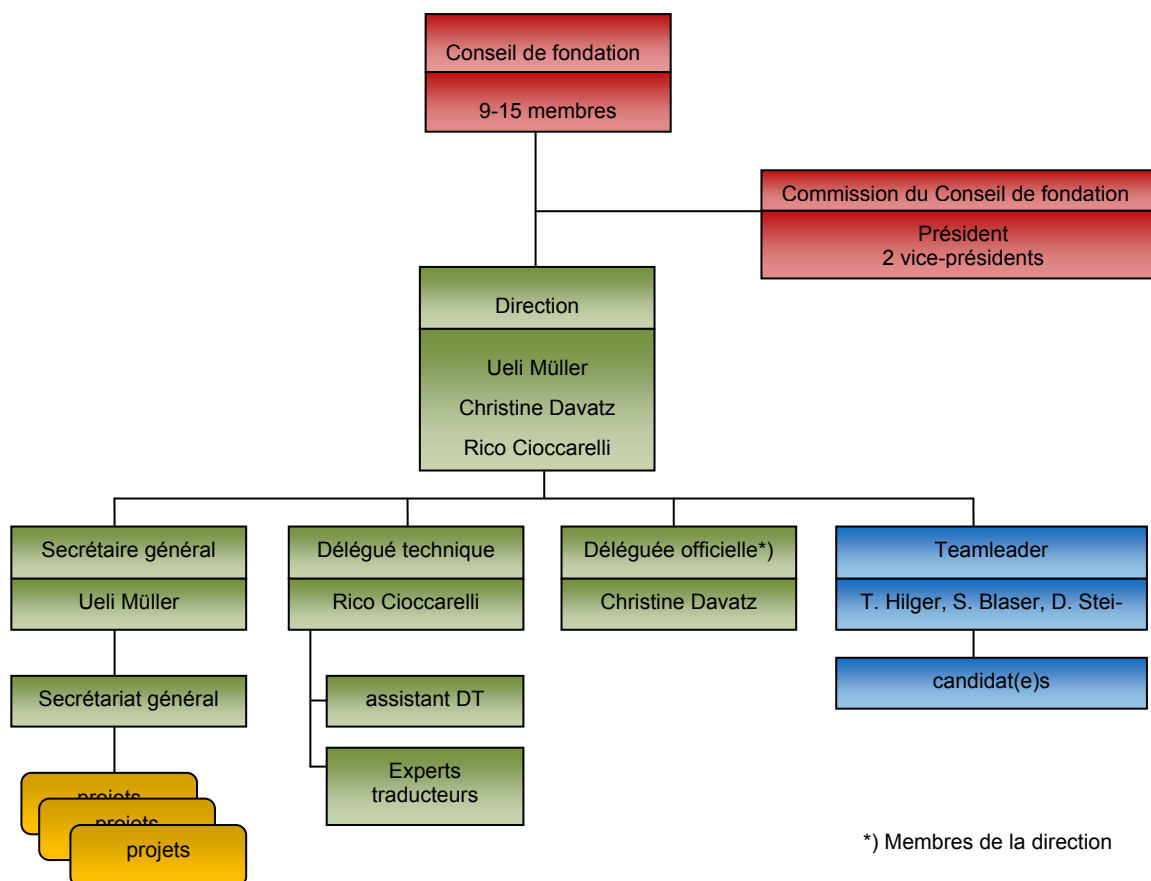
La fondation SwissSkills a été créée en 1980, initialement sous le nom de «Fondation pour les Concours internationaux des Métiers». L'organisme était composé de représentants des associations patronales et des organisations des travailleurs, ainsi que des offices nationaux et cantonaux de formation professionnelle. Depuis, la fondation a évolué et s'est adaptée aux nouveaux défis. Ses objectifs ont ainsi été élargis, et sa structure organisationnelle a été revue. Depuis 2009, la fondation porte le nom de SwissSkills.

La présente section est consacrée à la structure organisationnelle de SwissSkills, à ces processus et déroulements internes et à la coopération externe avec les principales parties prenantes. L'étude se concentre notamment sur les unités fonctionnelles, les modèles d'action, les rôles et les processus. Le niveau de la direction stratégique est également pris en compte. Cette dernière a notamment pour rôle d'adapter les structures et processus à l'ensemble des objectifs de l'organisme, de manière à permettre une amélioration de l'efficacité. Les développements ci-après décrivent les différents organes de la fondation et leurs fonctions, et donnent un aperçu de sa stratégie. Les résultats se basent principalement sur l'analyse des rapports annuels de SwissSkills et sur les interviews qualitatives réalisées avec des représentants de la direction et du Conseil de fondation.

2.1.1 Structure organisationnelle

En 2008, la fondation a renouvelé son secrétariat général, après avoir signé un contrat de prestations avec la société Walker Management AG. Depuis, SwissSkills a gagné en professionnalisme. Par la suite, le Conseil de fondation a mis en place, en 2011, un groupe de travail chargé de repenser l'organisation de la fondation SwissSkills et de définir une structure qui soit en adéquation avec les besoins. Cette démarche était motivée, d'une part, par les exigences croissantes auxquelles le secrétariat devait répondre et par les changements mis en œuvre au sein de WorldSkills International. D'autre part, la répartition des compétences entre le Conseil de fondation et le secrétariat général n'était pas suffisamment claire: le Conseil de fondation participait trop aux décisions opérationnelles, sans pour autant connaître tous les tenants et aboutissants. En même temps, les réflexions stratégiques et les défis futurs n'étaient pas suffisamment discutés au sein du Conseil de fondation. Le groupe de travail a finalement proposé au Conseil de fondation d'adjoindre un comité à ce dernier et de subordonner le secrétariat général à une direction. Un séminaire annuel a été mis en place pour permettre au Conseil de fondation de consacrer davantage de temps à la réflexion stratégique et à la discussion. La nouvelle structure organisationnelle a été présentée au Conseil de fondation et adoptée par celui-ci lors de la séance d'automne 2011, pour être mise en œuvre dès 2012. SwissSkills se voit comme organisation apprenante et comme fondation vivante, ouverte à la discussion.

FIGURE 2: NOUVEL ORGANIGRAMME DE LA FONDATION SWISSKILLS, 2012



Le Conseil de fondation et le Comité du Conseil de fondation

Le Conseil de fondation est l'organe suprême de la fondation. Il représente la fondation à l'égard des tiers et est en charge de la direction et de l'orientation stratégiques de la fondation. Il valide les comptes annuels, adopte le budget et est en charge du contrat de subventionnement avec le SEFRI et du contrat de prestations avec la CSFP. Par ailleurs, il confie des prestations à d'autres organes (par ex. au secrétariat général). Le Conseil de fondation élit le président, les deux vice-présidents, les membres du Conseil et du Comité ainsi que les mandataires pour une durée de trois ans. Toutes les personnes élues peuvent être réélues. De plus, le Conseil de fondation décide de participer ou non à des concours internationaux et de réaliser ou non d'autres événements. Il détermine la composition de la délégation aux WorldSkills et aux EuroSkills et définit les tâches de cette délégation.

Le Conseil de fondation se compose de représentants des organismes fondateurs: associations patronales, organisations de travailleurs, offices cantonaux de la formation professionnelle, établissements de formation professionnelle, etc. Le Conseil se réunit deux fois par an. Le président représente la fondation à l'égard des autorités et des organismes fondateurs. Il préside le Comité du Conseil de fondation et est en charge de la surveillance de la direction.

Le président forme, avec les deux vice-présidents, le Comité du Conseil de fondation. Le Comité crée le lien entre le Conseil de fondation et la direction. Il prépare les affaires concernant le personnel et les finances (comptes annuels, budget) pour le Conseil de fondation et examine en amont des réunions du Conseil les demandes et concepts soumis par la direction en vue de nouveaux projets. Il peut aussi accepter d'autres missions sur mandat du Conseil de fondation.

Direction et secrétariat général

La direction est composée d'un secrétaire général (présidence), d'une déléguée officielle (Union des arts et métiers) et du délégué technique (entrepreneur). Placée sous l'autorité du Conseil de fondation, elle est en charge de la gestion ordinaire de la fondation. Elle est également en charge de la mise en œuvre opérationnelle des objectifs stratégiques et élabore des concepts à destination du Conseil de fondation pour les nouveaux projets.

La déléguée officielle représente les intérêts de la Suisse au sein des organes de WorldSkills International et de WorldSkills Europe, conjointement avec le délégué technique qui dirige par ailleurs les équipes d'experts nationales et internationales. À l'échelle internationale, le délégué technique définit les critères et exigences techniques des épreuves des concours ainsi que les critères d'évaluation. Les deux délégués constituent un relais important vers les associations et assurent le transfert des connaissances vers la base.

Le secrétariat général est l'instance de coordination, l'interface de communication et l'interlocuteur des membres et parties prenantes de la fondation et des associations. Il est doté de 2,6 équivalents temps plein, répartis sur les postes suivants: secrétaire général (70 à 80 %), assistant (100 %), secrétaire (80 %), la charge de travail variant d'une année à l'autre (année WorldSkills vs. année EuroSkills). La mission principale du secrétaire général est de permettre aux candidats de participer aux concours internationaux des métiers. Pour que les candidats puissent se concentrer pleinement sur le grand événement, le secrétariat général et la direction assurent une organisation sans faille et une parfaite coordination des processus, et créent des conditions optimales pour la période de préparation aux concours. Interlocuteur privilégié des médias, le secrétariat général est responsable de la couverture par la presse de tout ce qui concerne SwissSkills, ses activités et résultats ou les occasions spéciales comme la Journée de la formation professionnelle, les Championnats Suisses, etc.

Le secrétariat régional du Tessin est également rattaché au secrétariat général. SwissSkills soutient le secrétariat à hauteur de 5000 CHF par an, dans le cadre d'un contrat de prestations conclu avec le canton du Tessin. Quant au canton, il finance la représentation tessinoise à hauteur d'un emploi à 40 %. Rattaché à la *Divisione della formazione professionale DFP* du point de vue administratif, ce poste est subordonné au secrétariat général sur le plan fonctionnel. Il incombe à la DFP de pourvoir le poste. Conformément à la convention de prestations signée entre SwissSkills et le canton du Tessin, la déléguée est l'interlocutrice des associations et entreprises du canton du Tessin et assure la transmission des informations au secrétariat général. Elle incite les associations locales et régionales à réaliser des Championnats des Métiers et les soutient et les conseille dans ce cadre. Par ailleurs, elle est en charge du suivi des candidats italophones durant la préparation aux concours internationaux. Elle entretient en outre des contacts avec les médias régionaux et représente l'interface de communication pour le Tessin.

En 2012, une solution similaire semblait s'esquisser en Romandie. Le directeur de la «Fédération Vaudoise des Entrepreneurs», ancien chef d'équipe, avait proposé de faire ce travail. Au bout d'un an, en 2013, il s'est toutefois retiré par manque de temps. En Romandie, la charge de travail d'un secrétariat est sans doute bien plus importante qu'en Suisse italienne. Il est donc probablement impossible d'exercer cette activité à temps partiel.

Chefs d'équipe

La structure, les fonctions et les exigences auxquelles doivent répondre les chefs d'équipe (ou Team Leaders) sont imposées par WorldSkills International: pour 20 candidats, il faut un chef d'équipe, pour 30, il en faut deux, et pour plus de 30, il en faut trois. La Suisse a envoyé 39 candidats aux WorldSkills 2013 et avait donc droit à trois chefs d'équipe. C'est SwissSkills qui se charge de recru-

ter les chefs d'équipes, via une procédure d'appel à candidatures. La direction procède à une présélection qu'elle soumet au Conseil de fondation, qui choisit ensuite la personne. Les chefs d'équipe ne forment pas une unité permanente dans l'organisation de la fondation, mais se constituent avant ou durant les WorldSkills ou les EuroSkills dans le cadre de groupes de travail. Leur mission consiste notamment à faire en sorte que tous les candidats forment une équipe. Il leur appartient également de définir les contenus des weekends d'équipe organisés en amont des WorldSkills. Durant les épreuves du concours, ils servent de médiateurs pour résoudre les problèmes organisationnels et offrent un soutien psychologique aux candidats. Pendant cette période, le groupe collabore étroitement avec le secrétariat général et le délégué technique. L'engagement des chefs d'équipe est essentiellement bénévole. La plupart participent déjà depuis plusieurs années.

2.1.2 Stratégie et objectifs

En 2011, le Conseil de fondation a élaboré un document stratégique basé sur les objectifs de la fondation: «*Promouvoir la formation professionnelle et les jeunes talents grâce à des concours afin d'améliorer l'image et la notoriété du système de formation professionnelle duale auprès du grand public*»⁴. Dans cet esprit, la stratégie de SwissSkills se décline en cinq domaines stratégiques qui sont brièvement exposés et évalués ci-après.

Domaine stratégique 1: les Championnats Suisses des Métiers

Les Championnats Suisses des Métiers incitent les jeunes professionnels talentueux à donner le meilleur d'eux-mêmes et offrent un aperçu pratique de l'univers des métiers. L'organisation de Championnats Suisses des Métiers vise à démontrer l'intérêt des filières professionnelles aux jeunes qui sortent de l'école, à leurs parents et aux enseignants, et à inciter les premiers à opter pour une formation professionnelle.

Pour atteindre cet objectif, SwissSkills s'attache à créer des conditions favorables à la réalisation de Championnats Suisses des Métiers, à inciter les associations professionnelles et sectorielles à en réaliser, et à conseiller et accompagner les associations dans le cadre de leur engagement. Afin d'améliorer la visibilité des Championnats Suisses des Métiers, SwissSkills use de son influence pour qu'ils soient regroupés à intervalles réguliers dans le cadre d'un grand événement (cf. SwissSkills Berne 2014).

Domaine stratégique 2: les concours internationaux des métiers

Les concours internationaux des métiers sont une «*vitrine pour le système suisse de formation professionnelle duale*» et permettent à la Suisse de se mesurer à d'autres pays et de ne pas se faire dépasser au niveau des évolutions et innovations internationales. Pour la Suisse, les concours européens des métiers notamment revêtent une importance stratégique, puisqu'ils facilitent le maillage dans l'espace européen et la reconnaissance mutuelle des diplômes.

Pour que la Suisse puisse continuer à monter sur le podium lors des concours internationaux des métiers, SwissSkills sélectionne, conjointement avec les associations, les candidats les plus talentueux, et veille à ce qu'un maximum de métiers soient représentés. La fondation crée des conditions générales propices à la préparation des candidats et permet à ces derniers de participer aux concours internationaux. Membre de WorldSkills Europe et WorldSkills International, SwissSkills s'engage au plus haut niveau en faveur de conditions de compétition équitables.

⁴ Cf. Stratégie de la fondation SwissSkills. 13.09.2011.

Domaine stratégique 3: la communication

La communication et les relations publiques font partie des objectifs stratégiques de SwissSkills. Une communication cohérente et l'utilisation généralisée du logo doivent renforcer la marque «SwissSkills», améliorer la notoriété des concours des métiers et valoriser la formation professionnelle duale. Dans cette optique, SwissSkills conseille et soutient les associations professionnelles et sectorielles au niveau de la communication et de l'information des médias, entretient ses relations avec les médias et coordonne la communication commune avec la Confédération. Dans le cadre des relations publiques, différents canaux de communication sont utilisés (presse écrite et en ligne, radio et télévision, médias électroniques et médias sociaux).

Domaine stratégique 4: l'organisation d'événements

L'organisation d'événements spéciaux permet avant tout de présenter au public les résultats obtenus par les candidats et de renforcer la notoriété et la visibilité des concours. Parmi ces événements médiatiques figurent notamment la réception de l'équipe suisse à l'issue des WorldSkills et la manifestation annuelle destinée à honorer les lauréats des Championnats Suisses et des concours mondiaux.

Domaine stratégique 5: les partenariats

SwissSkills entretient des contacts et des relations partenariales avec des acteurs externes, tels que le SEFRI, les cantons, les organismes soutenant la fondation, les entreprises sponsors, le SwissSkills Supporter Club et d'autres partenaires externes⁵.

2.1.3 Évaluation de la stratégie et des processus internes de la fondation SwissSkills du point de vue de l'équipe en charge de l'évaluation

Évaluation de la stratégie de la fondation

La notion de stratégie englobe l'ensemble des décisions prises par l'organisation. Les actions stratégiques visent à assurer sa réussite à long terme. Cette réussite implique pour l'organisation d'aborder à l'avenir des domaines d'actions innovants et de contrôler et d'adapter régulièrement ses objectifs. Il doit identifier et évaluer les évolutions futures pertinentes pour son activité et les intégrer dans ses objectifs et sa planification. Pour permettre la réussite d'une telle démarche, les mutations, les attentes et les points de vue externes à l'organisme doivent être perçus et compris. Les avis exprimés ci-après sur le document stratégique de SwissSkills reposent sur l'examen des différents documents de SwissSkills et sur l'évaluation analytique des contenus des interviews qualitatives.

Cohérents avec les objectifs de la fondation, les champs stratégiques et objectifs définis correspondent dans une large mesure aux objectifs fixés dans le contrat de subventionnement conclu avec le SEFRI⁶. Le document stratégique ne tient pas suffisamment compte des problèmes stratégiques mis en évidence au cours des années passées, alors que SwissSkills en est en partie consciente, comme le montrent les entretiens menés avec la direction et le Conseil de fondation. Ainsi, rien n'indique comment mieux intégrer les régions latines à l'avenir ou comment soutenir les candidats de ces régions pour qu'ils atteignent d'aussi bons résultats que les Suisses alémaniques. S'il appartient aux associations professionnelles, souvent elles-mêmes fortement orientées vers la Suisse alémanique, de recruter les candidats, SwissSkills pourrait contribuer, par une stratégie adaptée, à les sensibiliser à ce sujet. La convention de prestations conclue avec la CSFP prévoit explicitement d'«assurer les activités de promotion et [d'] organiser les championnats des métiers avec les organi-

⁵ Le rôle de ces partenaires et leur rapport avec SwissSkills sont analysés plus loin, au chapitre 2.1.4.

⁶ Dans le contrat de subventionnement, les objectifs d'ordre opérationnel sont parfois définis plus en détail et, dans certains cas, complétés par des objectifs chiffrés.

sations du monde du travail de façon à ce que des jeunes de toutes les régions linguistiques prennent part aux Championnats Suisses des Métiers» pour que la délégation envoyée aux EuroSkills ou aux Worldskills représente de manière équitable toutes les régions du pays.

Bien que la communication et les relations publiques soient mises en avant comme domaine stratégique important et que des concepts sur les relations avec les médias (notamment pour les WorldSkills) existent et continuent d'être développés à l'échelle opérationnelle (cf. chapitre 2.4.1), une stratégie globale fait pour l'instant défaut. Le document stratégique n'évoque ni la couverture parfois faible des concours des métiers dans les médias nationaux, ni le potentiel des candidats ou les possibilités de mieux exploiter celui-ci à des fins de marketing. Il n'évoque pas non plus certains défis auxquels SwissSkills sera prochainement confrontés, comme la manière dont il convient d'assurer la succession de personnes travaillant pour SwissSkills depuis de nombreuses années, ni son système de milice de plus en plus remis en question en raison de l'évolution du contexte global.

Jusqu'à présent, les candidats suisses se sont toujours placés aux avant-postes dans les concours mondiaux, mais le niveau des performances ne cesse d'augmenter. À l'avenir, l'enjeu sera de fournir des efforts importants pour continuer à figurer aux premiers rangs du classement, malgré un niveau général toujours plus élevé. Toute l'activité de la fondation a pour but de maintenir l'excellent classement de la Suisse. Perdre le podium serait fatal pour SwissSkills. Pour pouvoir agir en situation de crise, il faut avoir réfléchi au préalable à des solutions applicables aux «worst case scenarios». Une telle réflexion fait pour l'instant défaut dans le document stratégique de SwissSkills.

Évaluation des processus décisionnels et d'information au sein de la fondation

En revoyant sa structure organisationnelle, SwissSkills souhaitait rendre ses déroulements et processus plus transparents, définir de manière plus contraignante les compétences et tâches des différentes instances et mieux séparer les tâches stratégiques des tâches opérationnelles. Les premiers effets de la restructuration sont déjà perceptibles. Ainsi, SwissSkills est aujourd'hui perçue par ses membres et par ses partenaires comme un organisme dont les processus se sont fortement professionnalisés. Dans sa forme actuelle, l'organisme est également plus transparent, et ses résultats dépendent moins des individus. Les entretiens menés avec une partie des membres de la fondation portent toutefois à croire que la séparation entre les processus décisionnels stratégiques et opérationnels n'a pas encore vraiment abouti. Si la création du Comité du Conseil de fondation, qui doit faire le lien entre la direction et le Conseil de fondation, a effectivement permis d'améliorer l'efficacité des processus décisionnels, elle renferme aussi le risque de voir les affaires de moins en moins discutées au sein du Conseil et les décisions prises à l'avance et simplement communiquées. Pour éviter de voir le rôle du Conseil de fondation réduit à la simple validation des décisions, il convient de mieux intégrer les membres dans les processus décisionnels. Le Conseil de fondation se réunit deux fois par an et organise une journée de réflexion. Ces occasions permettent d'évoquer les différentes préoccupations et de discuter des stratégies et décisions. Parmi les personnes interviewées, certaines ont fait part de discussions animées au sein du Conseil de fondation sur les thèmes d'actualité. Toutefois, ces thématiques ne sont pas toujours reprises à l'échelle stratégique, ou alors les voix critiques ne sont pas entendues.

Quand on regarde la composition du Conseil de fondation, on s'aperçoit qu'il y a deux types de membres: un groupe de personnes qui s'engagent activement depuis des années et assurent stabilité et continuité à la fondation, et un autre groupe constitué de personnes qui n'ont pas les moyens de s'engager davantage ou qui quittent le Conseil de fondation peu de temps après y être entrées. Si, lors du renouvellement des mandats du Conseil de fondation, l'adéquation entre les rôles et les personnes et les changements nécessaires sont bien pris en compte, les organismes fondateurs désignent en général eux-mêmes les personnes qu'ils délèguent au Conseil de fondation de Swiss-

Skills. Le président du Conseil de fondation peut, tout au plus, se servir de ses contacts pour influencer sur ces choix.

La direction forme une équipe forte et soudée qui dispose d'un vaste savoir-faire. Vu de l'extérieur, ce noyau n'est pas toujours perçu comme transparent ou accessible. Ces dernières années, la direction et le secrétariat général ont amélioré le travail d'information à destination des membres et des parties prenantes. Aujourd'hui, les membres de la fondation reçoivent une infolettre trimestrielle qui les informe de l'état d'avancement des travaux et des dépenses réalisées. Les membres du Conseil de fondation interrogés apprécient cette prestation.

La transmission des informations au-delà des frontières linguistiques pourrait être optimisée. Il convient de mieux intégrer les secrétariats latins, dans un premier temps celui du Tessin et plus tard également celui de Romandie. Les ressources de ces succursales pourraient être mieux utilisées en impliquant ces dernières davantage dans les activités des groupes de travail. Pour améliorer la communication, tous les documents importants sont aujourd'hui rédigés dans les trois langues nationales, mais une grande partie des personnes interrogées estiment que le problème est plutôt lié à un manque de sensibilité pour les autres cultures linguistiques.

2.1.4 Relations externes de la fondation et rôle des parties prenantes

SwissSkills est une organisation à but non lucratif dont l'objet est de garantir les participations suisses aux WorldSkills et aux EuroSkills. Les experts, les candidats, les associations professionnelles et sectorielles, les cantons, le SEFRI, les sponsors, le Supporter Club et WorldSkills International sont autant de parties prenantes de SwissSkills. La coopération avec ces acteurs et une appréciation juste de leurs besoins sont essentielles pour accomplir les tâches d'une manière efficiente et efficace. Quels sont les rôles, les besoins et les attentes des différentes parties prenantes? Dans quelle mesure la fondation SwissSkills les identifie-t-elle et y répond-elle? Comment SwissSkills entre-t-elle en contact avec ses parties prenantes? Ces questions et bien d'autres sont traitées ci-après, sur la base de l'analyse des interviews qualitatives et des données issues des enquêtes en ligne.

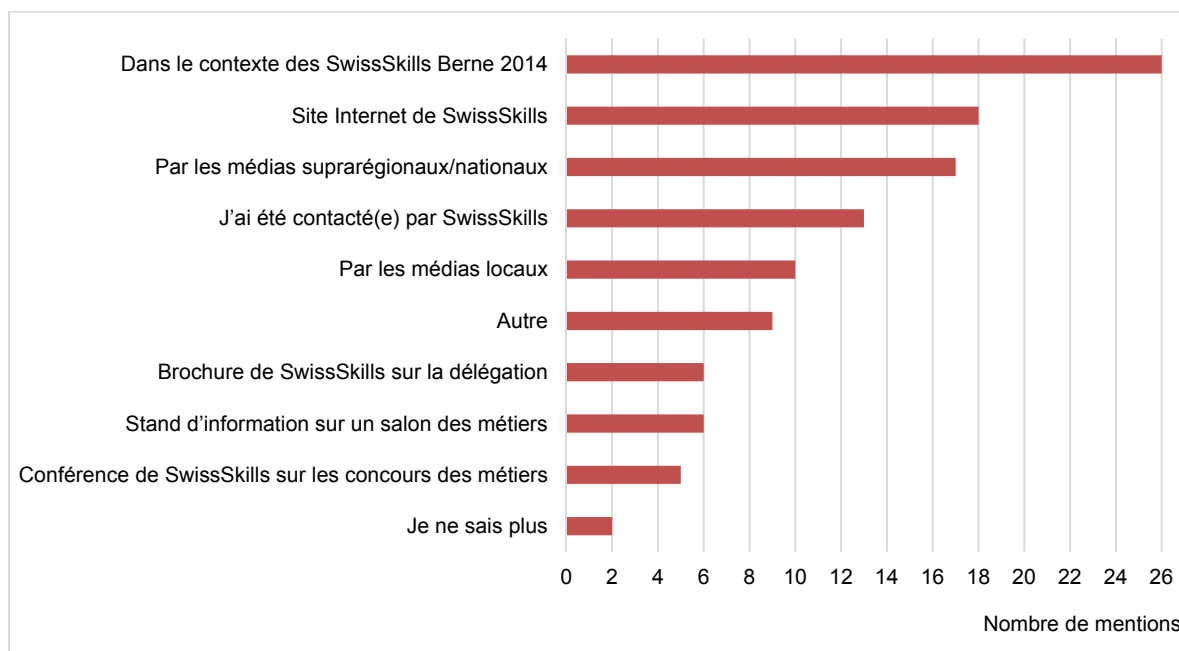
Dans ce tissu, un rôle particulier revient aux candidats, puisqu'ils sont les acteurs principaux des Championnats Suisses des Métiers, des WorldSkills et des EuroSkills. En même temps, leur groupe se renouvelle constamment. Il en va de même pour les experts qui soutiennent les candidats dans leur préparation technique et les accompagnent aux concours internationaux. Leurs rôles, besoins et appréciations sont présentés et expliqués au chapitre 2.3, consacré aux WorldSkills et aux EuroSkills.

Les associations professionnelles et sectorielles

Les associations professionnelles et sectorielles sont les partenaires les plus importants de SwissSkills. Par la formation des jeunes et l'organisation de Championnats Suisses des Métiers, elles alimentent un vivier suffisant de candidats talentueux susceptibles de participer aux concours internationaux des métiers. Les associations désignent des experts pour la participation suisse aux EuroSkills et aux WorldSkills. Entretenir les contacts avec les associations et les soutenir dans leur engagement sont deux aspects fondamentaux constituant la raison d'être de SwissSkills. Logiquement, les Championnats Suisses des Métiers sont donc au cœur de la stratégie de la fondation. SwissSkills met tout en œuvre pour que des Championnats Suisses des Métiers soient organisés dans le plus grand nombre de métiers possible et crée les conditions générales nécessaires à cet effet. Pour convaincre le plus grand nombre possible d'associations de réaliser des Championnats Suisses des Métiers, SwissSkills utilise plusieurs canaux: d'une part, la fondation s'efforce de parti-

ciper aux salons des métiers et aux foires des arts et métiers par la présence de membres du Conseil de fondation ou de la direction pour renforcer le contact direct avec les associations. D'autre part, la déléguée officielle de SwissSkills, représentante de l'Union des arts et métiers, met à profit ses contacts directs avec les associations. Dans le cadre des préparations pour les SwissSkills Berne 2014, le secrétariat général a encore renforcé ses activités d'information des associations. Ces efforts ont porté leurs fruits: les retours de l'enquête en ligne destinée aux associations professionnelles et sectorielles montrent que la moitié des répondants ont entendu parler de la fondation dans le contexte des SwissSkills Berne 2014 (figure 3). La couverture des Championnats dans la presse nationale et locale contribue aussi efficacement à faire connaître SwissSkills. La plupart des répondants représentant les associations (55 %) ont en plus cité la couverture médiatique nationale, régionale ou locale de SwissSkills comme source d'information. Nettement moins de répondants ont dit avoir été contactés directement par SwissSkills (27 %) ou avoir appris l'existence de la fondation à l'occasion d'une séance d'information (23 %).

