



Organisation  
des Nations Unies  
pour l'éducation,  
la science et la culture

UNEVOC

Centre international  
pour l'enseignement et  
la formation techniques  
et professionnels

# Innovation dans l'enseignement

# et la formation techniques et professionnels

## Un cadre pour les institutions





**Innovation dans l'enseignement**

**et la formation techniques et professionnels**

**Un cadre pour les institutions**

Publié en 2021 par

**L'Organisation des Nations  
Unies pour l'éducation, la science et la culture**

7, place de Fontenoy, 75352 Paris 07 SP, France

et

**Centre international UNESCO-UNEVOC  
pour l'enseignement et la formation  
techniques et professionnels**

UN Campus  
Platz der Vereinten Nationen 1  
53113 Bonn  
Allemagne

© UNESCO 2021

ISBN: 978-92-3-200232-7

Oeuvre publiée en libre accès sous la licence Attribution-ShareAlike 3.0 IGO (CC-BY-SA 3.0 IGO) (<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo/>). Les utilisateurs du contenu de la présente publication acceptent les termes d'utilisation de l'Archive ouverte de libre accès UNESCO ([www.unesco.org/open-access/terms-use-ccbysa-fr](http://www.unesco.org/open-access/terms-use-ccbysa-fr)).



Titre original : *Innovating technical and vocational education and training. A framework for institutions*  
Publié en 2020 par l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture.

Les désignations employées dans cette publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'UNESCO aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones, ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

Les idées et les opinions exprimées dans cette publication sont celles des auteurs ; elles ne reflètent pas nécessairement les points de vue de l'UNESCO et n'engagent en aucune façon l'Organisation.

**Traduction**

Max Guggenheim

**Conception**

Christiane Marwecki

**Impression**

Imprimé en Allemagne

# Table des matières

Remerciements	4	<b>PRATIQUES INNOVANTES</b>	45
Introduction	5	Introduction	46
Glossaire	8	<b>Études de cas 1</b>	48
<b>BOÎTE À OUTILS DE L'INNOVATION</b>	11	L'impact macro-économique des micro-entreprises à Malte	
<b>Le tableau de bord prospectif</b>	13	<b>Études de cas 2</b>	51
Postulats	13	Des innovations primées conçues par des étudiants de l'EFTP	
Dimensions	13	<b>Études de cas 3</b>	54
Modèle de maturité	15	Des innovations primées conçues par des étudiants de l'EFTP	
Indicateurs du tableau de bord prospectif	18	<b>Études de cas 4</b>	57
Formulaire de tableau de bord prospectif	22	Flux d'innovation des Seychelles	
<b>Carte écosystémique</b>	24	<b>Études de cas 5</b>	60
Contexte	24	Innovation à grande échelle	
Dimensions de la carte écosystémique	24	<b>Études de cas 6</b>	63
Objectifs spécifiques	25	«Guichet unique» de Finlande pour les services aux migrants	
Indicateurs pour la cartographie écosystémique	28	<b>Études de cas 7</b>	66
Formulaires de carte écosystémique	32	Une vision globale de l'EFTP au Pays basque	
<b>AUTO-ÉVALUATION GUIDÉE</b>	33	<b>Études de cas 8</b>	69
Principes de l'auto-évaluation guidée	33	Fermentation, percolation et incubation au Centre des femmes de la TESDA	
Le processus d'auto-évaluation guidée	33	<b>Études de cas 9</b>	72
Saisie, traitement et présentation des résultats	36	Culture de champignons, recyclage de bouteilles et EFTP de pointe au Nigeria	
Résultats attendus de l'auto-évaluation guidée	36	Annexe	78
<b>PRATIQUE INNOVANTE</b>	37		
Objectifs	37		
Critères	37		
Structure	37		
Processus	37		
Style, langage et format	37		
Modèle de documentation de pratique innovante	38		
<b>PLAN D'ACTION POUR L'INNOVATION</b>	42		
Définition	42		
Processus	42		
Modèle de plan d'action pour l'innovation	42		

# Remerciements

Le Cadre d'innovation UNEVOC est l'un des produits majeurs du projet Skills for Innovation Hubs (i hubs), une initiative mondiale mise en œuvre de 2018 à 2020 par le Centre international UNESCO-UNEVOC pour l'EFTP, avec un financement de Beijing Caofeidian International Vocational Education City (BCEC) et un soutien additionnel du Ministère fédéral allemand de l'éducation et de la recherche (BMBF) et du Ministère fédéral de la coopération économique et du développement (BMZ).

