

Promouvoir la formation continue avec des chèques formation

Guide pour la planification et la réalisation de projets de chèques formation

Les chèques formation apportent aux individus un soutien financier pour une formation continue. Ils permettent à divers acteurs¹ tels que les cantons, les villes et les communes, les fondations, les entreprises et les associations de promouvoir la participation d'un groupe de personnes donné à la formation continue. La force de cet instrument d'encouragement réside dans le fait qu'il est axé sur la demande, ainsi que dans sa grande flexibilité. Pour une utilisation réussie de chèques formation, il faut créer des conditions-cadres qui répondent d'une part aux objectifs et aux prescriptions des mandants/bailleurs de fonds, d'autre part aux besoins du groupe cible. Le présent guide sert de référence pour la planification, la réalisation et le développement de projets de chèques formation (en abrégé projets de chèques).

Première partie: éléments d'un projet de chèques réussi

Dans la première partie de ce guide, nous présentons six éléments dont il convient de tenir compte pour planifier et réaliser avec succès un projet de chèques.

- **Paramètres du chèque** (p.3)
- **Coopérations** (p. 4)
- **Communication** (p. 5)
- **Système technique des chèques** (p. 7)
- **Conseil** (p. 8)
- **Reporting et évaluation** (p. 9)

Deuxième partie: recommandations pour la réalisation d'un projet de chèques

La deuxième partie du guide contient des recommandations pour la planification et la réalisation de projets de chèques. Concrètement, elle décrit les facteurs de succès et les obstacles qui peuvent contribuer au succès ou à l'échec d'un projet.

- **Facteurs de réussite** (p.12)
- **Défis** (p.14)

La Fédération suisse pour la formation continue FSEA réalise des projets de chèques formation avec divers partenaires depuis 2018, et a ainsi pu développer une expertise correspondante. Un axe essentiel de ces efforts est la promotion des compétences de base. Les informations et recommandations contenues dans le présent guide s'appuient d'une part sur les expériences faites dans le cadre de ces projets, d'autre part sur un rapport de fond qui résume l'état actuel des connaissances issues de la pratique et de la recherche sur le thème des bons de formation.² En matière de conseils pour l'agencement des processus, la FSEA doit avant tout ses connaissances au projet de chèques pour la formation aux compétences de base du canton de Lucerne, qui a engagé des efforts importants pour une optimisation continue; ce projet est évalué tous les ans.³

1 Dans le présent article, les termes se référant à des personnes sont écrits au féminin et au masculin ou sous forme neutre. Les termes se référant à des organisations ou à des institutions ne sont pas dégenrés.

2 Theiler, Birte et Gollob, Sofie (2023): Mit Bildungsgutscheinen die Weiterbildung fördern. Einblick in aktuelle Projekte und Bedarfe. [Promouvoir la formation continue avec des chèques formation. Aperçu des projets et besoins actuels] Zurich: FSEA.

3 Informations complémentaires sur le projet lucernois sur: https://beruf.lu.ch/Beratung_und_Unterstuetzung/Finanzielle_Unterstuetzung/Bildungsgutscheine

Première partie: les six éléments d'un projet de chèques réussis

➤ Paramètres du chèque

En tant qu'instrument d'encouragement, les chèques peuvent être utilisés de façon très flexible, de sorte que chaque projet de chèques peut être agencé différemment. Pour l'utilisation de chèques formation, certains paramètres doivent être définis. Ils peuvent être classés en quatre catégories: paramètres monétaires, relatifs à la demande, relatifs à l'offre et relatifs à l'information (Sgier & Habertzeth, 2021).⁴ Ces paramètres constituent des «vis de réglage» qui permettent de développer un projet de chèques adapté sur mesure, répondant aux objectifs et aux besoins définis. Chaque paramètre est associé à diverses questions qu'il convient de tirer au clair pour la conception d'un projet de chèques.

Paramètres monétaires

MONTANT DE LA SUBVENTION

- Le montant est-il fixe ou variable?
- Le montant est-il le même pour tous les participants et participantes?
- Le montant est-il limité ou sans plafond?

QUOTE-PART SUBVENTIONNÉE

- La totalité des frais de cours est-elle prise en charge, ou y a-t-il un cofinancement?
- Y a-t-il une contribution de l'individu ou de l'entreprise?

TYPES DE COÛTS

- Quels coûts sont pris en charge (directs ou indirects)?

FINANCEMENT

- Comment le chèque est-il financé (revenus fiscaux, fonds, fondation, etc.)?
- Quel est le montant du budget pour:
 - > le nombre de chèques
 - > la communication
 - > le système technique des chèques
 - > l'assistance-conseil
 - > le reporting et l'évaluation

Paramètres relatifs à l'offre

EXIGENCES ENVERS LES PRESTATAIRES/ ASSURANCE QUALITÉ

- Quelles conditions doivent remplir les prestataires (autorisation/accréditation, assurance qualité, forme juridique, structure des prix, etc.)?

FORMATS DES FORMATIONS

- Quels sont les formats prévus (cours, e-learning, apprentissage en lien avec le poste de travail, conseil, bilan, etc.)?
- Quelles conditions d'admission y a-t-il pour certaines offres?
- Est-il possible de refuser des participantes ou participants?

OBLIGATION DE DÉCLARATION ET SAISIE

- Comment les données des cours et des participants et participantes sont-elles saisies (par ex. dans une base de données)?