FIGURE 3: COMMENT LES ASSOCIATIONS PROFESSIONNELLES ET SECTORIELLES ONT-ELLES APPRIS L'EXISTENCE DE SWISSSKILLS? Réponses multiples (N=49)



Source: Enquête en ligne Ortra, 2013

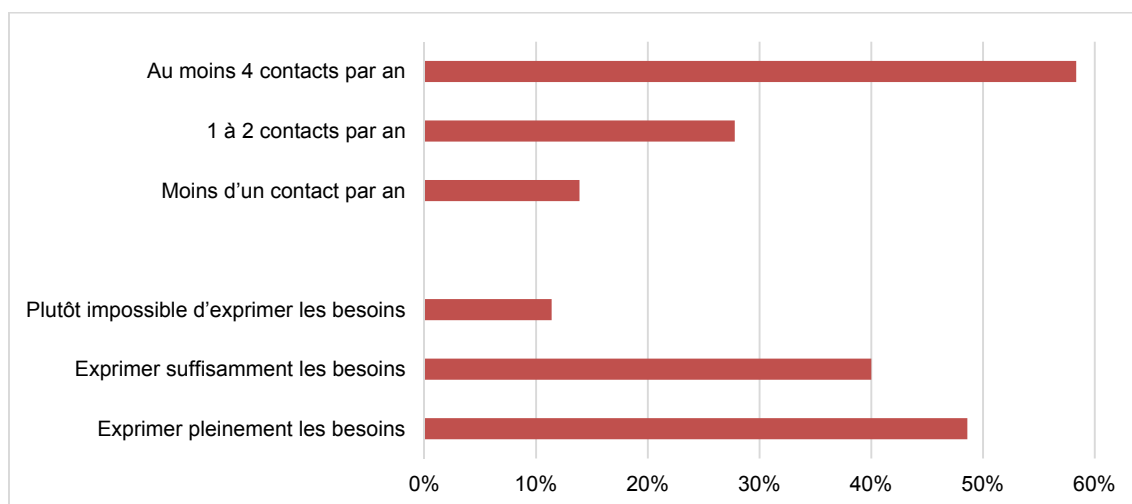
Depuis 2008, le secrétariat général a également renforcé ses contacts avec les associations professionnelles et sectorielles qui participent aux WorldSkills, et organise une rencontre annuelle autour d'une thématique particulière. Ces rencontres permettent notamment d'informer les associations suffisamment à l'avance et de manière exhaustive sur les activités de préparation, le fonctionnement et le calendrier des WorldSkills. SwissSkills a également profité du renforcement des contacts pour se positionner et ainsi être perçue par les associations professionnelles et sectorielles comme partenaire fiable pour l'organisation de Championnats Suisses. Cette démarche de la fondation a porté ses fruits ces dernières années. Ainsi, plus de la moitié des répondants⁷ est au moins quatre fois par an en contact avec SwissSkills, et 49 % estiment qu'ils peuvent pleinement exprimer leurs besoins en la matière (figure 4). Une partie des répondants apprécie beaucoup le fait que le secrétaire général et les collaborateurs de SwissSkills soient joignables à tout moment. Ils estiment également qu'il

⁷ Il s'agit ici exclusivement du groupe de répondants réalisant des Championnats Suisses et/ou participant aux WorldSkills et/ou aux EuroSkills.

existe un échange constructif sur la thématique. Certains soulignent explicitement que SwissSkills fournit un travail professionnel et de qualité et que la collaboration fonctionne bien.

Un peu plus d'un répondant sur dix exprime des critiques et souhaiterait que les associations professionnelles soient plus activement impliquées dans les processus décisionnels relatifs aux concours internationaux des métiers. Ils estiment que SwissSkills pourrait mieux faire en ce qui concerne un échange précoce et non sollicité d'informations avec les représentants des associations et en ce qui concerne les activités des experts et candidats participant aux WorldSkills. Certaines personnes interrogées dans le cadre des interviews qualitatives vont dans le même sens, estimant que les employeurs ne sont pas suffisamment représentés dans le Conseil de fondation et pas assez impliqués dans les processus décisionnels. À leurs yeux, il est particulièrement difficile pour les représentants des associations qui ne sont pas en contact direct avec SwissSkills ou avec l'Union des arts et métiers de faire valoir leurs besoins.

FIGURE 4: INTENSITÉ DU CONTACT DES ASSOCIATIONS PROFESSIONNELLES ET SECTORIELLES AVEC SWISSSKILLS ET POSSIBILITÉ D'EXPRIMER LEURS BESOINS (N=37)



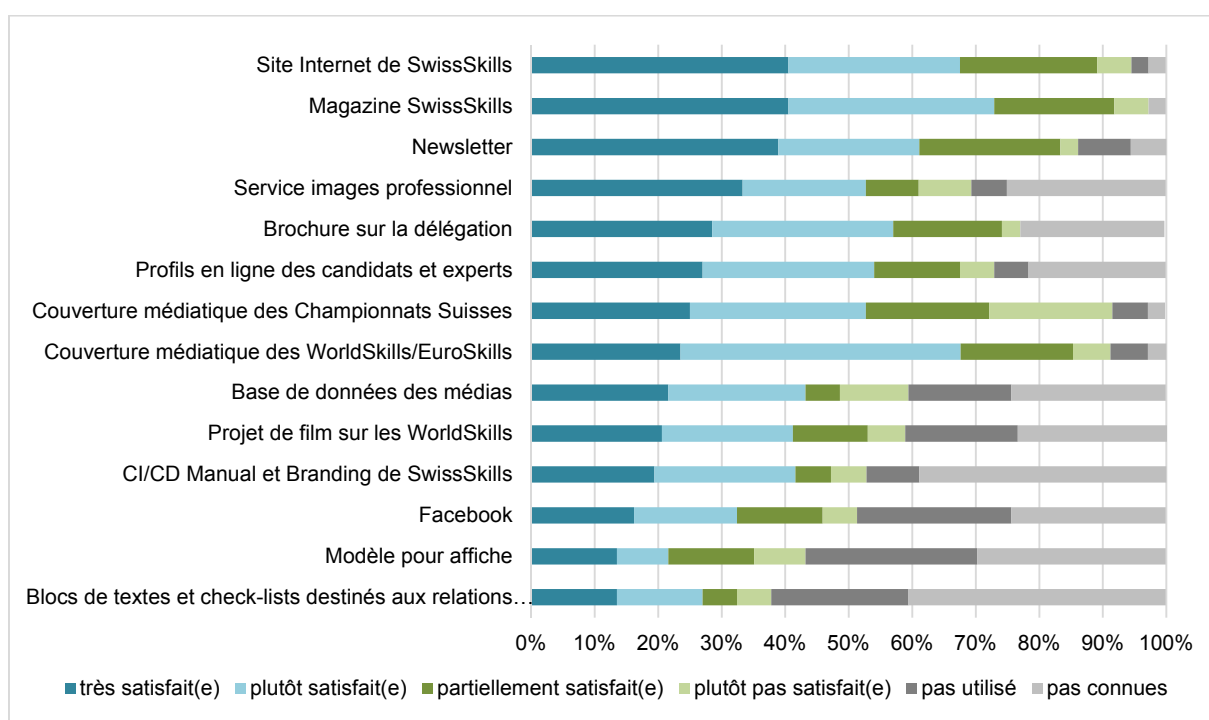
Source: Enquête en ligne Ortra, 2013

Outre les experts, la déléguée officielle et le délégué technique de SwissSkills sont des sources d'information et interlocuteurs importants des associations. Ils veillent à ce que les enseignements tirés des concours internationaux soient communiqués aux associations. À l'issue des WorldSkills, des analyses individuelles des métiers représentés sont parfois réalisés en collaboration avec les associations. Les associations reçoivent des documents et des données sur les performances de leurs candidats au cours des cinq dernières années. Le délégué technique et les experts peuvent ainsi leur montrer les aspects qui mériteraient d'être améliorés. Ces informations ne sont pas exploitées de la même façon par toutes les associations, selon les dires des experts et représentants d'associations interviewés. Les petites associations surtout manquent souvent de ressources humaines et financières pour offrir un soutien ciblé à leurs candidats en vue des concours mondiaux. Si certaines associations semblent ne pas se rendre compte de l'importance d'une bonne préparation et du soutien apporté aux experts et aux candidats, la plupart d'entre elles réalisent un travail professionnel de préparation. Toujours d'après ces témoignages, ce savoir-faire n'est, pour l'heure, pas suffisamment exploité par SwissSkills pour soutenir de manière ciblée les associations dont le travail de préparation est moins bon ou moins intense.

Un aspect important de la coopération avec les associations est la coordination commune de l'information des médias. À la demande des associations, SwissSkills a commencé en 2009 à mieux

adapter son travail d'information des médias aux besoins des associations. Le secrétariat général a contacté à cet effet les responsables de la communication des 15 plus grandes associations sectorielles, dont dix ont participé à la table ronde organisée par SwissSkills. Il en est sorti un groupe de travail qui a défini différents outils que SwissSkills devrait mettre à disposition des associations pour soutenir leur travail d'information des médias. Parmi ces outils figurent notamment une base de données constamment actualisée des médias, des check-lists pour l'information des médias et des blocs de texte prédéfinis dont les associations peuvent se servir pour contacter les médias. Pour chaque Championnat Suisse des Métiers, SwissSkills rédige en outre un communiqué de presse ainsi qu'un article pour son site Internet. Ces textes sont transmis aux médias régionaux et suprarégionaux, en concertation avec les associations. Depuis, les associations ont amélioré et renforcé leur information aux médias sur les Championnats Suisses.

FIGURE 5: NIVEAU DE SATISFACTION DES ASSOCIATIONS AVEC LES OFFRES DE SWISSSKILLS DANS LE DOMAINE DE LA COMMUNICATION ET DU MARKETING (N=37)



Source: Enquête en ligne Ortra, 2013

Il est intéressant de noter que 41 % des répondants⁸ ne connaissent pas les blocs de texte ou les check-lists destinés aux relations avec les médias, tandis que 22 % les connaissent mais ne s'en sont jamais servis. 38 % des répondants ont déjà utilisé ces deux outils, les blocs de textes et les check-lists, et en sont majoritairement satisfaits (figure 5). La base de données des médias mise à disposition par SwissSkills n'est pas utilisée ou pas connue par 40 % des répondants. La communication de SwissSkills à destination des médias est jugée bonne à très bonne, les contributions sur les WorldSkills ou les EuroSkills étant mieux notées que celles relatives aux Championnats Suisses. L'année dernière, le secrétariat général a complètement remanié et rajeuni le site Internet de SwissSkills, qui a gagné en clarté et en lisibilité. Les statistiques des utilisateurs font état d'une augmentation du nombre de visiteurs de 6,7% pour la période 2009-2011 et de 51'570 visiteurs en 2011, année WorldSkills. En 2012, une année EuroSkills, le nombre des visiteurs a baissé de 22,5 % pour

⁸ Parmi les répondants figurent les représentants des associations réalisant des Championnats Suisses et/ou participant aux WorldSkills et/ou aux EuroSkills.

tomber à 35'000 visiteurs. Les représentants d'associations interrogés émettent pour la plupart un avis positif sur le site Internet de SwissSkills. 68% sont plutôt satisfaits ou très satisfaits du nouveau site. Très peu de personnes interrogées ne connaissent pas le site. Il fait donc partie, avec le magazine, des plus importants outils de SwissSkills dans le domaine de la communication et du marketing. Globalement, les données recueillies montrent que les petites associations de moins de 250 adhérents ont tendance à être un peu moins satisfaits des prestations et offres de SwissSkills dans le domaine de la communication.

Les offres proposées par SwissSkill en termes de communication et de marketing se complètent en général. Si la fondation SwissSkills a ainsi fait un pas en avant pour réaliser son objectif de soutenir les associations professionnelles et sectorielles au niveau de la communication et des relations avec les médias, elle n'atteint pas encore toutes les associations de la même manière. Par ailleurs, le fait qu'un certain nombre de répondants utilisent peu ou ne connaissent pas les outils proposés pour les relations avec les médias porte à croire que les instruments mis à disposition par SwissSkills ne répondent pas aux besoins de toutes les associations. Il est aussi à supposer que les exigences et besoins des associations diffèrent (par exemple en fonction de leur taille).

Le Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation SEFRI

La Confédération soutient SwissSkills par un contrat de subventionnement qui s'inscrit dans le cadre de la loi fédérale sur la formation professionnelle (art. 55 LFPr), au titre des prestations d'intérêt public que la fondation fournit. La coordination et l'organisation de la participation suisse aux WorldSkills et aux EuroSkills répondent à un objectif général et couvrent un besoin de différents acteurs de la formation professionnelle. Les prestations fournies par SwissSkills devraient, de ce fait, être cohérentes avec les objectifs de la Confédération en matière de formation professionnelle. Améliorer l'image de la formation professionnelle suisse et encourager les talents sont des préoccupations majeures de la politique suisse en matière de formation professionnelle. L'accès par les concours est intéressant, déclenche des émotions et offre une plateforme pour mettre en avant des professionnels qui peuvent servir d'exemple. Très utiles pour la communication et le marketing, les concours mondiaux notamment offrent l'occasion de présenter le système de formation professionnelle suisse à l'échelle nationale et internationale. Les objectifs de SwissSkills doivent donc également s'inscrire dans la stratégie globale de la formation professionnelle suisse. Le SEFRI peut faire valoir ses intérêts via les objectifs fixés dans le contrat de subventionnement, ainsi que dans le cadre des négociations budgétaires et des discussions régulières sur le rapport annuel. Depuis le départ à la retraite du représentant du SEFRI au sein du Conseil de fondation de SwissSkills, cette voix consultative n'a pas été remplacée, conformément aux souhaits du SEFRI. Aux dires du président du Conseil de fondation, SwissSkills a regretté cette décision. La raison avancée pour expliquer ce retrait était que la Confédération, en tant que financeur principal, ne pouvait pas en même temps remplir une fonction de surveillance stratégique au sein de la fondation (cf. mémoire d'U. Müller). Cette justification n'apparaît toutefois pas totalement logique, étant donné que la mission du Conseil de fondation, telle qu'elle a été définie à ce jour, ne porte pas exclusivement sur le contrôle, mais aussi sur le pilotage stratégique. Dans ce domaine, la Confédération n'intervient pas ou très peu. Par ailleurs, la Confédération participe aujourd'hui déjà à la gestion financière de la fondation, dans le cadre des négociations budgétaires avec SwissSkills et de la validation des comptes et rapports annuels.

Présent aux WorldSkills en tant que membre de la délégation suisse, le SEFRI est le représentant politique de la formation professionnelle suisse. Le debriefing commun réalisé par SwissSkills et le SEFRI (anciennement OFFT) après les WorldSkills 2009 a montré que l'information n'a pas toujours circulé de façon optimale entre les deux institutions, aussi bien avant que pendant les concours. Le

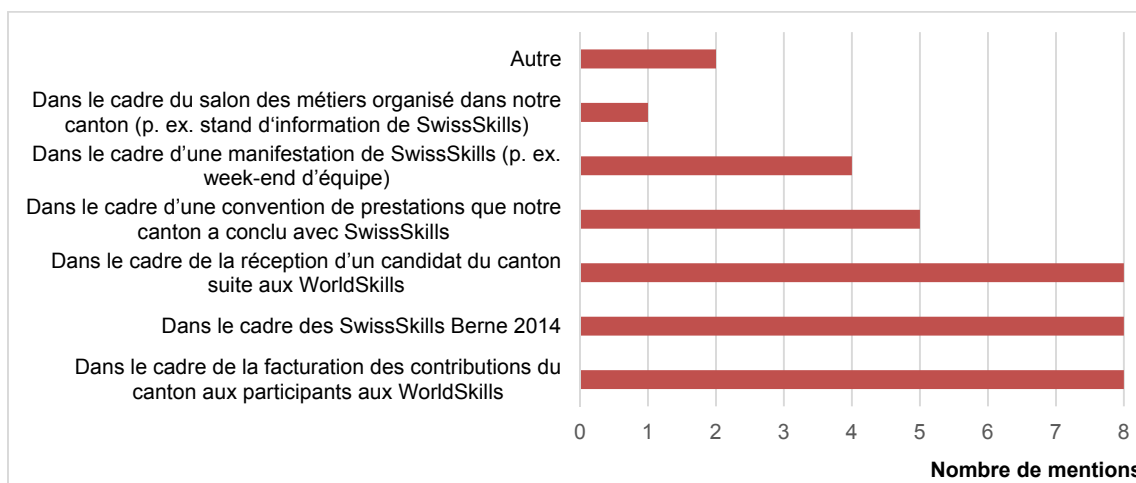
SEFRI a ensuite désigné un coordinateur de projets et un interlocuteur pour SwissSkills. En contrepartie, le secrétariat général de SwissSkills veille à transmettre rapidement au SEFRI les informations liées aux événements internationaux et permet l'accès à des partenaires internationaux. Depuis, cet échange semble bien fonctionner, aux dires des deux parties concernées.

La coopération avec les cantons

Auparavant, les cantons qui avaient des candidats aux WorldSkills ou aux EuroSkills ont participé aux frais ou pris en charge des frais supplémentaires non budgétés (voir compte de résultats 2009). SwissSkills envoyait à chaque fois un courrier aux cantons pour solliciter une participation aux frais des deux concours internationaux des métiers. Depuis 2012, un contrat de prestations conclu pour quatre ans avec la Conférence suisse des offices de formation professionnelle (CSFP) régit la coopération avec les cantons. Par ce contrat, la CSFP entend garantir une contribution annuelle en tant que partenaire de SwissSkills. En contrepartie, SwissSkills s'engage à organiser la promotion des Championnats Suisses des Métiers et la coopération avec les associations professionnelles et sectorielles de manière à ce que des participants de toutes les régions linguistiques y soient représentés, dans la mesure du possible. Cette démarche doit jeter les bases d'une participation représentative de toutes les parties du pays aux WorldSkills et aux EuroSkills. Avec la mise en place d'un secrétariat dans le canton du Tessin, SwissSkills a commencé à agir en ce sens. Une solution équivalente fait encore défaut pour la Romandie.

Sur les 20 cantons ayant participé à l'enquête, 16 ont été au moins une fois en contact avec SwissSkills au cours des cinq dernières années (figure 6). Ce contact était en général initié par SwissSkills, tant pour les cantons suisses alémaniques que pour les cantons latins. Les cantons sont essentiellement en contact avec le secrétariat général ou avec certains membres du Conseil de fondation. Le motif du contact initié par SwissSkills était, aux dires des représentants des cantons, soit la facturation dans le cadre des WorldSkills, soit la réception organisée après les WorldSkills si un candidat du canton avait participé aux WorldSkills ou aux EuroSkills. Ces derniers temps, les SwissSkills Berne 2014 sont la raison principale du contact avec les cantons. Pour certains cantons, le contact avec SwissSkills passe essentiellement par la CSFP. Pour eux, il n'y a donc quasiment pas d'échange bilatéral avec SwissSkills. Malgré ce fait, la plupart des répondants (90 %) ont le sentiment d'être bien à très bien informés via SwissSkills. Pour se tenir au courant des concours des métiers, ils utilisent surtout les supports proposés par SwissSkills (newsletter, magazine, brochure sur la délégation suisse), ou encore le site Internet de la fondation.

FIGURE 6: MOTIFS D'UN CONTACT RÉCIPROQUE ENTRE SWISSSKILLS ET LES CANTONS, réponses multiples (N=16)



Source: Enquête en ligne cantons, 2013

En réponse à la question de savoir si SwissSkills tient suffisamment compte des différentes régions linguistiques en Suisse, neuf représentants de cantons se sont montrés plutôt critiques⁹. Ce sont principalement les cantons latins qui se sentent insuffisamment pris en compte par SwissSkills. Ces cantons ne sont pas toujours satisfaits non plus de la qualité de la traduction des informations dans les autres langues nationales. Les résultats de l'enquête réalisée auprès des parties prenantes (interviews qualitatives) confortent cette vision, comme le montrent les affirmations suivantes: SwissSkills s'engage bien aussi en Romandie. Le problème n'est pas seulement lié à la fondation. Les associations jouent un rôle aussi important dans l'accès aux autres régions linguistiques. SwissSkills manque parfois de sensibilité pour la culture romande. L'exemple du canton du Tessin, où les concours sont plus visibles grâce au travail d'une interlocutrice engagée, et où les jeunes répondent à l'appel, montre l'importance d'une personne motivée sur place.

Les sponsors

La contribution financière des sponsors au budget de SwissSkills est importante. La promotion de l'excellence et le besoin des entreprises suisses d'assurer la relève grâce à un vivier de jeunes talents motivent les principaux sponsors à s'engager auprès de SwissSkills et à exprimer l'estime dans laquelle ils tiennent la formation professionnelle. La fondation, le sponsor général et les sponsors principaux sont tenus par contrat à limiter le nombre de sponsors généraux à un et le nombre de sponsors principaux à quatre. Si la prospection d'autres sponsors qui ne bénéficient pas de ces appellations, ou de sponsors techniques, est à tout moment possible, elle s'avère difficile. Selon le concept sponsoring de SwissSkills, les raisons de cette difficulté sont les suivantes: trop peu connue du grand public, la fondation SwissSkills a du mal à offrir des contreparties intéressantes aux sponsors. Il y a souvent aussi une certaine concurrence avec les associations, puisque des entreprises proches du secteur sponsorisent déjà les concours de leurs associations. Dans le cadre des interviews qualitatives, la possibilité de voir les associations davantage impliquées dans la recherche de sponsors et d'utiliser plus souvent leurs contacts avec les entreprises a cependant été exprimée. Pour ce faire, il faudrait toutefois que les principes appliqués par SwissSkills pour la prospection de nouveaux sponsors soient plus transparents, afin que les entreprises intéressées sachent qui peut participer et dans quelles conditions.

Les sponsors étant une partie prenante importante de SwissSkills, la fondation a renforcé ses contacts et invite régulièrement les donateurs à participer à des événements spéciaux (dîner organisé lors du premier week-end d'équipe, réception au Palais fédéral, etc.). Globalement, la communication de SwissSkills à l'égard des sponsors fonctionne bien. La désormais plus grande transparence des rapports contractuels a simplifié la coopération directe avec le sponsor général et les sponsors principaux. Aux dires du sponsor général, le timing de la transmission des informations pourrait encore être amélioré. Ce partenaire contractuel de longue date estime en effet qu'il serait important de recevoir suffisamment tôt les informations liées aux deux grands événements que sont les WorldSkills et les EuroSkills, afin de pouvoir mieux intégrer ces concours internationaux dans sa propre communication et dans ses campagnes publicitaires.

Le Supporter Club

Association de soutien d'intérêt public, le Supporter Club a été créé explicitement pour soutenir SwissSkills. Ses recettes se composent des cotisations de ses membres et de dons. Ses membres sont en majorité d'anciens candidats, leurs proches et les experts. Ils accompagnent les candidats suisses aux WorldSkills et leur fournissent un soutien moral. Suite au renouvellement du secrétariat général et à la nouvelle organisation plus professionnelle de la fondation, le Supporter Club a dû, selon les membres interrogés, redéfinir son rôle au sein de cet ensemble. Avant, le Supporter Club

⁹ En tout, 15 représentants de cantons ont répondu à la question, parmi lesquels trois ont coché «Je ne sais pas»

avait une voix consultative au Conseil de fondation et ainsi davantage de possibilités de se faire entendre. Il contribuait aussi avec un financement de base plus conséquent. Aujourd'hui, il fournit avant tout un soutien ponctuel pour des projets spécifiques, de bonnes idées ou des associations disposant de peu de ressources financières pour la préparation des candidats. D'après les avis recueillis, la coopération avec SwissSkills et la transmission d'informations fonctionnent toutefois toujours bien. Parfois, les informations seraient même plutôt trop abondantes. En revanche, les tiers interrogés dans le cadre des interviews qualitatives n'ont pas toujours su faire la différence entre SwissSkills et le Supporter Club.

Contacts internationaux

SwissSkills entretient des contacts avec l'étranger via WorldSkills International et WorldSkills Europe, mais s'échange aussi avec les institutions équivalentes des pays voisins ou reçoit des délégations de pays membres de WorldSkills International. Depuis 1953, SwissSkills siège au Board of Directors de WorldSkills International. La déléguée officielle de SwissSkills représente la Suisse et dispose d'une voix lors de l'assemblée générale annuelle. D'après elle, la Suisse est très respectée au sein du Board of Directors. Outre cette instance, WorldSkills International dispose d'un comité technique. Ce dernier doit s'assurer que les tâches à réaliser répondent aux critères techniques. L'élaboration à proprement parler des tâches pour les WorldSkills appartient ensuite aux experts. C'est le délégué technique qui représente la Suisse dans cette instance. Il est également membre du jury lors des concours mondiaux. Pour préparer les quelque 950 experts à leur mission durant les WorldSkills, le comité organise des formations dans différentes langues.

SwissSkills participe activement à ce réseau international. Entre les concours, les délégations amies échangent entre elles. Aux dires du secrétaire général, SwissSkills reçoit aussi parfois des demandes de visite de la part de délégations d'autres pays ou assiste à son tour à des concours organisés à l'étranger. D'après lui, l'expertise de SwissSkills est très demandée: les conseils du secrétariat général sont surtout sollicités pour des questions de marketing ou de communication. Il peut aussi arriver qu'on lui demande d'expliquer en détail comment se présente la préparation d'une équipe en Suisse. Le contact avec les pays germanophones vise en outre une mutualisation des intérêts communs afin de les représenter ensuite ensemble aux assemblées générales de WorldSkills International. Un partage de tâches existe également entre la Suisse, l'Allemagne et la France en ce qui concerne les traductions. Son engagement dans le cadre de WorldSkills International permet à SwissSkills d'avoir accès à des informations privilégiées qui aident à mieux comprendre les mécanismes de l'organisation et le fonctionnement des concours. La préparation professionnelle des candidats et le soutien professionnel que la fondation leur prodigue font que SwissSkills bénéficie, selon sa direction, d'une très bonne réputation à l'échelle internationale, ce qui contribue à la notoriété de la formation professionnelle suisse.

2.1.5 Parenthèse – Coup d'œil au-delà des frontières de la Suisse

Pour comparer et situer les activités et l'organisation de SwissSkills par rapport à celles d'autres pays européens, nous avons consulté et analysé un certain nombre de sites Internet d'organismes partenaires dans le cadre de la présente évaluation. La plupart des pays européens ont créé une association chargée d'organiser la participation aux WorldSkills. Ses activités et tâches correspondent globalement à celles de SwissSkills, ce qui n'est guère étonnant quand on sait que tous ces organismes ont été créés dans le même but: participer aux WorldSkills. À titre d'exemple, les quatre pays Allemagne, France, Luxembourg et Autriche sont examinés plus en détail ci-après.

L'association WorldSkills Germany promeut et soutient des concours nationaux et internationaux des métiers. Son financement est assuré par les cotisations de ses membres (entreprises, associations professionnelles, écoles, etc.) et par le sponsoring (partenaires)¹⁰. L'association fonctionne avec un secrétariat qui comprend huit personnes en charge de différents domaines (direction, projets, conseil, communication, stratégie). Le Ministère fédéral de l'Éducation et de la Recherche (BMBF) participe avant tout aux frais directs de participation aux WorldSkills. Les frais non couverts sont supportés par les entreprises envoyant des participants, les associations, les établissements de formation ou les participants eux-mêmes. En revanche, les entreprises, associations et établissements de formation se chargent eux-mêmes des épreuves éliminatoires et des concours nationaux.

WorldSkills France est également une association¹¹. Elle coordonne un vaste réseau qui s'est fixé comme objectif de promouvoir la formation professionnelle, d'assurer la relève et de soutenir les jeunes professionnels. Un comité est chargé de sélectionner les candidats de l'équipe française aux WorldSkills. La procédure de sélection pour les concours nationaux et internationaux est définie en étroite collaboration avec les sections régionales: le comité fixe les dates des différentes phases de préparation et détermine le type des concours (régionaux ou nationaux) et les critères d'évaluation à appliquer lors de la sélection pour le concours national. Du point de vue opérationnel, l'organisation de WorldSkills France comprend six collaborateurs permanents. Une commission dédiée exclusivement au marketing et à la communication a été mise en place. Elle se compose d'une spécialiste de la communication, de deux assistants de projet, d'un responsable et de la déléguée officielle aux WorldSkills.

L'association LuxSkills¹² (Luxembourg) bénéficie du soutien financier du Ministère de l'Éducation nationale, du Ministère du travail et du Ministère des classes moyennes, mais les chambres professionnelles sont également des financeurs importants. Avec ces partenaires, LuxSkills est en charge de l'organisation et de la réalisation de concours nationaux. Par ailleurs, LuxSkills propose la délégation pour la participation aux WorldSkills, assure la transmission des informations et entretient son réseau d'anciens participants et de personnes intéressées. Les concours nationaux sont par ailleurs cofinancés par des sponsors privés. Outre les membres de l'association, le comité d'organisation se compose du secrétaire général, de l'assistant de ce dernier et du caissier.

Rattaché à l'Organisation des chambres économiques, le secrétariat national de SkillsAustria est financé par la Chambre économique fédérale, mais aussi par les chambres de commerce des neuf États fédérés et par différents organismes spécialisés (associations sectorielles). SkillsAustria bénéficie en outre du soutien financier du Ministère fédéral de l'économie, de la famille et de la jeunesse (BMWFJ), du Ministère fédéral de l'enseignement, des arts et de la culture (BMUKK) et de la Caisse d'assurance-accidents AUVA¹³.

En comparaison avec SwissSkills, il est à noter que les sponsors et les chambres professionnelles participent davantage au financement des organismes homologues dans les autres pays. Dans la plupart des cas, le nombre de sponsors est notamment plus important qu'en Suisse.

2.1.6 Les ressources financières

SwissSkills, constituée sous forme de fondation, finance ses activités et prestations par les contributions des organismes fondateurs, de la Confédération, des cantons, du Supporter Club, ainsi que grâce aux sponsors et à d'autres dons. Il faut savoir que la participation aux WorldSkills, événement

¹⁰ http://www.worldskillsgermany.de/was_ist_worldskills_germany/index.htm

¹¹ <http://www.worldskills-france.org/>

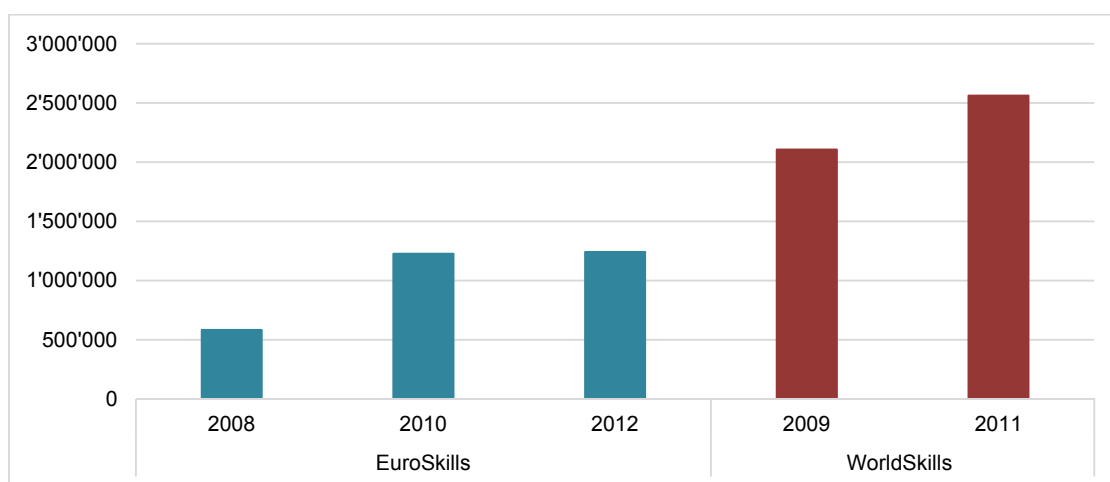
¹² <http://www.luxskill.lu/>

¹³ http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?angid=1&stid=282687&dstid=6792&opennavid=36468

bisannuel auquel la Suisse délègue une quarantaine de candidats, est bien plus onéreuse que celle aux EuroSkills, avec une douzaine de candidats suisses (12 en 2012).