L'UNESCO-UNEVOC remercie les Centres UNEVOC suivants, qui ont soutenu le processus d'élaboration conjointe, de mise à l'essai et de validation du cadre en tant que partenaires du projet i hubs: Omnia, l'Autorité éducative conjointe de la région d'Espoo (Finlande), Berufskolleg an der Lindenstrasse (Allemagne), Rift Valley Technical Training Institute (Kenya), Malta College of Arts, Science and Technology (Malte), Yaba College of Technology (Nigeria), Shenzhen Polytechnic (République populaire de Chine), Technical Education and Skills Development Authority (Philippines), Seychelles

Institute of Technology (Seychelles), University of Vocational Technology (Sri Lanka) et Tknika, Centre basque de recherche et d'innovation appliquée en FEP (Pays basque, Espagne).

En outre, nous tenons à remercier de leurs contributions Joao Santos (Commission européenne), Georgios Zisimos (Fondation européenne pour la formation), David Bourdages (CIRADD, Canada) et les spécialistes de programme et collaborateurs de l'UNESCO et de l'UNESCO-UNEVOC, à savoir Shyamal Majumdar, Borhene Chakroun, Wilson Lima Junior, Kenneth Barrientos, Peter Greenwood, Jens Liebe, Miki Nozawa, Rokhaya Diawara, Libing Wang, Katerina Ananiadou, Mark West, Wouter de Regt et Katarina Ormuz, qui ont fait l'apport de leurs connaissances, de leur expertise et de leur appui à l'élaboration du cadre. L'équipe UNEVOC du projet i hubs de l'UNESCO-UNEVOC remercie aussi tout particulièrement Jan Peter Otero (Université de Münster) et Matt Zuvela (éditeur indépendant) de leur contribution technique au projet.

# Introduction

L'initiative Skills for Innovation Hubs (i hubs) de l'UNESCO-UNEVOC a été inspirée par les défis et les potentialités auxquels l'EFTP (enseignement et formation techniques et professionnels) se trouve confronté du fait des bouleversements majeurs que subissent l'économie, la société et l'environnement. Ils se manifestent dans les effets combinés du changement climatique, de la numérisation, des nouvelles formes d'entrepreneuriat et, plus récemment, de la pandémie qui frappe le monde. Si l'interaction de tous ces phénomènes se traduit par un bouleversement de tous les aspects du travail et de la vie, y compris la capacité à répondre à des demandes pressantes de compétences ou à anticiper des besoins futurs de compétences, ces facteurs favorisent aussi la faculté d'innover en saisissant les opportunités d'emploi ou de création d'entreprise qui se présentent.

Les institutions d'EFTP sont incitées à adopter une approche institutionnelle globale de l'innovation, pour maximiser ainsi leur potentiel de moteurs de l'innovation dans leurs écosystèmes locaux de compétences et d'innovation. L'initiative i hubs a constitué une nouvelle étape centrée sur un Cadre d'innovation élaboré par l'UNESCO-UNEVOC conjointement avec un groupe de Centres UNEVOC sélectionnés.

Le système d'EFTP ne peut plus opérer selon la démarche «comme à l'accoutumée» d'une évolution graduelle et progressive impulsée au sommet par les décideurs. En fait, les politiques nationales ont du mal à suivre le rythme des bouleversements. La rapidité et l'ampleur des changements rendent impératif un revirement radical, voyant de plus en plus les institutions d'EFTP prendre l'initiative depuis la base et s'engager dans le processus d'innovation.

## POURQUOI UTILISER CE CADRE?

L'élaboration du Cadre d'innovation UNEVOC reflète un besoin croissant d'orientation et d'outils pouvant être utilisés par les institutions. S'inspirant d'outils conçus par l'UNESCO-UNEVOC et d'autres acteurs, le Cadre d'innovation UNEVOC devrait être utilisé en fonction du contexte propre à chaque institution.