Paramètres relatifs à la demande

GROUPES CIBLES

- Veut-on soutenir des groupes spécifiques de personnes, ou le chèque est-il ouvert à tous et à toutes?
- Le chèque doit-il être utilisé dans un domaine de formation donné, ou être utilisable librement?

THÈMES/CONTENUS

- Le chèque doit-il pouvoir être utilisé pour des thèmes donnés, ou être utilisable librement?

AMPLEUR ET SÉQUENCÉMENT

- Combien de chèques peut-on obtenir (versement unique ou multiple)?
- Un cumul de chèques est-il possible?

DOMAINE D'APPLICATION

- L'emploi des chèques est-il limité sur le plan géographique?
- Quelle est la durée de validité d'un chèque?

ACCÈS, CONDITIONS D'ADMISSION ET EXIGENCES ENVERS LES PERSONNES APPRENANTES

- Les formations ont-elles lieu en ligne ou sur place?
- Quelle est la procédure de soumission de la demande?
- Quels sont les critères de sélection et les conditions (par exemple participation régulière, obtention du certificat)?

Paramètres relatifs à l'information

INFORMATION

- Comment fait-on connaître les chèques (intensité, promotion, forme, etc.)?

CONSEIL

- Y a-t-il une assistance-conseil (obligatoire ou facultative)?
- Que doit assurer le conseil (conseil informatif ou intensif)?
- Comment le conseil est-il organisé (face à face ou par téléphone/courriel, etc.)?

ASSURANCE QUALITÉ

- À quelles exigences doit répondre le conseil (certification, gestion de la qualité, qualification du personnel, etc.)?

⁴ Outre ces paramètres, il convient de vérifier dans une phase précoce si les conditions juridiques de mise en oeuvre sont données – notamment s'il s'agit de bons financés par le Trésor public.

> Coopérations

De bonnes coopérations constituent la base d'un projet de chèques réussi. Il importe de réfléchir dès le début d'un projet aux acteurs que l'on entend y impliquer, puisque les objectifs d'encouragement et les paramètres des chèques ne peuvent souvent être déterminés que conjointement avec les partenaires. Dans le cadre d'un état des lieux, il faut clarifier quels projets, mesures, campagnes et offres ayant des objectifs similaires existent déjà, et quels partenaires potentiels il faut encore gagner pour la mise en œuvre d'un chèque. Il convient notamment d'impliquer des organisations disposant d'une expertise correspondant au public cible, afin de pouvoir tirer profit de toutes les synergies pour mieux l'atteindre.

PRESTATIONS POSSIBLES DE PARTENAIRES DE COOPÉRATION

- Mise en place d'une offre de formation continue soutenant les objectifs du chèque
- Assistance-conseil pour l'inscription et l'obtention d'un chèque
- Travail de réseautage pour faire connaître un chèque
- Planification et mise en œuvre de mesures de communication
- Génération de synergies avec d'autres projets, mesures, campagnes et offres
- Suivi technique et administratif du système de chèques

Coopération avec des multiplicateurs

Un chèque formation n'a de succès que s'il est connu du groupe cible, c'est-à-dire des personnes qui répondent aux critères du chèque. Un rôle essentiel revient ici aux multiplicateurs: des personnes et des organisations qui attirent l'attention du groupe cible sur les chèques formation et les aident à participer à des formations continues. Il convient donc d'intégrer, au-delà des partenaires directs du projet, d'éventuels points de contact comme multiplicateurs pour les utilisateurs potentiels et utilisatrices potentielles des chèques. Souvent, ils et elles ne font pas uniquement connaître le chèque, mais assistent également les participants et participantes pour utiliser le chèque ou s'inscrire à un cours.

Les évaluations de projets existants ont notamment montré que les prestataires de formation continue, ainsi que d'anciens participants et d'anciennes participantes, ont une importante fonction multiplicatrice, puisque les conseils pour des formations continue sont souvent transmis dans l'environnement privé et que les prestataires se recommandent aussi mutuellement.

MULTIPLICATEURS POSSIBLES DANS DES PROJETS DE CHÈQUES

- Prestataires de formation continue
- Autorités (ORP, services régionaux d'intégration, services sociaux)
- Services de conseil (entre autres orientation professionnelle, universitaire et de carrière CIP)
- ONG, fondations, associations, institutions ecclésiastiques et points de rencontre sociaux
- Entreprises, collègues de travail
- Associations professionnelles/de branche
- Anciens participants et anciennes participantes

Coopération avec des prestataires de formation continue

Un chèque a besoin d'une offre de formation continue appropriée. Il faut pour cela convaincre des prestataires de formation continue d'accepter les chèques. Il est indispensable de procéder au début d'un projet à un état des lieux approfondi du

paysage des prestataires. Plus les offres de formation continue dans le cadre d'un chèque deviennent nombreuses et variées, plus on aura affaire à une situation win-win pour toutes les parties. À cet effet, un travail relationnel avec les prestataires est essentiel, car des prestataires de formation continue motivés constituent des partenaires décisifs pour un projet de chèques.

Pour le chèque, il est favorable que l'on ait le choix entre des offres plutôt complémentaires que concurrentes. Après une première phase au cours de laquelle l'acceptation d'un chèque et le fonctionnement d'un système de chèques sont mis à l'essai, on peut étudier dans un deuxième temps s'il est intéressant pour les prestataires de concevoir et de proposer de nouvelles offres (par ex. grâce à des possibilités d'encouragement séparées). Ces offres peuvent alors être conçues sur mesure pour les utilisateurs et utilisatrices des chèques.

