



branche öffentliche verwaltung
branche administration publique
ramo amministrazione pubblica

Separatum Informations

2018–2019

Rétrospective et perspectives
Employés de commerce 2022

SEPARATUM SOMMAIRE

Avant-propos	02
Rétrospective et perspectives	03
Design didactique « Employés de commerce 2022 »	04
L'apprentissage commercial nouvelle version	06
Entretien avec Madame D' Silvia Steiner, Conseillère d'Etat	08
Employé/e de commerce : métier en voie de disparition ou profession d'avenir ?	10
Apprentissage et examens axés sur les compétences	11
Rapport intermédiaire sur le projet d'optimisation de la procédure de qualification Employée de commerce CFC/Employé de commerce CFC : « Examens finaux électroniques de l'ovap »	12

Avant-propos



Thomas-Peter Binder
Président de l'ovap

Chères lectrices, chers lecteurs,

De toutes les filières d'apprentissage, la formation commerciale initiale demeure aujourd'hui encore l'une des plus prisées. Cela tient au fait qu'elle se renouvelle et s'adapte aux réalités du marché du travail et de notre société de services. Nombre de secrétaires communaux – dont je fais partie – ont commencé leur carrière professionnelle par une formation commerciale initiale.

Je m'étonne toujours de constater à quel point notre branche a changé depuis cette époque-là. De nouvelles technologies influent sur nos processus de travail et le profil de nos prestations. En parallèle, le simple « bureau » d'autrefois se transforme en une véritable « entreprise » moderne et orientée services. Nous mesurons aujourd'hui combien le changement générationnel et la numérisation ont modifié les besoins des habitants et la nature de nos services.

Les changements structurels constituent eux aussi une part de notre pain quotidien depuis longtemps. Je pense ici aux fusions de communes ou aux collaborations intercommunales et intercantionales. La demande vise de nouveaux faisceaux de compétences. Il n'y a encore pas si longtemps, une belle écriture manuscrite était la clé d'une tenue aussi impeccable que possible – en termes d'orthographe et de lisibilité – des registres et des fichiers. Aujourd'hui, l'application correcte des réglementations de protection des données, par exemple, requiert une connaissance approfondie du maniement des médias numériques et de leurs logiciels, ainsi qu'une vue d'ensemble de la jungle juridique.

Notre travail est parsemé de défis. Et c'est précisément ce qui le rend si passionnant. Pour maîtriser les tâches, il est capital, voire déterminant, de pouvoir s'appuyer sur un système de formation professionnelle approprié. Par ailleurs, la conception des différentes formations professionnelles initiales et des formations professionnelles supérieures qui s'inscrivent dans leur prolongement joue un rôle essentiel, sinon décisif. Même si le but est d'exercer la profession avec enthousiasme et intérêt.

Les statistiques montrent qu'un apprenti sur cinq suit une formation commerciale initiale. Les administrations publiques, précisément, sont tributaires de ce groupe professionnel dans une mesure toute particulière. Aussi formons-nous dans notre branche, chaque année, quelque 2'000 apprentis : 85 % dans le cadre de la formation initiale en entreprise (FIE_n) et 15 % dans le cadre de la formation initiale en école (FIE_c).

Afin d'aborder l'avenir avec sérénité, en tant qu'organe responsable de la profession « Employée de commerce CFC/ Employé de commerce CFC » et deuxième plus grande branche de formation et d'examen de la Conférence suisse des branches de formation et d'examen commerciales, l'ovap participe au projet « Employés de commerce 2022 ». Celui-ci jette les bases de la nouvelle Ordonnance sur la formation professionnelle initiale et du plan de formation, des concepts-cadres didactiques, des concepts de la procédure de qualification et des instruments de mise en œuvre. Voilà pourquoi la brochure de cette année est une nouvelle fois consacrée à la thématique « Employés de commerce 2022 ». Il est tout à fait essentiel, chères lectrices, chers lecteurs, que vous receviez les informations essentielles de première main.

Je saisis cette occasion pour remercier la direction du projet et l'équipe clé « Employés de commerce 2022 » de leur dévouement sans faille. Vous êtes responsables d'un projet très complexe qui marquera durablement la formation professionnelle. Tous mes vœux de succès vous accompagnent.

Meilleures salutations

Thomas-Peter Binder
Président de l'ovap

Rétrospective et perspectives

La rétrospective est consacrée aux bienfaits du progrès dans notre branche

Pendant une période de quatre ans qui s'achèvera à la fin de 2018, j'ai eu l'insigne honneur de présider l'ovap. Cela a été pour moi une excellente et précieuse expérience. J'ai toujours eu à cœur de casser l'image d'une administration publique poussiéreuse et figée et de promouvoir, grâce à la formation commerciale initiale, l'innovation et le progrès dans notre branche.

A cet égard, notre Extranet, autrement dit notre plate-forme de communication, a joué et va continuer de jouer un rôle clé. Le site Internet www.ov-ap.ch et son Extranet sont le produit stratégique de l'ovap. D'ici à la fin de 2020, le développement de l'Extranet doit nous permettre de trouver du renfort pour la formation de notre relève professionnelle sur cette plate-forme et de travailler exclusivement avec cet instrument. Nous ferons ainsi d'une pierre deux coups. Premièrement, nous nous exercerons au maniement des médias numériques et au travail avec eux. Deuxièmement, nous nous familiariserons avec de nouvelles formes d'apprentissage, telles que le blended learning, qui combine enseignement présentiel et e-learning.

Un autre point à mentionner est notre participation aux activités de la Conférence suisse des branches de formation et d'examens commerciales (CSBFC). Il est important de renforcer l'organe responsable de la profession « Employée de commerce CFC/Employé de commerce CFC », afin que nous ayons une seule profession « Employée de commerce CFC/Employé de commerce CFC » et non 21 « CFC » différents dans le domaine professionnel commercial. En effet, cela ne ferait que surcharger nos ressources et ne nous permettrait guère de dispenser une formation initiale axée sur le marché du travail.

Mise en œuvre de l'Ordonnance sur la formation professionnelle initiale (Orfo) 2012

L'application de l'Orfo 2012 a été largement réussie. Ici et là, cependant, je constate encore des incohérences dans sa mise en pratique. Il est important de combler les lacunes, afin que la prochaine restructuration (Orfo 2022) puisse se dérouler sans heurt. Un grand merci à tous ceux et celles qui ont fait preuve d'un formidable enthousiasme et d'un dévouement de chaque instant pour la formation de nos employés de commerce actifs dans l'administration publique et qui ont assuré l'instauration de conditions-cadres valides au regard de l'Orfo et du plan de formation 2012, d'une part, ainsi que des instruments complémentaires de l'ovap, d'autre part.