En appliquant le Cadre d'innovation UNEVOC, les institutions d'EFTP peuvent évaluer leur état de préparation à innover, prendre des mesures pour innover dans les processus d'apprentissage et les produits et services, et mettre au point des produits concrets aux fins d'amélioration. En agissant de la sorte, les institutions peuvent motiver d'autres entités de leur écosystème local à s'engager dans la voie de l'innovation. C'est par de tels processus que les institutions d'EFTP seront en mesure de développer



**Évaluer l'état de préparation de l'institution à l'innovation**



**Mettre au point des plans d'amélioration, d'intégration de l'innovation dans la stratégie institutionnelle**



**Renforcer la capacité à transmettre des compétences transversales et techniques d'innovation**



**Innover dans le processus d'apprentissage, les produits et services offerts**



**Inspirer les autres à s'engager sur la voie de l'innovation**

des compétences transversales et techniques d'innovation dans leur environnement local. Le Cadre d'innovation UNEVOC contribuera aux efforts menés par les institutions d'EFTP pour intégrer l'innovation dans leur planification stratégique.

Le Cadre d'innovation UNEVOC (voir fig. 1) fournit une méthodologie systématique, applicable à l'échelle de l'institution, mesurable et basée sur des données factuelles, pour aider les institutions d'EFTP à présenter des performances matures et durables témoignant de leur rôle de moteurs de l'innovation.

Dans un souci de structuration et de systématisation, l'innovation au sein des institutions d'EFTP a été catégorisée en quatre dimensions:



Ces dimensions représentent les domaines où il s'agit d'innover pour maintenir la pertinence des institutions d'EFTP.

## À PROPOS DU CADRE

Le Cadre d'innovation UNEVOC est constitué d'une boîte à outils de l'innovation offrant aux institutions des outils d'évaluation de leur performance et de leur potentiel futur d'innovation. Ces outils sont utilisés en premier lieu à l'appui de nombreuses activités guidées ou indépendantes d'auto-évaluation en matière d'innovation.

En gros, le Cadre d'innovation UNEVOC englobe:

- un **glossaire** de termes et concepts courants utilisés tout au long de ce document,

- la **boîte à outils de l'innovation**, qui contient:

- un **tableau de bord prospectif (TBP)** pour la collecte et l'évaluation de données sur la performance institutionnelle par rapport à des indicateurs clés sélectionnés par l'institution d'EFTP,
- une **carte écosystémique (CES)** pour le repérage de partenaires clés et la maximisation du potentiel de développement des compétences et d'innovation dans l'environnement de l'institution d'EFTP,
- des lignes directrices pour le repérage et l'élaboration de documents en vue d'une étude de cas sur une **pratique innovante (PI)** de l'institution d'EFTP susceptible d'être partagée avec des homologues,
- un outil pour l'établissement d'un plan d'action pour l'innovation (PAI) pour définir et mettre en œuvre des mesures que l'institution d'EFTP devra prendre pour saisir les potentialités d'innovation révélées par une auto-évaluation guidée (AEG),
- une **liste de référence d'indicateurs**.

Le **processus d'auto-évaluation guidée** est un exercice structuré par lequel une institution d'EFTP peut consulter des acteurs internes pour évaluer son état de préparation à l'innovation. Le processus d'AEG peut être mené de manière autonome, avec le soutien des outils mis au point par l'UNESCO-UNEVOC. Il offre la possibilité aux institutions de convier d'autres parties prenantes institutionnelles à soumettre à un examen par des pairs les processus et les produits tandis qu'elles parcourent les étapes de repérage et de consolidation des atouts de l'institution et des moyens de saisir les potentialités de développement.