QUESTIONS POUR L'ÉTAT DES LIEUX DU PAYSAGE DE LA FORMATION CONTINUE

- Quels prestataires et quels cours existent déjà? Conviennent-ils aux buts du chèque? Répondent-ils aux exigences de qualité du bailleur de fonds?
- Les offres conviennent-elles au public cible en termes d'ampleur et de prix? Si le prix de l'offre dépasse le montant du chèque, le public cible peut-il prendre en charge lui-même le montant résiduel?
- Les offres sont-elles proposées à des moments de la journée ou de la semaine où le public cible peut effectivement y avoir recours?
- Y a-t-il des aspects supplémentaires de l'offre qui débouchent sur une meilleure acceptation par le groupe cible, par ex. la possibilité d'unités d'apprentissage en ligne, la prise en charge des enfants ou des groupes d'apprentissage pour femmes?

> Communication

Afin d'atteindre le groupe visé de manière ciblée et surtout à long terme, un chèque formation doit s'inscrire dans un concept de communication. La base en est un site Internet (ou une page de renvoi) pour la promotion et l'obtention du chèque. Par ailleurs, le concept de communication doit assurer, au-delà d'une publication unique, une activité de communication continue. Le réseau de multiplicateurs évoqué plus haut doit être mis en place, entretenu et informé régulièrement. Comme mesure pour l'entretien du réseau, une newsletter mensuelle sur un thème à encourager pourrait par exemple véhiculer régulièrement des informations, des ajustements ou des histoires de réussite à propos d'un chèque. Dans l'idéal, la liste de diffusion devrait inclure les prestataires de cours impliqués et tous les autres multiplicateurs tels que les services de consultation, les entreprises ainsi que les participants et participantes. Plus l'éventail des divers acteurs que l'on pourra sensibiliser au thème à encourager sera large, plus on aura de chances d'attirer l'attention sur les chèques formation. Afin d'élargir le réseau de contacts, il peut également être opportun d'acheter des adresses supplémentaires pour la liste de diffusion des courriels.

Campagne de promotion du chèque

La promotion d'un chèque est nettement plus simple au moyen d'une campagne. Toutefois, le lancement d'une nouvelle campagne est exigeant et coûteux, et ne porte souvent ses fruits que si elle est soutenue et diffusée par plusieurs partenaires. Dans la plupart des cas, cela exige un service de communication dédié ou le soutien d'une agence. L'effort est moins lourd si l'on peut intégrer le site Internet relatif au chèque à une campagne déjà en cours (cf. encadré sur l'intégration à une campagne existante) afin de tirer profit de sa valeur de reconnaissance.

Une campagne peut englober un grand nombre de mesures de communication et de canaux, qui doivent avant tout être adaptés au groupe cible et aux multiplicateurs. Une grande importance revient ici aux réseaux sociaux, qui sont utilisés par le biais de narrations afin de véhiculer des témoignages et des rapports de personnes participantes ou de prestataires de cours vers le groupe cible. Une promotion grand public adaptée à la campagne, par exemple avec des affiches, la publicité dans les transports publics ou des mailings à des ménages sélectionnés, peut également soutenir l'attention et la compréhension d'un chèque.

Du point de vue thématique, la campagne devrait être aussi large que possible (par ex. sous forme d'une description du thème à encourager) tout en exposant clairement ce qu'elle veut atteindre. Le message communiqué à propos du chèque devrait être aussi simple et clair que possible.

Mise en place d'un site Internet convivial

Un site Internet (ou une page de renvoi) convivial relatif à un du chèque est un élément essentiel.⁵ Un parcours utilisateur court et informatif pour l'utilisation du chèque revêt ici une importance centrale. Dans l'idéal, le parcours utilisateur permet de vérifier automatiquement si la personne intéressée a droit au chèque, propose un aperçu des cours pour lesquels le chèque est valable, ceci avec toutes les informations complémentaires nécessaires, et offre la possibilité de s'inscrire directement au cours qui convient.

Par ailleurs, le site devrait répondre de façon claire et simple aux questions les plus urgentes sur les critères et la procédure pour utiliser le chèque. Des instructions, une foire aux questions (FAQ), les possibilités d'assistance-conseil et des vidéos explicatives relatives au chèque devraient pouvoir être trouvées au premier coup d'œil. La FAQ devrait généralement pouvoir être mise à jour régulièrement – tout au moins au cours de sa phase initiale, où se posent encore beaucoup de questions.

Si le site du chèque est rattaché au site d'une campagne, cela permet de fournir par ailleurs beaucoup d'autres informations utiles sur le thème général/thème à encourager, et d'exploiter des synergies.