Pour pouvoir fournir les prestations proposées dans le cadre des WorldSkills, SwissSkills a généré en 2009 des recettes de 2,1 millions de CHF. Pour les WorldSkills 2011, le volume des recettes a augmenté de 22 %, pour atteindre 2,6 millions de CHF. En revanche, les montants dont SwissSkills dispose pour organiser les participations suisses aux EuroSkills ont plus que doublé depuis 2008 (figure 7). L'augmentation de la demande pour les prestations de soutien est liée à plusieurs facteurs: En 2008, la fondation a confié le secrétariat général à Walker Management AG, suite à un appel d'offres. Cette démarche a permis de professionnaliser le secrétariat général et entraîné une offre de prestations plus étoffée. Par ailleurs, les activités de préparation aux WorldSkills ont été développées. Quant aux EuroSkills, la fondation a renforcé depuis 2010 son soutien à la participation de la délégation suisse. Ces efforts se traduisent donc par un besoin accru de fonds durant les années EuroSkills.

FIGURE 7: ÉVOLUTION DU VOLUME DES CONTRIBUTIONS DES POUVOIRS PUBLICS, DE TIERS ET DES REFACTURATIONS 2008-2012, CHF

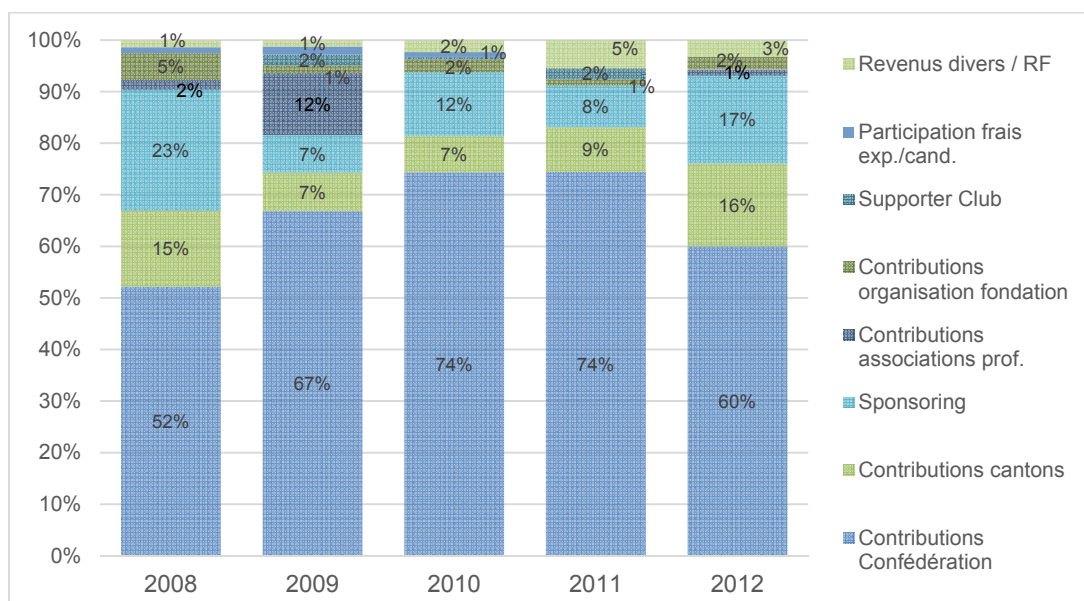


Source: Comptes de résultats SwissSkills, calculs réalisés par les auteurs de la présente évaluation

C'est en premier lieu la hausse des contributions de la Confédération qui a permis d'augmenter les recettes de SwissSkills. Ces aides ont augmenté depuis 2008, tant en valeur absolue que comparativement aux autres financeurs, et représentent, en fonction de l'année, entre 60 et 74 % du budget global de SwissSkills (figure 8). L'augmentation de la part des aides fédérales s'explique d'une part par la prise en charge de coûts supplémentaires que le SEFRI avait auparavant couverts par un crédit supplémentaire. D'autre part, la Confédération prend en charge depuis 2011, dans le cadre du contrat de subventionnement, l'indemnité journalière destinée aux interventions des experts avant et durant les concours (WorldSkills et EuroSkills). Les associations ne sont donc plus tenues de payer une contribution pour la participation de leurs candidats (4000 CHF par participant) et de leurs experts (3000 CHF par participant). La prise en charge des coûts supportés jusqu'en 2010 par les associations à hauteur de 253'700 CHF n'a donc pratiquement plus lieu ou est assurée par le SEFRI. Le soutien financier du SEFRI et la prise en charge des coûts liés à la participation des experts sont très appréciés par les associations, qui l'ont parfois explicitement mentionné dans l'enquête en ligne. Les subventions accordées par la Confédération et l'octroi de crédits supplémentaires sont pour SwissSkills synonyme de sécurité financière et de prévisibilité. Ainsi, depuis 2010, la fondation n'utilise plus que 71 % du budget accordé par le SEFRI. De plus, SwissSkills peut compter sur une autre source stable de financement grâce au nouveau contrat de prestations conclu avec la CSFP (2012-2015), pour un soutien de 200'000 CHF par an.

Le revers de la médaille de cette configuration de financement basée sur un financeur principal est toutefois qu'elle peut créer de mauvaises incitations, par exemple quand certaines prestations ne sont pas réalisées de manière économique et efficace comme l'exige la loi sur les subventions (art. 1, lit. b) pour l'octroi d'aides financières par la Confédération. L'importance prépondérante d'un financeur qui peut, de facto, décider par ses contributions du sort de la fondation, implique aussi un risque de monopole vis-à-vis des autres parties prenantes. En l'occurrence, ce n'est pas explicitement le cas, le SEFRI ne siégeant pas au Conseil de fondation. Grâce au contrat de subventionnement, la Confédération dispose toutefois d'un instrument qui lui permet d'influencer les objectifs et les activités de la fondation. Au sein de SwissSkills, l'influence prédominante du contrat sur les orientations de la fondation est perceptible. Les activités de cette dernière sont en effet fortement axées sur les objectifs du contrat et sur leur atteinte, ce qui implique le risque de moins considérer les besoins des autres partenaires.

FIGURE 8: ÉVOLUTION DU POURCENTAGE DES CONTRIBUTIONS PAR SOURCE DE FINANCEMENT 2008-2012



Source: Comptes de résultats SwissSkills, calculs réalisés par les auteurs de la présente évaluation; légende: RF = refacturations

Les dépenses de la fondation

Les deux postes de dépenses les plus importants du budget de SwissSkills sont, d'une part, la participation aux concours internationaux, y compris les prestations de coordination fournies pour les associations professionnelles et sectorielles; ces dépenses représentent en moyenne 44 % des dépenses réalisées par SwissSkills durant la période quinquennale 2008-2012 (tableau 5); et, d'autre part, la gestion de la fondation, y compris le secrétariat général, le Conseil de fondation, les frais et les finances, qui correspond à 30 % du budget global. Les prestations de communication pèsent en moyenne pour 18 % dans le budget global de la fondation, et les événements pour 8 %. À l'instar des recettes, les dépenses de la fondation ont globalement augmenté durant les cinq années de 2008 à 2012, à savoir de 50 % en moyenne par an pour les trois années EuroSkills (2008, 2010, 2012) et de 15% entre les des deux années WorldSkills (2009 et 2011). L'augmentation des frais est en rapport avec les nouvelles règles applicables depuis 2011 aux indemnités journalières accordées aux experts et aux délégués. Par ailleurs, SwissSkills a enrichi ses activités de préparation aux WorldSkills par deux week-ends supplémentaires pour l'équipe et par une formation aux médias pour les candidats. SwissSkills fournit également davantage de prestations dans le domaine de la communication: les communiqués publiés avant, pendant et après les concours sont rédigés par des

journalistes, un magazine supplémentaire est publié, un projet de film sur les WorldSkills a été lancé en 2011. Remanié au cours des années passées, le site Internet de SwissSkills est régulièrement mis à jour.

Le coût des prestations du secrétariat général a aussi augmenté, en particulier pour l'exercice 2008-2009 où la hausse était de 33 %, suite au transfert de la gestion de la fondation à Walker Management AG. Dès ce premier exercice, il était devenu évident que la gestion de la fondation et les activités d'organisation et de coordination à réaliser par le secrétariat général dépassaient, et de loin, les volumes définis dans le contrat initial conclu entre la fondation SwissSkills et Walker Management AG. Les dépenses pour le secrétariat général ont continué d'augmenter durant les années suivantes, de 2009 à 2012, mais dans une bien moindre mesure, à savoir de 17 % en tout. Le contrat régissant le mandat confié par la fondation à Walker Management AG depuis 2008, qui fixe un plafond de 250'000 CHF pour le coût des prestations du secrétariat général, n'a pourtant pas été adapté à l'augmentation du volume des prestations et des dépenses supplémentaires qui en résultent.

TABLEAU 5: ÉVOLUTION DES DÉPENSES PAR CATÉGORIE BUDGÉTAIRE 2008-2012, CHF

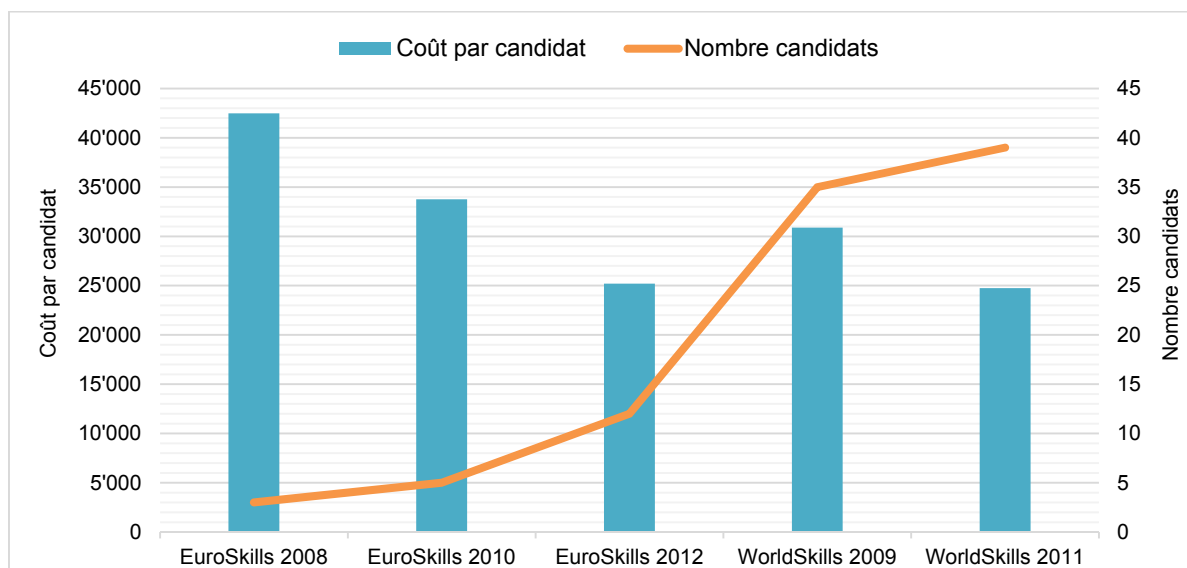
Gestion de la fondation	2008	2009	2010	2011	2012
Secrétariat général	270'975	360'958	363'579	405'987	425'044
Secrétariat du Tessin		5'000		5'000	5'000
Frais/autres dépenses	33'717	54'709	47'419	52'930	79'943
Gestion de la fondation – Total	304'692	420'667	410'998	463'917	509'987
Finances	21'476	24'279	24'239	15'762	18'937
Concours (WSC, ESC, Suisse)					
Préparation et participation aux concours	127'437	1'081'007	168'778	964'918	302'468
Autres dépenses/indemnités journalières	10'915	2'491		374'300	125'600
Préparation candidature AG 2014				20'000	45'266
Concours (WSC/ESC/Suisse) – Total	138'352	1'083'498	168'778	1'359'218	473'334
Communication/marketing					
Communication gén. (magazine, newsletter, etc.)	58'900	152'481	148'070	184'510	159'210
Communication concours	54'217	210'127	68'599	119'460	55'986
Projet de film WSC Londres 2011			11'328	124'049	245
Communication – Total	113'117	362'608	227'997	428'019	215'441
Journée de la formation professionnelle	20'131	211'127	114'359	145'405	119'436
Prestations sociales/secrétariat	2'148	846	1'174	8'027	1'501
Coûts – Total	599'916	2'103'026	947'545	2'420'348	1'338'636

Source: Comptes de résultats SwissSkills, calculs réalisés par les auteurs de la présente évaluation.

Il s'avère intéressant de regarder de plus près l'évolution des dépenses par candidat pour la participation aux EuroSkills et aux WorldSkills. Les calculs se basent sur les dépenses liées aux activités de préparation et à la participation à proprement parler aux WorldSkills ou aux EuroSkills. Les indemnités journalières, les frais de communication ou les dépenses pour la gestion de la fondation n'ont pas été pris en compte.

Le coût par personne d'une participation aux deux concours internationaux a baissé au cours des années passées. Le coût directement lié à la participation a baissé de 41 % pour les EuroSkills, et de 20 % pour les WorldSkills. Cette réduction des coûts par personne est liée, d'une part, à l'augmentation du nombre de participants, tant pour les EuroSkills que pour les WorldSkills, ce qui veut dire que les coûts fixes (cotisations des membres, coûts de transport, événements, etc.) sont répartis sur un plus grand nombre de candidats. D'autre part, le lieu de déroulement de l'événement a une forte incidence sur les coûts, notamment dans le cas des WorldSkills: un voyage au Canada (2009) n'est pas seulement plus compliqué à organiser, mais aussi nettement plus cher que le vol pour Londres (2011). Ainsi, la participation aux WorldSkills 2011, qui s'est montée à près de 25'000 CHF par candidat, n'a pas coûté plus cher que la participation aux EuroSkills 2012.

FIGURE 9: ÉVOLUTION DES COÛTS PAR CANDIDAT POUR LA PARTICIPATION AUX CONCOURS INTERNATIONAUX DES MÉTIERS 2008-2012, CHF par candidat et nombre de candidats



Source: Comptes de résultats SwissSkills, calculs réalisés par les auteurs de la présente évaluation

2.1.7 Contrôle de gestion et gestion de la qualité

Le contrôle de gestion est la somme de toutes les actions entreprises pour assurer une certaine qualité (définie) des résultats des processus mis en œuvre dans le cadre de prestations de services ou de production. Il est donc une forme de gestion de la qualité (Hummel 2004). Destiné à fournir des informations à la direction lui permettant de planifier et de piloter les activités, le contrôle de gestion comprend deux pôles: le contrôle de gestion stratégique et le contrôle de gestion opérationnel.

Le contrôle de gestion opérationnel

Le contrôle de gestion opérationnel vise avant tout les aspects internes à l'organisation et se concentre sur une comptabilité analytique prévue comme outil d'aide à la décision. Les instruments utilisés sont la comptabilité de gestion, rattachée chez SwissSkills au secrétariat général, ainsi que le budget et les prévisions¹⁴, établis conjointement par le Comité du Conseil de fondation et la direction et validés par le Conseil de fondation. Tous les trimestres, le secrétariat général procède à un arrêté des comptes et en informe le Conseil de fondation. En tant que fondation, SwissSkills reporte à

¹⁴ Des prévisions sont utilisées lorsqu'une comparaison préalable des chiffres prévus et des chiffres réels fait ressortir un écart par rapport aux objectifs fixés. Elles servent alors à définir par quel moyen et à quel coût les objectifs fixés peuvent tout de même être atteints.

l'Autorité fédérale de surveillance des fondations, qui vérifie une fois par an la gestion et la reddition des comptes. Jusqu'à présent, les retours de la Surveillance des fondations ont toujours été positifs.

Chez SwissSkills, la planification est axée sur des périodes de 18 mois. La direction et le secrétariat général basent leurs activités sur le contrat de subventionnement et sur les domaines stratégiques définis par le Conseil de fondation. Ces deux instruments fixent des objectifs et des actions, mais autorisent tout de même une marge de manœuvre suffisante à la direction pour réagir à un brusque changement de conditions ou répondre à des besoins ponctuels.

Le contrôle de gestion stratégique et l'analyse des risques

En revanche, le contrôle de gestion stratégique s'intéresse davantage à l'avenir, en mettant en évidence des changements des contextes interne et externe et en incitant la direction à agir en temps voulu (Stockmann 2006). Les analyses des forces et des faiblesses ou les contrôles des mises en œuvre et/ou des résultats sont des outils adaptés à cet effet. Sur recommandation de l'Autorité fédérale de surveillance des fondations, la direction de SwissSkills a établi une évaluation des risques financiers, commerciaux et humains ainsi que leur probabilité d'occurrence et leurs effets possibles. Les risques financiers sont considérés comme faibles en raison du contrat de subventionnement conclu avec le SEFRI. Du point de vue commercial, les scénarios suivant lesquels les associations professionnelles et sectorielles délaissent la coopération avec SwissSkills ou impliquant l'apparition d'une organisation concurrente à SwissSkills sont également jugés peu probables. En revanche, la possibilité de voir les WorldSkills se dérouler tous les quatre ans au lieu de tous les deux ans est considérée comme risque moyen, au vu des efforts entrepris dans ce sens par WorldSkills International. SwissSkills estime qu'un changement du rythme de mise en œuvre des WorldSkills pourrait avoir un impact sur les ressources du secrétariat général ainsi que sur la mise en œuvre de Championnats Suisses des Métiers. Le risque humain de l'absence de personnes clés qui sont quasiment seules à être au courant de tous les tenants et aboutissants est jugé incertain par la direction. Quoique recouvre le terme «incertain», la fondation a entretemps agi en adjoignant une assistante au délégué technique. Les tâches opérationnelles du secrétariat général sont bien documentées dans un manuel de travail très complet, qui comprend également des indications sur l'emplacement des dossiers. Le secrétariat actualise ce manuel régulièrement pour assurer la gestion des connaissances explicites de la fondation.

La gestion de la qualité

La direction doit rendre compte de ses activités au Conseil de fondation et, dans le cadre du contrat de subventionnement, au SEFRI. L'instrument utilisé à ces fins est le rapport annuel, qui est discuté et validé par le Conseil de fondation avant d'être soumis au SEFRI. D'autres instruments destinés à contrôler de manière ciblée les mises en œuvre et les résultats existent partiellement chez SwissSkills. Il convient toutefois de noter qu'une gestion de la qualité telle qu'elle est comprise dans le cadre de la gestion des entreprises à but lucratif n'est en l'occurrence pas appropriée. Pour SwissSkills, organisation à but non lucratif, la gestion de la qualité doit au contraire privilégier le pilotage de la planification et une orientation vers les groupes cibles axés sur la «valeur partenariale» (en anglais «stakeholder value»). Dans cet esprit, le contrôle des mises en œuvre et des résultats doit pouvoir se baser sur des indicateurs quantitatifs et qualitatifs. La direction se base sur les prestations et objectifs définis dans le contrat de subventionnement pour définir les indicateurs de réponse. Pour SwissSkills, le nombre de médailles obtenues lors des concours internationaux constitue un important indicateur quantitatif qui, en témoignant des succès remportés lors des WorldSkills et des EuroSkills, permet de tirer des conclusions sur la qualité du travail de préparation des candidats réalisé par SwissSkills. D'autres indicateurs permettant de contrôler les résultats sont la couverture médiatique des concours nationaux et internationaux des métiers, à savoir le nombre d'articles publiés

dans la presse écrite et en ligne, et la liste tenue par le secrétariat général sur les Championnats Suisses des Métiers qui ont lieu tous les ans. Organisé environ un mois après les WorldSkills, le week-end d'évaluation et de clôture fournit les bases d'une appréciation qualitative des résultats obtenus. Les témoignages et appréciations des experts et des candidats sont recueillis au moyen d'un questionnaire et à l'occasion d'une table ronde. Ils peuvent fournir des indications sur les aspects à améliorer dans le travail de préparation réalisé par SwissSkills. Dans le cadre du groupe de travail WorldSkills, les résultats sont discutés et des solutions recherchées pour les aspects méritant d'être améliorés. D'autres occasions permettant de tenir compte du point de vue des clients et de leurs besoins sont les rencontres annuelles avec les associations professionnelles et sectorielles ainsi que les visites régulières rendues par SwissSkills aux Championnats Suisses des Métiers. Les retours des délégués et des experts adressés aux associations constituent un instrument supplémentaire utilisé dans l'assurance qualité, tout comme le debriefing réalisé par SwissSkills et le SEFRI après chaque édition des WorldSkills.

Les exemples cités ci-dessus montrent que la direction a défini un certain nombre d'instruments et d'outils destinés à vérifier les résultats et à assurer la qualité, et qu'elle les applique effectivement au niveau des prestations. Ce qui manque pour l'instant, c'est une articulation systématique avec la planification stratégique, en amont et en aval, c'est-à-dire un processus circulaire de définition des objectifs, de planification et de surveillance, tant à l'échelle globale (stratégie) qu'au niveau des effets et de l'utilisation. Dans une telle démarche, il conviendrait également de réfléchir à la question de savoir si l'indicateur basé sur le nombre de médailles obtenues est surestimé et, dans l'affirmative, s'il empêche d'atteindre d'autres objectifs.

2.2 Les Championnats Suisses des Métiers

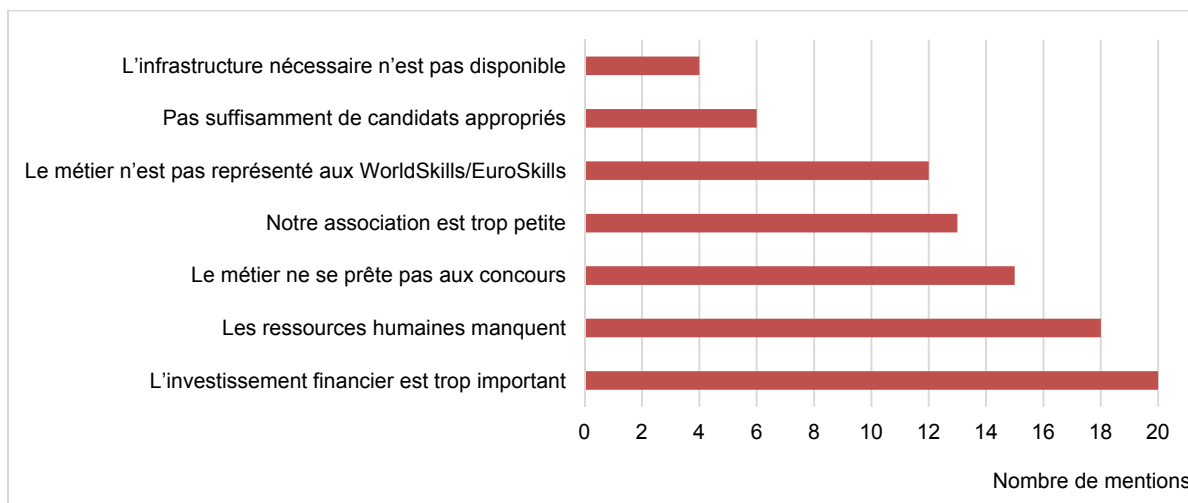
Les Championnats Suisses des Métiers ont une longue tradition dans les arts et métiers ainsi que dans le domaine du tourisme. Ce sont les associations professionnelles et sectorielles qui décident ou non d'organiser des Championnats Suisses des Métiers, et sous quelle forme. En 2010 et 2011, des Championnats Suisses des Métiers ont eu lieu dans 55 métiers, ce qui correspond à une augmentation de 45 % (17 métiers supplémentaires)¹⁵ depuis les Championnats organisés en 2008-2009. Récemment, de plus en plus d'associations des métiers du tertiaire (commerce de détail, santé) ont également décidé d'organiser des concours nationaux des métiers. L'importance de l'association, en termes numériques, est un facteur déterminant pour ou contre la réalisation de Championnats Suisses des Métiers, ce que confirment également les résultats de l'enquête réalisée auprès des associations professionnelles et sectorielles: les grandes associations de plus de 1000 adhérents réalisent un nombre significativement (corrélation de Pearson, valeur $p < 0,001$) supérieur de compétitions professionnelles que les «petites» associations de moins de 250 adhérents. Ces dernières manquent souvent de ressources humaines et financières à cet égard. Certaines pensent également que le métier en question ne se prête pas à une compétition (figure 10). D'autres associations ne réalisent pas de concours nationaux parce que leur métier n'est pas représenté aux WorldSkills ou aux EuroSkills.

Sur les associations ayant répondu à l'enquête et ne réalisant pas de Championnats Suisses des Métiers, une seule envisage d'en organiser à l'avenir. Huit associations pourraient s'imaginer d'organiser de tels concours, mais ne sont pas encore certaines de vouloir le faire à l'avenir. Toutefois, la majorité de celles qui n'en organisent pas n'en organiseront pas non plus à l'avenir. SwissSkills pourrait néanmoins inciter 71 métiers à réaliser un Championnat Suisse des Métiers à

¹⁵ Une liste des métiers ayant réalisé des Championnats Suisses au cours des années passées figure à l'annexe.

l'occasion de l'événement majeur que sont les SwissSkills Berne 2014 – même si certaines associations ne récidiveront sûrement pas.

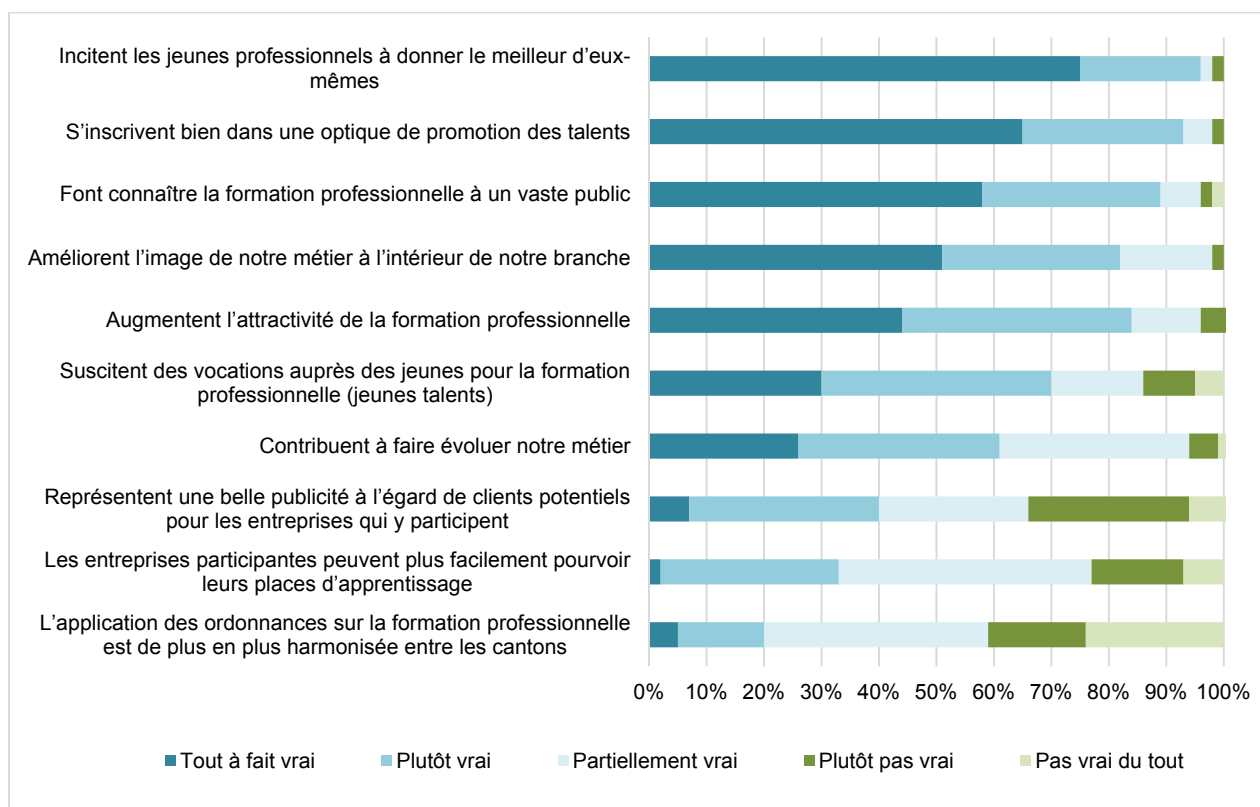
FIGURE 10: RAISONS CONTRE LA RÉALISATION DE CHAMPIONNATS SUISSES DES MÉTIERS, réponses multiples (N=48)



Source: Enquête en ligne Ortra, 2013

Pour les associations qui les réalisent, les Championnats des Métiers sont un instrument de marketing important qui permet de valoriser le secteur, le métier en question et la formation professionnelle. De plus, ces compétitions s'inscrivent dans une démarche de promotion de la relève et des talents. Mais avant tout, les Championnats des Métiers incitent les jeunes professionnels à se surpasser. Cette affirmation a été confirmée par 94 % des répondants (figure 11). De plus, ils améliorent l'image que les professionnels se font de leur propre secteur et contribuent à augmenter l'attractivité de la formation professionnelle. Les représentants des associations perçoivent également un certain bénéfice pour les entreprises participantes, qui ont ainsi parfois plus de facilités pour recruter des apprentis ou utilisent les Championnats pour faire leur propre promotion. En revanche, 41 % des répondants ont estimé que les Championnats des Métiers n'ont que peu d'effet sur une harmonisation nationale dans l'application des ordonnances sur la formation professionnelle. Les répondants estiment par contre que les Championnats peuvent tout à fait permettre d'améliorer le niveau et la qualité de la formation professionnelle.

FIGURE 11: APPRÉCIATION DES REPRÉSENTANTS DES ASSOCIATIONS QUANT AUX BÉNÉFICES DES CHAMPIONNATS SUISSES DES MÉTIERS (N=43)



Source: Enquête en ligne Ortra, 2013

La réalisation de Championnats Suisses des Métiers est rentable pour les associations, comme en témoignent non seulement les réponses explicites des associations (qui en organisent), mais aussi les moyens financiers qu'elles mettent en œuvre à cette fin. Réunies, les 30 associations professionnelles et sectorielles¹⁶ ayant fourni des données financières dans le cadre de l'enquête en ligne investissent 4,7 millions de CHF dans l'organisation de Championnats Suisses des Métiers, en général bisannuels. Les associations de plus de 500 adhérents assument la plus grande partie (91 %) de ces frais d'investissement. L'investissement moyen par association et par concours s'élève à 191'783 CHF¹⁷. Le coût global moyen est divisé par quatre pour les petites associations de moins de 500 adhérents et s'élève à 46'571 CHF par championnat.