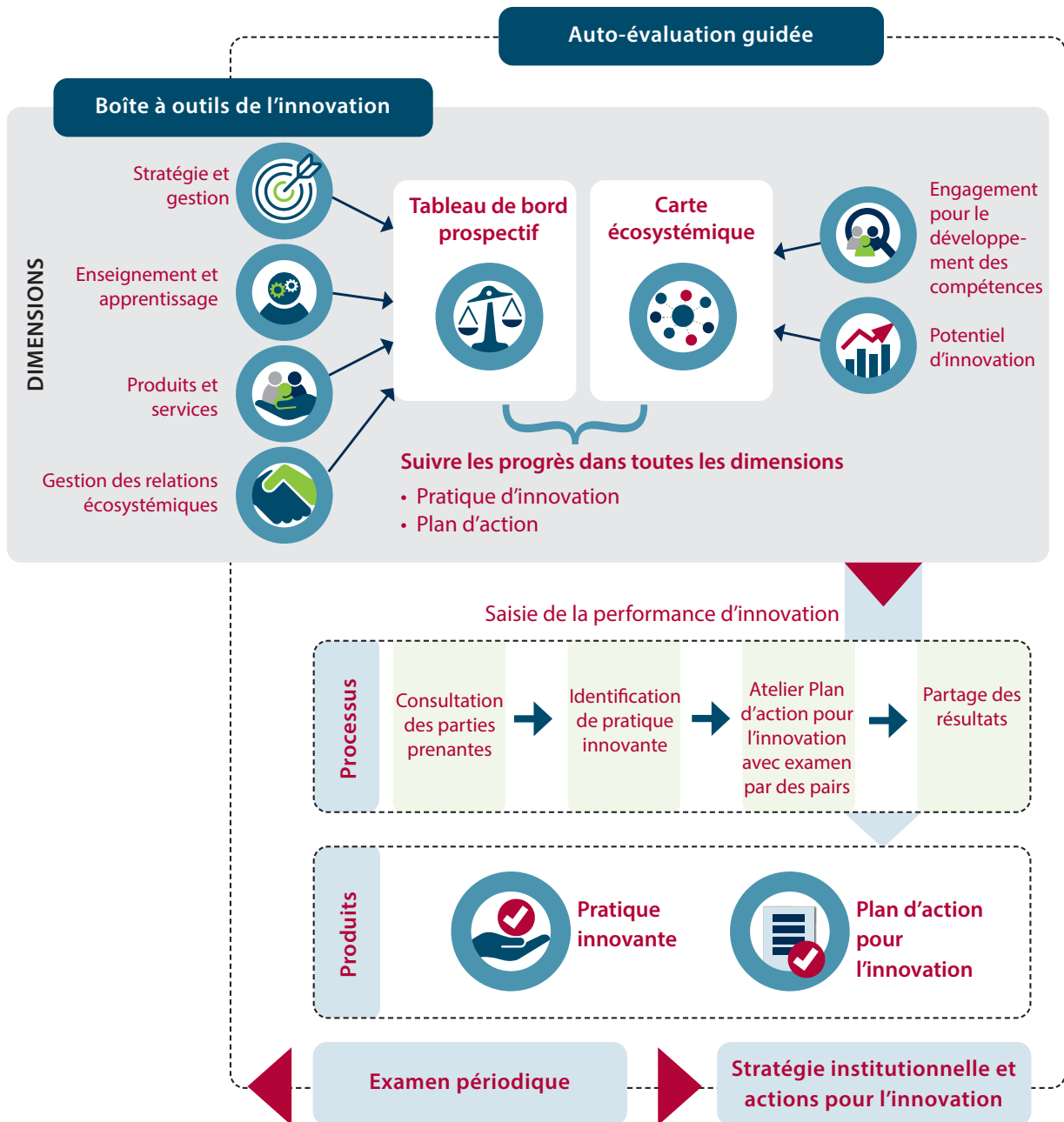
## GRUPE CIBLE

Ce cadre est destiné à être utilisé par des institutions d'EFTP soucieuses de comprendre ce qui favorise et ce qui entrave l'innovation chez elles, de même que d'appréhender leur potentiel d'innovation. Les institutions qui feront usage du cadre sont ouvertes à l'idée de définir leur propre façon d'impulser l'innovation et d'intégrer de manière systématique ce processus dans les dimensions de leurs opérations.

Ce cadre s'adresse également aux institutions d'EFTP et aux prestataires de formation qui désirent devenir des centres d'excellence professionnelle, car il fournit une panoplie complète d'outils à l'appui d'une évaluation initiale de leur potentiel d'innovation.



FIGURE 1 Le Cadre d'innovation UNEVOC



En tant qu'exercice structuré, une **auto-évaluation guidée** est un processus volontaire d'évaluation du potentiel d'innovation d'une institution. Cette évaluation effectue un relevé panoramique de l'état des lieux en matière d'innovation. En tant que processus, l'auto-évaluation guidée implique une série d'actions au cours d'une période spécifique, parmi lesquelles consultation d'acteurs internes et actions de planification et de documentation pour en tirer des preuves et d'autres produits spécifiques en matière d'innovation (**pratique innovante, plan d'action pour l'innovation**). Ces produits devraient être analysés et diffusés par l'institution d'EFTP et ses parties prenantes, témoignant de l'innovation et d'un plan d'action concret en vue d'améliorer la situation.