PRINCIPAUX ÉLÉMENTS D'UN SITE POUR UN CHÈQUE

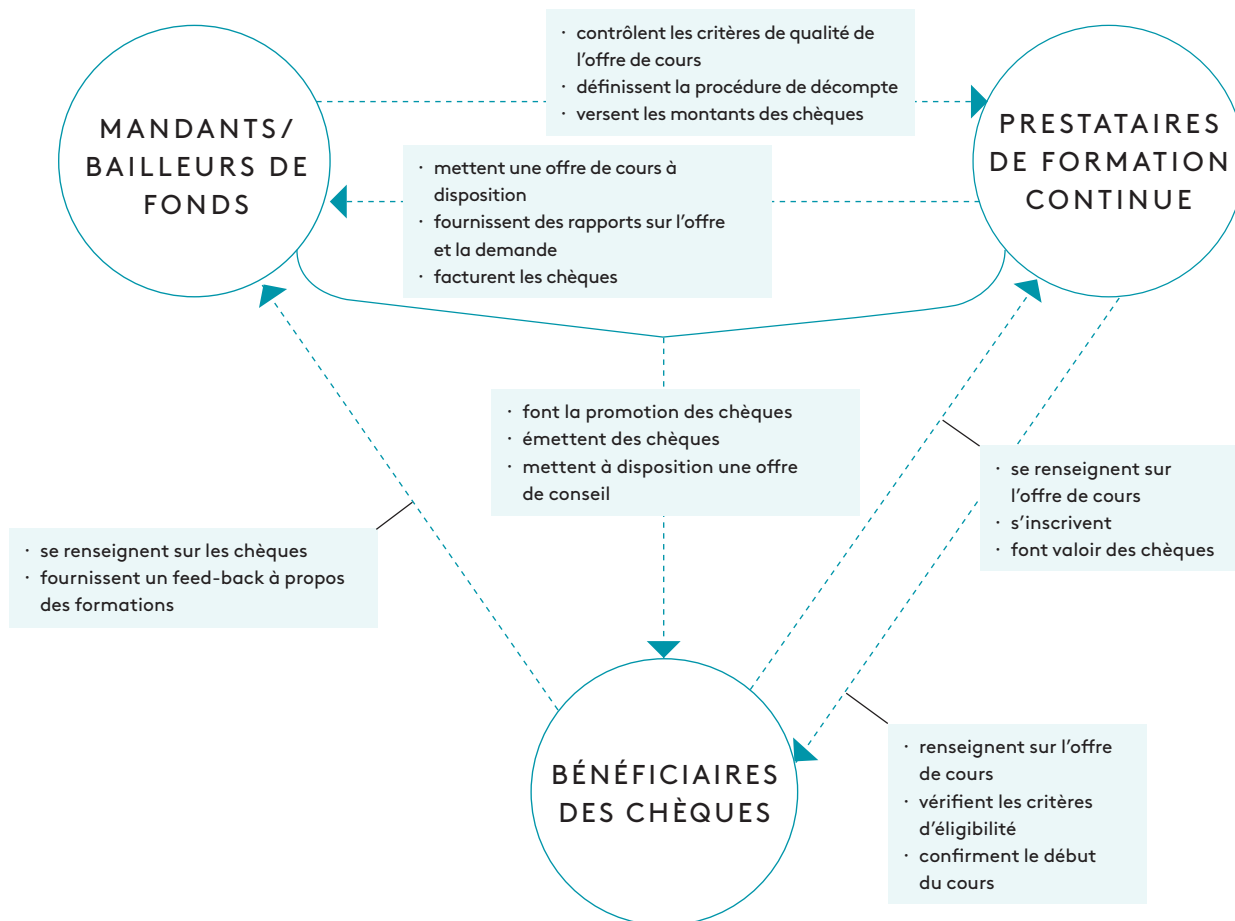
- Information simple et succincte sur le groupe cible et les conditions-cadres, créant des incitations et faisant ressortir les avantages
- FAQ (foire aux questions)
- Coordonnées de contact de l'instance responsable du chèque
- Indications des possibilités d'assistance-conseil, par ex. sous forme d'une permanence téléphonique
- Informations sur les cours pour lesquels le chèque est valable et sur les prestataires qui les proposent

⁵ Il peut également s'agir d'une page de renvoi qui fait partie d'un site Internet existant.

> Système technique des chèques

Le processus allant de l'émission à l'obtention d'un chèque implique trois parties: le mandant/bailleur de fonds, les bénéficiaires/utilisateurs et utilisatrices du chèque et les prestataires de formation avec leurs offres de cours. Entre ces parties, il doit y avoir des échanges d'informations, une vérification des critères d'éligibilité et une définition des flux de paiement.

FLUX D'INFORMATION ET FLUX FINANCIERS RELATIFS À L'OBTENTION D'UN CHÈQUE



Ces processus de communication en partie complexes exigent, en complément du site Internet, un système utilisable numériquement, ou système de chèques; il devrait englober l'offre de cours, l'inscription au cours, la vérification des conditions de participation et le décompte du chèque ; et il devrait automatiser tous les processus dans la mesure du possible. Afin de relier ces exigences et ces processus, il peut être utile d'impliquer une partie supplémentaire mettant à disposition un système qui assure un parcours utilisateur aussi peu compliqué que possible, qui rapproche automatiquement les données et qui limite la charge administrative au minimum de tous les côtés.

Afin que les personnes intéressées puissent obtenir un chèque et participer à une formation continue, le système doit assurer les tâches suivantes:

- donner accès au chèque via un site Internet/ une page de renvoi;
- indiquer de manière transparente les critères pour le chèque (entre autres également la réglementation de la prise en charge des coûts);
- donner un aperçu des cours et des prestataires (y compris une description des cours avec des informations pertinentes comme base de décision);
- donner la possibilité d’une inscription directe à une offre de cours;
- indiquer les données de contact pour une helpline/ assistance-conseil.

OBJECTIF :
obtention du chèque et inscription à un cours

Le système devrait tout à la fois saisir les données des personnes participantes et enregistrer des données relatives aux prestataires et à leurs offres. Ces données sont entre autres nécessaires pour:

- vérifier automatiquement lors de l’inscription les critères pertinents pour le chèque;
- éviter les inscriptions multiples non autorisées d’une même personne;
- indiquer le cas échéant le crédit résiduel (si le montant total du chèque n’a pas été utilisé);
- permettre un reporting régulier (cf. élément Reporting et évaluation);
- vérifier le décompte des montants des chèques du côté des prestataires et des mandants/bailleurs de fonds.