Perspectives de la formation professionnelle initiale

Même si je ne serai plus président de l'ovap à partir de 2019, je continuerai de suivre avec un vif intérêt l'évolution de la formation commerciale initiale. Une formation professionnelle initiale en phase avec notre époque et adaptée au marché du travail est essentielle pour notre branche. Je tiens à exprimer ma sincère gratitude pour tout le travail déjà accompli dans le cadre du projet « Employés de commerce 2022 ». Ces remerciements s'adressent notamment aussi aux jeunes de notre profession qui ont mis au point les situations d'action et les facteurs de succès nécessaires dans les workshops et aux personnes dévouées de notre branche qui ont participé au processus de validation. En 2019, les travaux du projet « Employés de commerce 2022 » vont se poursuivre jusqu'à donner corps aux instruments de mise en œuvre qui pourront être utilisés à partir de l'été 2022.

Perspectives de la formation professionnelle supérieure

Terminer avec succès la formation commerciale initiale est une chose, pouvoir poursuivre ses études au niveau de la formation professionnelle supérieure dans de bonnes conditions en est une autre. J'espère que notre branche parviendra à coordonner de manière optimale la formation professionnelle supérieure avec la formation professionnelle initiale. Outre des connaissances spécifiques appropriées, cela exige beaucoup de bonne volonté ainsi qu'une réflexion ouverte et globale. Cela représente pour notre branche un défi de taille, mais je suis convaincu que nous réussirons.

Pour ces tâches importantes et porteuses d'avenir, je souhaite au comité, au Secrétariat suisse, aux filiales de l'ovap, et en particulier à mon successeur, Damian Kalbermatter, beaucoup de succès et d'enthousiasme dans leur travail.

Thomas-Peter Binder
Président de l'ovap

Design didactique « Employés de commerce 2022 »

Chère lectrice, cher lecteur,

Le projet « Employés de commerce 2022 » a fait un grand pas en avant : le profil de compétences en est à la phase finale de son développement. Il tient compte des « compétences d'avenir » développées sur la base d'études scientifiques et de consultations de différents représentants de la science et de la pratique et ayant obtenu un large consensus. Des compléments spécifiques à la branche ont également été élaborés et validés entre-temps. Ensemble, nous avons donc réussi à développer les bases de la conception des contenus de la formation commerciale initiale. Et maintenant, que va-t-il se passer ?

Une fois que l'on sait avec précision quelles compétences les employés de commerce doivent posséder, on a déjà fait un grand pas en avant, mais il reste encore un grand travail à accomplir. En effet, le « Comment ? » de la mise en œuvre est crucial pour que le CFC puisse aussi tenir ses promesses : avoir été décerné à des professionnels compétents et dévoués qui relèvent les défis avec bravoure et résolvent des problèmes complexes de la vie professionnelle avec créativité. Pour atteindre cet objectif, nous nous laissons guider par les considérations didactiques principales suivantes :

- L'apprenti est au centre de l'attention
- Le développement des compétences repose sur la structuration de l'expérience et la réflexion à son sujet
- Le processus de travail est le lieu de formation le plus important

Ces trois points centraux des réflexions conceptuelles sont développés plus en détail dans les sections qui suivent.

L'apprenti est au centre de l'attention !

Des professionnels, le marché du travail exige toujours davantage. Il ne suffit plus d'avoir « terminé son apprentissage ». En matière de formation des employés de commerce, il faut donc poser la pierre angulaire qui permettra à ceux-ci de gérer le développement individuel de leurs compétences en parfaite autonomie. En effet, seuls ceux qui ont acquis cette capacité peuvent continuer de se développer tout au long de leur vie professionnelle, reconnaissant par là les bienfaits de « l'apprentissage tout au long de la vie » : pour l'employabilité et le plaisir de travailler. Comment atteindre cet objectif ?

A chaque niveau de la conception, il faut penser en adoptant le point de vue de l'apprenti : qu'il s'agisse des concepts fondamentaux, de la coopération entre les lieux de formation ou de la conception de différents instruments, ou encore des grilles horaires, les apprentis sont au centre de l'attention. L'objectif de tout design didactique consiste à favoriser de manière optimale le développement de leurs compétences.

Le « soutien optimal » ne vise cependant pas à prescrire la façon de gérer telle ou telle étape opérationnelle ni, donc, à libérer l'apprenti de sa responsabilité, bien au contraire : le

traitement autonome et auto-organisé des connaissances et des aptitudes pertinentes est essentiel au développement des compétences. Les connaissances acquises doivent être utiles pour la situation de travail et ainsi renforcer la motivation pour l'auto-organisation. Le design didactique doit rendre les apprentis aptes et les aider à assumer la responsabilité de leur processus d'apprentissage et à le façonner de manière autonome.

Le développement des compétences repose sur la structuration de l'expérience et la réflexion à son sujet !

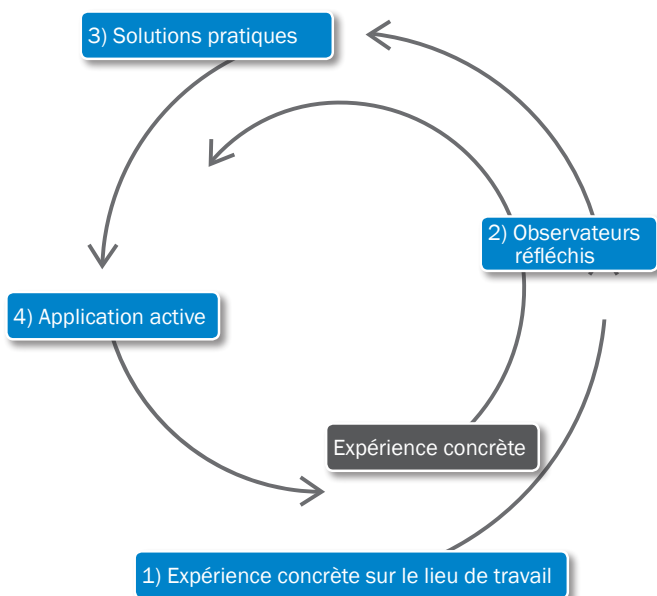
Le monde du travail évolue. Des mégatendances comme la numérisation, la mondialisation, le monde du travail 4.0 et le perfectionnement sont les moteurs de cette mutation. Qu'est-ce que cela implique pour les professionnels ?