À l'appui des efforts de l'institution, l'institutionnalisation de l'innovation en stratégies et plans d'action constitue une étape importante après l'évaluation. Les résultats qui en découlent et l'impact de l'innovation dans l'institution font l'objet d'un examen périodique, et le processus d'évaluation se répète jusqu'à l'obtention des résultats recherchés.

La **boîte à outils de l'innovation** est un élément important du cadre, car elle procure toute une panoplie d'outils.

La boîte à outils comprend le **tableau de bord prospectif**, qui est utilisé pour mesurer la performance d'innovation d'une institution dans quatre dimensions de l'innovation (stratégie et gestion, enseignement et apprentissage, produits et services, et gestion des relations écosystémiques) telles qu'elles sont définies dans ce cadre, et la **carte écosystémique**, qui est utilisée pour analyser les atouts (engagement pour le développement des compétences) et le potentiel (potentiel d'innovation) des parties prenantes externes à l'institution.

Le cadre offre une série d'**indicateurs** pour chaque élément de la boîte à outils. Les indicateurs sont utilisés avec le cadre de maturité décrit dans la boîte à outils. Dans leur ensemble, ces outils se prêtent à mesurer la performance d'innovation d'une institution et la performance de ses parties prenantes et de son écosystème d'innovation, en fonction de leur engagement et de leur potentiel en matière d'innovation.

# Glossaire

## **Tableau de bord prospectif (TBP)**

Le tableau de bord prospectif est un outil permettant de mesurer la performance d'innovation des institutions d'EFTP. Il a quatre dimensions (stratégie et gestion, enseignement et apprentissage, produits et services, et gestion des relations écosystémiques), qui doivent représenter tous les processus prenant place dans les institutions d'EFTP. Le tableau de bord prospectif comprend aussi une échelle de niveaux de maturité. Chaque dimension comprend des indicateurs spécifiques pour saisir la performance des parties prenantes pendant les consultations.

## **Engagement pour le développement des compétences**

L'engagement pour le développement des compétences est l'une des deux dimensions de la CES. Il se réfère à la pertinence d'une partie prenante pour le développement des compétences dans l'écosystème. Cette dimension inclut des indicateurs pour saisir l'engagement d'une partie prenante en faveur du développement des compétences dans différentes perspectives.

## **Carte écosystémique (CES)**

La CES est un outil destiné à l'analyse des parties prenantes externes à l'institution d'EFTP. Elle a deux dimensions: l'engagement pour le développement des compétences et l'effet de levier potentiel sur l'innovation, avec toute une gamme de niveaux de maturité. Chaque dimension présente des indicateurs spécifiques pour saisir la performance des parties prenantes externes pendant les consultations.

## **Preuve**

Tel qu'il est utilisé dans le contexte du projet, ce terme désigne une expérience documentée de l'institution ou bien une politique ou pratique dont les parties prenantes de l'institution ont connaissance. Une preuve peut provenir d'un ensemble systématique d'informations, découler d'un processus structuré de recherche, de suivi ou d'évaluation, ou être issue de programmes et de cas spécifiques. Elle peut revêtir la forme d'un ensemble d'informations quantitatives (basées sur la recherche, les données et les statistiques) et/ou qualitatives (basées sur des cas, des expériences collectives ou individuelles et des comptes rendus).

## **Auto-évaluation guidée (AEG)**

L'AEG est le processus structuré utilisé pour: 1) recueillir auprès des institutions d'EFTP des données en matière d'innovation en recourant à une évaluation basée sur des données factuelles du niveau de maturité d'innovation de l'institution selon des indicateurs clés de performance, 2) traiter les données recueillies et les convertir en informations utiles pour l'institution d'EFTP, et 3) mettre au point les produits (plan d'action pour l'innovation et pratique innovante), comme le propose le Cadre d'innovation UNEVOC.