OBJECTIF :
vérification des critères pour le chèque et reporting

Si une personne répond aux critères définis pour le chèque et peut s’inscrire avec succès, le système doit transmettre les informations suivantes:

- les personnes participantes reçoivent une confirmation de l’inscription réussie à un cours;
- les prestataires de cours reçoivent l’inscription et les données des personnes participantes afin de pouvoir confirmer l’inscription et communiquer la date définitive du début du cours.

OBJECTIF :
mettre les personnes inscrites en contact avec des prestataires

Le système doit gérer non seulement l’utilisation numérique du chèque et l’inscription au cours, mais également les processus de décompte. Les étapes suivantes doivent être prises en compte pour le décompte:

- le montant du chèque est facturé au mandant/bailleur de fonds à un moment défini (par exemple à l’issue du cours);
- les indications des prestataires quant au nombre de chèques utilisés devraient être comparées aux données d’inscription;
- si l’utilisation d’un chèque est liée à une présence minimale des personnes participantes au cours, le prestataire doit indiquer le taux de participation (pourcentage de présence au cours).

OBJECTIF :
décompte du chèque

➤ Conseil

Le conseil occupe une place centrale dans les projets de chèques formation. Pour un chèque géré/utilisé par voie numérique, il est indispensable de proposer une assistance individuelle. Un projet de chèques doit donc s’inscrire dans un concept d’assistance-conseil.

Le moment de la prise de contact (intake) est absolument déterminant. Les personnes sont informées de l’existence du chèque et manifestent leur intérêt. Il y a toutefois souvent un besoin de contact personnel pour obtenir une aide afin de choisir le cours «approprié». La plupart du temps, le premier contact passe par les prestataires. Ils jouent un rôle important lorsqu’il s’agit de procéder à une évaluation individuelle et de déterminer quel cours convient à une personne donnée. Ils peuvent conseiller les personnes intéressées sur place et les soutenir pour l’inscription en cas de besoin.⁶ Il importe de mettre en outre à disposition des possibilités supplémentaires d’assistance-conseil. Il peut s’agir d’une permanence téléphonique gérée par des spécialistes du public cible, et/ou d’un service de conseil où l’on peut se rendre personnellement.

⁶ Ceci peut par exemple être proposé au CIP ou par la commune/le canton. Plus le besoin de promotion est important au sein du public cible, par exemple dans le domaine des compétences de base, moins on devra s’attendre à ce que les personnes intéressées fassent valoir le chèque de manière indépendante, et plus il faudra considérer qu’elles auront besoin d’aide pour choisir un cours approprié et s’inscrire.

ÉLABORATION D'UN CONCEPT DE CONSEIL

Les prestataires de cours sont des acteurs essentiels du conseil, mais il faut également d'autres instances et personnes qui apportent une assistance-conseil. En particulier, il convient de tenir compte des points suivants:

- le conseil est réparti entre divers points de contact;
- différents niveaux de conseil, qui s'appuient idéalement les uns sur les autres, sont définis;
- chaque instance a un rôle déterminé, les tâches et les responsabilités sont clairement définies;
- les points de contact connaissent les responsabilités et tâches des autres instances;
- les instances peuvent se référer à d'autres instances: il y a par exemple un support de premier niveau téléphonique, qui renvoie au conseil sur place (par ex. au CIP), qui renvoie à l'assistance-conseil par un prestataire de cours;
- les points de contact sont informés en permanence, notamment lorsque des informations sur le système de chèques sont diffusées, par ex. sous forme de mailing.
- Lors de l'élaboration d'un concept de conseil, il faut vérifier si les formats de conseil choisis sont effectivement acceptés par le groupe cible en question.

Assurer la chaîne de formation

Les objectifs des projets de chèques portent dans la plupart des cas sur l'encouragement de la participation d'un groupe cible donné à la formation continue. Autrement dit, les chèques formation ont pour fonction d'ouvrir la porte vers de nouveaux parcours de formation pour les adultes. Car pour une perspective professionnelle à long terme, il faut souvent souvent s'investir davantage que simplement fréquenter un seul cours de formation continue.

Dans ce contexte, il est essentiel que le conseil voie plus loin que la première obtention d'un chèque. Si un chèque consécutif est proposé dans le cadre d'un projet de chèques, il doit être possible, après la participation à un cours, d'avoir recours encore une fois à une offre de conseil pour déterminer les besoins et possibilités supplémentaires. On peut ainsi également tirer profit de la motivation des personnes participantes pour s'appuyer sur les expériences de réussite du premier cours suivi.

AGENCEMENT DE L'OFFRE DE CONSEIL

Une assistance-conseil est souvent nécessaire dans les cas suivants:

- questions relatives aux cours (par ex. conditions de participation, horaires, niveau, etc.);
- recherche d'un cours approprié;
- questions relatives au système de chèques (par ex. critères, validité, utilisation du chèque, etc.);
- questions/difficultés relatives à la procédure d'inscription (par ex. si une personne n'a pas d'adresse électronique ou ne peut pas procéder elle-même à l'inscription en ligne, problèmes de langue, etc.);
- bilan après une participation réussie/recherche d'un cours consécutif approprié.

Reporting et évaluation

Le reporting et l'évaluation sont deux éléments importants d'un projet de chèques. Le reporting fournit des informations sur l'état actuel et la performance d'un projet de chèques, tandis que l'évaluation constitue un instrument de pilotage essentiel pour apprécier la qualité et l'impact d'un projet de chèques et mieux ajuster les «vis de réglage».