Les travaux routiniers sont de moins en moins courants. A la place, les employés de commerce doivent sans cesse accroître leur aptitude à résoudre des problèmes complexes de façon créative. Au fait, que révèle l'emploi des termes « complexe » et « créatif » ? Il implique que les tâches sont de moins en moins prévisibles. Les activités pouvant être traitées de manière prédéfinie se raréfient. Au contraire, les employés de commerce sont confrontés à des défis pour lesquels ils doivent trouver eux-mêmes des solutions toujours nouvelles, toujours différentes. Les professionnels doivent être capables de faire face à des situations de travail transformées et parfois insondables. Voilà exactement ce à quoi la formation initiale doit préparer.

Un détour par la science montre que l'expérience est un facteur indispensable pour atteindre cet objectif. Hacker (1992) et Plath (2002) considèrent que l'expérience revêt une importance particulière dans le traitement adroit et avisé des informations incomplètes, des processus perturbés ou des situations qui ne sont pas totalement transparentes ou prévisibles, autrement dit : dans l'accomplissement de tâches qui sont appelées à devenir toujours plus fréquentes dans la vie professionnelle quotidienne à l'avenir. Et c'est surtout lorsqu'une situation exige que des décisions soient prises sans longue réflexion que l'expérience joue un rôle capital, selon les auteurs. L'expérience facilite donc la gestion des situations imprévues, car elle rend possible la réalisation d'opérations avec autant de maîtrise routinière que d'assurance. Dans l'accomplissement des tâches, les professionnels ayant beaucoup d'expérience tirent profit d'une combinaison habile et bien rodée entre des considérations rationnelles et logiques, leurs intuitions et leurs sentiments ainsi que des boucles de rétroaction entre ce qui se passe, son traitement cognitif et émotionnel et l'exécution des activités (voir Plath 2002). Pour relever les défis de la vie professionnelle quotidienne, il faut donc avoir de l'expérience. Celle-ci étant la clé du succès, sa structuration et la réflexion à son sujet ne doivent pas être laissées au hasard. Au contraire, il est crucial pour le développement des compétences opérationnelles que les expériences fassent l'objet d'une structuration méthodique et d'une

réflexion menée avec systématisme. A cet égard, il s'agit bien entendu d'encadrer les apprentis, en leur proposant par exemple les instruments et les tâches que voici :

1. Les apprentis consignent par écrit des situations de travail concrètes. L'expérience acquise est ainsi rendue visible.
2. A l'aide de questions concrètes, les apprentis réfléchissent aux expériences qu'ils ont faites.
3. Les apprentis tirent de leur réflexion des « lessons learned » et élaborent des solutions pratiques pour de futures situations comparables. Que ferai-je différemment la prochaine fois ?
4. Les apprentis testent leurs solutions pratiques pour voir si elles fonctionnent, ils apprennent de leurs propres expériences.



Source : Ecatveo AG (sur le modèle de Kolb)

Le design didactique doit donc garantir que les apprentis assimilent les connaissances de base nécessaires. Celles-ci doivent cependant être transposées dans la situation concrète de travail, afin que les apprentis mettent en place une certaine routine opérationnelle : les apprentis engagent de l'expérience dans des situations diverses. Les expériences faites sont mises en perspective. De nouvelles connaissances sont acquises et à leur tour testées dans des situations de travail concrètes.

D'une part, le design didactique garantit qu'aucune connaissance n'est transmise à titre purement théorique, mais qu'elle est utilisée dans le cadre du processus de travail. D'autre part, il guide la réflexion et aide les apprentis à en tirer des solutions pratiques. Le dossier de formation est à ce titre l'instrument idéal pour aider au mieux les apprentis à structurer méthodiquement leur expérience et le développement de leurs compétences.

Les connaissances et les compétences opérationnelles ne peuvent donc être développées que dans le cadre de situations de travail concrètes.

Le processus de travail est le lieu de formation le plus important !

Les explications de la section précédente le montrent clairement : sans la situation de travail concrète, les connaissances restent purement théoriques. L'expérience est au cœur de l'acquisition des compétences et elle ne peut s'acquérir sur les bancs de l'école. Le processus de travail – en d'autres termes, l'entreprise – devient ainsi le principal lieu de formation.

Les écoles professionnelles et les cours interentreprises ont pour mission de transmettre des bases importantes ayant valeur de soutien. Les apprentis ont l'occasion d'y acquérir des connaissances théoriques et des connaissances de base dans leur champ professionnel. Divers instruments garantissent que les connaissances acquises sont utilisées dans le processus de travail de sorte que le savoir se mue en savoir-faire. Les connaissances contextuelles, qu'elles soient spécialisées, opérationnelles, sectorielles ou qu'elles portent sur les processus ou les produits, convergent et constituent la base d'une activité menée avec professionnalisme. Les cours interentreprises et les écoles professionnelles sont donc essentiels à la réussite de la formation professionnelle initiale. Toutefois, pour que l'atout qu'ils représentent porte tous ses fruits, il est nécessaire de mettre en place une coopération ciblée entre les lieux de formation. La collaboration entre les lieux de formation est donc un élément central dans la conception du projet « Employés de commerce 2022 ». Ici aussi, il existe plusieurs moyens de simplifier cette coopération au bénéfice des apprentis. Le dossier de formation garantit que le développement des compétences est coordonné sur les trois lieux de formation.

Dans la suite du travail en lien avec le projet « Employés de commerce 2022 », nous allons donc placer l'apprenti au centre de la réflexion, concentrer les designs didactiques sur la structuration de l'expérience et la réflexion à son sujet et axer nos actions sur le lieu de formation le plus important : le processus de travail. C'est sur cette base que nous allons élaborer l'Ordonnance sur la formation professionnelle et le plan de formation et c'est dans cet esprit que nous serons ravis de poursuivre notre collaboration résolue et ciblée ! A bientôt pour de nouvelles mises à jour.



D' Petra Hämmerle
Ectaveo AG

L'apprentissage commercial nouvelle version

L'apprentissage commercial a su décrypter les signes de notre temps. Il se renouvelle... Plutôt, il fait sa propre révolution depuis l'intérieur et renforce ainsi sa position de premier apprentissage de Suisse. Il va sans dire que les exigences des différentes branches et de l'univers numérique sont intégrées dans tous les volets et domaines de l'enseignement commercial. Seul le rythme auquel les changements sont annoncés et mis en œuvre s'est considérablement accéléré. L'apprentissage commercial se distingue également par ses nombreuses possibilités d'application dans les branches et les entreprises les plus diverses et par son caractère de formation générale, résultat d'un mélange de thèmes économiques, informatiques et linguistiques.

Après son renouvellement et sa révolution, l'apprentissage commercial constitue toujours un excellent choix pour commencer sa vie professionnelle. Il représente une base solide sur laquelle il est possible de construire à merveille selon son talent ou ses aptitudes, en restant fidèle au principe de l'apprentissage tout au long de la vie. Il n'exige pas une spécialisation professionnelle unidimensionnelle dès l'âge de 15 ans, mais combine les exigences pratiques de la profession avec des compétences scolaires. Au cours de ce processus, les compétences acquises ont du sens dans la vie professionnelle quotidienne, sans pour autant porter atteinte ni au choix du métier ni aux possibilités de formation continue.