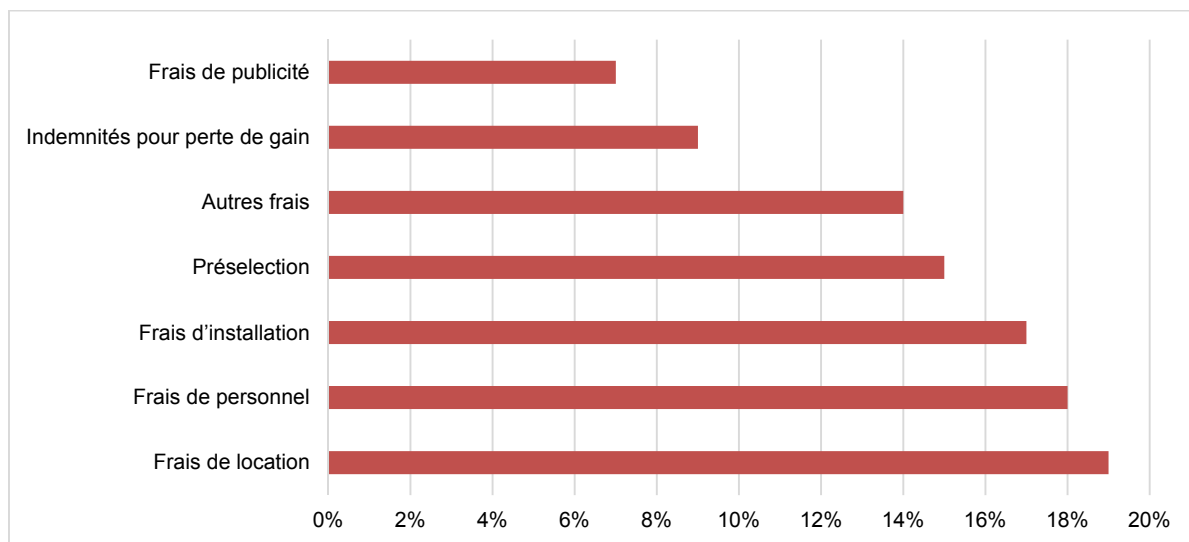
Les Championnats Suisses des Métiers offrent non seulement un cadre propice à la promotion des différents métiers, mais est également une manifestation à caractère compétitif. Ils doivent aussi toucher un public le plus large possible et susciter l'intérêt des jeunes pour certains métiers. Pour arriver à ce type de résultat, les associations ont eu tendance, ces dernières années, à organiser leurs Championnats des Métiers dans le cadre de salons des métiers ou de foires des arts et métiers. L'intégration des concours dans de telles manifestations d'envergure entraîne un coût relativement élevé pour la location des espaces de travail nécessaires. Avec les frais d'installation, ce poste de dépenses pèse pour 36 % dans les frais engagés pour les Championnats Suisses des Métiers (figure 12). En fonction des métiers, les activités peuvent nécessiter beaucoup d'espace (maçon, menuisier, etc.), d'importantes installations techniques (polymécanicien, cuisinier, etc.) et/ou des me-

¹⁶ En tout, 33 associations professionnelles et sectorielles réalisent des Championnats Suisses. La plupart de ces associations a participé à l'enquête en ligne. Les chiffres présentés sont donc fiables.

¹⁷ Surtout les grandes associations comme Swissmem, Suisstec ou Hotel & Gastro formation organisent leurs Championnats des Métiers pour plusieurs métiers en même temps, ce qui entraîne un coût global plus important.

sures de sécurité importantes. Ce sont avant tout les grandes associations professionnelles qui peuvent assumer ces frais. Les associations plus petites, comme celles des orfèvres ou des créateurs de vêtements, organisent leurs Championnats souvent dans les locaux d'une entreprise adhérente ou dans ceux destinés aux cours interentreprises. Les frais de personnel pour l'administration et l'organisation des concours représentent également un poste important (18 %), tout comme les frais liés à la réalisation des épreuves éliminatoires (15 %). Dans certains cas, les associations versent une indemnité aux entreprises qui y participent, afin d'indemniser les interventions des experts¹⁸.

FIGURE 12: RÉPARTITION DES COÛTS PAR POSTE DE DÉPENSES POUR LA RÉALISATION DE CHAMPIONNATS SUISSES DES MÉTIERS (N=30)



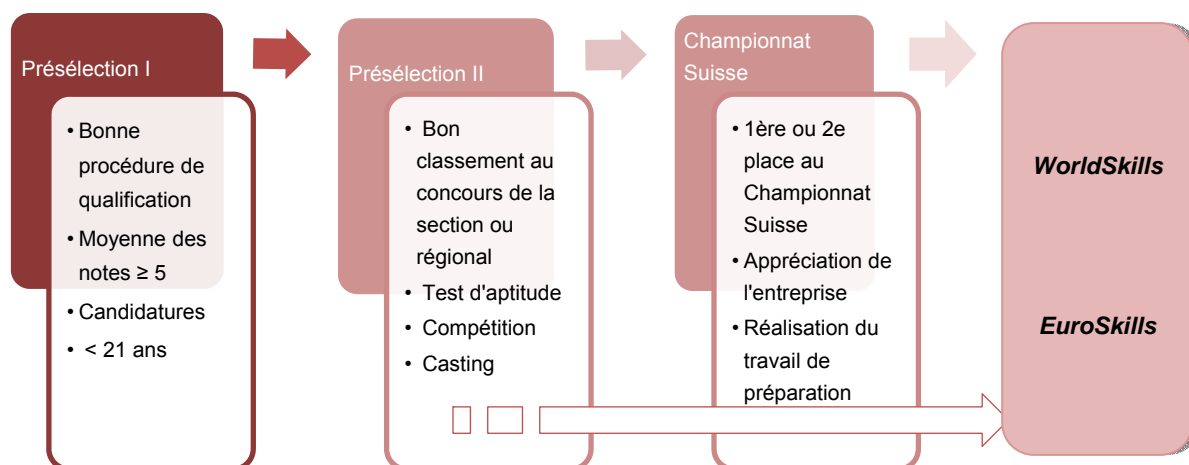
Source: Enquête en ligne Ortra, 2013

2.2.1 Les différentes étapes des Championnats Suisses des Métiers et des concours internationaux

Ce sont les associations qui définissent les règles de la procédure de sélection des candidats à leurs Championnats des Métiers. Les procédures varient donc beaucoup d'une association à l'autre. Certaines associations, par exemple la Société suisse des entrepreneurs, ont établi un règlement pour définir la procédure de sélection et le déroulement du concours national. Dans tous les métiers, de bons résultats aux examens de fin d'apprentissage, c'est-à-dire une moyenne égale ou supérieure à 5, sont requis pour participer à la suite de la sélection. Les participants doivent être, en général, âgés de 21 ans ou moins et avoir accompli leur formation professionnelle en Suisse ou au Liechtenstein. La deuxième étape de la sélection peut être un championnat local, suivi d'éliminatoires régionales, ou bien directement la participation au championnat régional. Ce sont en général les sections des associations professionnelles et sectorielles qui organisent et mettent en œuvre les éliminatoires. L'association nationale contribue dans certains cas aux frais publicitaires, soutient les sections dans leur travail conceptuel ou propose des experts.

¹⁸ Une liste détaillée du coût moyen par poste de dépenses et par type d'association (grande ou petite/moyenne) figure en annexe.

FIGURE 13: LES ÉTAPES DE LA PROCÉDURE DE SÉLECTION POUR PARTICIPER AUX WORLDSKILLS OU AUX EUROSILLS

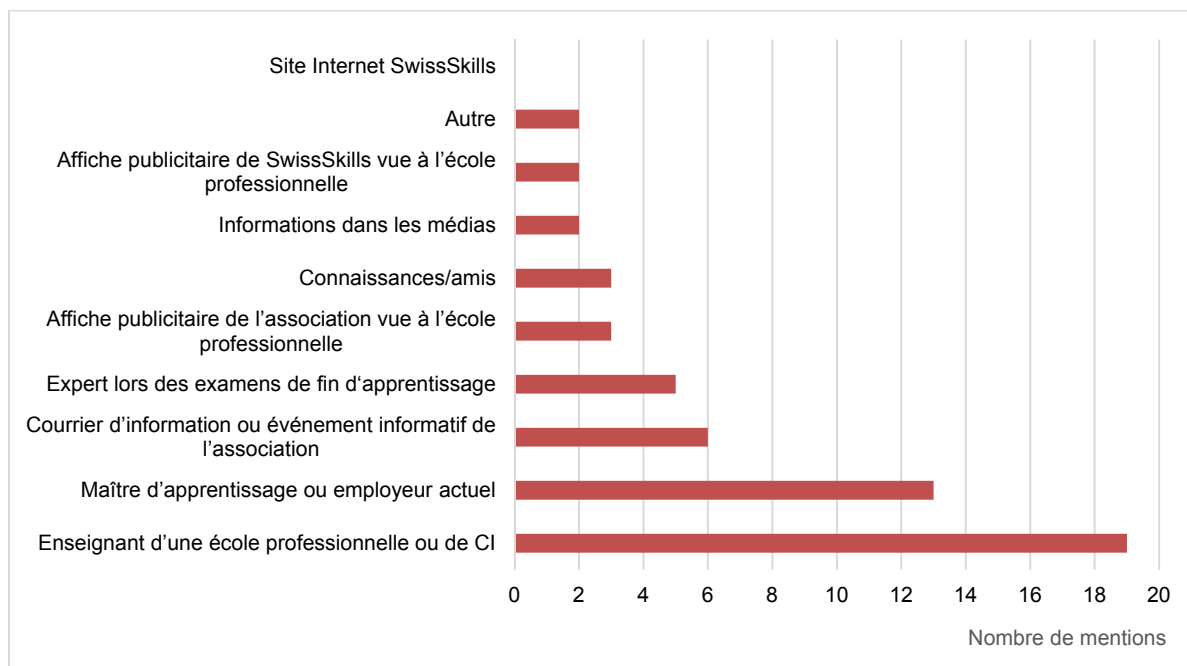


Source: Graphique réalisé par les auteurs de la présente évaluation

Dans le cas de certaines associations, des tests d'aptitudes ou des concours de qualification (technologiques de l'information ou de l'impression), des castings (fleuristes) ou des procédures de candidature (spécialistes de la santé) se substituent aux «pré-championnats». Les associations n'organisant pas de Championnats Suisses des Métiers se servent de ces procédures de sélection pour désigner les participants aux WorldSkills. En fonction du niveau de sélection opéré dans les épreuves éliminatoires, tous les candidats remplissant les conditions requises où seuls les candidats les mieux classés aux Championnats régionaux peuvent participer aux Championnats Suisses des Métiers.

Pour que les candidats potentiels puissent participer aux éliminatoires et, le cas échéant, aux Championnats Suisses, le public cible devrait être informé suffisamment à l'avance de la tenue de ces concours des métiers. Sur les 33 candidats aux WorldSkills 2013 interrogés, seulement 6 % connaissaient déjà les concours des métiers avant leur apprentissage, 39 % en ont entendu parler durant leur première ou deuxième année d'apprentissage, 36 % durant leur troisième ou quatrième année d'apprentissage et 18 % seulement après avoir terminé leur apprentissage. La figure 14 montre par quel moyen les candidats interrogés ont pris connaissance de la possibilité de participer à des concours des métiers. Si les enseignants des écoles professionnelles ou des cours interentreprises (CI) étaient pour eux les principales sources d'information, le maître d'apprentissage et l'employeur actuel sont aussi relativement souvent mentionnés. Les communiqués de presse, les affiches publicitaires et le site Internet de SwissSkills n'ont guère ou pas du tout atteint les candidats. Même si ces chiffres peuvent porter à croire que les concours des métiers sont peu connus des jeunes professionnels, ce n'est pas forcément le cas. Leur notoriété dépend fortement des efforts déployés par les associations concernées. L'obligation d'informer et le recrutement de candidats pour les concours locaux, régionaux et nationaux relèvent en effet essentiellement d'elles, comme en témoignent les exemples suivants: l'Union Professionnelle Suisse de la Viande tient à jour un fichier d'adresses pour contacter un an après la fin de leur apprentissage toutes les personnes ayant obtenu une moyenne supérieure ou égale à 5,3. En 2012, elles étaient 30, dont 16 ont participé aux Championnats Suisses. Chez les orfèvres, le taux de participation aux concours nationaux parmi les anciens apprentis s'élève également à environ 50 %. Dans les métiers des TIC (concepteur de sites Web et technicien de réseau informatique), 70 jeunes professionnels ont participé au concours 2013 qui s'est déroulé dans l'immeuble IBM à Zurich. Dans toute la Suisse, 800 candidats ont participé aux éliminatoires locales des maçons, et les neuf mieux placés de chaque région ont participé aux Championnats Suisses.

FIGURE 14: COMMENT/PAR QUEL MOYEN LES CANDIDATS ONT-ILS APPRIS L'EXISTENCE DES CONCOURS DES MÉTIERS, réponses multiples (N=33)



Source: Enquête en ligne réalisée auprès des candidats aux WorldSkills 2013

Dans le cadre de l'enquête en ligne, les associations ont été priées d'estimer dans quelles proportions les candidats issus des trois régions linguistiques participent aux Championnats Suisses des Métiers. Les réponses des associations montrent une certaine inégalité des chances en fonction des régions linguistiques pour l'accès aux concours nationaux et plus tard internationaux. Ainsi, il y a souvent pas ou peu (moins de 10 %) de candidats de Suisse italienne aux Championnats Suisses de Métiers (figure 15). 12 associations estiment la part des candidats de Romandie à moins d'un tiers, tandis que 16 autres indiquent que la part des candidats romands à leurs Championnats Suisses se situe entre 20 % et un tiers. Les Suisses alémaniques représentent entre 70 % (12 associations) et plus de 80 % (18 associations) des candidats participant aux concours nationaux.

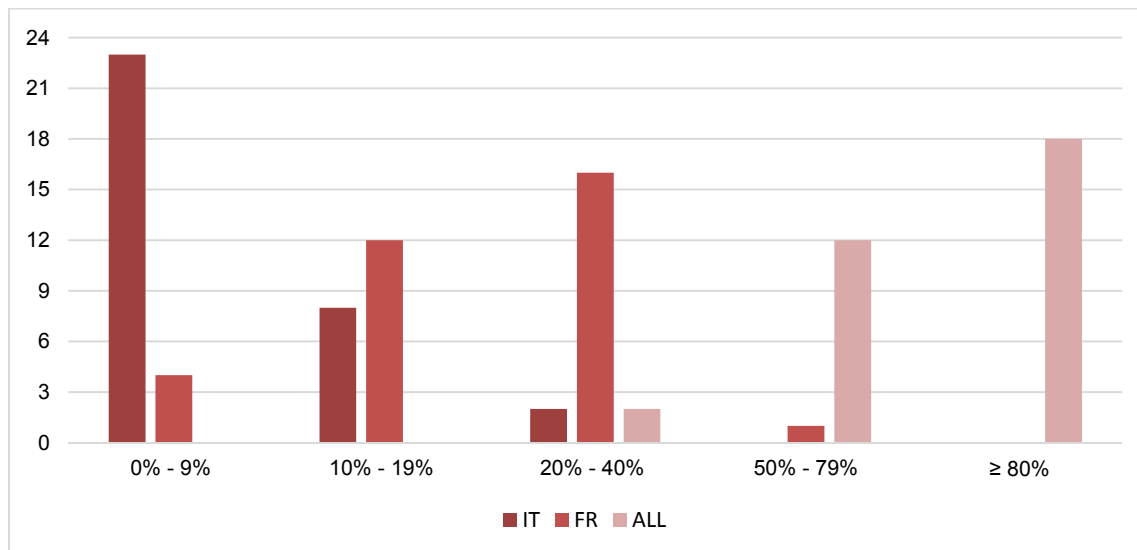
S'il est vrai que l'accès aux Championnats Suisse est inégal, les pourcentages estimés par les associations correspondent plus au moins à la répartition linguistique de la population suisse¹⁹, les candidats suisses alémaniques étant toutefois légèrement surreprésentés. Selon les représentants des associations et des cantons interrogés, le fait que peu de candidats latins atteignent les premières places ou franchissent les étapes pour participer aux WorldSkills ou aux EuroSkills s'explique par plusieurs raisons: d'une part, les associations professionnelles sont elles-mêmes très fortement ou exclusivement axées sur la Suisse alémanique²⁰, alors qu'en Romandie, où la formation professionnelle est plus scolaire, le contact devrait plutôt passer par les écoles professionnelles. D'autre part, les jeunes sont souvent plus âgés quand ils terminent leur apprentissage, ce qui fait qu'ils dépassent la limite d'âge, fixée à 22 ans, au moment des WorldSkills, qui se déroulent la plupart du temps deux ans après les Championnats Suisses. Certains répondants citent des problèmes de qualité et des exigences moindres dans la formation comme facteur déterminant pour expliquer le fait que les

¹⁹ Environ deux tiers de la population suisse vivent dans la région linguistique allemande, 26 % dans la française et 5 % dans l'italienne (cf. statistiques de la population OFS).

²⁰ Le fait que les associations professionnelles et sectorielles soient fortement axées sur la Suisse alémanique se reflète aussi dans la composition des participants à l'enquête en ligne. 85 % des répondants sont issus de la région linguistique allemande, 7,5 de la française et 7,5 de l'italienne.

jeunes du Tessin ou de Romandie n'arrivent que rarement à se hisser aux premiers rangs. Une différence dans les valeurs culturelles pourrait également jouer un rôle: certains estiment que les jeunes Romands aspirent moins que les jeunes Suisses alémaniques à atteindre de bonnes performances et à fournir les efforts nécessaires pour y arriver.

FIGURE 15: RÉPARTITION DES CANDIDATS AUX CHAMPIONNATS SUISSES DES MÉTIERS PAR RÉGION LINGUISTIQUE, estimation des associations en chiffres absolus (N=33)



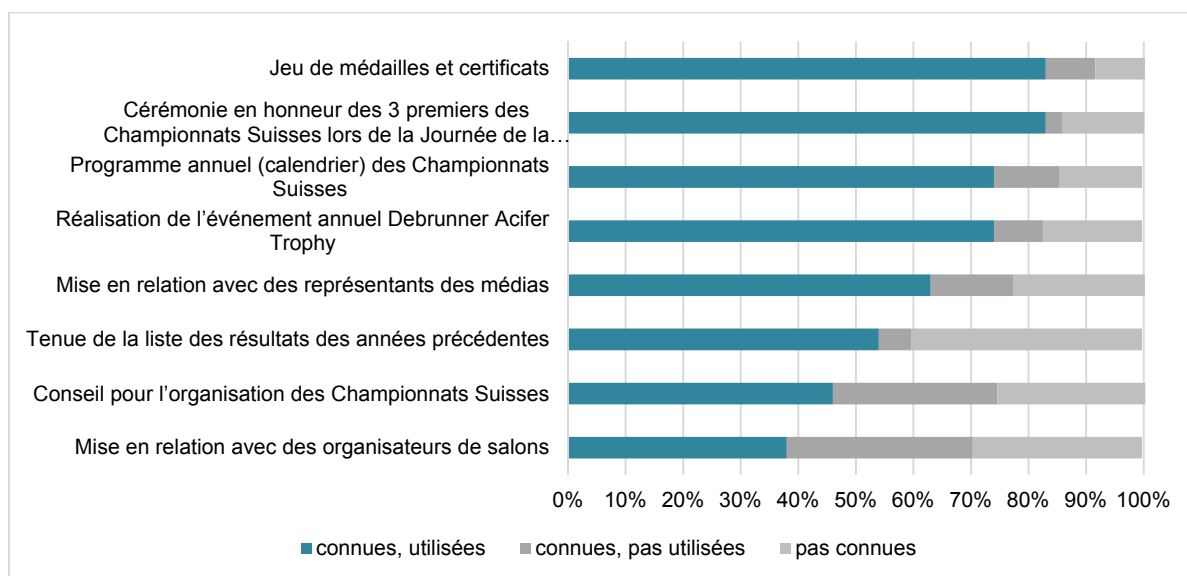
Source: Enquête en ligne Ortra, 2013

Ces dernières années, la notoriété des concours des métiers a considérablement augmenté dans le canton du Tessin. C'est principalement dû à la mise en place du secrétariat tessinois de SwissSkills. Comme l'explique la déléguée responsable, le nombre d'entreprises de langue italiennes envoyant des candidats aux Championnats Suisses est passé de deux ou trois à 20. Selon elle, ce sont plutôt les grandes entreprises qui peuvent libérer leurs candidats pour la participation aux concours des métiers, tandis que les petites et moyennes entreprises n'ont pas encore suffisamment pris conscience des avantages de ces championnats et ont par ailleurs plus de mal à compenser l'absence prolongée de leurs meilleurs éléments.

2.2.2 Prestations de soutien fournies par SwissSkills pour l'organisation de Championnats Suisses des Métiers

Les conseils et le soutien aux associations pour l'organisation et la réalisation de Championnats Suisses font partie des tâches de SwissSkills selon le contrat de subventionnement et sont également explicitement mentionnés dans le document stratégique de la fondation. Parmi les prestations de SwissSkills destinées aux associations figurent la mise en relation avec les organisateurs de salons et les professionnels des médias, le programme annuel des Championnats Suisses ainsi que l'organisation de la manifestation destinée à honorer les lauréats des Championnats Suisses et des concours internationaux. Par ailleurs, SwissSkills met à disposition des associations des jeux de médailles et des certificats pour la remise des médailles. Si les associations ne collaborent pas directement avec SwissSkills pour l'organisation de leurs Championnats, certaines d'entre elles utilisent des prestations de SwissSkills. Toutefois, ces prestations ne sont pas toujours connues de tous les représentants des associations.

FIGURE 16: CONNAISSANCE DES PRESTATIONS DE SWISSKILLS AU SEIN DES ASSOCIATIONS PROFESSIONNELLES ET SECTORIELLES (N=35)

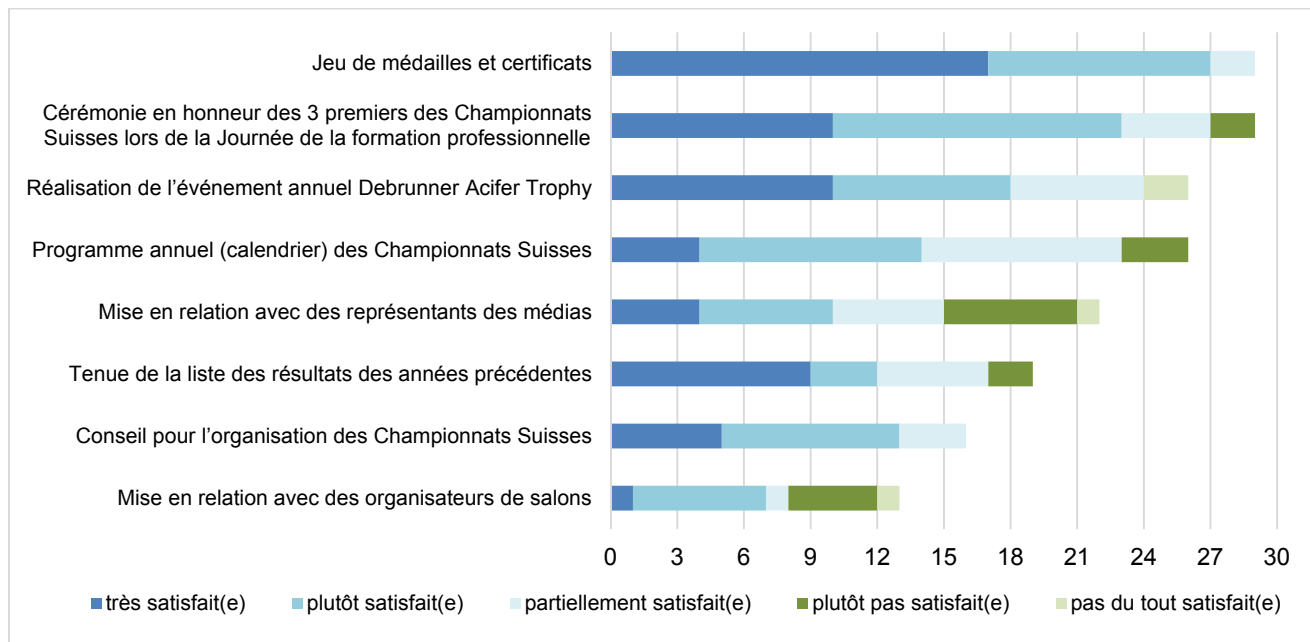


Source: Enquête en ligne Ortra, 2013

Un tiers des personnes interrogées n'ont jamais profité de l'offre de conseils proposée par SwissSkills, et plus d'un quart ne savent pas que cette possibilité existe (figure 16). Sur les 46 % ayant déjà profité de cette offre, la plupart sont satisfaits ou plutôt satisfaits. Certains parmi les votants souhaiteraient que SwissSkills fournisse davantage d'informations générales et indique des possibilités en termes de mise en œuvre et de financement de Championnats Suisses. La collecte et la mise à disposition de *best practices*, de processus standard et de check-lists seraient également utiles pour elles. En particulier, plusieurs personnes interrogées dans le cadre des interviews qualitatives ont mis en avant que SwissSkills devrait davantage conseiller et sensibiliser les associations quant à une meilleure intégration de la Romandie et du Tessin aux Championnats Suisses. Il faudrait développer une stratégie commune d'encouragement des candidats des autres régions linguistiques afin qu'ils atteignent des résultats similaires à ceux des Suisses alémaniques. La Société suisse des entrepreneurs est un bon exemple, car elle organise les quarts de finale, les demi-finales et la finale des Championnats Suisse à chaque fois dans une autre région de Suisse et prend également en compte les régions francophones et italophones.

Les associations connaissent davantage le programme annuel récemment créé des Championnats Suisses, qui précise les lieux et dates. Plus de la moitié des répondants sont très ou plutôt satisfaits de cette offre. Un exemple de 2010 témoigne de l'utilité de cette offre: quatre associations avaient alors réalisé leurs Championnats à l'occasion de la foire des métiers de Suisse orientale (OBA) et organisé ensuite une cérémonie commune pour honorer les lauréats. Le secrétariat général s'efforce d'être présent lors de ces occasions et met en relation les associations et les organisateurs des foires et salons. Il est intéressant de noter qu'un tiers des répondants ne sont pas au courant de ce service proposé par SwissSkills ou n'y ont jamais eu recours. Ces réponses sont d'autant plus étonnantes que ces dernières années, SwissSkills a, selon ses propres dires, multiplié les mises en relation entre associations et organisateurs de foires ou salons (notamment dans le cas des salons des métiers). Il semblerait que toutes les associations n'aient pas pu, ou pas voulu, profiter dans la même mesure de cette offre.

FIGURE 17: NIVEAU DE SATISFACTION DES REPRÉSENTANTS DES ASSOCIATIONS AVEC LES PRESTATIONS FOURNIES PAR SWISSSKILLS POUR LES CHAMPIONNATS SUISSES DES MÉTIERS, chiffres absolus relatifs au nombre de personnes ayant utilisé les différentes prestations



Source: Enquête en ligne Ortra, 2013

Mieux connue des associations, la prestation de mise en relation avec les médias est utilisée par 63 % des répondants, parmi lesquels 50 % sont très ou plutôt satisfaits de ce service et 50 % partiellement ou pas satisfaits (figure 17). Le chapitre 2.4 examinera les raisons de ces voix critiques.

Parmi les offres les mieux connues et aussi les plus utilisées figurent les prestations liées aux cérémonies de remise des médailles, que ce soit dans le cadre des Championnats Suisses ou d'événements spéciaux comme la Journée de la formation professionnelle ou le Debrunner Acifer Trophy. La majorité des répondants représentant les associations sont plutôt ou très satisfaits de ces prestations. Ces retours confirment que l'organisation et la réalisation d'événements s'inscrivent au cœur de la mission de SwissSkills, ce qui se traduit également par la qualité des prestations fournies.

2.3 Organisation et réalisation des WorldSkills et des EuroSkills

Le concours international des métiers WorldSkills Competitions est un événement d'envergure auquel participent plus de 53 nations dans le monde. Durant l'événement, qui se déroule tous les deux ans sur près d'une semaine, de jeunes professionnels âgés de 22 ans ou moins s'affrontent dans actuellement 46 disciplines professionnelles. La Suisse participe à ce concours depuis l'année de sa création, 1953, et a toujours obtenu d'excellents résultats. Ces dernières années, près de 40 candidats suisses ont participé à chacune des éditions. La coordination de la participation suisse aux WorldSkills Competitions est une tâche majeure de SwissSkills. La préparation en vue de l'événement commence bien avant le concours et nécessite la coopération d'un grand nombre d'acteurs différents. Le règlement du concours des WorldSkills prévoit le droit, pour chaque pays participant, d'inscrire un candidat ou une équipe par métier. Pour chaque métier représenté, il faut également désigner un expert. Par ailleurs, chaque équipe, indépendamment du nombre de candidats, peut choisir un chef d'équipe ou «Team Leader». En Suisse, ce sont en général les associa-

tions qui sélectionnent les candidats et les experts. En revanche, SwissSkills coordonne leur inscription au concours et réalise différentes activités en vue de préparer les candidats et les experts au concours. En même temps, les candidats se préparent aussi indépendamment de SwissSkills au travail à réaliser au concours, en collaboration avec leurs experts. Souvent, ils peuvent compter sur le soutien de leur employeur et/ou de leur association. Le concours se déroule sur quatre journées. Les candidats doivent alors réaliser différentes tâches et sont évalués par un jury d'experts. Les meilleurs candidats se voient ensuite décerner le titre de champion du monde de leur métier. L'événement est encadré par une grande cérémonie d'ouverture et une remise des prix.

Depuis 2008, les EuroSkills Competitions sont l'équivalent européen des WorldSkills. Réalisé tous les deux ans, ce concours des métiers permet à des candidats âgés de 17 à 25 ans et issus d'environ 30 nations européennes de s'affronter dans plus de 40 métiers pour obtenir le titre de champion d'Europe. La Suisse participe aux EuroSkills depuis le premier concours organisé il y a cinq ans, toutefois dans une moindre mesure que pour les WorldSkills. L'équipe suisse s'est néanmoins continuellement agrandie: si seulement trois candidats suisses étaient présents en 2008, ils étaient 12 en 2012.

2.3.1 Le rôle de SwissSkills dans le cadre des WorldSkills et des EuroSkills

Dans le cadre de la préparation aux WorldSkills et aux EuroSkills, SwissSkills met en place un groupe de projet pour chacune de ces manifestations afin de concevoir, préparer et organiser la participation suisse. Ce groupe est composé du secrétaire général, de son assistante, du délégué technique, de la déléguée officielle et des chefs d'équipe. Le groupe de projet s'est réuni une dizaine de fois pour préparer les WorldSkills 2013, alors qu'il n'y a eu que cinq réunions pour la préparation des EuroSkills 2012. L'organisation des week-ends d'équipe (quatre en amont des WorldSkills et deux en amont des EuroSkills) est l'une des principales activités de préparation des candidats. Ces week-ends permettent non seulement de régler des questions d'ordre administratif ou organisationnel, mais visent aussi et surtout à former un esprit d'équipe et à préparer les candidats mentalement. En plus des week-ends d'équipe, SwissSkills propose une formation aux médias à destination des candidats. Durant la compétition, les chefs d'équipe sont en permanence à l'écoute des candidats pour les aider à résoudre d'éventuels problèmes. Sur demande, SwissSkills soutient et conseille les associations dans leur sélection des experts, en amont des préparations à proprement parler. Les experts participent au premier week-end d'équipe, où le délégué technique les met au courant des règles et processus. En phase de préparation, mais aussi durant les compétitions, les experts peuvent en outre s'adresser à tout moment au secrétariat, aux chefs d'équipe ou au délégué technique s'ils ont des questions.