Tâches du reporting

Le reporting a pour mission de rendre compte aux parties prenantes. Les bailleurs de fonds doivent obtenir – si possible régulièrement – un aperçu de l'état d'un projet

de chèques et de l'évolution des coûts, afin de s'assurer que les fonds sont utilisés à bon escient.

Le système technique des chèques devrait donc être structuré de façon à pouvoir mettre à disposition des informations sur la demande/les personnes participantes, ainsi que sur les prestataires et leurs offres (cf. chapitre sur le système technique des chèques). Les informations sur les offres de formation continue et les chèques utilisés permettent de vérifier dans quelle mesure l'offre et la demande concordent.

INFORMATIONS PERTINENTES POUR LE REPORTING

Développement de l'offre de cours et des prestataires

- Nombre d'offres proposées/de cours réalisés
- Nombre d'offres proposées/de cours réalisés par prestataire
- Thèmes des offres proposées/des cours réalisés (par prestataire)
- Jours de la semaine, horaires et lieu des cours
- Ampleur des offres (nombre et durée des leçons, nombre minimum et maximum de personnes participantes)
- Prix des offres

Personnes participantes

- Âge, sexe et lieu de résidence des personnes participantes
- Niveau de formation
- Situation professionnelle
- Niveau linguistique
- Instance relais (comment les personnes participantes ont-elles eu connaissance d'une offre)

Inscriptions et chèques soldés

- Nombre d'inscriptions par période X
- Nombre de chèques soldés par période X
- Montant total des chèques soldés par période X
- Inscriptions et chèques soldés par offres/prestataires/domaines thématiques donnés

Afin de pouvoir déterminer le rapport entre l'offre et la demande, il convient de comparer entre elles les données des cours et celles des personnes participantes. On peut par exemple avoir recours à cet effet à une ID de cours. Les données et informations recueillies dans le cadre du reporting constituent la base de l'évaluation.

Planification de l'évaluation

Dès le début d'un projet de chèques, il convient de fixer quand on entend procéder à l'évaluation et de veiller à la disponibilité de ressources suffisantes. Pour la planification de l'évaluation, il y a plusieurs aspects dont il faut tenir compte afin qu'elle soit utile. Définissez clairement les objectifs et les fins de l'évaluation. Il faut garder à l'esprit que les objectifs du projet ne sont pas identiques aux objectifs de l'évaluation.

OBJECTIFS D'UNE ÉVALUATION

- Assurance qualité: comment un projet de chèques peut-il être amélioré?
- Prise de décision: un projet de chèques doit-il être mis en œuvre à long terme?
- Atteinte des objectifs: l'objectif d'un projet de chèques est-il atteint?
- Génération de connaissances: quelles offres de formation conviennent aux personnes participantes?

Puisque le développement et l'amélioration continue sont absolument déterminants pour la réussite d'un projet de chèques, il est pertinent de procéder à des évaluations formatives, c'est-à-dire des évaluations qui accompagnent le projet au fil de sa réalisation. Il faut se demander quel objectif est central dans quelle phase d'un projet de chèques et comment on peut mesurer s'il a été atteint, ou à quels points critiques il faut s'attendre lors de la réalisation du projet et qu'il convient de vérifier. Par ailleurs, on peut également évaluer l'impact de mesures individuelles. Ceci permet de comparer les différentes phases et mesures.

Il faut ensuite définir des questions clés auxquelles l'évaluation doit permettre de répondre. Ces questions devraient s'aligner directement sur les objectifs définis au préalable. Les questions clés aident à déterminer l'axe et l'ampleur de l'évaluation.

QUESTIONS POSSIBLES POUR L'ÉVALUATION

- Comment la demande a-t-elle évolué au cours d'une période donnée?
- Comment l'offre a-t-elle évolué au cours d'une période donnée?
- Quelles offres/quels thèmes ont été proposés?
- Quelles offres/quels thèmes sont particulièrement appréciés?
- L'offre correspond-elle aux besoins des personnes participantes au niveau du contenu et de la forme?
- L'offre de cours est-elle conforme aux normes de qualité prescrites?
- Quelles mesures ont été prises pour atteindre les personnes participantes? Dans quelle mesure ont-elles bien fonctionné?
- Dans quelle mesure a-t-on réussi à atteindre un groupe cible donné?
- Est-il intéressant pour les prestataires de formation continue de participer à un projet de chèques et de réaliser des offres correspondantes?
- Comment les personnes participantes jugent-elles le succès d'apprentissage?

Sélection des méthodes d'évaluation

Il s'agit de sélectionner des méthodes d'évaluation adéquates pour répondre aux questions clés. Pour le choix des méthodes, la question centrale est de savoir avec quelles données on peut répondre aux questions de l'évaluation et quels acteurs il faut impliquer à cet effet. Un élément de la conception de l'évaluation consiste à déterminer quelles questions doivent être traitées au moyen de quelles méthodes d'évaluation, et à quelles différentes sources de données on aura recours pour collecter des informations. Les informations/données requises doivent être relevées de manière à ce que la charge pour les parties prenantes soit raisonnablement proportionnelle à l'avantage escompté.