Les employés de commerce d'aujourd'hui diversifient leurs compétences pour devenir des talents flexibles en matière de communication et d'organisation

Les employés de commerce d'aujourd'hui montent en grade pour se convertir en spécialistes multitâches de la communication et de l'organisation et utilisent les outils numériques avec agilité et habileté. Par exemple, le personnel de secrétariat passe de nos jours 90% de son temps de travail devant l'ordinateur. L'époque de la cafetière et de la sténographie est définitivement révolue. Non seulement ils connaissent les programmes habituels, mais encore ils sont parfois des assistants de premier niveau et épaulent ainsi l'équipe informatique. Ils s'occupent des sites Internet, des écrans d'information et rédigent des newsletters. Les employés de commerce assurent la bonne organisation d'une grande variété d'entreprises dans leur domaine de compétence et sont particulièrement sollicités s'ils savent trouver des solutions créatives aux problèmes par eux-mêmes. Dans de tels contextes, ils appliquent souvent leurs connaissances numériques et intègrent des processus électroniques dans

leur recherche de solutions. Il est fait appel à leurs réflexions logiques pour la conception des séquences de processus et ils optimisent constamment les flux de travail entourant leur domaine d'activité. Leurs compétences en matière de communication situationnelle sont fortement stimulées, parce qu'elles sont l'une des compétences clés pour traiter avec les clients et les employés avec succès et qu'elles ont également une influence significative sur le climat interne d'une entreprise. L'expérience montre que le succès des projets dépend dans une large mesure de la manière dont les équipes collaborent et de la façon dont elles se complètent et se soutiennent mutuellement dans leur travail.

Le travail d'équipe est appelé à jouer un rôle très important

En cette époque de technologie omniprésente et toute-puissante qui est la nôtre, la vitesse des processus de changement s'est considérablement accélérée. Nous changeons de matériel informatique tous les trois ans, les logiciels sont mis à jour régulièrement et les nouvelles applications poussent comme des champignons. Dans le domaine de l'informatique, nous apprenons chaque jour de nouvelles choses. Nous les testons, les appliquons, puis les laissons chaque fois bien vite de côté. Nous n'avons pas d'autre choix que de faire preuve de souplesse et de nous habituer à l'idée que rien n'est plus constant que le changement. Nous devons apprendre à faire face à l'incertitude des défis qui nous attendent tout en développant notre potentiel créatif. Pour continuer de répondre à ces exigences à l'avenir, la flexibilité comme le travail d'équipe vont jouer un rôle très important. Le travail d'équipe consiste non seulement à examiner d'un œil critique et à optimiser le produit à créer, d'une part, mais encore à développer les compétences relationnelles, d'autre part. Les employés de commerce en formation doivent être capables d'analyser, de négocier et d'argumenter à petite échelle. Leur force de persuasion est recherchée, tout comme leur capacité d'endurer des frustrations de temps à autre. La réflexion, c'est-à-dire l'aptitude à remettre en question ses propres actions, recèle un grand potentiel pour l'acquisition de connaissances expérientielles. Celles-ci doivent être acquises dans le cadre de l'apprentissage réformé par l'intermédiaire des compétences opérationnelles décrites.

« L'espèce qui survit n'est ni la plus forte ni la plus intelligente, mais celle qui s'adapte le mieux au changement. »

Charles Darwin

Nous poursuivons tous le même but

Afin de renforcer le profil de la profession commerciale et d'offrir la possibilité d'acquérir les compétences abordées plus haut, les organisations du monde du travail (Ortra), les écoles professionnelles et les prestataires de cours interentreprises se doivent de travailler en bonne intelligence. L'acquisition des connaissances de base doit se révéler utile pour les processus procéduraux à l'œuvre dans les entreprises. Une coopération bien coordonnée entre les lieux de formation doit donc être ancrée dans le système dès le stade de la détermination des compétences à acquérir. Cette pratique de la concertation synergique en amont est utile et réalisable. Elle requiert simplement la volonté de toutes les personnes et instances concernées et une compréhension des préoccupations respectives de chacun. Il importe ici de garder à l'esprit le fait que nous poursuivons tous le même objectif. Nous voulons former nos apprentis pour qu'ils deviennent des professionnels capables de relever les défis de l'avenir. Si nous gardons cet objectif en tête, il devrait être possible de développer une coopération efficace entre les lieux de formation.



D' Esther Schönberger

Présidente de la Conférence suisse des écoles professionnelles commerciales (CSEPC)

Entretien avec Madame D' Silvia Steiner, Conseillère d'Etat

Madame la conseillère d'Etat Silvia Steiner, laissez-nous tout d'abord vous remercier de nous accorder quelques minutes pour répondre à nos questions. Vous êtes, d'une part, directrice de l'Instruction publique du canton de Zurich et, d'autre part, présidente de la Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique (CDIP).

En tant que membre du Conseil d'Etat, côtoyez-vous de près les apprentis de la formation commerciale initiale dans le cadre de votre travail quotidien ? Avez-vous des contacts avec les étudiants de l'administration cantonale de Zurich ?

Au sein de la Direction de l'instruction publique, nous formons des apprentis du domaine commercial non seulement dans les différents offices, mais aussi dans les secrétariats des écoles en vue de l'obtention des diplômes CFC et AFP.

Lors de mes passages et visites dans les offices et les écoles, je rencontre chaque fois les apprentis – par exemple lorsqu'ils travaillent à la réception – et j'aime échanger quelques mots avec eux.

Je trouve important que nous formions, valorisions et soutenions nos apprentis du mieux possible.

En tant que directrice de l'Instruction publique du canton de Zurich, vous êtes responsable de l'office de l'enseignement secondaire et de la formation professionnelle (MBA). J'ai l'impression que les collaborateurs du MBA de Zurich sont très ouverts et favorisent la recherche de solutions. Je suppose que vous n'êtes pas totalement étrangère à la situation qui mène à ce constat positif.

Les employés de l'administration cantonale sont des prestataires de services compétents et orientés solutions. Ils sont d'ailleurs aussi perçus comme tels.

Au sein de la Direction de l'instruction publique, nous poursuivons tous un objectif commun : créer l'environnement le plus propice possible à la formation, afin que les enseignants bénéficient de conditions de travail optimales, d'une part, et que les jeunes trouvent leur place dans le monde du travail et la société, d'autre part.