Pour le retour de l'équipe en Suisse, SwissSkills organise une réception afin d'honorer une nouvelle fois les résultats obtenus. Environ deux mois après le retour des WorldSkills, un week-end de clôture est organisé avec la délégation. Durant ce week-end, SwissSkills recueille les impressions et témoignages des participants sur la compétition passée pour les analyser ensuite dans le cadre d'une évaluation finale.

Ces dernières années, les WorldSkills ont pris beaucoup d'ampleur, et le niveau des candidats concurrents a augmenté. Le travail à fournir pour organiser une participation réussie a augmenté en conséquence. Au cours des cinq dernières années, SwissSkills a constamment professionnalisé et développé ses prestations en rapport avec les WorldSkills pour répondre à cette évolution. L'évaluation réalisée suite aux WorldSkills Calgary 2009 a fourni une base importante pour adapter les prestations. Depuis, la phase de préparation comprend quatre week-ends d'équipe au lieu de

trois. SwissSkills a également renforcé le soutien durant le concours, en particulier pour les candidats.

Le travail lié aux préparations aux EuroSkills a augmenté depuis 2008, d'une part parce que le concours est devenu plus professionnel et d'autre part parce que la délégation suisse est plus grande. Ainsi, pour répondre à l'intérêt croissant pour ce concours, SwissSkills a réalisé pour la première fois en 2012 une formation aux médias en amont des EuroSkills. Globalement, l'intérêt des associations pour les EuroSkills est toutefois pour l'instant relativement faible, comparativement aux WorldSkills. Ces dernières années, SwissSkills a fourni un important travail d'information et de communication pour inciter un plus grand nombre d'associations à y participer. Dans le cadre de ce travail, SwissSkills a recherché le dialogue avec les représentants des associations dont les métiers sont représentés aux EuroSkills.

2.3.2 La délégation suisse aux WorldSkills

Le système de formation professionnelle suisse se caractérise par l'importance accordée au travail de milice. Les associations professionnelles et sectorielles ainsi que les entreprises apportent une contribution importante, notamment dans le domaine de la formation pratique. Le concept de milice se retrouve également chez SwissSkills. Une bonne partie des activités de SwissSkills se basent sur l'engagement bénévole de ses membres et parties prenantes. Parmi les personnes interviewées, certaines font preuve d'ambivalence à ce sujet: d'un côté, elles estiment que le concept de milice est l'un des points forts de SwissSkills, voyant l'important travail bénévole fourni par les acteurs concernés comme facteur essentiel de la réussite de la délégation aux WorldSkills et aux EuroSkills; d'autre part, certains répondants soulignent que l'engagement bénévole ira de moins en moins de soi. Le système de milice et l'extraordinaire engagement de tous les acteurs concernés a permis à la délégation suisse d'occuper systématiquement les premières places aux concours internationaux des métiers. Depuis 2003, la Suisse s'est toujours classée parmi les trois premières nations aux WorldSkills. En 2013, à Leipzig, la Suisse est arrivée en deuxième position, derrière la Corée, se distinguant une nouvelle fois comme première nation européenne. Aux EuroSkills, compétition à laquelle la Suisse participe depuis 2008 avec une délégation relativement petite, de très bons résultats ont été obtenus, avec une deuxième place au classement des nations en 2012. SwissSkills considère le maintien à ce niveau d'excellence comme l'un de ses plus grands défis des années à venir.

Les experts

Les experts jouent un rôle important dans la préparation des candidats et dans l'accompagnement durant la compétition. Ils représentent ainsi l'un des facteurs clés du succès. Souvent, ils accomplissent un travail considérable durant leurs loisirs. Outre leur tâche de veiller à la préparation technique des candidats à la compétition, les experts sont consultés pour la détermination du travail à réaliser et la définition des critères d'évaluation dans leur métier. La majeure partie des experts (59 %) ayant participé aux WorldSkills 2013 indiquent avoir été sélectionnés ou contactés par leur association professionnelle. Pour 30 %, c'est leur prédécesseur qui les a proposés comme experts. L'enquête réalisée par SwissSkills à l'issue de la compétition fait ressortir que 95 % des experts se sont globalement sentis bien préparés aux WorldSkills. Face à la concurrence croissante, SwissSkills se demande dans quels domaines la formation des experts pourrait encore être améliorée.

Les experts interrogés qui ont participé aux WorldSkills 2013 sont globalement très satisfaits du soutien dont ils ont bénéficié de la part de SwissSkills. Ils sont 54 % à juger «très bonne» et 43 % à considérer «bonne» la qualité de l'information et du soutien fournis par le secrétariat général et par le délégué technique concernant leur participation aux WorldSkills. Par ailleurs, tous les experts estiment qu'ils peuvent pleinement (58 %) ou suffisamment (42 %) faire valoir leurs besoins auprès de

SwissSkills. Aussi ne sont-ils pas demandeurs, pour la plupart d'entre eux, d'autres prestations de soutien liées aux WorldSkills de la part de SwissSkills, à part trois experts qui auraient aimé avoir davantage de soutien moral ou bénéficier d'un coaching, deux personnes qui auraient souhaité une plus grande aide administrative, une personne qui aurait aimé avoir un soutien financier et une autre qui aurait souhaité davantage d'échanges avec les autres experts.

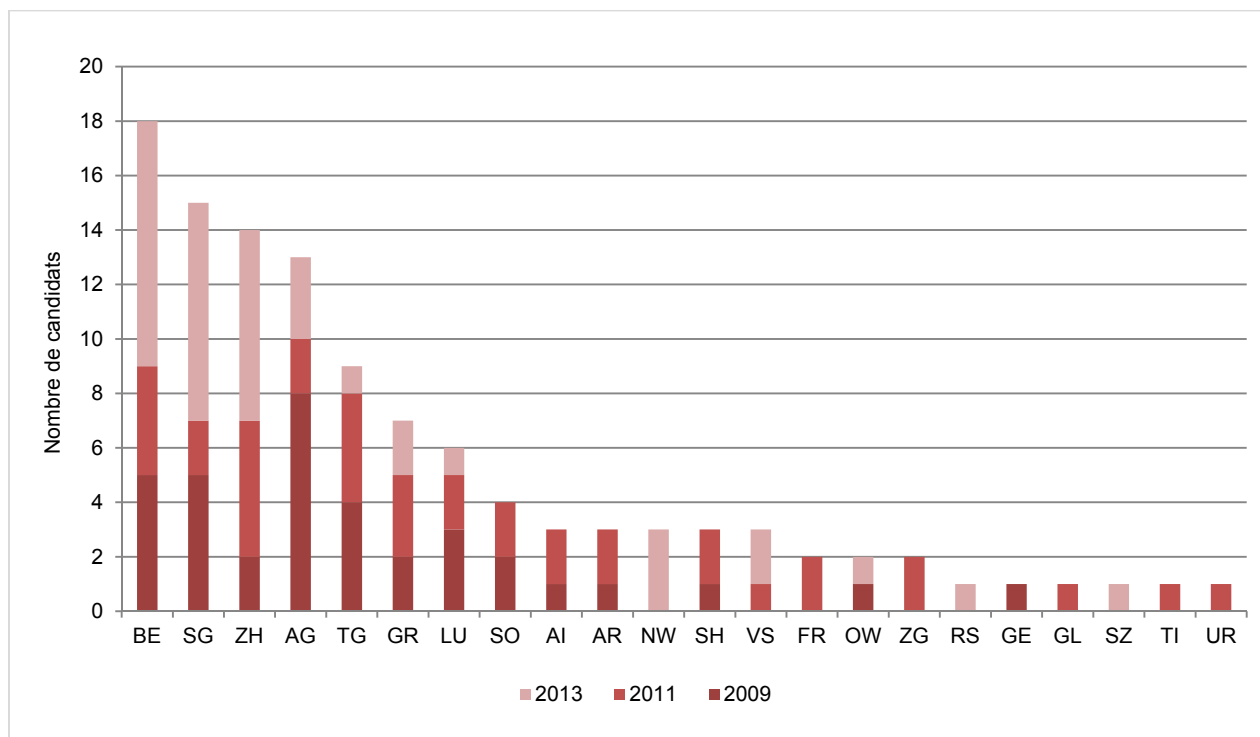
Les candidats

Aux trois dernières éditions des WorldSkills (Calgary 2009, Londres 2011, Leipzig 2013), en tout 113 jeunes professionnels de 42 métiers différents ont défendu les couleurs de la Suisse. Pour les EuroSkills (Rotterdam 2008, Lisbonne 2010 et Spa-Francorchamps 2012), ils étaient en tout 19, de 9 métiers différents. Aux WorldSkills, l'âge moyen des candidats suisses était de 21 ans, alors qu'il était de 21,7 ans aux EuroSkills. 75 % de tous les participants sont de sexe masculin – un pourcentage qui n'a que peu évolué depuis 2008. C'est entre autres dû aux métiers représentés, majoritairement artisanaux et industriels et encore aujourd'hui plus souvent exercés par des hommes. Sur les 42 disciplines comptant des candidats suisses dans les trois dernières éditions des WorldSkills, 25 étaient des métiers relevant des techniques du bâtiment et de la construction ou des techniques de fabrication. Quelques exemples sont les carreleurs, les horticulteurs-paysagistes, les installateurs-électriciens ou encore les polymécaniciens. Les domaines suivants sont représentés chacun par trois à cinq métiers: transports et logistique, techniques de l'information et de la communication, arts et technologie de la mode, prestations de services (sociaux). Les métiers des 27 femmes appartenaient quasiment tous aux trois derniers domaines cités. Dans le cas des EuroSkills, les candidats suisses s'affrontaient dans les métiers suivants: poseur de revêtements au sol/carreleur, coiffeur, peintre, électronicien, maréchal-ferrant, maçon, mécanicien en motocycles, plâtrier-constructeur à sec.

Plus de la moitié des candidats ayant participé aux trois dernières éditions des WorldSkills viennent de Berne, de Saint-Gall, de Zurich ou d'Argovie (figure 18). Le Tessin et la Romandie sont peu ou pas du tout représentés. Aux trois dernières éditions des WorldSkills, aucun candidat n'était originaire des cantons du Jura, de Neuchâtel ou de Vaud. SwissSkills est donc relativement bien ancrée en Suisse alémanique, mais quasiment pas dans les autres régions linguistiques. Cet état des choses reflète en même temps l'importance accordée à ces compétitions dans les différentes régions linguistiques en Suisse. Aux EuroSkills, la plupart des 19 candidats sont également issus des cantons suisses alémaniques. Deux électriciens du Tessin y ont toutefois participé en 2010, tout comme en 2012, ce qui était notamment imputable aux efforts déployés par SwissSkills et par la déléguée tessinoise, l'association n'ayant au départ pas du tout désigné ces candidats en 2012. Normalement, SwissSkills n'a toutefois pas d'influence directe sur l'origine des candidats, la sélection relevant en principe des associations. SwissSkills pourrait tout au plus contribuer à sensibiliser les associations.

Les candidats aux WorldSkills 2013 ont tous jugé que le secrétariat général les avait bien (51 %) ou très bien (49 %) soutenus. De plus, les candidats estiment avoir pu pleinement (54 %) ou suffisamment (43 %) faire valoir leurs besoins auprès de SwissSkills. Seulement trois candidats auraient aimé avoir davantage de soutien de la part de SwissSkills, dont deux dans le domaine du coaching mental. Ils estiment que ce dernier devrait être mieux ciblé selon les besoins des différents candidats. Une personne aurait en outre souhaité bénéficier d'un soutien financier.

FIGURE 18: ORIGINE DES CANDIDATS, WORLDSKILLS 2009, 2011, 2013



Source: Portraits de candidats SwissSkills, calculs réalisés par les auteurs de la présente évaluation

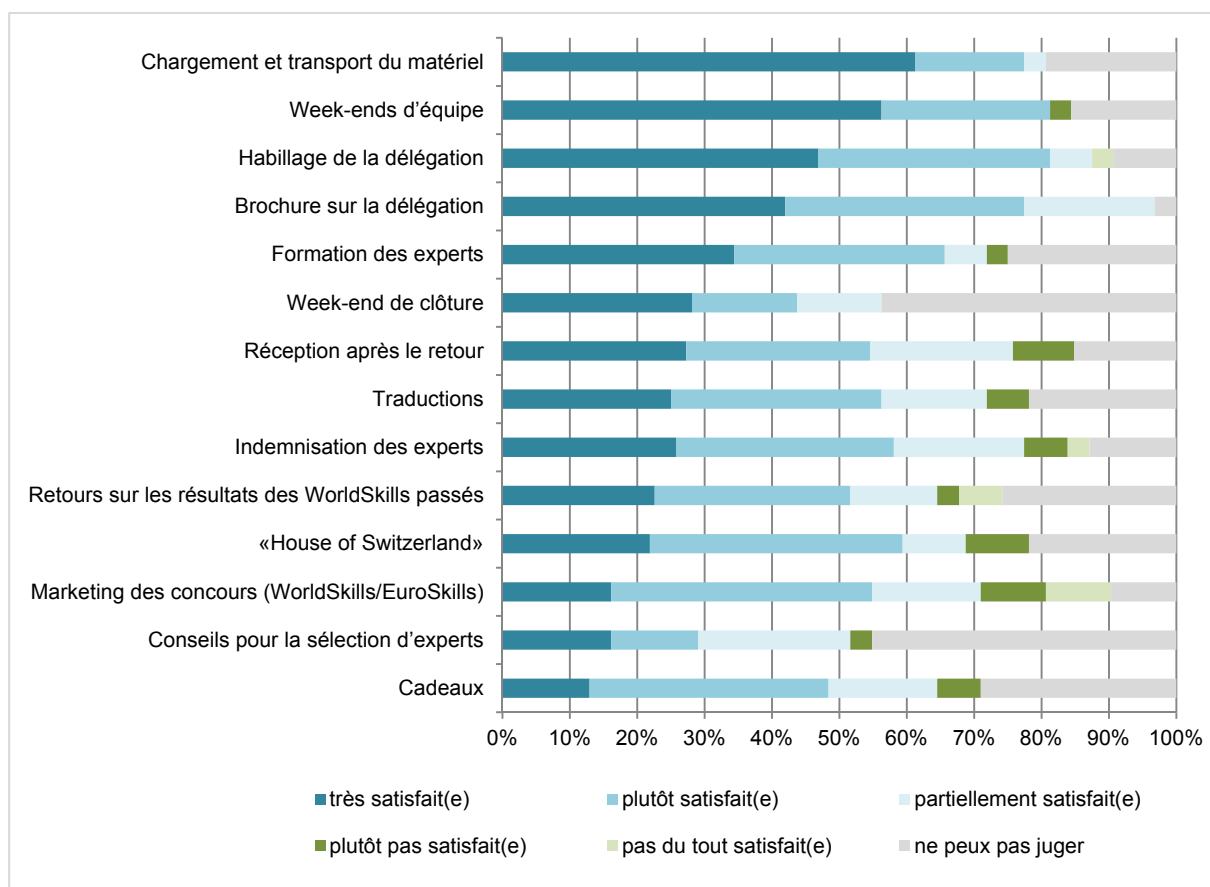
2.3.3 Quels sont les arguments pour ou contre une participation aux WorldSkills et/ou aux EuroSkills?

En 2013, 25 associations suisses et 38 métiers ont participé aux WorldSkills, tout comme en 2011. En 2009, il y en avait deux de moins. Le nombre de métiers que la Suisse peut représenter aux WorldSkills est ainsi presque atteint²¹. Nettement moins d'associations ont participé aux EuroSkills, mais leur nombre a continuellement progressé ces dernières années, pour passer de deux en 2008 à huit en 2012. Sur ces huit associations, trois ont également participé aux WorldSkills.

Si les représentants des associations participant aux WorldSkills et/ou aux EuroSkills sont globalement satisfaits des prestations de SwissSkills (figure 19), des différences sont notables entre les différentes offres: alors que le niveau de satisfaction est élevé en ce qui concerne le chargement du matériel et du transport, les week-ends d'équipe, l'habillage de la délégation ou encore la brochure sur la délégation, le marketing réalisé pour promouvoir les Championnats et les retours de SwissSkills sur les résultats obtenus aux Championnats précédents ne sont pas jugés positifs par toutes les associations. L'indemnisation financière des experts et les conseils fournis pour la sélection de ces derniers sont aussi parfois jugés plutôt négatifs; il apparaît toutefois que la moitié seulement des associations ont recours à cette offre de conseils.

²¹ Dans certaines disciplines, comme par exemple Afro-Caribbean Hair ou Mobile Robotics, la Suisse ne forme pas de professionnels.

FIGURE 19: NIVEAU DE SATISFACTION DES ASSOCIATIONS AVEC LES PRESTATIONS FOURNIES PAR SWISSKILLS DANS LE CADRE DES WORLDSKILLS/EUROSKILLS (N=32)

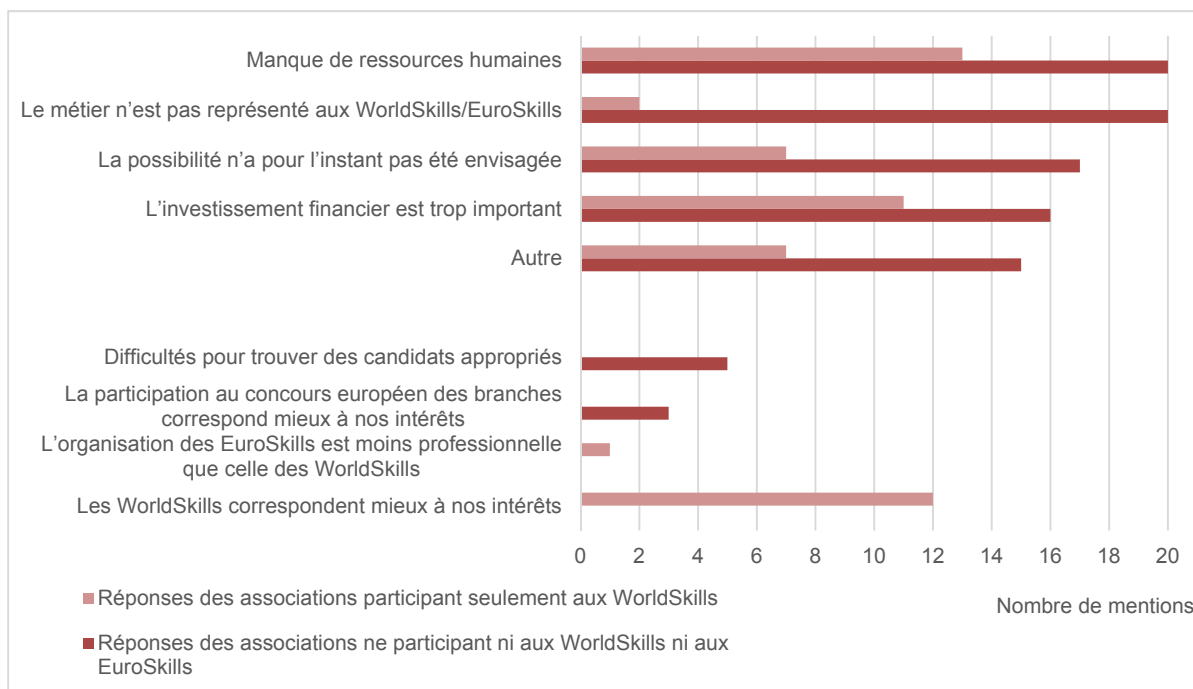


Source: Enquête en ligne Ortra, 2013

Pour qu'une association puisse participer aux Worldskills ou aux EuroSkills, il faut que son métier soit représenté au concours en question. D'autres raisons peuvent également inciter les associations à ne pas y participer, comme en témoignent les résultats de l'enquête menée auprès des associations professionnelles et sectorielles. Les associations qui ne participent ni aux WorldSkills ni aux EuroSkills expliquent leur choix principalement par un manque de ressources humaines et par le coût trop important (figure 20). Certaines associations n'ont tout simplement pas encore considéré la possibilité d'y participer. Les associations qui participent aux WorldSkills mais pas aux EuroSkills avancent des arguments similaires. Un quart de ces associations estiment en outre que les WorldSkills correspondent mieux à leurs intérêts.

La majorité des associations n'ayant à ce jour jamais participé aux WorldSkills ou aux EuroSkills ne peuvent pas non plus s'imaginer y participer à l'avenir. 8,5 % peuvent s'imaginer participer à l'un des deux événements, 4,5 % seulement aux EuroSkills et 2 % seulement aux WorldSkills.

FIGURE 20: ARGUMENTS CONTRE UNE PARTICIPATION AUX WORLDSKILLS ET/OU AUX EUROSILLS, réponses multiples (N=48)

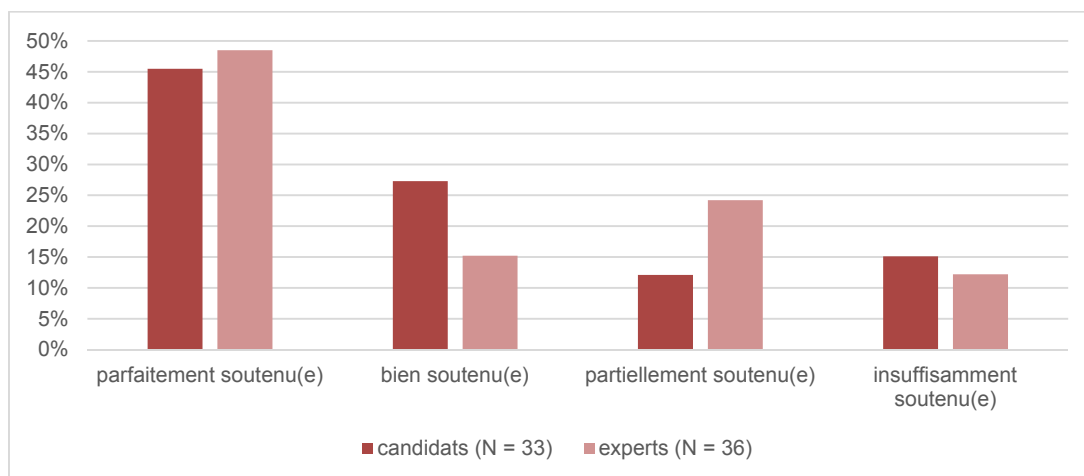


Source: Enquête en ligne Ortra, 2013

2.3.4 Le rôle des associations et des entreprises dans le cadre des WorldSkills et des EuroSkills

En plus de sélectionner les candidats et les experts, les associations les soutiennent dans leur préparation et entraînements. Le déroulement et l'intensité des activités de préparation varient grandement d'une association à l'autre. Les retours des experts et candidats aux WorldSkills 2013 interrogés confirment l'inégalité des conditions de leur préparation. Si la majorité des candidats (73 %) et experts (63 %) estiment avoir été bien à très bien soutenus par leur association, 37 % des experts indiquent que leur association ne les a que partiellement ou insuffisamment soutenus.

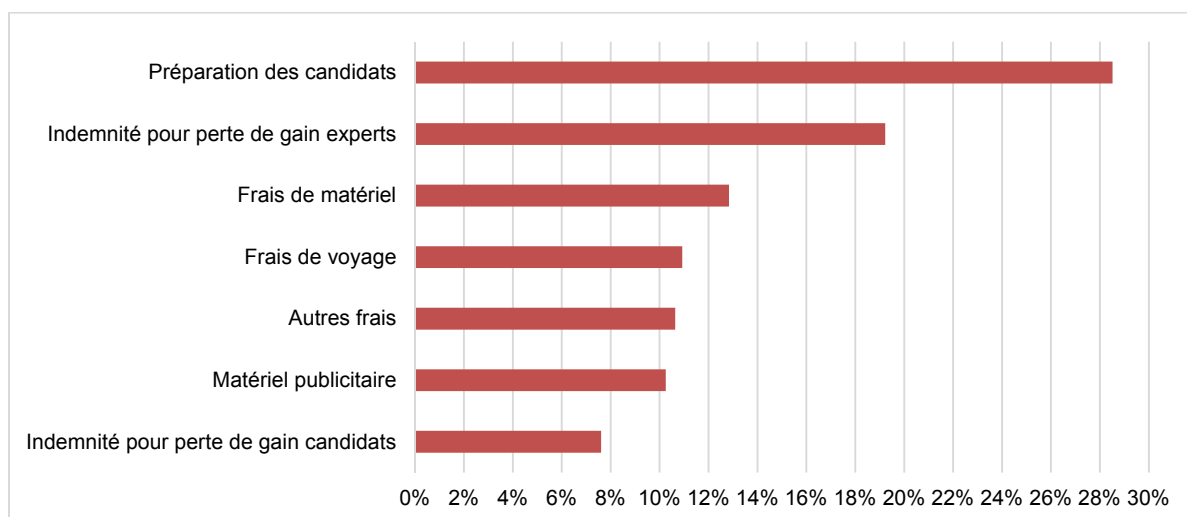
FIGURE 21: SOUTIEN FOURNI PAR LES ASSOCIATIONS PROFESSIONNELLES ET SECTORIELLES POUR LA PRÉPARATION AUX WORLDSKILLS 2013



Source: Enquête en ligne réalisée auprès des experts et candidats aux WorldSkills 2013

Plus de trois quarts des candidats et experts ont été indemnisés ou ont reçu un autre type de soutien financier par leurs associations pour récompenser leur travail de préparation. La plupart d'entre eux en sont très satisfaits, jugeant appropriée la contribution financière de l'association. Un expert sur trois souhaiterait cependant que l'association s'engage davantage du point de vue financier. Suivant les indications des 19 associations, le montant cumulé de leurs investissements dans la préparation des participants aux WorldSkills s'élève à quelque 1,35 million de CHF. Ce montant comprend non seulement les indemnités pour perte de gain versées aux experts et candidats ou la prise en charge de leurs frais, mais aussi la publicité. La part la plus importante des dépenses (29 %) est toutefois consacrée à la préparation des candidats (figure 22), qui comprend notamment des entraînements spécifiques, parfois en conditions de compétition, la fourniture de matériel spécifique, ou encore le recours à des coaches pour une préparation mentale supplémentaire ou à des experts supplémentaires.

FIGURE 22: RÉPARTITION DES FRAIS DES ASSOCIATIONS PAR POSTE DE DÉPENSES POUR LES ACTIVITÉS DE PRÉPARATION AUX WORLDSKILLS, (N=19)



Source: Enquête en ligne Ortra, 2013

Les employeurs jouent un rôle tout aussi important que les associations pour le respect du calendrier de la préparation. Ils soutiennent en général leurs salariés et jeunes talents en leur donnant le temps nécessaire aux entraînements et en mettant à leur disposition des outils et des locaux. La marge de manœuvre des employeurs varie en fonction de la taille de l'entreprise. Un expert sur cinq a pris sur son temps libre pour se consacrer à l'entraînement des candidats, et bon nombre d'experts dirigent eux-mêmes une entreprise. Les candidats estiment, eux aussi, être bien à très bien soutenus par leurs employeurs (73 %, figure 23). Dans environ la moitié des cas, les employeurs ont accordé aux candidats le temps nécessaire à l'entraînement, sans perte de salaire, ou leur ont parfois permis de s'entraîner pendant les heures de travail. Dans d'autres cas, les candidats pouvaient utiliser leur poste de travail pour s'entraîner durant leurs loisirs, ou leur employeur a pris en charge certains frais de matériel et mis à disposition son savoir-faire.

2.4 Relations publiques

Les relations publiques sont un pilier important des objectifs stratégiques de SwissSkills et de ce que la fondation considère comme sa mission. Les concours des métiers, qu'ils soient nationaux ou internationaux, représentent un excellent outil de promotion. Par leur caractère compétitif, ils aiguïssent l'intérêt et l'implication des participants et des spectateurs, déclenchent des émotions, sont proches du terrain et axés sur la découverte. Les concours des métiers ont donc des composantes efficaces en vue de promouvoir la formation professionnelle duale avec ses différentes facettes, d'intéresser les jeunes à la formation professionnelle et d'encourager la fierté professionnelle au sein des différentes branches. Pour que ces messages atteignent le groupe cible, ils doivent parvenir à leur environnement public. En l'occurrence, ce sont les jeunes qui sortent de l'école et leurs parents qui doivent ressentir le besoin de choisir une filière de formation professionnelle. La réalisation de Championnats Suisses et la participation aux concours internationaux sont des éléments importants de la stratégie marketing des associations professionnelles et sectorielles impliquées.

Pour plus de la moitié des cantons, les WorldSkills et les EuroSkills jouent également un rôle important à très important dans le cadre du marketing cantonal en faveur de la formation professionnelle. La Confédération est, elle aussi, intéressée par un effet promotionnel le plus large possible des concours des métiers. Engageant des sommes relativement importantes, tous ces acteurs s'attendent à un retour sur investissement conséquent, ce qui veut dire qu'ils veulent atteindre le plus grand public possible et susciter des vocations pour la formation professionnelle. Les médias jouent un rôle primordial, d'une part parce qu'une médiatisation est rare dans ce domaine, et d'autre part parce qu'ils sont susceptibles de toucher le grand public. Il n'est donc guère étonnant que les associations aient des attentes élevées à cet égard par rapport à SwissSkills et qu'elles aimeraient voir une médiatisation plus importante. Ces attentes expliquent l'importance accordée par SwissSkills aux relations publiques et à l'accès aux médias concernés, et elles sont aussi la raison pour laquelle la fondation se remet constamment en question en vérifiant son image dans les médias. Pour SwissSkills, un bon classement aux concours internationaux est une condition sine qua non pour susciter l'intérêt des médias.