MÉTHODES D'ÉVALUATION POSSIBLES

- Analyse descriptive des données des cours et des personnes participantes (fournies par le système technique des chèques, base du reporting)
- Auto-évaluation de partenaires sélectionnés
- Entretiens en groupe avec les parties prenantes, groupe de réflexion
- Réalisation de sondages standardisés
- Réalisation d'interviews qualitatives
- Visites d'observation

L'effort consacré à une évaluation est une question de temps et de budget. L'analyse des données des cours et des personnes participantes ainsi que les entretiens en groupe sont relativement peu exigeants. Si l'on intègre des auto-évaluations, des sondages et des interviews, on peut procéder à une évaluation très complète.

Deuxième partie: recommandations pour la réalisation d'un projet de chèques

> Facteurs de réussite

Conditions peu exigeantes pour l'accès aux chèques

Au début d'un projet de chèques, il faut déterminer à quelles conditions le chèque doit être lié. Un excès de réglementations et d'exigences en termes d'indications et de justificatifs à fournir peut constituer une entrave. Moins il y a d'obstacles et de conditions associés à un chèque, plus l'accès est aisé, ce qui permet d'atteindre un plus vaste groupe de personnes. Cela exige également moins de mécanismes de contrôle complexes.

Agencement inclusif de l'accès au chèque

Les bases de la conception du projet devraient faire ressortir clairement quels différents groupes cibles doivent être atteints avec les chèques formation. Pourrait-on, par le biais de certains aiguillages ou de collaborations entre diverses instances dans l'agencement du chèque, inclure des groupes cibles supplémentaires? Illustrons cet aspect avec l'exemple d'un chèque formation pour les compétences de base: selon l'évaluation, les personnes issues de la migration constituent un vaste groupe cible. Il s'inscrit entre deux axes d'encouragement: la promotion linguistique dans le domaine de l'intégration et la promotion des compétences de base définie dans la loi sur la formation continue. Ces axes d'encouragement, à savoir la formation et l'intégration, doivent idéalement être combinés et non pas considérés comme étant en concurrence. Selon l'agencement de ces questions fondamentales, l'offre de cours doit être ajustée en conséquence (entre autres davantage de cours de conversation et d'allemand pour les personnes allophones). Dans ce domaine, le potentiel d'innovation est encore loin d'être exploité.

Procédure d'inscription simple

La procédure d'inscription au cours doit également être agencée de manière simple et compréhensible pour les bénéficiaires des chèques. Le message et les conditions doivent être formulés de façon aussi concise et peu compliquée que possible, et le parcours utilisateur pour utiliser le chèque doit être simple et court. Malgré ces efforts, les multiplicateurs apportent encore souvent un soutien supplémentaire aux personnes visées pour gérer la procédure d'inscription numérique.

Présentation transparente et précise des cours

Plus la publication des cours est transparente et précise, plus elle contient des détails pertinents, mieux les bénéficiaires des chèques pourront déterminer si un cours leur convient vraiment. À cet effet, les prestataires doivent fournir des informations aussi complètes que possible sur leurs cours. Avec la «Charte pour des annonces de cours transparentes» (2019), la FSEA a déjà donné une impulsion importante. L'objectif visé

serait que les annonces des cours soient présentées dans le cadre d'un projet de chèques, de façon à constituer une bonne base de décision et à réduire au minimum les demandes de renseignements complémentaires auprès des prestataires.

Renforcer les prestataires de cours dans leur rôle de multiplicateurs

Dans les interactions au sein d'un système de chèques, il s'est régulièrement avéré que les prestataires constituent un maillon important de la chaîne en termes de relais pour un chèque formation. Ils assument ainsi une importante fonction de multiplicateur. Souvent, ils contribuent de façon déterminante à gagner de nouvelles personnes à l'utilisation du chèque, et soutiennent la procédure d'inscription via le système. La charge constituée par le conseil aux personnes participantes potentielles est lourde. Une rémunération supplémentaire de cette prestation pourrait être envisagée.

Promouvoir la coopération des instances relais

Pour les prestataires de cours, il est très avantageux qu'une instance relais inscrive simultanément plusieurs personnes à un cours, ce qui en facilite la réalisation. Ils apprécieraient donc une coopération renforcée entre les instances relais. La coopération avec les entreprises n'est pas non plus établie dans la même mesure chez tous les prestataires de cours.

Intégration à une campagne existante

S'il existe déjà une campagne efficace s'adressant au groupe cible du chèque, il convient d'en tirer profit comme moteur pour le chèque. Les campagnes déjà en cours sont riches de réflexions préalables, d'expériences et d'optimisations qui seront également précieuses dès le départ pour la diffusion d'un chèque. Par ailleurs, le logo et le message clé ont déjà trouvé un écho auprès des multiplicateurs potentiels.

L'évaluation apporte une contribution déterminante à la réussite

Dans les projets de chèques, les évaluations ne doivent pas être considérées comme un «nice to have», mais comme absolument indispensables au succès à long terme du chèque. Elles permettent de vérifier si le chèque est accepté conformément aux attentes et s'il atteint le «bon» public cible. Si ceci n'est pas le cas, ou ne l'est que partiellement, on peut ajuster en conséquence les «vis de réglage» du projet.

Au début d'un projet de chèques, il est utile de fixer des objectifs réalistes en termes de nombre de personnes participantes. Il faut environ deux ans avant de pouvoir juger si un projet de chèques a été accueilli avec succès par le groupe cible. Pendant cette période, les critères pour le chèque (par exemple le montant subventionné, les critères d'accès) doivent continuellement être adaptés aux besoins.