Comment la Direction de l'instruction publique soutient-elle les entreprises formatrices ?

Dans le canton de Zurich, plus de 12'000 entreprises formatrices prennent en charge et encadrent quelque 36'000 apprentis.

Nous soutenons les entreprises dans leur mission, par exemple à l'aide d'outils tels que le portail des entreprises formatrices en ligne.

Nous assurons un suivi rigoureux des nombreux contrats d'apprentissage et développons, en collaboration avec les autres partenaires de formation, des solutions pour les cas présentant des problèmes particuliers.

Notre objectif est de faire en sorte qu'un nombre maximal de contrats d'apprentissage soient conclus.

Avec le projet « Employés de commerce 2022 » sont actuellement jetées les bases d'une nouvelle Ordonnance sur la formation professionnelle initiale. Selon vous, qui êtes la présidente de la CDIP, quel aspect de la formation professionnelle de base de la profession « Employée de commerce CFC/Employé de commerce CFC » revêt une importance particulière ?

Tout d'abord ceci : à l'avenir, les employés de commerce continueront d'assumer des fonctions centrales dans les administrations publiques et les entreprises.

Cependant, l'évolution foudroyante du monde du travail oblige également les responsables des différentes professions à se remettre en question. C'est notamment pour les employés de commerce, représentants de la formation initiale la plus prisée des jeunes, que l'on doit impérativement revoir le contenu éducatif existant et l'adapter au nouveau monde du travail.

Des études montrent que les tâches routinières vont diminuer de volume, voire disparaître, tandis que les activités exigeantes et coopératives vont gagner en importance. Les futurs professionnels ont besoin de créativité et d'esprit critique pour développer des solutions à des problèmes toujours plus complexes. La coopération dans le cadre de projets interdisciplinaires sera également renforcée. Cela requiert des compétences opérationnelles et l'aptitude à travailler en équipe.

La réussite de la mise en œuvre de la formation commerciale initiale passe avant tout par des places de formation appropriées où interviennent des formateurs dévoués et compétents. Une étude de l'IFFP révèle que les formateurs pâtissent d'un déficit de reconnaissance et que le manque de clarté du cadre juridique contribue lui aussi à rendre la situation insatisfaisante. Quel regard portez-vous sur la position et l'importance des formateurs dans les entreprises formatrices ?

Les formateurs sont des personnes clés dans notre système de formation dual et contribuent de manière décisive à la réussite des formations initiales concernées. Ils accompagnent les jeunes adultes sur le chemin difficile de leur apprentissage. Ils sont des modèles et assument une fonction de mentorat ou d'encadrement en plus de l'accompagnement technique. Et ils initient les jeunes au monde du travail – généralement à temps partiel, en plus de leur domaine d'activité réel. Cette tâche mérite le respect.

Les bases légales du rôle des formateurs sont en place. Je ne pense pas que les ajustements soient le bon moyen d'accorder plus de reconnaissance aux formateurs dans les entreprises formatrices.

Il faut plutôt une sensibilisation dans les entreprises. A commencer par les services des ressources humaines et les niveaux hiérarchiques de la direction. La culture d'entreprise doit encourager les gens à apprécier le travail des formateurs et à être fiers qu'il y ait dans leur propre entreprise des

collaborateurs qui assument cette tâche pas toujours facile et s'investissent en faveur de la relève professionnelle.

La nature et le degré de cette reconnaissance varient d'une entreprise à l'autre et ne peuvent être réglementés par la loi.

Dans le rapport de synthèse sur l'examen quinquennal de l'Ordonnance sur la formation professionnelle initiale « Employée de commerce CFC/Employé de commerce CFC » 2012, le thème de la coopération entre les lieux de formation figure comme point important dans la perspective de la nouvelle Ordonnance sur la formation professionnelle initiale 2022. Selon vous, quelle forme revêt une coopération optimale entre les lieux de formation et quelles sont les conditions-cadres nécessaires à l'instauration de celle-ci ?

La coopération entre les lieux de formation est considérée comme la clé de voûte du bon fonctionnement de notre système éducatif. Le succès ne peut être garanti que si tous les partenaires de la formation tirent à la même corde. Cependant, chaque partenaire a aussi ses propres exigences, dont certaines sont contraires à d'autres préoccupations ou souhaits formulés ailleurs. En même temps, force est de constater ceci : les « apprentis » ne parlent pas d'une seule voix et les centres de formation ne sont pas toujours à l'unisson. Trouver un consensus constitue un défi majeur.

Il est toujours important de déterminer par un jaugeage soigneux ce qui fera progresser la profession et quelles décisions favoriseront l'éclosion d'une relève professionnelle qualifiée sur le marché du travail. Je perçois la coopération des différents partenaires de l'éducation comme exigeante et très active, et, dans le même temps, axée sur les objectifs et les solutions.

Les cantons ont des approches différentes de certains domaines de la formation, par exemple des cours interentreprises. En matière d'accords, nous constatons des différences importantes entre ce qui est convenu sur le papier et sa traduction dans la réalité. Le CFC étant un diplôme fédéral, nous nous efforçons d'assurer une homogénéité maximale du contenu et de la qualité des cours interentreprises par-delà des frontières cantonales. A cet égard, est-il nécessaire d'améliorer la coordination du contenu ?

Dans la formation professionnelle, comme dans beaucoup d'autres domaines, nous nous trouvons dans un champ de tension. La Confédération édicte les lois et les cantons les appliquent. Cette répartition des compétences semble a priori très claire. Elle laisse cependant une certaine marge de manœuvre aux cantons.

Cela dit, le fait qu'on observe des implémentations différentes dans les divers cantons est lié à des facteurs tels que leur taille, les effectifs des apprentis, les ressources financières, les différences culturelles, etc. Nous veillons à ce que le contenu dispensé soit aussi uniforme que possible, et des instances nationales telles que la Conférence suisse des offices

de la formation professionnelle (CSFP) et la Conférence des directeurs cantonaux de l'instruction publique (CDIP) s'en portent garantes.

Néanmoins, nous devons également tenir compte des lois cantonales. Les différences dans leur mise en œuvre sont souvent dûment fondées et n'ont rien d'arbitraire. Nous prenons au sérieux les indices d'écart qui entravent la bonne marche des processus et nous essayons d'opérer une optimisation.

J'aimerais insister sur une chose : en dépit ou, précisément, en raison de notre pratique du fédéralisme en Suisse, nous pouvons être fiers que les diplômes fédéraux soient considérés comme des labels de qualité reconnus et prisés dans tout le pays et qu'ils n'aient rien à envier à leurs concurrents internationaux.