## **Innovation**

L'innovation est définie comme un changement substantiel de la manière dont l'EFTP est mis en pratique dans une institution, lui permettant de mieux répondre aux besoins de l'économie, de la société et de l'environnement. L'innovation inclut également les activités ne relevant pas de la recherche et du développement (R&D) que les institutions d'EFTP mettent en œuvre à partir de leur propre acquis de connaissances ou bien de connaissances d'origine externe, et non pas seulement au moyen d'activités internes systématiques de recherche et développement (R&D).

**Plan d'action pour l'innovation (PAI)**

Le PAI s'appuie sur les résultats des consultations avec les parties prenantes internes de l'institution d'EFTP pour formuler un plan ou un projet d'innovation à l'échelle de l'institution. L'objectif du projet est de renforcer la maturité d'innovation de l'institution et d'améliorer la performance d'innovation à long terme sur la base de preuves et d'indicateurs.

**Effet de levier potentiel sur l'innovation**

L'effet de levier potentiel sur l'innovation est l'une des deux dimensions de la CES. Il se réfère au potentiel d'une partie prenante en tant que moteur du développement de l'innovation dans l'écosystème. Les indicateurs en question sont destinés à saisir l'influence de la partie prenante en ce qui concerne la promotion de l'innovation dans différentes perspectives.

**Boîte à outils de l'innovation**

La boîte à outils de l'innovation comprend le tableau de bord prospectif et la cartographie écosystémique, la pratique innovante et le plan d'action pour l'innovation. La boîte à outils de l'innovation est déployée pendant les consultations et le traitement des données recueillies et fait partie du Cadre d'innovation UNEVOC.

**Pratique innovante**

Une pratique innovante est une nouvelle approche de la pratique de l'EFTP au sein de l'institution pour faire en sorte que l'EFTP réponde mieux aux besoins de l'économie, de la société et de l'environnement. Elle reprend les dimensions du tableau de bord prospectif, est confirmée par un résultat documenté (avec si possible des indicateurs des effets ou de l'impact attendus) et est communiquée de manière innovante.

**Partie prenante interne**

Quatre grands groupes de parties prenantes internes contribuent aux consultations: encadrement supérieur, personnel administratif, personnel enseignant et apprenants. Les groupes de parties prenantes peuvent également inclure des parties prenantes externes pouvant venir notamment du secteur privé et d'entreprises, d'organisations communautaires, de collectivités territoriales, du secteur informel, d'organismes de recherche et développement.

**Niveaux de maturité**

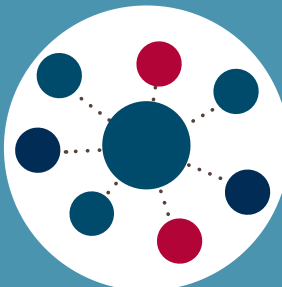
Les niveaux de maturité d'une institution et de l'écosystème sont analysés à partir de preuves correspondant aux indicateurs proposés dans chacune des dimensions du tableau de bord prospectif et de la carte écosystémique. Dans le tableau de bord prospectif, le niveau de maturité fait référence au niveau de performance d'innovation atteint par une institution au moyen du cadre de maturité. Dans la carte écosystémique, le niveau de maturité fait référence au niveau de performance d'innovation évalué pour chacune des parties prenantes identifiées (en particulier) et pour l'écosystème (en général) en termes d'engagement pour le développement des compétences et d'effet de levier potentiel sur l'innovation. Le niveau de maturité pour chaque dimension est basé sur la perception collective des parties prenantes consultées et des preuves présentées.

**Cadre d'innovation UNEVOC**

Le Cadre d'innovation UNEVOC (voir fig. 1) fournit une méthodologie systématique, applicable à l'échelle de l'institution, mesurable et basée sur des données factuelles, pour aider les institutions d'EFTP à présenter des performances matures et durables de moteurs de l'innovation. Le Cadre d'innovation UNEVOC englobe un processus structuré d'auto-évaluation et une boîte à outils qui permet aux institutions d'EFTP de documenter et de développer progressivement et de maintenir leur capacité d'innovation.



# Boîte à outils de l'innovation



# Boîte à outils de l'innovation

Cette section décrit les outils disponibles pour mener un processus d'auto-évaluation guidée ou indépendante. Elle suggère comment les outils peuvent être utilisés pour aider les institutions à atteindre les objectifs du processus. Il est important que l'équipe qui assume la responsabilité du processus se familiarise avec les outils et la façon de les utiliser.