L'évaluation comme processus participatif

L'évaluation d'un projet de chèques devrait également être considérée comme une possibilité d'échanger avec les divers partenaires et de renforcer ainsi leur identification avec le projet. Ceci peut avoir lieu, par exemple, à travers des rencontres avec les prestataires où l'on discute de questions relatives à la qualité. En ce qui concerne l'amélioration de la qualité, les projets de chèques sont des projets intégratifs.

Introduction de grilles qualité pour les offres de formation continue

Après le lancement d'un projet de chèques, il peut être utile d'élaborer et de préciser des critères de qualité pour les offres. Sur cette base, on peut développer et mettre à la disposition des formateurs et formatrices, des personnes participantes et des prestataires de cours des guides constituant en quelque sorte une boîte à outils pour assurer une meilleure assistance-conseil du public cible et une meilleure auto-évaluation des prestataires.

> Défis

Charge administrative pour les prestataires de formation continue

Dans un projet de chèques, les prestataires sont fortement sollicités. Selon le projet de chèques, ils doivent éventuellement se faire accréditer au début avec leurs offres. Si le prix du cours dépasse la valeur du chèque, ils doivent facturer le montant résiduel séparément aux personnes participantes. Pour le décompte des montants des chèques, le pourcentage de présence au cours peut jouer un rôle et doit alors être documenté. La publication des cours pour un projet de chèques doit être continuellement mise à jour. Au total, les prestataires doivent fournir un effort important de conseil et d'administration.

Préfinancement des cours

Dans la plupart des cas, les conditions générales des prestataires de cours stipulent que les personnes participantes doivent payer les coûts du cours dès son début. Ceci est nécessaire pour les prestataires pour des raisons de gestion d'entreprise. L'idée initiale d'un chèque formation est toutefois que les bénéficiaires n'ont pas à préfinancer les frais de cours, et ne doivent payer éventuellement que le montant non couvert. Pour un public cible disposant de faibles moyens financiers, il est d'autant plus important d'éviter un préfinancement. Pour un projet de chèques, le préfinancement par les prestataires est un modèle appréciable, puisqu'il permet d'éviter des allers-retours complexes de paiements. Le bailleur de fonds d'un chèque peut définir en concertation avec les prestataires le moment du décompte des chèques, par exemple après l'accomplissement d'un taux de présence donné au cours par la personne participante. L'acceptation d'un chèque formation reste toutefois pour les prestataires un risque financier qui augmente au fur et à mesure que les taux de présence exigés de la personne participante ne sont pas atteints. Il y a toujours des «no-shows», c'est-à-dire des personnes qui s'inscrivent par le biais d'un chèque, mais ne se présentent pas au cours. Tous les prestataires ne peuvent pas assumer ce risque, ou ne le peuvent que si le chèque génère au total un nombre suffisant de personnes participantes. Il convient de commencer très tôt déjà à discuter avec eux pour clarifier à partir de quel moment après le début du cours le décompte des chèques doit avoir lieu, ceci afin d'assurer une gestion stable de leur entreprise.

La mise en œuvre d'un projet de chèques exige du temps

Pour la mise en œuvre d'un projet de chèques, il faut un temps de préparation suffisant, notamment du point de vue des prestataires de cours. Ce temps est nécessaire pour étudier la mesure d'encouragement et développer éventuellement encore de nouvelles offres correspondantes. Les prestataires doivent collecter des informations

qui les aident à évaluer l'ampleur de la charge par rapport au bénéfice. Les cantons impliqués ont besoin de temps pour clarifier à partir de quelles enveloppes un chèque peut être financé.

Administration globale du chèque

Il convient d'évaluer de façon réaliste non seulement la charge supplémentaire pour les prestataires, mais également celle qui découle de la saisie systématique des données, de l'assurance qualité et de la reddition de comptes. Les flux financiers et de données entre les partenaires impliqués exigent un système aussi intelligent, adapté et automatisé que possible, qui maintient les charges administratives dans un cadre acceptable.

Mesure de l'impact à long terme

Il est difficile de mesurer l'impact ou l'efficacité d'un système de chèques à long terme. À cet effet, il faudrait pouvoir interroger (à nouveau) les personnes participantes après une période prolongée, et leur demander par exemple si leur employabilité ou leur qualité de vie ont été améliorées. Souvent, il est toutefois difficile d'interroger directement les personnes participantes. Afin que l'on puisse contacter les personnes qui se sont inscrites pour un chèque, il faudrait indiquer lors de l'inscription qu'elles pourraient le cas échéant être contactées pour des sondages ou entretiens, et qu'elles devraient donc indiquer leur numéro de téléphone et/ou leur adresse électronique.

MENTIONS LÉGALES

Auteurs

Sofie Gollob, historienne (MA), responsable de projet à la FSEA

Principaux axes de travail: recherche sur la formation continue, économie de la formation, évaluations.

Birte Theiler, experte en sciences culturelles (lic. phil.), responsable de projet à la FSEA

Principaux axes de travail: conception et réalisation de projets de chèques

Maquette

Völlm + Walthert, Zurich

Relecture

Alexandre Lecoultré, Anne-Francoise Rose

Informations complémentaires



Vous trouverez des informations et publications supplémentaires sur le thème des chèques formation sur notre site: <https://alice.ch/fr/services/projets-de-bons-de-la-fsea/>

Financement

L'élaboration du guide a été soutenue par le Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI).

Référence bibliographique

Theiler, Birte et Gollob, Sofie (2023): Promouvoir la formation continue avec des chèques formation. Guide pour la planification et la réalisation de projets de chèques formation. Zurich: FSEA.