La force de notre système de formation professionnelle réside dans le partenariat associatif entre les organisations du monde du travail (Ortra), les cantons et la Confédération. En tant que présidente de la CDIP et directrice de l'Instruction publique du canton de Zurich, comment vivez-vous ce partenariat ? Peut-il donner lieu à des conflits d'intérêts ?

Le partenariat associatif est en effet une force du système de la formation professionnelle, car, dans celui-ci, tous les acteurs doivent travailler et travaillent ensemble. A cet égard, la recherche d'un consensus peut aussi représenter un réel défi. Cependant, je trouve le partenariat associatif très positif et constructif.

Entretien : Martina Oertli, directrice de la branche « Öffentliche Verwaltung/Administration publique/Amministrazione pubblica » (ovap)



D' Silvia Steiner
Conseillère d'Etat

Employé/e de commerce : métier en voie de disparition ou profession d'avenir ?

Dans le contexte actuel de la digitalisation, les médias se sont aventurés à prédire la fin de la profession d'employé de commerce. L'automatisation des tâches et la délocalisation de certaines activités auraient raison du métier le plus fréquemment choisi dans la formation professionnelle en Suisse. Pour le SEFRI au contraire, la formation commerciale initiale est un excellent exemple de ce que sont les métiers d'avenir : une combinaison de savoir-faire spécialisé et de compétences transversales.

Les titulaires d'un CFC de commerce doivent trouver un travail en sortant de l'apprentissage. Dans le monde actuel, les entreprises recherchent des collaborateurs performants capables de prendre en main des processus souvent spécialisés et complexes. Des compétences propres à la branche d'activité constituent une condition essentielle au succès professionnel.

Dans le monde actuel, la profession apprise est cependant de moins en moins celle qui est exercée dans les années qui suivent l'apprentissage. D'où l'importance de développer des outils qui peuvent être valorisés tout au long du parcours professionnel. Ces compétences « transversales », comme on les appelle souvent, sont prévues dans la profession d'employé de commerce maintenant déjà : une méthode de travail efficace et systématique, une approche interdisciplinaire, l'aptitude à la négociation, la capacité à communiquer, un bon bagage de culture générale, etc. Leur place sera renforcée encore dans le métier révisé après 2022.

Si le CFC d'employé de commerce, par ce dosage bien équilibré de compétences spécialisées et transversales, est l'image des professions d'avenir, cela ne signifie pas pour autant que la révision totale actuellement en cours doit aboutir à un statu quo. Les défis sont nombreux.

D'abord, l'orientation compétences, dont tout le monde parle, sans pour autant s'entendre sur une définition commune. Une orientation compétences passe par la collaboration de tous les lieux de formation au développement des connaissances, aptitudes et comportements nécessaires. Le volet « entreprises » de la formation initiale commerciale a déjà été façonné en fonction des situations de travail lors des deux dernières réformes. A ce stade, il y a lieu de mieux orienter l'enseignement des connaissances théoriques sur les situations de travail concrètes. Le défi touchera principalement les écoles, mais avec une grande plus-value à la clé : l'enseignement sera mieux ancré dans le quotidien professionnel des apprentis et leur donnera les outils nécessaires pour les activités à remplir dans l'entreprise. De quoi stimuler la motivation d'apprentissage !

Ensuite, la densité de réglementation qui rend la mise en œuvre complexe. A l'heure actuelle, deux plans de formation accompagnent l'ordonnance, un premier pour la formation en entreprise, un second pour la formation initiale en école. A l'avenir, un seul plan de formation devra s'appliquer à tous les chemins menant au CFC de sorte à consolider le travail de fond réalisé par les écoles de commerce ces dix dernières années.

Parmi les autres défis, il faudra se demander comment positionner adéquatement les deux profils (B et E) dans le contexte d'un plan de formation orienté sur les compétences. En outre, l'enseignement de la culture générale doit-il à l'avenir encore être intégré ? N'y aurait-il pas lieu de lui réserver un enseignement à part ? Une séparation de la culture générale et des connaissances professionnelles donnerait un contour plus clair aux compétences opérationnelles, qui constitueront désormais la charpente de l'enseignement dans les écoles professionnelles. Une telle séparation permettrait également une mise en œuvre plus simple de la maturité professionnelle en cours de CFC, un atout de taille pour les titulaires du CFC de commerce dans leur carrière.

On le constate, les défis ne manquent pas. Une fois relevés, ils garantiront aux employé-e-s de commerce de demain une place de choix dans un environnement économique toujours plus exigeant.

Toni Messner

Chef de l'Unité Formation professionnelle initiale
Secrétariat d'Etat à la formation,
à la recherche et à l'innovation SEFRI



Apprentissage et examens axés sur les compétences

La Communauté d'intérêts Formation commerciale initiale Suisse (CIFIC Suisse) est responsable de la branche de formation et d'examens « Services et administration » (S&A) pour employé-e-s de commerce avec CFC et de la profession « Assistant-e de bureau AFP ». La mise en œuvre à l'échelle cantonale est assurée par 21 commissions des cours.

Vu les développements attendus dans la profession d'employé-e de commerce et des défis qui y sont liés, le Comité de la CIFIC Suisse s'est fixé une série d'objectifs et de mesures pour la période 2016 à 2019 et, parmi ceux-ci, l'objectif principal suivant :

Dans le cadre de la formation à la pratique professionnelle, notre objectif est de garantir que l'apprentissage et les procédures de qualification se focalisent sur les compétences. A cet effet, nous :

- encourageons l'apprentissage autonome ;
- soutenons l'apprentissage sur le lieu de travail ;
- faisons des CI un lieu de réflexion ;
- visons à optimiser la collaboration entre les lieux de formation entreprise et CI ;
- veillons à ce que la procédure de qualification soit cohérente.

Pour la rentrée 2017, la CIFIC Suisse a décidé d'introduire deux jours CI supplémentaires en vue du traitement de l'objectif évaluateur « Communication et collaboration au sein de l'entreprise ». Sur le plan didactique, ces deux jours correspondent à des « phases d'auto-apprentissage encadré ». Il est ainsi possible de mettre l'accent sur une interaction judicieuse entre des éléments en ligne et hors ligne. L'introduction du contrôle des compétences CI pour le début de l'apprentissage 2018 a permis d'optimiser le concept d'auto-apprentissage encadré. Les personnes en formation disposent désormais d'un environnement d'apprentissage numérique attractif qui contribue également au développe-

ment de leurs compétences au sein de l'entreprise. Il permet d'approfondir des contenus qui favorisent non seulement le développement des compétences opérationnelles, mais aussi la réussite de la formation en entreprise.