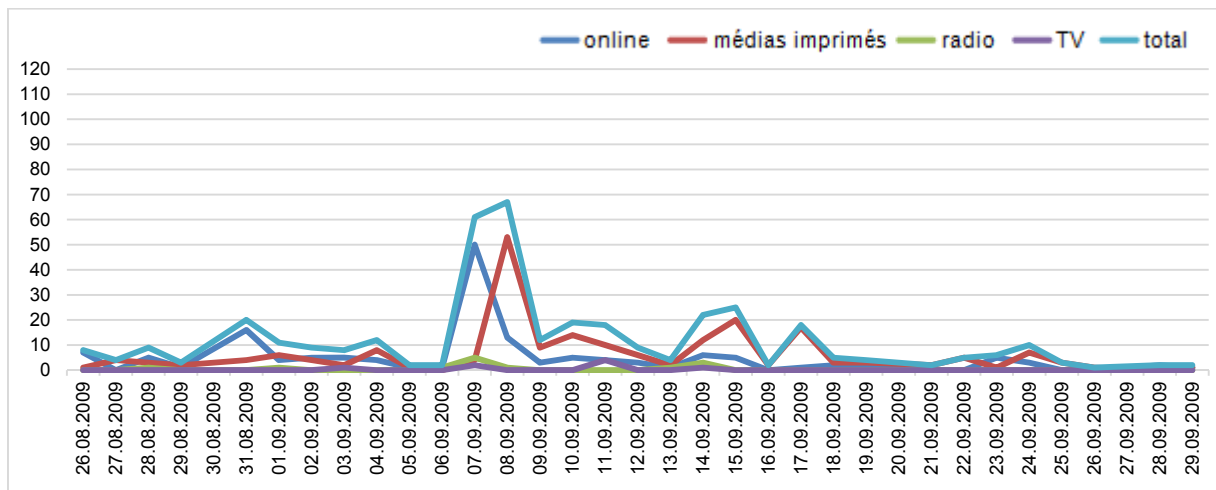
2.4.1 La médiatisation des WorldSkills

Suite aux WorldSkills 2009, le secrétariat général de SwissSkills a ébauché un concept pour ses relations futures avec les médias, concept qui a été précisé en 2011 dans le cadre du programme de communication établi pour les WorldSkills Londres. Il ressort de ce document que SwissSkills a mis en place deux équipes de professionnels, l'un pour la communication et l'autre pour les relations avec les médias. Ces deux équipes préparent les informations et les communiqués avant, durant et après les WorldSkills et répondent aux demandes émanant des médias. Elles s'adressent tant aux médias internes des associations qu'aux médias régionaux et internationaux (presse écrite, radio, TV). À l'occasion des WorldSkills Londres 2011, des vidéos consacrées aux différents métiers et un documentaire plus long ont été créés pour le compte de SwissSkills. Ces contributions fournissaient d'une part des informations générales sur les WorldSkills et sur SwissSkills ainsi que des informations de fond sur la participation suisse et sur les différents candidats. D'autre part, la fondation s'est efforcée de rendre compte de façon intéressante des WorldSkills 2011, grâce à des reportages sur certains événements, individus ou métiers. L'analyse des statistiques sur les médias fournies par ARGUS²² montre l'importance d'une coordination ciblée et d'une communication actuelle pour dé-

²² Pour ces analyses, SwissSkills a eu la gentillesse de nous transmettre les statistiques sur les médias élaborées par ARGUS pour les années WorldSkills. Pour pouvoir comparer les différents chiffres, la période prise en compte commence une semaine avant les WorldSkills et se termine à la fin du mois des WorldSkills.

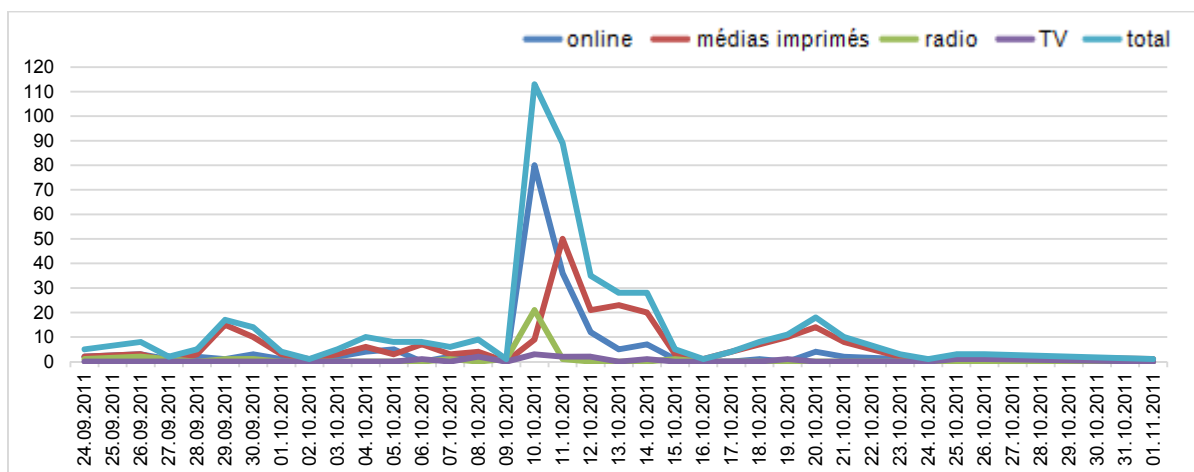
clencher les effets voulus dans les médias: premièrement, la médiatisation des WorldSkills 2011 a été bien plus importante que celle de l'édition 2009 (figures 24 et 25). Les jours de pointe, les médias ont évoqué les WorldSkills Calgary dans 67 contributions, alors que ce chiffre est monté à 113 pour les WorldSkills Londres 2011. La médiatisation a été un peu plus faible pour les WorldSkills Leipzig 2013 (figure 26). Deuxièmement, pour les trois dernières éditions des WorldSkills, c'est surtout la presse écrite et en ligne qui a évoqué les événements, succès et métiers liés aux WorldSkills. Troisièmement, la médiatisation s'est déroulée de façon très différente dans les trois années prises en compte dans l'analyse. Les médias ont évoqué les WorldSkills Calgary (2009) pendant une période prolongée, avec parfois plus de 20 contributions par jour. Les WorldSkills Londres 2011 ont eu des retombées médiatiques considérables directement après leur clôture. La chaîne télévisée Schweizer Fernsehen a alors diffusé, dans l'édition principale de son journal Tagesschau, un reportage d'une minute. Différentes radios ont également couvert cet événement d'envergure. Pour les WorldSkills Leipzig 2013, il y a eu deux jours de pointe, le premier immédiatement après le retour de l'équipe suisse et le deuxième environ cinq jours plus tard, lorsque plusieurs médias sont revenus sur les WorldSkills. Le reportage dans l'édition principale du journal Tagesschau n'a été diffusé qu'après les compétitions, dans le cadre de la réception de la délégation suisse au Palais fédéral.

FIGURE 23: ÉVOLUTION DE LA MÉDIATISATION DES WORLDSKILLS CALGARY PENDANT LA PÉRIODE DU 26 AOÛT 2009 AU 29 SEPTEMBRE 2009, chiffres absolus



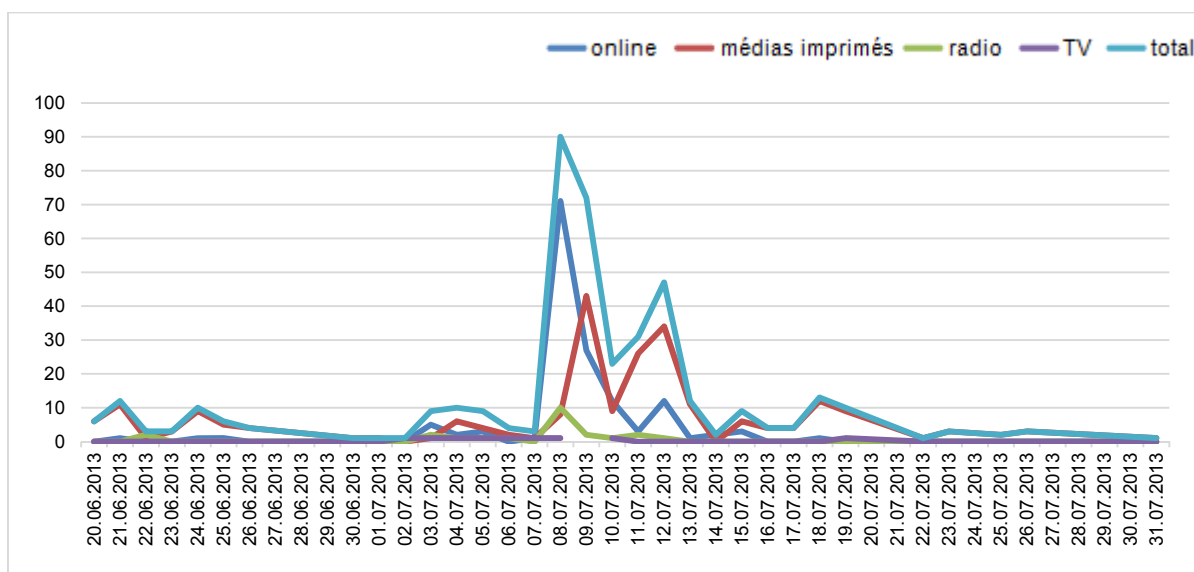
Source: ARGUS – WorldSkills Calgary 2009

FIGURE 24: ÉVOLUTION DE LA MÉDIATISATION DES WORLDSKILLS LONDRES PENDANT LA PÉRIODE DU 28 SEPTEMBRE 2011 AU 31 OCTOBRE 2011, chiffres absolus



Source: ARGUS – WorldSkills Londres 2011

FIGURE 25: ÉVOLUTION DE LA MÉDIATISATION DES WORLDSKILLS LEIPZIG PENDANT LA PÉRIODE DU 20 JUIN 2013 AU 31 JUILLET 2013, chiffres absolus

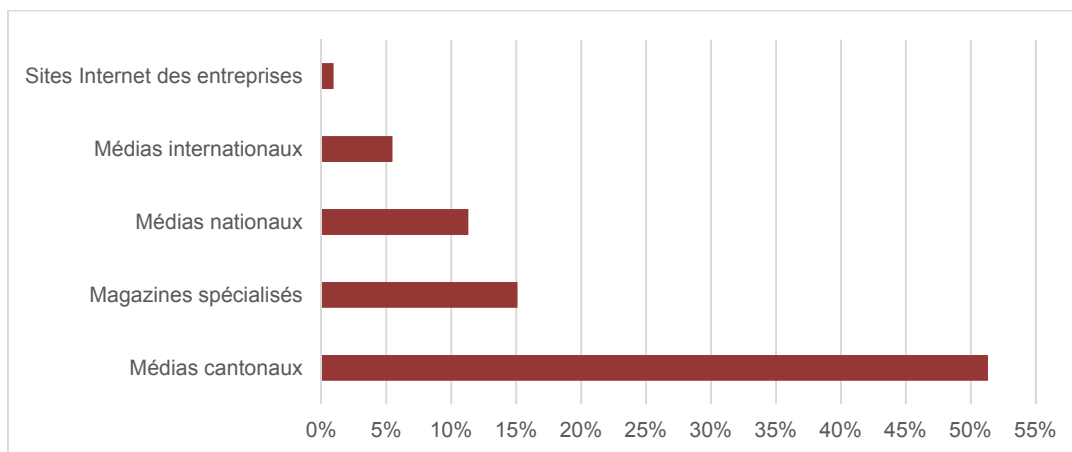


Source : ARGUS – WorldSkills Leipzig 2013

Les variations des courbes de médiatisation d'une année à l'autre sont dues, en partie, aux médias eux-mêmes. Ces derniers ne déterminent pas seulement eux-mêmes les thèmes qu'ils traitent en fonction de l'actualité du jour, mais peuvent aussi modifier au dernier moment les priorités fixées. D'autre part, les variations qui ressortent des statistiques sur les médias sont aussi le fait de méthodes de mesure différentes. Ainsi, d'une année à l'autre, d'autres critères peuvent être retenus pour le décompte des mentions dans les médias, ou bien les nouveaux médias tels que Facebook, Youtube et autres sont mieux pris en compte.

La plupart des articles n'ayant plus été disponibles au moment de la présente évaluation, il est impossible de dire quoi que ce soit sur leur qualité ou sur leurs contenus concrets. Les chiffres relatifs à la langue et à l'orientation des articles ainsi qu'à la région dans laquelle ils ont paru sont toutefois disponibles. En 2009, la médiatisation s'est avant tout concentrée sur les aspects généraux des WorldSkills. Cette approche a changé pour les éditions suivantes, lorsque les journaux régionaux notamment se sont mis à réaliser des reportages sur certains candidats. Les chiffres confirment l'impression souvent mentionnée par les personnes interrogées dans le cadre des interviews qualitatives selon laquelle ce sont surtout les médias régionaux qui s'intéressent aux concours des métiers. On peut penser que ceci est dû au fait que les performances du candidat d'un certain canton peuvent intéresser la population locale, mais laisser plus ou moins indifférent le reste de la Suisse. Ainsi, plus de la moitié des contributions sur les WorldSkills Londres 2011 étaient parues dans des médias régionaux ou cantonaux (figure 26). Les magazines professionnels et les publications des associations représentent un canal de diffusion important, notamment pour les associations. Les articles parus dans ces publications pesaient pour 15 % dans la couverture médiatique de 2011. Pour les WorldSkills 2011, plus d'un article publié sur dix avait une portée nationale.

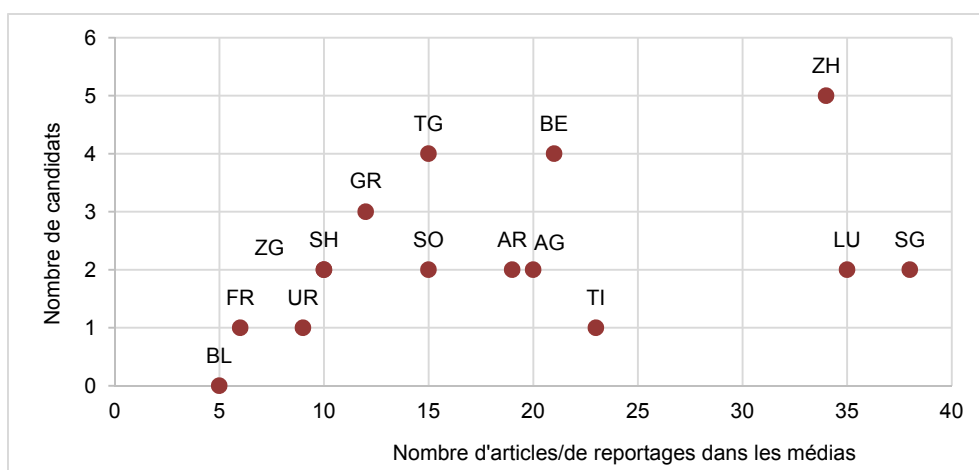
FIGURE 26: PORTÉE DE LA COUVERTURE MÉDIATIQUE DES WORLDSKILLS LONDRES 2011
(nombre de contributions parues dans les médias = 446)



Source: ARGUS – WorldSkills Londres 2011, calculs réalisés par les auteurs de la présente évaluation

La figure 27 met en évidence le lien entre l'origine des candidats et le nombre d'articles publiés dans les médias régionaux ou cantonaux. Avec un coefficient de corrélation de 0,43, ce lien est moins fort que ce qu'avaient laissé présager les impressions subjectives des personnes interviewées. Ceci est peut-être partiellement dû au fait que le paysage médiatique des cantons pris en compte est variable, tant en importance numérique qu'en orientation. Ainsi, le canton de Zurich compte davantage de journaux régionaux dont la portée est potentiellement plus grande que pour le canton de Schaffhouse, par exemple. La participation des candidats tessinois en 2011 a suscité une attention particulière dans la presse cantonale, ce qui peut être dû, d'une part, aux bons contacts que la déléguée tessinoise entretient avec les médias et, d'autre part, à l'effet nouveauté, sachant que c'était la première fois qu'un candidat du Tessin a participé aux WorldSkills. Outre l'origine des candidats, d'autres facteurs entrent donc certainement en ligne de compte pour que les médias parlent des WorldSkills ou des Championnats des Métiers. En 2011, c'est à Saint-Gall que les retombées médiatiques étaient les plus importantes, ce qui est probablement lié à l'ancrage fort de la formation professionnelle dans ce canton. De plus, les Offices de formation professionnelle du canton de Saint-Gall et des cantons de Suisse centrale publient régulièrement via leurs propres canaux médiatiques des informations actuelles sur les concours des métiers. En Romandie, les WorldSkills 2011 n'ont pas été évoqués dans les médias, à part dans le canton de Fribourg.

FIGURE 27: LIEN ENTRE L'ORIGINE DES CANDIDATS ET LE NOMBRE D'ARTICLES PARUS DANS LES MÉDIAS, PAR CANTON, WorldSkills 2011



Source: ARGUS – WorldSkills Londres 2011, calculs réalisés par les auteurs de la présente évaluation

2.4.2 Les autres prestations de SwissSkills dans le domaine du marketing

Outre les relations avec les médias, le site Internet, la newsletter et le magazine font partie intégrante du concept marketing de SwissSkills. Aux deux éditions annuelles du magazine s'ajoute une édition spéciale lors des années WorldSkills. Le magazine s'adresse principalement aux acteurs de la formation professionnelle ainsi qu'aux milieux intéressés (cantons, associations, enseignants, entreprises formatrices, membres du Supporter Club). Les associations se servent du magazine pour le distribuer à ses membres et aux écoles professionnelles. Publié dans trois langues nationales (allemand, français et italien), le magazine est aujourd'hui tiré à 6500 exemplaires, qui sont expédiés à 2850 adresses. SwissSkills a enrichi sa liste de destinataires de 90 % depuis 2009, ce qui correspond à 1350 nouvelles adresses dans la base de données²³.

La newsletter paraît onze fois par an en français, allemand et italien. Durant les éditions des EuroSkills et des WorldSkills, l'équipe médias de SwissSkills est sur place pour revenir tous les jours sur les événements dans le cadre d'une newsletter spéciale. Le reste de l'année, la newsletter sert à présenter tant les candidats suisses participant aux EuroSkills ou aux WorldSkills que leurs métiers, ou encore, durant les préparations, à parler des week-ends d'équipe. 710 adresses sont abonnées à la newsletter, soit 310 ou 62 % de plus qu'en 2009.

Depuis 2010, la fondation SwissSkills est également présente sur Facebook et sur Youtube pour répondre aux besoins des jeunes candidats qui se servent essentiellement des médias sociaux pour communiquer. Les représentants des associations et des cantons n'utilisent guère ces nouveaux médias ou ne savent même pas que SwissSkills y est présente. Malgré tout, l'expérience de SwissSkills à cet égard a été positive ces dernières années. Facebook permet de mieux articuler les activités de la fondation avec les articles rédigés par les associations au sujet des Championnats Suisses des Métiers, ce qui entraîne également une meilleure coordination des contenus. À ce propos, il faut également mentionner le projet de film sur les WorldSkills réalisé par SwissSkills en 2011 avec le concours de 13 associations. Les frais liés à ce projet ont été entièrement pris en charge par les associations. Un reportage très complet a été créé sur DVD et peut être utilisé par les associations dans le cadre de leur stratégie marketing. Apparemment, toutes les associations ne sont pas encore au courant de ce projet de film ou de la possibilité d'y participer. Près d'un quart des personnes ayant répondu à l'enquête en ligne ne connaissent pas le projet de film sur les WorldSkills, et 18 % n'utilisent pas les films pour leur stratégie marketing.

Enfin, il faut aussi mentionner la brochure sur la délégation et les portraits des candidats aux EuroSkills ou aux WorldSkills dressés par SwissSkills et publiés sur son site Internet. S'adressant en premier lieu aux membres de la délégation participant aux WorldSkills, la brochure sur la délégation est tirée à 5000 exemplaires et envoyée à 170 adresses. D'autres outils marketing de SwissSkills sont les conférences données à l'occasion d'événements spéciaux organisés par les associations, intitulées «*Les concours des métiers, une vitrine pour la formation professionnelle duale*», ou encore sa présence aux championnats des métiers régionaux et nationaux. Il ne faut pas non plus oublier la Journée de la formation professionnelle, organisée tous les ans à l'automne, jusqu'ici conjointement par SwissSkills et le SEFRI²⁴. À cette occasion, le Conseil fédéral distingue les meilleurs jeunes professionnels, c'est-à-dire ceux qui ont remporté les Championnats Suisses dans leur métier. La présence d'un Conseiller fédéral déclenche toujours des retombées médiatiques plus ou moins importantes.

²³ Cf. rapports annuels de SwissSkills 2009-2012

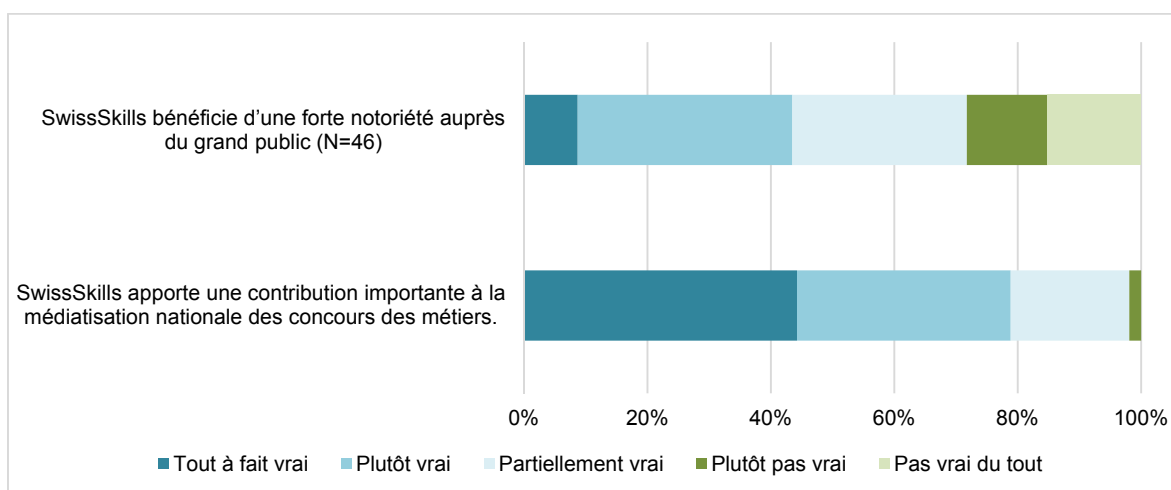
²⁴ Depuis 2014, la journée de la formation professionnelle, la conférence sur les places d'apprentissage et la cérémonie en honneur des champions de Suisse, du monde et d'Europe ont lieu séparément.

2.4.3 Évaluation du travail de relations publiques réalisé par SwissSkills du point de vue des associations professionnelles et sectorielles

Au cours des quatre dernières années, SwissSkills a fortement développé et professionnalisé son travail de relations publiques. Une bonne partie des activités du secrétariat général visent à améliorer l'accès aux professionnels des médias et les contacts avec eux, à mieux coordonner le travail d'information des médias avec les associations et à soutenir ces dernières. Ces efforts ont eu un effet positif sur la médiatisation des événements, comme il ressort des explications ci-avant. L'importance de la contribution apportée par SwissSkills à la couverture médiatique nationale des concours des métiers est aussi confirmée par les représentants des associations et des cantons interrogés. Près de 80 % des répondants sont d'accord pour dire que sa contribution est importante. Une partie des personnes interrogées pensent toutefois que les concours des métiers pourraient être plus médiatisés et que SwissSkills devrait œuvrer encore plus en ce sens. Concrètement, la fondation devrait renforcer ses contacts personnels avec les rédactions, car, de l'avis de ces répondants, ce qui est évoqué dans les médias dépend aussi et surtout de l'engagement personnel d'individus. Certains proposent ainsi de prévoir des contacts à plus long terme, voire de les initier deux ans avant l'événement majeur que représentent les WorldSkills. D'autres remarquent l'orientation régionale ou rurale de la couverture médiatique, estimant que cette orientation est en partie due au fait que presque tous les candidats viennent de la campagne et qu'il est apparemment difficile d'intéresser la population urbaine à ces compétitions. Encore d'autres estiment que cette forte médiatisation régionale représente justement une valeur ajoutée des Championnats des Métiers. Facteur de proximité, elle permet de promouvoir beaucoup plus efficacement la formation professionnelle et est plus utile aux PME, connues essentiellement dans la région.

En termes de contenus, se pose la question de savoir comment «vendre» la formation professionnelle. Rendre compte de la diversité de la formation professionnelle dans les médias est une tâche difficile, puisqu'elle implique différentes institutions et compétences. L'un des principaux défis consiste à expliquer cette complexité et à sensibiliser le grand public à l'intérêt de la formation professionnelle. Malgré tout, cette dernière bénéficie aujourd'hui d'une meilleure visibilité auprès du grand public, entre autres grâce à différentes campagnes lancées par le SEFRI et les associations. La campagne FormationProfessionnellePlus du SEFRI est toutefois peu ou très peu coordonnée avec le travail de relations publiques réalisé par SwissSkills, qui pourrait tout à fait s'imaginer coopérer davantage avec le SEFRI dans ce domaine.

FIGURE 28: APPRÉCIATION DES REPRÉSENTANTS DES ASSOCIATIONS ET DES CANTONS SUR LE TRAVAIL DE RELATIONS PUBLIQUES RÉALISÉ PAR SWISSSKILLS



Source: Enquête en ligne auprès des associations et des cantons, 2013

Dans quelle mesure la fondation est-elle connue du grand public? À en croire les répondants, SwissSkills est moins bien connue du grand public. 44 % des associations et cantons interrogés sont tout à fait ou plutôt d'accord pour dire que SwissSkills bénéficie d'une forte notoriété auprès du grand public. 28 % des répondants ne sont pas d'accord avec cette affirmation (figure 29). Les associations professionnelles et sectorielles, les cantons, les acteurs de la formation professionnelle et les jeunes sont des publics cibles importants de SwissSkills. Auprès de ces groupes, notamment auprès des acteurs de la formation professionnelle, la notoriété de SwissSkills est aujourd'hui bien plus grande qu'il y a encore quatre ans, comme en témoigne aussi l'augmentation du tirage du magazine et de la newsletter. La notoriété de SwissSkills concerne toutefois principalement la Suisse alémanique et un peu le Tessin. En Romandie, SwissSkills n'est pratiquement pas connue, à en croire les résultats de l'analyse de la couverture médiatique et les retours des personnes interrogées dans le cadre des interviews qualitatives.

SwissSkills apporte une contribution importante à la médiatisation nationale des concours des métiers. Certaines personnes interviewées voient les contenus des articles produits par SwissSkills toutefois d'un œil critique, estimant que ces textes manquent souvent de fondement théorique ou d'articulation avec les enjeux actuels de la formation professionnelle. À leurs yeux, de tels sujets seraient pourtant plus intéressants pour les professionnels des médias et plus pertinents sur le plan de la politique en matière de formation.

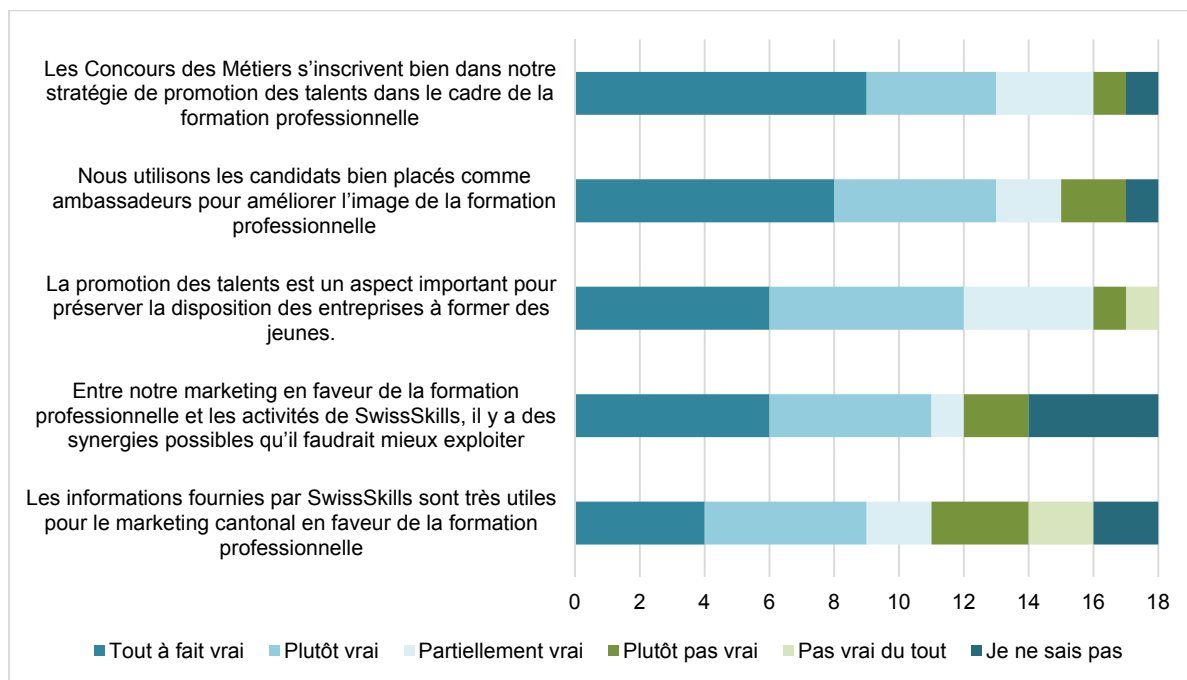
2.4.4 Importance des concours des métiers et des activités de SwissSkills pour le marketing des cantons et des associations en faveur de la formation professionnelle

Les concours des métiers dans la stratégie marketing des cantons

Pour plus de la moitié (58 %) des cantons interrogés, les concours des métiers et les activités de SwissSkills jouent un rôle important à très important dans leur marketing en faveur de la formation professionnelle. Les concours s'inscrivent bien dans leur stratégie de promotion des talents, et les candidats sont employés comme ambassadeurs pour améliorer l'image de la formation professionnelle. Pour les cantons, il s'agit aussi de préserver la disposition des entreprises à former des jeunes en montrant aux entreprises formatrices qu'ils ont à cœur d'améliorer l'image de la formation professionnelle auprès de jeunes talents. C'est une incitation pour les entreprises, qui sont ainsi davantage disposées à former aussi des jeunes moins talentueux.

Pour l'instant, les cantons n'exploitent pas encore suffisamment le potentiel des activités de SwissSkills: la plupart des cantons interrogés pensent que l'on pourrait mieux exploiter les synergies potentielles entre leur marketing en faveur de la formation professionnelle et les activités de SwissSkills (figure 30). Cela vaut notamment aussi pour la Romandie, mais pour y arriver, il faudrait que SwissSkills et les concours des métiers soient plus présents dans cette région linguistique. Actuellement, SwissSkills est en effet perçue comme acteur purement suisse alémanique et non pas comme partenaire au niveau bilatéral, comme il ressort de certaines interviews qualitatives. Il faut toutefois noter que trois des cinq cantons francophones estiment que les concours des métiers sont un aspect important de leur stratégie de promotion des talents. Mais ce sont avant tous les cantons alémaniques qui utilisent les informations fournies par SwissSkills pour leur marketing en faveur de la formation professionnelle. Les cantons romands ne connaissent pas toujours les canaux d'information de SwissSkills, tels que la newsletter, le magazine ou le site Internet, et les utilisent moins que les cantons alémaniques.