Sur cette base et afin d'encourager le développement conséquent du concept présenté ci-dessus, une procédure de qualification simplifiée est mise à l'essai par cinq commissions des cours de la CIFIC Suisse (Berne, Soleure, Schwyz, St-Gall – Appenzell – principauté du Liechtenstein et Zurich). Cette nouvelle procédure de qualification devrait permettre de remplacer l'examen écrit actuel pour l'entrée en vigueur de la nouvelle ordonnance en 2022. Afin de rendre possible un évaluation globale des compétences opérationnelles des personnes en formation, celles-ci établissent un portfolio en ligne. Ce portfolio numérique sert de cadre pour le développement des compétences tout en permettant aux personnes en formation de documenter leur propre apprentissage, de procéder à une description et à une analyse de leur processus d'apprentissage et d'évaluer les progrès effectués. A cet effet, il importe de proposer des tâches appropriées (tâches pratiques) et de les évaluer pendant les CI. En outre, les personnes en formation doivent dresser régulièrement un bilan de leurs compétences, attitudes et comportements.

Des résultats consolidés seront présentés mi-2019, puis intégrés dans le projet « Employé-e-s 2022 de commerce » (voir encadré).



Roland Hohl
Secrétaire exécutif de la CIFIC Suisse

Collaboration entre les branches

Optimisation de la procédure de qualification des employé-e-s de commerce CFC	
<p>Objectif principal: optimisation de la procédure de qualification (partie entreprise de l'examen final) compte tenu des exigences spécifiques à la branche et des objectifs principaux du projet « Ordonnance sur la formation 2022 ». Les deux projets sont soutenus dans le cadre de la promotion des projets du Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI) et portent sur l'examen de fin d'apprentissage « Pratique professionnelle – écrit ». Les dispositions du plan de formation en vigueur doivent être respectées durant l'essai pilote.</p>	
Services et administration (S&A)	Administration publique (ovap)
<p>La branche S&A lance une procédure d'examen innovatrice dans le cadre d'un projet pilote. La création d'un portfolio permet de procéder à un contrôle global des compétences opérationnelles et de tester le déroulement de l'examen. L'objectif est de remplacer l'examen écrit actuel.</p>	<p>Il est prévu de réaliser des approches et des procédures permettant de simplifier la mise en œuvre des examens et d'en améliorer l'efficacité. L'examen sera rendu plus efficace grâce à un outil de test en ligne.</p>
Conférence suisse des branches de formation et d'examens commerciales (CSBFC)	
<p>En tant que partenaire du projet, la CSBFC garantit que les résultats seront intégrés dans le projet « Employé-e-s de commerce 2022 ».</p>	

Rapport intermédiaire sur le projet d'optimisation de la procédure de qualification Employée de commerce CFC/Employé de commerce CFC : « Examens finaux électroniques de l'ovap »

Nous avons lancé le projet pilote, synonyme de premier exercice d'évaluation, avec 58 candidats de quatre organisations régionales de formation. Nous avons le plaisir de vous donner un compte rendu des premières expériences. Nous tenons à souligner que nous sommes heureux de recevoir encore plus de données pour une évaluation exhaustive en 2019, grâce à un groupe pilote élargi et à l'inclusion du Tessin et de la Suisse romande.

Les énoncés qui suivent découlent ainsi des premières expériences faites avec les 58 participants de la Suisse alémanique. Nous présentons ce rapport intermédiaire en nous référant à quatre objectifs de projet définis. Vous trouverez ci-dessous des informations importantes sur la situation de départ et le dispositif d'exercice.

Situation de départ pour la rédaction des questions d'examen :

Les objectifs évaluateurs en entreprise et interentreprises et leurs niveaux taxonomiques (sans OE groupes professionnels) sont répartis (arrondis) comme suit :

C1: 2 %	C4: 4 %
C2: 40 %	C5: 16 %
C3: 38 %	C6: 0 %

Les candidats participant au projet pilote se sont vu soumettre différents types de questions :

- A choix unique
- A choix multiple
- Ordre
- Attribution

Durée de l'examen : 30 minutes

Questions d'examen	Points	Durée
15 simples à 1 point	15	15 minutes
5 complexes à 3 points	15	15 minutes
20	30	30 minutes

Complexité des questions/énoncés des questions et attribution des points

Complexité de la question	Points	Durée
Faible	1	1-2 minutes
Elevée	1-3	3-4minutes

Séries d'examen

Quatre séries d'examen équivalentes ont été créées pour les 58 candidats participant au projet pilote. Les séries d'examen sont comparables en ce qui concerne les points suivants :

- Objectifs évaluateurs et taxonomie
- Types de questions
- Complexité

1^{er} objectif : évaluer les possibilités et les limites des mesures des compétences effectuées au moyen du testing en ligne

Comme pour l'examen final « pratique professionnelle – écrit » régulier, ce sont les objectifs évaluateurs qui servent de base

aux questions de l'examen. Dans nos instruments de mise en œuvre, les objectifs évaluateurs (compétences professionnelles) sont formulés de façon à pouvoir être transposés dans des situations concrètes avec des compétences méthodologiques, sociales et personnelles associées et de sorte que nous puissions démontrer avec ce système que l'accent est mis sur les compétences, en particulier dans la formation en entreprise – notamment, également, avec la situation de travail et d'apprentissage (STA) et l'examen final « pratique professionnelle – oral ».

Avec l'examen final « pratique professionnelle – écrit » régulier et avec les « examens finaux électroniques » pilotes, nous atteignons les limites de notre principe selon lequel l'accent doit être mis sur les compétences. Nous parvenons à mesurer les compétences professionnelles aux niveaux taxonomiques C1 à C3, c'est-à-dire les connaissances de base (connaissances déclaratives), et à les mettre partiellement en situation ou à formuler des mini cases (cas miniatures) pour cela.

Vu que les questions d'examen se rapportent à un objectif évaluateur concret, nous avons comparé, pour chaque objectif évaluateur, les taux de réussite à l'examen final électronique » avec le taux de réussite à l'examen final « pratique professionnelle – écrit » régulier des 58 candidats participant au projet pilote. Certains participants ont obtenu des résultats très semblables dans les deux formats de l'examen. Il est possible d'identifier un schéma typique qui montre quels objectifs évaluateurs ils ont traités et lesquels ils n'ont pas traités. Les premières évaluations montrent que les questions complexes à choix multiple représentent le plus grand défi pour les candidats.

Il sera intéressant de comparer les résultats du deuxième tour, en 2019 (environ 150 participants), avec ceux du premier tour, en 2018 (58 participants).

2^e objectif : identifier les possibilités de mesure des compétences pendant une durée d'examen de 30 minutes

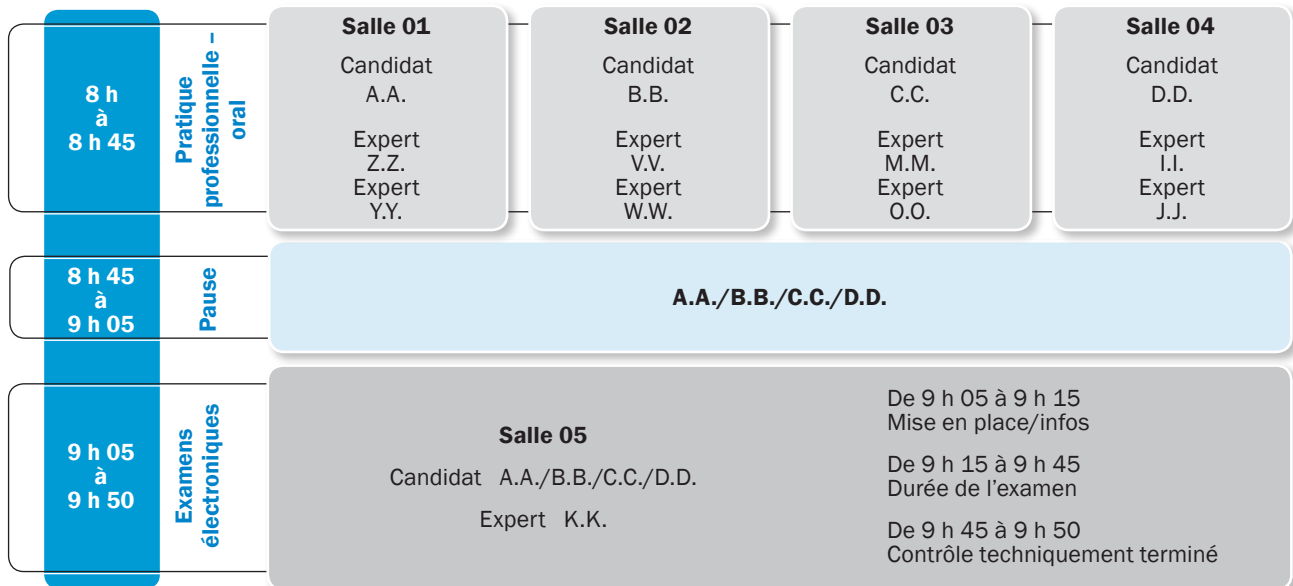
Les premières expériences montrent que le temps imparti pour l'examen, à savoir 30 minutes, est généralement à peine suffisant. Les candidats ont besoin de plus de temps pour répondre aux questions, surtout aux questions complexes à choix multiple. Un autre aspect relatif à la durée d'examen nécessaire est la performance de l'environnement informatique disponible. Avec les données supplémentaires récoltées lors du deuxième tour, en 2019, nous serons en mesure d'avancer des déclarations plus fiables.

3^e objectif : utiliser les possibilités numériques, en particulier celles de l'Extranet spécifique de la branche et

4^e objectif : simplification de la mise en œuvre de l'examen final « pratique professionnelle – écrit »

- pour ce qui concerne le processus de rédaction, la réalisation, la production, la distribution et la correction des examens ainsi que la communication des notes

Organisation proposée (exemple) :



Le dispositif d'exercice offre un grand potentiel d'économie de ressources à différents niveaux :

- L'intégralité de l'organisation de l'examen, en particulier les convocations aux examens, est simplifiée et plus transparente. Les examens finaux « pratique professionnelle – écrit » et « pratique professionnelle – oral » ont lieu l'un à la suite de l'autre. Il en résulte une réduction du temps de présence des chefs experts, car ces examens se déroulent en parallèle.
- Les apprentis se rendent sur place une seule fois, ce qui permet de réduire les frais. Ainsi, les apprentis sont également moins absents de l'entreprise.
- La correction de l'examen écrit est supprimée (environ 2'000 examens « pratique professionnelle – écrit »). Elle est effectuée par le système. Les experts aux examens sont beaucoup moins sollicités. Les experts aux examens peuvent se concentrer davantage sur l'examen final oral « pratique professionnelle – oral ».
- Les grandes différences dans la correction des examens écrits peuvent être éliminées.
- Les résultats des examens finaux « pratique professionnelle – écrit » et « pratique professionnelle – oral » sont disponibles plus tôt. Des évaluations détaillées sont disponibles rapidement et sans trop de travail.
- **et avec une attention particulière portée à la mesure des compétences et à l'assurance qualité**
Nous constatons de grandes différences entre les diverses organisations régionales de formation et les experts aux examens notamment en ce qui concerne les corrections de l'examen écrit. Dans le cadre des cours interentreprises, ce sont avant tout les connaissances de base spécifiques à la branche qui sont transmises. C'est la raison pour laquelle il est possible d'établir ici des liens importants avec l'assurance qualité des cours interentreprises et avec l'assurance qualité des questions d'examen. Avec ce type d'examen, le principe

consistant à mettre l'accent sur les compétences n'est que partiellement respecté (voir ci-dessus). Il est possible de voir que l'accent est mis sur les compétences par des questions complexes à choix multiples et des mini cases (cas miniatures). En combinaison avec l'examen final « pratique professionnelle – oral », qui est axé sur les compétences et basé sur des situations de travail professionnelles concrètes, un tel examen, plutôt axé sur les connaissances, peut avoir un sens.

Taux de réussite décevant

Les résultats des examens pilotes ont plongé plus d'une personne dans la perplexité (taux de réussite à l'examen final électronique : 43,3 % ; examen régulier « pratique professionnelle – écrit » : 63 %). Il s'avère que les candidats participant au projet pilote se sont montrés désireux d'économiser leurs efforts : « Un investissement minimal pour une réussite maximale. » Comme les examens pilotes ont eu lieu avant les examens réguliers, le résultat obtenu lors de l'examen final électronique a montré aux participants quels points ils devraient encore étudier et assimiler en vue de l'examen « pratique professionnelle – écrit » régulier. Ils ont participé aux examens pilotes avec une préparation minimale. Un autre aspect est le traitement des questions à choix multiple. Les réponses apportées à ces questions étaient plutôt mauvaises. Toutefois, comme déjà mentionné plus haut, l'évaluation des questions d'examen en fonction des objectifs évaluateurs et la comparaison du taux de réussite par question/objectif évaluateur montrent que certains candidats ont les mêmes forces et faiblesses, en termes d'objectifs évaluateurs, tant dans le cadre de l'examen final électronique que dans le cadre de l'examen « pratique professionnelle – écrit ».

Martina Oertli
Directrice de l'ovap

Herausgeber/Editeur/A cura di



branche öffentliche verwaltung
branche administration publique
ramo amministrazione pubblica

www.ov-ap.ch