FIGURE 29: IMPORTANCE DES CONCOURS PROFESSIONNELS ET DES ACTIVITÉS DE SWISSKILLS POUR LE MARKETING DES CANTONS EN FAVEUR DES MÉTIERS,
chiffres absolus (N=18)



Source: Enquête en ligne cantons, 2013

Les concours des métiers dans la stratégie marketing des associations

Pour les associations professionnelles et sectorielles qui réalisent des Championnats Suisses et/ou participent aux concours internationaux, les concours des métiers font partie intégrante de leur stratégie marketing. Surtout les associations du domaine de l'artisanat utilisent ces concours de façon ciblée pour soigner leur image ou pour corriger l'image plutôt «mauvaise» qu'en ont les élèves confrontés au choix de leur orientation professionnelle. Les candidats et surtout les lauréats sont utilisés de manière ciblée comme ambassadeurs publicitaires, lors d'événements spéciaux ou en contribuant à une émission télévisée consacrée à un sujet particulier (Classe Politique ou Kassensturz, par exemple). Les jeunes professionnels talentueux ont un rôle important à jouer dans le cadre de la préparation aux métiers dans les écoles, car ils peuvent montrer l'exemple et parler avec conviction des avantages de leur métier, de la formation et des débouchés.

Bien des associations tiennent à présenter à un vaste public les succès remportés par leurs candidats lors des WorldSkills pour améliorer la notoriété et l'image des métiers concernés. Les réussites aux concours offrent une excellente publicité au niveau régional aux adhérents d'une association et aux entreprises qui libèrent leurs jeunes apprentis ou employés pour leur permettre de d'y participer. Ce sont surtout les entreprises qui adhèrent à une association importante ayant mis en place une stratégie marketing relativement complexe qui profitent d'une sorte d'effet d'aubaine. Ceci dit, les représentants d'associations interrogés se sont montrés plutôt réservés à ce sujet.

Les associations sont les principaux acteurs d'un «marketing» ciblée des lauréats de concours nationaux ou internationaux. Si la valeur marketing des WorldSkills est aujourd'hui mieux connue des associations, toutes n'exploitent pas ce potentiel. Surtout les associations de taille moyenne ou petite manquent souvent de ressources financières et de temps pour le faire. SwissSkills peut exercer une fonction de conseil à cet égard et notamment indiquer des *best practices* aux petites associations, ou à celles dont l'organisation est moins professionnelle, pour leur montrer les possibilités qui existent et qui pourraient les intéresser.

3 Évaluation du rapport coût-efficacité-bénéfices

L'examen de la rentabilité (de l'efficacité des coûts) et de l'impact (des effets) des prestations fournies par SwissSkills dans le cadre du contrat de subventionnement est un élément central de la présente évaluation. Les analyses coût-efficacité ont en général pour but de comparer les coûts et les effets de deux ou de plusieurs programmes à visée similaire. Les salons des métiers et la campagne en faveur de la formation professionnelle initiée par la Confédération sont des programmes visant des objectifs similaires à ceux de SwissSkills en termes de relations publiques autour de la participation aux WorldSkills ou aux EuroSkills. Leur objectif commun est de susciter de l'intérêt pour la formation professionnelle chez les jeunes et chez leurs parents et de montrer à ce groupe cible l'attractivité et les possibilités d'une telle formation. Comme il n'existe pas encore de données sur l'impact de ces deux programmes sur le public cible, nous nous basons, pour évaluer l'efficacité et l'efficacité des coûts, d'une part sur les analyses susmentionnées et, d'autre part sur les témoignages et retours des personnes interrogées, qui collaborent depuis longtemps avec SwissSkills, y appartiennent ou exercent comme experts.

3.1 Coût total de la réalisation de Championnats des Métiers et de la participation aux WorldSkills et aux EuroSkills

La participation de la Suisse aux concours des métiers internationaux est une mission d'intérêt public. Comme dans bien d'autres domaines de la formation professionnelle, cette mission est réalisée sur le principe du partenariat entre la Confédération, les cantons et les organisations du monde du travail (associations professionnelles et sectorielles). Les pouvoirs publics (Confédération et cantons) s'engagent principalement dans le cadre du financement de SwissSkills. Les associations professionnelles et sectorielles prennent en charge les coûts liés aux Championnats Suisses, qui servent notamment à sélectionner des candidats appropriés pour les concours internationaux. En règle générale, les Championnats Suisses réalisés dans les différents métiers et les WorldSkills ont lieu une année sur deux, en alternance. Ensemble, les partenaires investissent tous les deux ans 10,2 millions de CHF, soit 5,1 millions de CHF en moyenne annuelle. Les associations assument la majeure partie des frais, soit 63 %, dont 47 % pour la réalisation de Championnats Suisses et 16 % pour soutenir leurs candidats et experts participant aux WorldSkills et aux EuroSkills. 37 % des frais bisannuels reviennent à SwissSkills pour l'organisation et la coordination de la participation de la délégation suisse aux WorldSkills et aux EuroSkills ainsi que pour la gestion de la fondation.

Selon les statistiques disponibles, la diffusion d'un reportage sur les WorldSkills dans l'édition principale du journal télévisé Tagesschau, ce que SwissSkills a réussi à obtenir pour les WorldSkills Londres (2011) et Leipzig (2013), permet d'atteindre quelque 700'000 spectateurs²⁵. La véritable portée est toutefois probablement bien plus importante, si on y ajoute les informations sur les WorldSkills publiées dans la presse en ligne et écrite. De plus, le jeune public peut aussi éventuellement visionner le journal Tagesschau sur Internet.

²⁵ <http://www.marcbachmann.ch/schweizer-fernsehen-weiter-im-quotensinkflug/>

TABLEAU 6: RÉPARTITION DES FRAIS DE LA RÉALISATION DE CHAMPIONNATS DES MÉTIERS ET DE LA PARTICIPATION AUX WORLDSKILLS ET AUX EUROSILLS SUR LES DIFFÉRENTS PARTENAIRES

	2012 et 2011 en millions de CHF	par an en millions de CHF	répartition des coûts
Frais pour SwissSkills	3.75	1.87	37%
Frais associations pour Championnats Suisses	4.74	2.37	47%
Frais associations pour WorldSkills et EuroSkills	1.66	0.83	16%
Coût total des concours des métiers	10.15	5.07	

Source: Comptes de résultats SwissSkills 2012-2011, enquête en ligne Ortra, 2013

3.2 Efficacité des prestations et atteinte des objectifs

Le renouvellement du secrétariat général et son rattachement à la société Walker Management AG ont conduit, depuis 2008, à une professionnalisation administrative et technique de SwissSkills et à une nette augmentation des frais. Les résultats et le fonctionnement de SwissSkills sont aujourd'hui moins liés au travail de certaines personnes en particulier, ce qui a engendré une plus grande transparence. De plus, le secrétariat général est un interlocuteur à la disposition de toutes les associations. Côté coûts, on constate une hausse des dépenses pour la gestion de la fondation et pour la direction opérationnelle du secrétariat général. Si la hausse a été considérable pour l'exercice 2008-2009 (+33 %), le premier sous la nouvelle formule, sa courbe a fléchi pour les exercices suivants (2009 à 2012) (+17 %). Une partie des frais supplémentaires sont liés au développement des activités de préparation organisées par SwissSkills en amont des WorldSkills et des EuroSkills, ainsi qu'au renforcement des contacts avec les associations et les médias. De plus, la restructuration initiée en 2012 et la mise en place d'un Comité du Conseil de fondation et d'une direction se sont traduites, pour le secrétariat général, par des tâches administratives supplémentaires (préparation et suivi des réunions, amélioration de l'information du Conseil de fondation, etc.). Les informations fournies par le compte de résultats ne permettent pas de déterminer avec certitude les autres tâches qui ont contribué à l'augmentation des frais.

Le secrétariat général a en outre pour mission de créer des conditions favorables à la réalisation de Championnats Suisses dans tous les métiers relevant de la loi sur la formation professionnelle. Les associations qui n'organisent pas encore de Championnats Suisses sont incitées à en réaliser. Le nombre de métiers pour lesquels des Championnats Suisses sont organisés n'a cessé de croître au cours des années passées: aujourd'hui, des Championnats Suisses sont organisés dans 56 métiers sur les 250 proposant une formation professionnelle initiale²⁶. Au moment de la signature du contrat de subventionnement (2008-2011) par le SEFRI et la fondation, 38 métiers participaient à des Championnats Suisses. En renforçant les contacts avec les associations, SwissSkills et le secrétariat général ont contribué à cette évolution positive. Grâce à une organisation désormais plus professionnelle et à la disponibilité permanente du secrétariat général, la fondation a amélioré sa notoriété auprès des acteurs de la formation professionnelle au cours des années passées. Ces changements ont préparé le terrain à l'organisation des SwissSkills 2014 qui se dérouleront à Berne, la fondation ayant par ailleurs réussi à inciter d'autres associations à y participer. En tout, 71 métiers seront présents à cette manifestation d'envergure, chacun organisant sa compétition professionnelle nationale.

²⁶ Une liste des métiers organisant actuellement des Championnats Suisses figure à l'annexe. Elle se base sur les informations contenues dans les rapports annuels de SwissSkills et sur les retours de l'enquête en ligne réalisée auprès des associations.

Le conseil et le soutien aux associations professionnelles et sectorielles pour l'organisation et la mise en œuvre de Championnats Suisses sont une autre prestation fournie par SwissSkills. Le soutien comprend notamment l'organisation d'espaces d'exposition dans les salons ouverts au grand public et la fourniture de médailles et de certificats. Ces dernières années, SwissSkills a réussi à créer un réseau de contacts avec différents organisateurs de salons. Certaines associations (38 %) ont profité de cette offre proposée par SwissSkills. Toutefois, la majorité des associations (62 %) ayant commenté ce point dans le cadre de l'enquête n'étaient pas au courant de ce service de SwissSkills ou ne l'avaient jamais utilisé. Un bon quart des associations ne connaissent pas non plus les prestations de conseil proposées par SwissSkills. Il est d'ailleurs à noter que les prestations de conseil, de coordination et de conception pèsent seulement pour 3 % dans le coût global du secrétariat général et qu'elles affichent une légère baisse depuis 2010. Les retours des associations montrent cependant que ces dernières aimeraient voir SwissSkills fournir davantage de prestations dans ce domaine, qui comprend également les conseils pour la préparation des candidats aux WorldSkills et aux EuroSkills. La qualité très variable de la préparation et du soutien aux candidats d'une association à l'autre témoigne également de l'existence de cette demande.

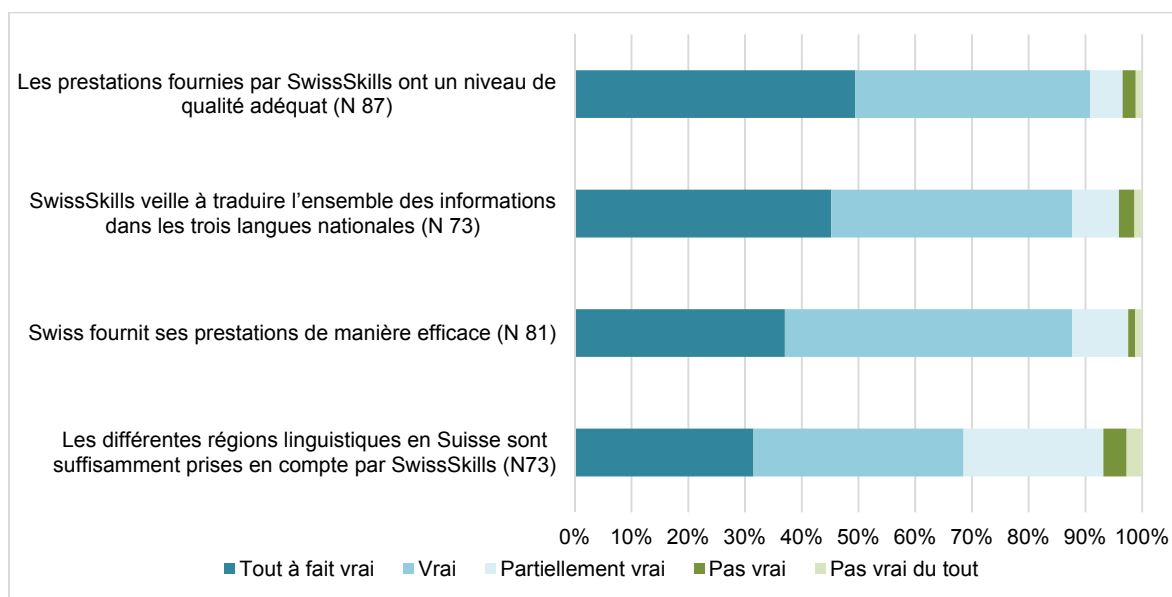
La préparation des candidats, l'organisation de la participation aux WorldSkills et aux EuroSkills et la coopération avec les experts et les chefs d'équipe font partie des points forts de SwissSkills. La direction, formée par le secrétaire général et les deux délégués, est une équipe bien rodée, et les différents processus sont désormais plus structurés. Les personnes interrogées les jugent efficaces. La longue expérience et l'expertise des experts et des chefs d'équipe jouent un rôle important dans ce cadre. La constance du classement parmi les trois premières places, que ce soit aux WorldSkills ou aux EuroSkills, est le résultat d'une préparation réussie de la délégation suisse. Bien que les activités de préparation aient été élargies, avec deux week-ends d'équipe supplémentaires et une formation aux médias, et en dépit des frais supplémentaires encourus pour les traductions qui ne sont plus réalisées par WorldSkills International, ce poste de dépenses n'a quasiment pas augmenté par rapport aux WorldSkills 2009. Il faut cependant savoir que le coût d'une participation aux WorldSkills est variable en fonction du pays dans lequel ils se déroulent, en raison des dépenses liées au voyage et à l'hébergement, ce qui complique la comparaison directe entre les différentes années.

SwissSkills a considérablement développé son travail de relations publiques et d'information aux médias au sujet de la participation suisse aux deux concours internationaux. Même avant le début de ces événements d'envergure, la fondation informe régulièrement sur la préparation des équipes et prépare un dossier de presse. Durant les WorldSkills et les EuroSkills, une équipe de professionnels des médias est en charge de l'information quotidienne via la newsletter et le site Internet. L'efficacité et l'efficacé de la distribution de l'information ne sont toutefois pas encore optimales. Durant les WorldSkills, certaines personnes interviewées se sentent «inondées» par les e-mails et les brèves qui, d'après elles, ne peuvent intéresser que les initiés. Dans ce domaine, il vaudrait probablement mieux en faire un peu moins. Des études (Kühn 2003) montrent que les mesures de communication sont particulièrement efficaces lorsqu'elles sont adaptées aux différentes clientèles et axées sur la demande, ce qui veut dire que les groupes cibles sont destinataires de messages qui sont pertinents pour eux.

Pour finir, laissons la parole aux associations professionnelles et sectorielles, aux cantons et aux experts ayant participé aux WorldSkills 2013. Dans le cadre de l'enquête en ligne, on leur a demandé d'évaluer la qualité et l'efficacité des prestations fournies par SwissSkills, sur la base de leurs expériences de collaboration avec la fondation. 91 % des personnes interrogées estiment que la qualité des prestations fournies par SwissSkills est très bonne ou bonne (figure 31). 37 % sont tout à fait d'accord et 51 % sont d'accord pour dire que SwissSkills fournit ses prestations de manière efficace. En revanche, 12 % des personnes interrogées estiment que l'efficacité des prestations fournies par

SwissSkills pourrait encore être améliorée. Les répondants pensent que SwissSkills veille à faire traduire l'ensemble des informations dans les trois langues nationales (87 %), mais que les différentes régions linguistiques ne sont néanmoins pas toujours suffisamment prises en compte (32 %).

FIGURE 30: ÉVALUATION DE LA QUALITÉ ET DE L'EFFICACITÉ DES PRESTATIONS DE SWISSSKILLS PAR LES DIFFÉRENTES PARTIES PRENANTES



Source: Enquête en ligne Ortra, cantons, experts, 2013

3.3 Évaluation de l'impact et des bénéfices de la participation suisse aux WorldSkills et aux EuroSkills

L'analyse coût-bénéfices se concentre sur la valeur monétaire cumulée de tous les effets positifs ou négatifs pour les différents groupes d'intérêt d'une société. Élément de l'évaluation d'impact, l'analyse coût-bénéfices est surtout utilisée lorsque les effets sont d'ordre économique et que les conséquences sur la société et sur l'individu peuvent être exprimées en valeur monétaire. Pour donner des résultats fiables en termes de chiffrage monétaire des éléments analysés, ce type d'analyse nécessite donc des données d'excellente qualité. Par ailleurs, on doit également pouvoir isoler clairement les différents effets.

Variables en fonction des parties prenantes, les bénéfices des concours nationaux et internationaux sont souvent diffus et impossibles à mesurer concrètement. Le contexte de la présente étude ne permet pas de les exprimer directement en valeur monétaire ou de les comparer aux frais occasionnés par la participation aux WorldSkills et aux EuroSkills. Il est néanmoins possible d'apprécier les bénéfices sur la base des retours exprimés par les différentes parties prenantes dans le cadre des enquêtes en ligne. Des statistiques existantes et des chiffres mentionnés dans des études pertinentes peuvent aussi être utilisés à titre de comparaison. Les indicateurs d'impact suivants ont été définis pour le modèle d'impact utilisé dans le cadre de l'évaluation de SwissSkills:

- l'attractivité de la formation professionnelle augmente pour les jeunes confrontés au choix de leur orientation professionnelle;
- l'attractivité de la Suisse augmente en termes d'apprentissages et d'emploi;
- reconnaissance mutuelle et harmonisation de la formation professionnelle à l'échelle internationale et nationale;

- la notoriété et l'image de la formation professionnelle duale s'améliorent auprès du grand public;
- les acteurs politiques sont sensibilisés à la formation professionnelle duale et la soutiennent.

L'incidence des concours des métiers sur ces indicateurs d'impact ne peut pas être directement observée, d'autres mesures à visée similaire (campagne en faveur de la formation professionnelle, salons des métiers, etc.) pouvant également influencer sur les indicateurs d'impact. Les facteurs d'influence étant difficiles à isoler, seules des estimations sont possibles. On peut supposer que les indicateurs d'impact mentionnés se traduisent par des bénéfices pour les associations professionnelles et sectorielles lorsqu'un nombre suffisant de jeunes talents optent pour l'apprentissage d'un de leurs métiers.

Les bénéfiques des WorldSkills pour les associations professionnelles et sectorielles

Le classement des 20 formations professionnelles initiales les plus choisies en Suisse (2012) montre que 12 métiers participant aux WorldSkills en font partie²⁷. À la question de savoir si la participation aux WorldSkills était rentable pour l'association professionnelle ou sectorielle, 78 % des associations ont répondu par l'affirmative. Elles ont même souligné que c'était la meilleure publicité possible pour intéresser les jeunes aux métiers concernés. Les entreprises qui jouent le jeu des WorldSkills bénéficient également d'un effet d'aubaine qui leur permet de se positionner sur le marché local des places d'apprentissage. C'est particulièrement important dans la mesure où les entreprises recrutent leurs apprentis essentiellement dans leur entourage local et régional. Il ressort de la troisième analyse coût-bénéfice de la formation des apprentis du point de vue des entreprises (Strupler & Wolter 2012) que les entreprises employant plus de 100 personnes ont économisé en 2009 plus de 16'000 CHF par apprenti formé. Pour les entreprises, il est particulièrement intéressant de former elles-mêmes des apprentis, dans la mesure où cette démarche leur permet d'économiser des coûts liés au recrutement et à la formation de professionnels qualifiés. Les auteurs de l'étude citée estiment que ce bénéfice devrait encore s'accroître à l'avenir dans de nombreux métiers, en raison de l'évolution démographique et du manque de main-d'œuvre spécialisée dont on voit les prémices aujourd'hui.

Un exemple pour créer le lien financier avec les prestations de SwissSkills: en août 2013, les entreprises avaient 95'500 places d'apprentissages à pourvoir, dont 87'000 ont trouvé preneur²⁸. Si le marketing lié aux concours nationaux et internationaux des métiers permettait d'inciter ne serait-ce que 1 % de ces jeunes à opter pour une formation professionnelle initiale, ou de pourvoir 1000 places d'apprentissage dans des entreprises de taille moyenne, le bénéfice financier (16 millions de CHF) serait déjà supérieur au coût de l'organisation de Championnats Suisses et de la participation aux WorldSkills et aux EuroSkills (10,15 millions de CHF).

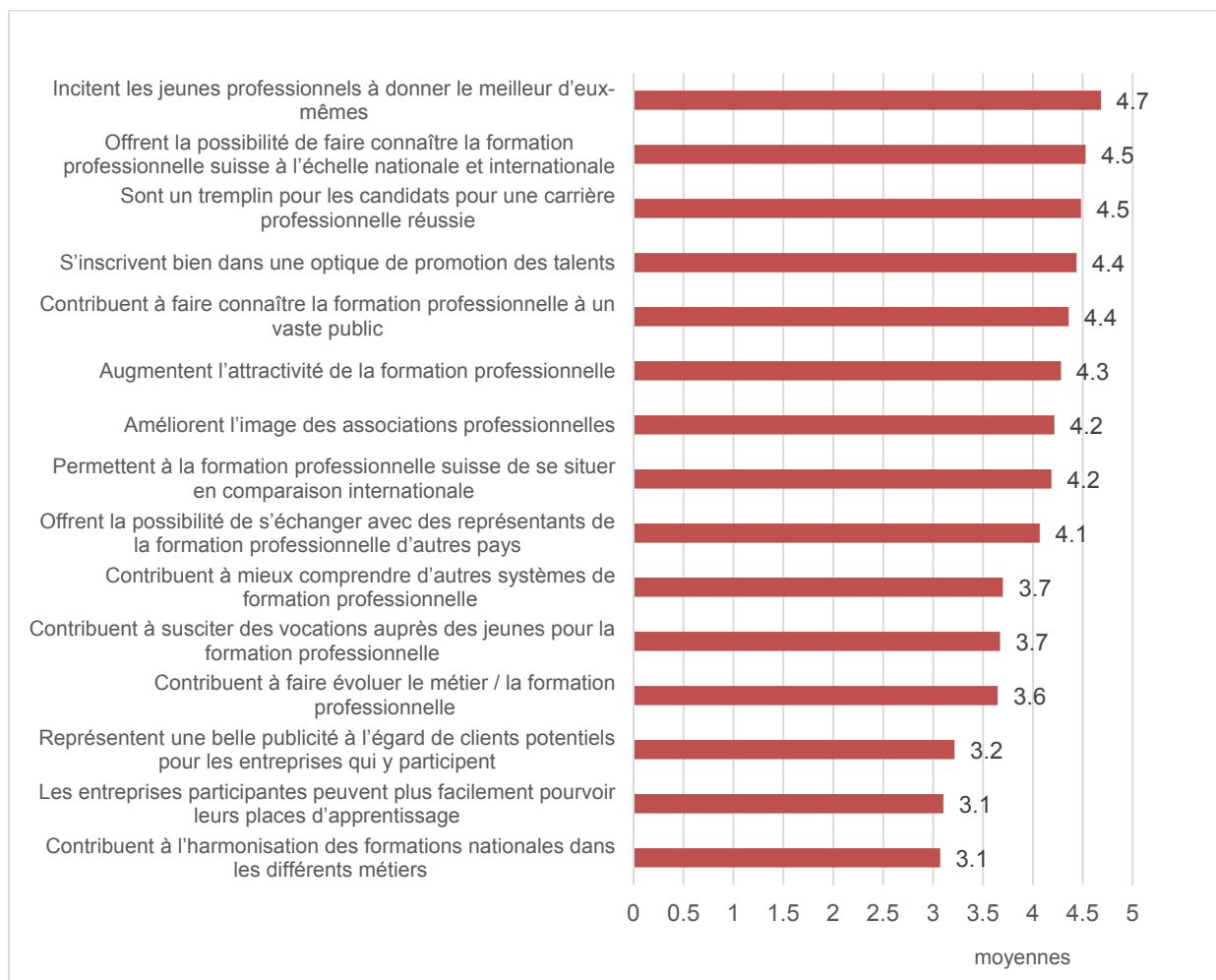
Comme en témoignent les appréciations des parties prenantes que nous avons interrogées (associations professionnelles et sectorielles, cantons et experts), la participation aux WorldSkills revêt un fort potentiel marketing pour la formation professionnelle duale. La figure 32 montre les valeurs moyennes des appréciations des bénéfiques fournies par les groupes cibles interrogés, sur une échelle de cinq (tout à fait vrai) à un (pas vrai du tout). Un bon classement de la Suisse aux WorldSkills peut notamment contribuer à promouvoir l'excellence de la formation professionnelle, à la rendre plus attractive et à améliorer l'image des différents métiers. Une stratégie marketing bien pensée peut en outre aider à inciter les jeunes à opter pour une formation professionnelle. Certaines

²⁷ La formation professionnelle en Suisse en 2012 – Faits et données chiffrées, www.sbf.admin.ch

²⁸ Baromètre des places d'apprentissage août 2013. Rapport détaillé. Enquête auprès des jeunes et des entreprises sur mandat du SEFRI. Lien institut. <http://www.sbf.admin.ch/berufsbildung/01587/01607/index.html?lang=fr>

associations ont d'ores et déjà une stratégie marketing bien réfléchi: elles se servent des succès obtenus aux WorldSkills et aux EuroSkills pour présenter leurs métiers aux jeunes sortant de l'école et aux élèves pour susciter des vocations dans la formation professionnelle. Beaucoup d'associations n'exploitent toutefois pas encore pleinement ces bénéfices des WorldSkills. D'ailleurs, les cantons et même la fondation SwissSkills pourraient, eux aussi, mieux «vendre» les bons résultats de la Suisse pour s'adresser précisément aux jeunes.

FIGURE 31: ESTIMATION DES BÉNÉFICES DES WORLDSKILLS SELON LES DIFFÉRENTES PARTIES PRENANTES, valeurs moyennes (N=89)



Source: Enquête en ligne Ortra, cantons, experts, 2013

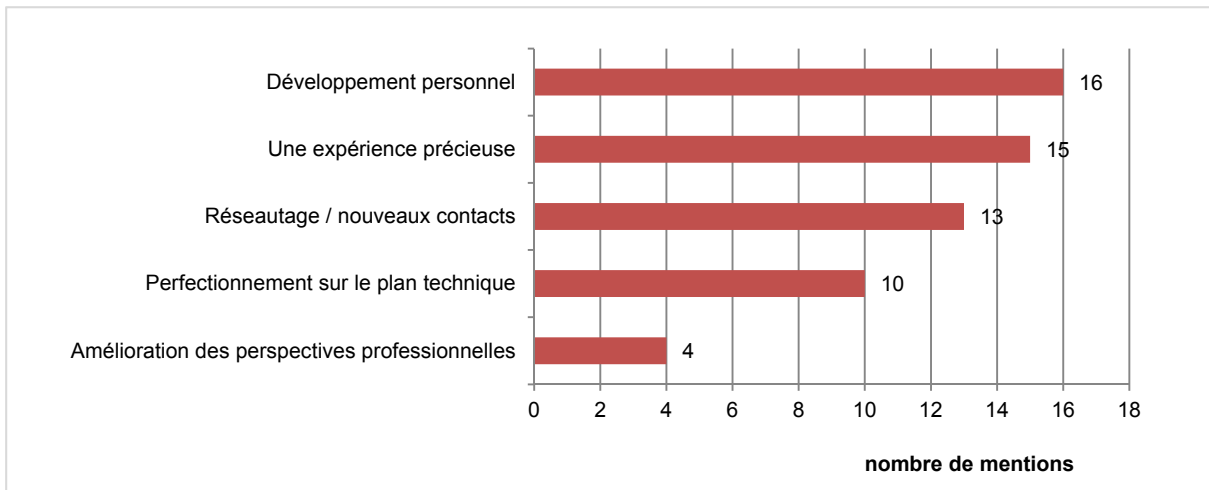
Les WorldSkills et les EuroSkills sont également un outil important pour faire connaître le système de formation professionnelle suisse dans le monde. La Suisse, qui dispose d'un des meilleurs systèmes de formation professionnelle du monde, ne peut se permettre d'être absente de ces événements majeurs. La participation aux manifestations internationales offre un outil aux représentants de la formation professionnelle et du monde du travail pour s'échanger avec les acteurs de la formation professionnelle et des mondes économique et politique, et pour réseauter avec d'autres associations professionnelles. La comparaison internationale permet en outre de se situer et contribue à faire évoluer les différents métiers et la formation professionnelle.

Bénéfices d'une participation aux WorldSkills pour les candidats

Les candidats placent au premier rang le développement personnel et le gain d'expériences en général (figure 33). Le fait de pouvoir nouer des contacts avec d'autres jeunes comme avec des pro-

fessionnels et des permanents d'associations est également considéré comme bénéfique. Près d'un tiers des candidats mentionnent le développement professionnel comme bénéfique, et quatre répondants espèrent explicitement améliorer leurs débouchés grâce à leur participation. En participant aux WorldSkills, les jeunes professionnels ont l'occasion de montrer leurs performances et de comparer leur expertise à celle de concurrents internationaux. En exposant leur savoir-faire, ils montrent en outre les forces du système suisse de formation professionnelle duale.

FIGURE 32: BÉNÉFICES PERSONNELS LIÉS À LA PARTICIPATION AUX WORLDSKILLS 2013, DU POINT DE VUE DES CANDIDATS (N=33)



Source: Enquête en ligne candidats WorldSkills 2013; question ouverte, catégorisée ultérieurement.

4 Conclusions

La fondation SwissSkills

SwissSkills est une fondation d'intérêt public dont le but est de promouvoir la formation professionnelle et la formation continue en s'associant à des compétitions internationales, en organisant la participation de représentants suisses à ces compétitions et en fournissant des prestations de conseil et de soutien pour l'organisation de Championnats Suisses²⁹. La fondation ne dispose pas d'un capital dont le rendement permettrait de couvrir ses dépenses. Les pouvoirs publics financent plus de trois quarts des dépenses engendrées par les activités de la fondation. Le contrat de subventionnement signé avec la Confédération et la convention de prestations conclue avec les cantons fixent les modalités des versements. D'autres sources de financement sont les contrats que la fondation signe avec des sponsors. Les associations professionnelles apportent une contribution non financière par le travail qu'elles fournissent. Depuis 2008, le soutien de la Confédération comme financeur majeur donne une sécurité de financement à la fondation. En même temps, la fondation a élargi ses activités et ses prestations. Ces dernières années, le coût global des activités de SwissSkills a ainsi continuellement augmenté. On peut constater une tendance à la dépendance de la fondation vis-à-vis de ressources fédérales ainsi qu'une certaine influence dominante du contrat de subventionnement sur l'orientation de ses activités. Même s'il est probablement vrai que le contrat de subventionnement se base sur les objectifs de la fondation, qui sont obligatoirement la base de toute activité de cette dernière, la Confédération ne fait pas pour autant partie des organismes fondateurs et ne siège donc pas non plus au Conseil de fondation. De ce fait, elle n'a que peu d'influence sur l'orientation stratégique de la fondation.

Il ressort des retours de l'enquête en ligne et des interviews qualitatives que certaines associations professionnelles et sectorielles souhaiteraient être plus activement impliquées dans les processus décisionnels liés aux sujets qui les concernent directement (relations publiques, échanges éducatifs avec d'autres pays, transmission d'informations sur les activités de leurs participants, etc.). Les associations sont représentées au Conseil de fondation via l'Union des arts et métiers et l'Union patronale. Certaines entretiennent par ailleurs des relations étroites avec la direction. L'un des défis que la fondation devra relever à l'avenir est de trouver un équilibre entre dette portable et dette quérable vis-à-vis des différentes parties prenantes.

En 2012, la fondation a initié une restructuration. Dans ce cadre, elle a adjoint un comité au Conseil de fondation et une direction au secrétariat général. Le but était de régler de manière plus contraignante les tâches et compétences des différentes instances et de mieux séparer la gouvernance stratégique des affaires opérationnelles. Aujourd'hui, SwissSkills est perçue par ses membres et par ses partenaires externes comme un organisme dont les processus sont devenus plus professionnels et plus transparents. La fondation peut compter sur la riche expérience et la vaste expertise de ses deux délégués de longue date, qui sont également la base des bonnes performances de SwissSkills au niveau opérationnel. En revanche, son organisation sous forme de fondation semble limiter sa marge de manœuvre à l'échelle stratégique. Exerçant essentiellement une fonction de contrôle, le Conseil de fondation n'a guère la possibilité de développer des stratégies prenant en compte les évolutions et défis futurs. Au vu de ces éléments, on peut comprendre pourquoi SwissSkills voit sa mission essentiellement dans l'exercice des tâches opérationnelles. En revanche, vu de l'extérieur, il y a la perception que SwissSkills s'efforce de maintenir son statut actuel ou planifie ses actions simplement d'un événement à l'autre, mais qu'elle ne travaille pas sur les défis à plus long terme. La demande est donc, dans une certaine mesure, stratégique.

²⁹ Cf. acte de fondation 30 janvier 2009, p. 1.

Gestion des connaissances et transmission des informations

Les savoirs implicites sont détenues par un nombre restreint de personnes, notamment par la direction et le secrétariat général et, dans une mesure moindre, par le Conseil de fondation. Une transmission proactive des connaissances aux associations et aux cantons peut certes être constatée mais pourrait être encore améliorée. Les associations qui profitent le plus des connaissances de SwissSkills sont celles qui entretiennent des relations étroites avec la direction et se procurent elles-mêmes les informations. En revanche, les petites associations et celles dont l'organisation est moins professionnelle bénéficient moins du savoir de SwissSkills. Des affirmations comme «*SwissSkills est un club pour les initiés*» ou «*SwissSkills doit être une organisation pour les associations et les métiers*»³⁰ confirment l'idée qu'une bonne partie du savoir de SwissSkills ne circule pas suffisamment.

La transmission d'informations à l'équipe de la délégation en amont des WorldSkills fonctionne mieux. Les candidats et experts estiment aujourd'hui être bien informés par le secrétariat général. Ils se disent bien à très bien informés, tant au niveau des contenus que du volume, de la structuration et du calendrier des informations. Certains répondants critiquent le style de communication, qui, d'après eux, n'est pas toujours adapté à la situation ou au groupe cible.

La transmission d'informations au-delà des frontières linguistiques mérite d'être optimisée. Bien qu'elle publie tous les documents dans les trois langues nationales, la fondation SwissSkills est perçue comme peu présente en Romandie. C'est en partie lié au fait qu'il n'a pour l'instant pas été possible de mettre en œuvre en Romandie une solution de qualité équivalente à celle trouvée au Tessin, qui a son propre secrétariat. De plus, les associations sont elles-mêmes moins présentes en Romandie, et elles sont les interlocuteurs directs de SwissSkills. Comme les écoles professionnelles sont mieux positionnées en Romandie et soumises à la surveillance du canton, il pourrait être plus pertinent de renforcer les contacts avec ces deux institutions. En témoigne également le fait que la plupart des cantons romands estiment néanmoins, à en croire l'enquête, que les concours des métiers sont un élément important de la promotion des talents.

Les prestations fournies dans le cadre des concours des métiers

Les prestations que SwissSkills fournit aux associations professionnelles et sectorielles consistent en premier lieu à créer des conditions favorables à la réalisation de Championnats Suisses des Métiers et à conseiller et soutenir les associations dans cette démarche. Dans le cadre du contrat de subventionnement (2012-2015), il a été convenu d'augmenter à 50 le nombre de métiers organisant des Championnats Suisses. SwissSkills a atteint cet objectif en avance, car en 2010 et 2011, les deux années de préparation du contrat, 55 métiers ont organisé des Championnats Suisses. De plus, SwissSkills a réussi à inciter encore d'autres associations à organiser des Championnats Suisses pour les SwissSkills Berne 2014, qui rassembleront de ce fait 71 métiers.

Dans les quatre dernières années, SwissSkills est devenue une interlocutrice compétente pour les associations participant aux EuroSkills et aux WorldSkills. En particulier les deux délégués ont d'excellentes relations avec les associations. Les nouveaux enjeux sont multiples: sensibiliser encore plus les associations au niveau toujours plus élevé des compétitions et collaborer plus étroitement avec elles afin qu'elles continuent à mettre à disposition leurs experts et les meilleurs candidats.

Globalement, les associations sont satisfaites des prestations de SwissSkills. Parmi les moins connues figurent le conseil et les outils destinés à la communication et aux relations avec les médias. Il semblerait que SwissSkills n'arrive pas toujours à faire passer le message, ou alors il n'y a pas de

³⁰ Citations émanant des interviews qualitatives.

demande pour ce type de prestations. L'équilibre entre dette portable et dette quérable n'est pas encore optimal dans ce domaine. En même temps, les besoins et contextes des différentes associations varient beaucoup. Mutualiser les demandes, renforcer le réseautage avec les associations et regrouper les différents intérêts sont autant de défis que la fondation aura à relever.

La plupart des parties prenantes estiment que la qualité et l'efficacité des prestations de SwissSkills sont satisfaisantes à très satisfaisantes. La préparation des candidats, l'organisation de la participation aux WorldSkills et aux EuroSkills et la coopération avec les experts et avec les chefs d'équipe font partie des points forts de SwissSkills, comme l'attestent les résultats toujours aussi bons et le classement de la Suisse parmi les trois premières nations. De plus, l'équipe d'accompagnement de SwissSkills a un contact sympathique avec les jeunes candidats et réussit très bien à les motiver.

Les prestations fournies dans le cadre du travail de relations publiques et de marketing

SwissSkills a pour vocation, entre autres, d'améliorer la notoriété des concours nationaux et internationaux des métiers auprès du grand public. Dans le domaine des relations publiques, les prestations de SwissSkills sont aujourd'hui plus nombreuses et plus professionnelles. Les tirages du magazine et de la newsletter ont augmenté ces dernières années. Une bonne partie des activités du secrétariat général visent à améliorer l'accès et la relation aux professionnels des médias. Ces efforts ont porté leurs fruits, notamment en ce qui concerne la médiatisation locale et régionale. À l'échelle nationale, la couverture médiatique reste pour l'instant faible. Aussi plusieurs répondants souhaitent voir SwissSkills multiplier ses efforts dans ce domaine. La fondation en est parfaitement consciente et s'efforce, dans la mesure du possible, d'améliorer continuellement ses prestations. Les excellents résultats de la délégation suisse aux concours européens et mondiaux des métiers présentent un grand potentiel marketing qui n'est pas toujours suffisamment exploité par les associations, les cantons et la Confédération. Avant tout, un concept marketing professionnel pourrait permettre d'améliorer le bilan des bénéfices apportés par SwissSkills ainsi que la participation aux WorldSkills et aux EuroSkills.

5 Recommandations

La fondation SwissSkills ainsi que ses stratégies et prestations sont intimement liées aux activités et stratégies d'autres acteurs de la formation professionnelle. Si les présentes recommandations se concentrent bien sur SwissSkills, elles adoptent en même temps une perspective plus large: des améliorations et optimisations s'imposent non seulement chez SwissSkills, mais aussi chez d'autres acteurs impliqués. Pour chaque recommandation, nous précisons ainsi à qui elle est destinée. Discutées lors de la réunion finale du groupe d'accompagnement, ces recommandations sont appuyées par les participants.

A. Clarifier la mission et le rôle de SwissSkills

L'évaluation de SwissSkills a montré que la mission de la fondation n'était pas claire: les différentes parties prenantes et la fondation elle-même apprécient différemment cette mission, et leurs attentes par rapport au rôle de la fondation divergent. La fondation voit sa mission principalement à l'échelle opérationnelle (organiser efficacement la participation aux concours des métiers, obtenir de bons résultats, etc.). En même temps, les parties prenantes ont d'autres attentes par rapport à SwissSkills, dont certaines d'ordre stratégique (exemples: comment mieux intégrer la Romandie, système de milice remis en question, etc.). De plus, l'intégration de SwissSkills dans une stratégie marketing globale en faveur de la formation professionnelle renferme un potentiel important, pour l'heure quasiment inexploré. À cet égard, le rôle de SwissSkills n'est pas clair.

Afin de concilier la vision que SwissSkills a de sa mission avec les attentes des parties prenantes, il faudrait tout d'abord clarifier, une nouvelle fois, la question fondamentale de la mission de la fondation. En fonction du résultat, il conviendra de revoir sa structure ou d'adapter et d'élargir son travail stratégique.

Recommandation	Destinataires
<p>A1 <i>Clarifier la mission de SwissSkills</i></p> <p>Les trois partenaires devraient clarifier ensemble le rôle de la fondation et le potentiel des concours des métiers dans le cadre du marketing national en faveur de la formation.</p> <p>En ce qui concerne le contrat de subventionnement (2016-2019), le Conseil de fondation, la Confédération et la CSFP devraient clarifier ensemble les tâches qui incomberont à l'avenir à SwissSkills, tant au niveau opérationnel que stratégique, et s'il convient éventuellement de modifier sa mission pour la prochaine période du contrat.</p>	<p>Conseil de fondation SwissSkills</p> <p>SEFRI</p> <p>CSFP</p>

B. Développement de l'organisation

La pertinence des recommandations suivantes dépend de la clarification de la mission de SwissSkills. Les problématiques seront différentes en fonction du résultat.

Recommandation	Destinataires
<p>B1 Améliorer le contrôle de gestion</p> <p>Il conviendrait d'améliorer le contrôle de gestion vis-à-vis de Walker Management AG, notamment au vu de l'augmentation du coût du secrétariat général.</p> <p>Le contrôle de gestion réalisé par le SEFRI vis-à-vis de la fondation doit également être amélioré. On peut se demander si la forme du contrat de subventionnement convient dans ce cas ou s'il ne vaudrait pas mieux opter pour un autre type de contrat.</p>	<p>Conseil de fondation SwissSkills</p> <p>Walker Management</p> <p>SEFRI</p>
<p>B2 Présentation des comptes annuels</p> <p>Les comptes annuels devraient clairement détailler les prestations (gestion de la fondation, travail conceptuel, conseil, communication, etc.) réalisées par Walker Management AG pour le compte de la fondation (y compris via des tiers) et les dépenses directement liées à la préparation et à la participation de la délégation suisse aux concours internationaux.</p>	<p>Conseil de fondation SwissSkills</p> <p>Walker Management</p> <p>SEFRI</p>

C. Prise en compte de la Suisse romande et italienne

Recommandation	Destinataires
<p>C1 Sensibilisation et solution pour la Romandie</p> <p>Il faut avant tout s'efforcer de trouver une solution équivalente à celle mise en œuvre pour le Tessin (secrétariat régional). Les Offices cantonaux de formation professionnelle et les écoles professionnelles de la Romandie doivent obligatoirement être impliqués dans la recherche de solution.</p> <p>Les associations doivent également y participer. SwissSkills pourrait les aider par un travail de conseil et de sensibilisation à mieux impliquer et encourager la Romandie et le Tessin.</p>	<p>Conseil de fondation et direction SwissSkills</p> <p>Ortra</p> <p>Cantons romands</p>
<p>C2 Ancrer les concours des métiers dans toutes les régions</p> <p>SwissSkills veille déjà à publier toutes les informations importantes en trois langues. En Romandie notamment, les acteurs de la formation n'utilisent pas encore suffisamment les concours des métiers comme moyen de promotion des jeunes talents. Il conviendrait de tenir davantage compte des différences culturelles existant entre les régions linguistiques. SwissSkills pourrait réfléchir, avec les cantons et les associations, à ce qu'il faudrait faire pour que les concours des métiers gagnent en attractivité en Romandie et pour que les candidats romands obtiennent des résultats aussi bons que leurs pairs suisses allemands.</p>	<p>Conseil de fondation SwissSkills</p> <p>CSFP</p> <p>Ortra</p>

D. Gestion des connaissances

Recommandation	Destinataires
<p>D1 <i>Gestion des connaissances</i></p> <p>D'une manière générale, on constate une grande dépendance des partenaires contractuels vis-à-vis de Walker Management AG et une accumulation de connaissances implicites chez la direction. Il conviendrait de mettre en œuvre des outils de pilotage efficaces et de définir des processus pour gérer les connaissances implicites.</p>	<p>Conseil de fondation / direction SwissSkills</p> <p>Walker Management</p>
<p>D2 <i>Assurer la succession</i></p> <p>Les mesures destinées à assurer la succession et le remplacement des deux délégués travaillant depuis plusieurs décennies pour SwissSkills sont pour le moment insuffisantes. SwissSkills devrait agir activement et rapidement pour trouver des solutions aux questions de succession et de remplacement.</p>	<p>Conseil de fondation / direction SwissSkills</p>

E. Relations publiques et marketing

Recommandation	Destinataires
<p>E1 <i>Exploiter mieux encore le potentiel marketing</i></p> <p>Afin de mieux exploiter le potentiel marketing important lié aux bonnes performances de la délégation suisse aux concours internationaux des métiers, les partenaires devraient réfléchir, avec SwissSkills, sur ce qu'il convient de faire pour mieux rentabiliser ce potentiel pour la formation professionnelle.</p> <p>Une stratégie marketing à cet effet devrait non seulement viser les WorldSkills, événement majeur organisé tous les deux ans, mais aussi les périodes intermédiaires.</p>	<p>Conseil de fondation SwissSkills</p> <p>SEFRI</p> <p>Cantons</p> <p>Ortra</p>
<p>E2 <i>Communication différenciée et adaptée aux groupes cibles</i></p> <p>Maintenant que l'organisation de la participation suisse aux WorldSkills et aux EuroSkills est plus ou moins rodée, SwissSkills concentre ces efforts de plus en plus sur les relations publiques et l'information des médias. Surtout dans les médias régionaux et locaux, les concours des métiers sont bien couverts.</p> <p>Les contenus de la communication pourraient être optimisés en les adaptant aux différentes clientèles visées, afin d'atteindre plus efficacement les groupes cibles en tenant compte de leurs besoins spécifiques.</p>	<p>Direction / secrétariat général SwissSkills</p>
<p>E4 <i>Coordonner le sponsoring avec les associations</i></p> <p>Le sponsoring fait partie des tâches permanentes de SwissSkills. Pour pouvoir mieux remplir cette tâche à l'avenir, SwissSkills devrait examiner la nécessité de coordonner son sponsoring avec ce-</p>	<p>Conseil de fondation / direction SwissSkills</p> <p>Ortra</p>

lui des associations et déterminer dans quelle mesure les connaissances acquises grâce aux SwissSkills Berne 2014 peuvent être utilisées par la suite dans ce domaine.

E5 *Se concentrer sur les petites associations et les petits cantons*

Secrétariat général
SwissSkills

À l'avenir, SwissSkills pourrait axer ses activités de promotion davantage sur les petites associations.

6 Annexe

6.1 Glossaire

Abréviation	Intitulé
LFPr	Loi fédérale sur la formation professionnelle
OFFT	Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie (actuellement: SEFRI)
CSM	Championnat Suisse des Métiers
DFP	Divisione della formazione professionale
ESC	EuroSkills Competitions
Ortra	Organisation du monde du travail
CSFP	Conférence suisse des offices de formation professionnelle
SEFRI	Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation
LSu	Loi sur les subventions
WSC	WorldSkills Competitions
CI	Cours interentreprises

6.2 Bibliographie

Fischer, J. (2011): *Die kleine «Chronik» einer guten Idee*. Unveröffentlicht.

Kühn, R. & Vifian, P. (2003): *Marketing*. Analyse und Strategie. Zürich: Werd Verlag.

Mayring, Ph. (2010): *Qualitative Inhaltsanalyse*. Grundlagen und Techniken. 11. aktualisierte und überarbeitete Auflage. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.

Müller, U. (2010): *Organisationskonzept für die Stiftung SwissSkills*. Diplomarbeit im Rahmen des XXII Diplom-Lehrgangs für Verbands-/NPO-Management des Verbandsmanagement Instituts (VMI) der Universität Freiburg. Unveröffentlicht.

Hummel, U. (2004): *Qualitätsentwicklung durch Selbstevaluation*. Arbeitshilfen aus der Praxis für die Praxis der Sozialen Arbeit. agke Augsburg (Hrsg.). Freiburg im Breisgau: Lambertus-Verlag.

Stockmann, R. (2006): *Evaluation und Qualitätsentwicklung*. Eine Grundlage für wirkungsorientiertes Qualitätsmanagement. Münster: Waxmann Verlag GmbH.

Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation (2013): *La formation professionnelle en Suisse 2013 – Faits et données chiffrées*.

<http://www.sbf.admin.ch/berufsbildung/index.html?lang=fr>, 3 avril 2013.

Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation (2013): *Baromètre des places d'apprentissage d'août 2013*. Rapport détaillé. Enquête effectuée auprès de jeunes et d'entreprises sur mandat du SEFRI. Link Institut.

<http://www.sbf.admin.ch/berufsbildung/01587/01607/index.html?lang=fr>, 31 octobre 2013.

Strupler, M. & Wolter S.C. (2012). *Die duale Lehre: eine Erfolgsgeschichte – auch für die Betriebe*. Ergebnisse der dritten Kosten-Nutzen-Erhebung der Lehrlingsausbildung aus der Sicht der Betriebe. Glarus/Chur: Rügger Verlag.

Web-Links:

SwissSkills : <http://www.swiss-skills.ch>

EuroSkills: <http://www.euroskills.org/>

WorldSkills: <http://www.worldskills.org/>

LuxSkills Luxembourg: <http://www.luxskill.lu/>

SkillsAustria:

http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?angid=1&stid=282687&dstid=6792&opennavid=36468

WorldSkills France: <http://www.worldskills-france.org/>

WorldSkills Germany: http://www.worldskillsgermany.de/was_ist_worldskills_germany/index.htm

Taux d'audience: <http://www.marcbachmann.ch/schweizer-fernsehen-weiter-im-quotensinkflug/>

Documents de SwissSkills et du SEFRI analysés:

- évaluation des WorldSkills Calgary 2009 (3 septembre 2011)
- loi fédérale du 13 décembre 2002 sur la formation professionnelle (LFPr)
- loi fédérale du 5 octobre 1990 sur les aides financières et les indemnités (loi sur les subventions, LSu)
- comptes 2008 à 2012
- projet de film WorldSkills London 2011 (1^{er} mars 2011)
- projet sommaire pour une communication médiatique commune et les activités de relations publiques avec les associations (6 janvier 2010)
- lettres d'info 2010 à 2012 (diverses)
- rapport annuel 2008 de SwissSkills
- rapport annuel 2009 de SwissSkills
- rapport annuel 2010 de SwissSkills
- rapport annuel 2011 de SwissSkills
- rapport annuel 2012 de SwissSkills
- planification de la communication de WorldSkills London 2011 (16 mai 2011)
- concept de communication de SwissSkills avec ses partenaires (13 avril 2010)
- ébauche de concept concernant les activités des médias durant les championnats suisses des métiers (21 février 2010)
- procès-verbaux des séances d'information avec les associations professionnelles 2010 à 2012
- procès-verbaux des séances de la fondation SwissSkills 2010 à 2012 (divers)
- conventions de prestations entre l'OFFT et la fondation SwissSkills 2008 à 2011
- convention de prestations pour la Suisse italienne (1^{er} septembre 2009)
- règlement d'organisation de la fondation SwissSkills (13 septembre 2011)
- règlement relatif au remboursement des frais des organes et des fonctionnaires (9 juillet 2010)
- stratégie de la fondation SwissSkills (13 septembre 2011)
- contrat de subventionnement entre le SEFRI et SwissSkills (du 1^{er} janvier 2012 au 31 décembre 2015)
- accord entre SwissSkills et Walker Management AG (3 mars 2008)

6.3 Entretiens qualitatifs

Partenaire	Nombre
Directions des offices cantonaux de la formation professionnelle	2 personnes
Associations et branches professionnelles	3 personnes
Experts WorldSkills 2013	2 personnes
Direction de SwissSkills	3 personnes
Candidats aux WorldSkills 2013	2 personnes
Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation	3 personnes
Fondation de SwissSkills	3 personnes
Club de supporters	2 personnes
Chef de l'équipe WorldSkills 2013	1 personne

6.4 Participation à l'enquête des associations professionnelles et sectorielles

Associations professionnelles et sectorielles organisatrices de championnats Suisses:	Associations professionnelles et sectorielles qui n'organisent pas de championnats Suisses:
Union professionnelle suisse de l'automobile	2roues Suisse
Formation du commerce de détail suisse	Association suisse des professionnels de la danse
SolSuisse	Berufsverband Feinwerkoptiker
CoiffureSUISSE	Association suisse des maîtres-tailleurs
GastroSuisse	Association des homes et institutions sociales suisses
Holzbau Schweiz	Communauté d'intérêt du cuir et du textile
Hotel & Gastro Union	Communauté d'intérêt pour la formation commerciale
Formation professionnelle TIC Suisse	Association suisse d'intérêt pour la vannerie
Communauté d'intérêts de l'industrie suisse du parquet	Communauté d'intérêt des artisans du bois
Interieursuisse	Union pour le tissage artisanal
Office paritaire de formation professionnelle pour la communication visuelle	LOBAG für d'Bure (Landwirtschaftliche Organisation Bern für die Bauer)
Photographes professionnels et photodesigns suisses	Ortra intendance suisse
Association suisse des esthéticiennes	OdASanté
Union suisse du métal	PharmaSuisse
Boulangers-confiseurs suisses	Association suisse du pneu
Société suisse des entrepreneurs	SAVOIRSOCIAL
Union suisse des carrossiers	Union suisse des paysans
Association suisse des entrepreneurs plâtriers-peintres	Producteurs suisses de pierres naturelles
Association suisse des commerces de poêlerie-fumisterie et de carrelage	Association suisse des constructeurs navals
Association suisse pour la technique du soudage	Association suisse des droguistes
Suissetec Association suisse et liechtensteinoise de la technique du bâtiment	Association romande des concierges et des agents d'exploitation
Swiss Form Association des entreprises suisses de mode-lage	Association Suisse des Maîtres Ramoneurs
SwissCouture	Schweizerischer Maschinenbau-Elektro- und Informatikfachlehrerverband (Association suisse des enseignants en construction mécanique, électricité et informatique)
Swissmem Berufsbildung	Union suisse des métiers de la mode

Évaluation de la fondation SwissSkills

Associations professionnelles et sectorielles participant aux Championnats Suisses des Métiers	Associations professionnelles et sectorielles ne participant pas aux Championnats Suisses des Métiers
JardinSuisse Association suisse des entrepreneurs horticoles	Association suisse des modistes
Association suisse des maîtres menuisiers et fabricants de meubles	Société suisse des podologues
Association suisse des magasins spécialisés en horlogerie et bijouterie	Schweizerischer Verband der Dentalassistenten (Association suisse des assistantes dentaires)
Union suisse des installateurs-électriciens	Swissceramics Association céramique suisse
Association Polybat	Association Marchands-Photo Suisse
	Association Pied & Chaussure
	Association suisse des garnisseurs en carrosserie
	Association suisse de l'industrie de la terre cuite
	Association suisse de recyclage du fer, du métal et du papier
	Association de technique publicitaire et d'impression
	Association des maîtres tailleurs de pierres et sculpteurs sur pierre suisses
	Economie forestière Suisse
	Union suisse de l'industrie des vernis et peintures

6.5 Professions représentées aux Championnats Suisses des Métiers

Association professionnelle	Profession	2008	2009	2010	2011	2012
Interieursuisse	Décorateur/trice d'intérieur		X		X	
	Courtepointier/ère		X		X	
Association suisse des fleuristes Jungflor	Fleuriste		X	X		X
Swiss ICT	Technicien/ne de réseau		X	X	X	X
	Applications pour logiciels		X	X	X	X
	Webdesigner		X	X	X	X
Association des boulangers-confiseurs suisses	Pâtisserie-confiserie		X	X	X	X
	Boulangerie-pâtisserie		X	X	X	X
	Commerce de détail boulangerie-pâtisserie-confiserie		X	X	X	X
Union professionnelle suisse de la viande	Gestionnaire de commerce de détail		X	X	X	X
	Bouchère-charcutière / boucher-charcutier		X	X	X	X
Suissetec Association suisse et liechtensteinoise de la technique du bâtiment	Projeteur/teuse en technique du bâtiment chauffage			X	X	X
	Projeteur/teuse en technique du bâtiment ventilation			X	X	X
	Projeteur/teuse en technique du bâtiment sanitaire			X	X	X
	Ferblantier/tière		X	X	X	X
	Installateur en chauffage		X		X	X
	Constructeur d'installation de ventilation		X		X	X
	Installateur/trice sanitaire		X		X	X
Association suisse des commerces de poèlerie-fumisterie et de carrelage	Poëlier/ière-fumiste		X			
Association suisse des magasins spécialisés en horlogerie et bijouterie	Bijoutier/ère en design			X	X	X
	Bijoutier/ière en technique			X	X	X
JardinSuisse Association suisse des entrepreneurs horticoles	Jardinier/ière paysagiste			X		X
Producteurs suisses de pierres naturelles	Tailleur/euse de pierre			X		X
SwissCouture	Créateur/trice de vêtements			X		X

Évaluation de la fondation SwissSkills

Swissmem	Automaticien/ne			X		X
	Electronicien/ne			X		X
	Constructeur/trice			X		X
Association suisse des esthéticiennes	Esthéticien/ne			X		X
Association suisse des entrepreneurs plâtriers-peintres	Plâtrier/trière	X				X
	Peintre	X				
	Peintre décorateur/trice			X		X
	Plâtrier/ère constructeur/trice à sec			X		
Swiss Form Association des entreprises suisses de modelage	Mouleur/euse	X		X		X
Association suisse du carrelage	Carreleur/euse	X		X		X
SolSuisse	Poseur/euse de revêtements de sols					X
	Poseur/euse de parquets					X
Hotel & Gastro Union	Cuisinier/ière	X		X		X
	Spécialiste en restauration	X		X		X
Union suisse des installateurs-électriciens	Installateur/trice-électricien/ne	X		X		X
	Télématicien/ne					X
Société suisse des entrepreneurs	Mâçon/ne en bâtiment	X			X	X
Holzbau Schweiz	Charpentier/ière		X		X	
Union suisse des carrossiers	Vernisseur/euse d'automobiles		X			X
	Carrossier/ère-tôlier/ère		X			X
Union professionnelle suisse de l'automobile	Mécanicien/ne d'automobiles		X	X		X
Association suisse des maîtres menuisiers et fabricants de meubles	Menuisier/ière		X			X
	Ebéniste		X	X		X
	Ebéniste en bois massif			X		
CoiffureSUISSE Association suisse de la coiffure	Coiffeur/euse orientation dames		X	X	X	X
	Coiffeur/euse orientation messieurs		X			

Association professionnelle	Profession	2008	2009	2010	2011	2012
Union suisse du métal	Constructeur/trice métallique		X	X		X
	Maréchal/e ferrant		X	X	X	X
	Mécanicien/ne en machines agricoles, machines de chantier et appareils à moteur			X	X	X
Association suisse des entrepreneures de l'enveloppe des édifices - Polybat	Polybâtitseur/euse couverture		X	X	X	X
	Couvreur/euse toit plat		X	X		
	Polybâtitseur/euse construction de façades		X	X	X	X
	Polybâtitseur/euse étanchéité			X	X	X
Association suisse du froid	Monteur/euse frigoriste		X	X	X	X
	Projeteur/euse en froid			X	X	X
SWISSMECHANIC	Polymécanicien/ne Automatisation			X		
	Polymécanicien/ne Tournage CNC			X		x
	Polymécanicien/ne Fraisage CNC			X		x
Office paritaire de formation professionnelle pour la communication visuelle (OPF)	Polygraphe					X
Photographes professionnels et photodesigns suisses	Photographe					X
Formation du commerce de détail suisse	Employé/e de commerce de détail					X

6.6 Coûts détaillés pour les championnats suisses des métiers et WorldSkills

Tableau A1: Coûts détaillés pour les championnats suisses des métiers (valeurs moyennes)

	Valeurs moyennes			
	Asso. avec > 500 membres (CHF)	N	Asso. avec ≤ 500 membres (CHF)	N
Sélections	47 455	11	10 000	1
Locations	44 643	14	14 500	4
Frais publicitaires	13 806	18	3500	4
Frais de personnel	40 467	15	7875	4
Frais d'installation	36 938	16	8550	4
Indemnités pour perte de gain	17 438	16	16 600	3
Autres frais	27 600	15	5625	4

Source: enquête en ligne auprès des associations professionnelles et de branche 2013

Tableau A2: Coûts détaillés pour la participation aux WorldSkills (valeurs moyennes)

	Valeurs moyennes			
	Asso. avec > 500 membres (CHF)	N	Asso. avec ≤ 500 membres (CHF)	N
Matériel publicitaire	8167	12	3333	3
Préparation des candidats	19 833	12	24 667	3
Indemnités pour perte de gain experts	14 992	12	8000	3
Indemnités pour perte de gain candidats	5900	9	10 000	1
Frais de voyage	7750	12	8667	3
Frais de matériel	10 636	11	3000	2
Autres frais	18 000	7	20 000	1

Source: enquête en ligne auprès des associations professionnelles et de branche 2013