Le Cadre d'innovation UNEVOC (figure 1) associe le processus d'AEG et la **boîte à outils de l'innovation** composée des outils suivants:



un tableau de bord prospectif (TBP) pour suivre les progrès et analyser la performance dans l'ensemble de l'institution d'EFTP



une pratique innovante (PI) pour promouvoir l'apprentissage institutionnel et le plaidoyer, et les atouts identifiés au moyen du TBP et de la CES



une carte écosystémique (CES) pour faciliter la cartographie des parties prenantes et l'analyse



un modèle de plan d'action pour l'innovation (PAI) pour saisir les potentialités d'amélioration identifiées au moyen du TBP et de la CES

Le Cadre d'innovation UNEVOC fournit une structure systématique et établit des connexions entre et parmi les outils, les processus et les résultats, qui s'associent à l'appui de la voie de l'institution vers l'innovation et produisent des constats initiaux pour les institutions. La boîte à outils de l'innovation fait partie intégrante du Cadre d'innovation UNEVOC. Elle fournit une orientation sur les différents outils (par exemple le tableau de bord prospectif) et décrit les processus (auto-évaluation guidée) grâce auxquels on peut constituer une chaîne basée sur des données factuelles menant à l'action stratégique.

Dans le meilleur des cas, le cadre est utilisé par l'institution sous la direction de membres responsables qui ont étudié le document et ont parfaitement appréhendé les étapes et les processus requis. Si l'UNESCO-UNEVOC peut sur demande fournir une assistance et des orientations supplémentaires, le cadre constitue un outil maniable pouvant être utilisé de façon autonome ou avec l'appoint d'un soutien expert de la part de collègues.



# Le tableau de bord prospectif

## FINALITÉ

Le tableau de bord prospectif est conçu pour établir une base de référence et suivre les progrès obtenus dans les institutions d'EFTP dans les dimensions de l'innovation institutionnelle. Il fournit aux dirigeants un panorama exhaustif de l'institution.

Toute une série d'indicateurs pour chacune des dimensions de l'innovation dans l'EFTP est proposée aux tableaux 2 et 4. Ces indicateurs servent de points de référence pour effectuer le suivi des critères ou changements pertinents dans les institutions. Il est important de comprendre tous les indicateurs et d'opérer un choix dans la liste proposée pour le tableau de bord prospectif. Les indicateurs retenus sont utilisés dans le cadre de l'auto-évaluation guidée pour recueillir les preuves et analyser la performance de l'institution.

## OBJECTIFS

- Établir par un processus participatif, sur la base de données factuelles, une évaluation de la performance d'innovation d'une institution par rapport au Cadre d'innovation UNEVOC
- Créer une base de référence afin de mesurer la performance et les progrès sur une échelle de l'innovation. Elle comporte quatre niveaux, depuis le développement initial jusqu'à l'innovation soutenue
- Faire participer activement les parties prenantes au processus d'innovation en utilisant leurs idées et en renforçant leurs capacités de partenaires des compétences et de l'innovation
- Éclairer la stratégie d'innovation de l'institution
- Identifier des actions futures pour renforcer le potentiel d'innovation
- Identifier et documenter une pratique innovante pour l'apprentissage institutionnel et le travail en réseau à l'échelon international
- Susciter des opportunités de travail en réseau à l'échelon international

## POSTULATS

Le tableau de bord prospectif est basé sur les postulats qui suivent.

- Les institutions d'EFTP opèrent dans les domaines organisationnels typiques d'une institution apprenante, la stratégie et la gestion jouant un

rôle essentiel de supervision des connexions avec la gestion des relations écosystémiques, l'enseignement et l'apprentissage, et les produits et services. Ces fonctions sont considérées comme des dimensions distinctes, mais également importantes, de l'innovation

- L'innovation est une démarche de grande ampleur qui peut être appliquée aux institutions d'EFTP dans différents contextes opérationnels. Il en résulte un certain degré de comparabilité et un potentiel d'apprentissage parmi les institutions d'EFTP
- Les principes de la mesure des performances concernent l'efficacité, l'efficacité/les résultats et la légitimité/la reconnaissance de la contribution de l'institution d'EFTP
- Une orientation sur la mesure de la performance d'innovation est capitale pour documenter les bases de référence et les progrès

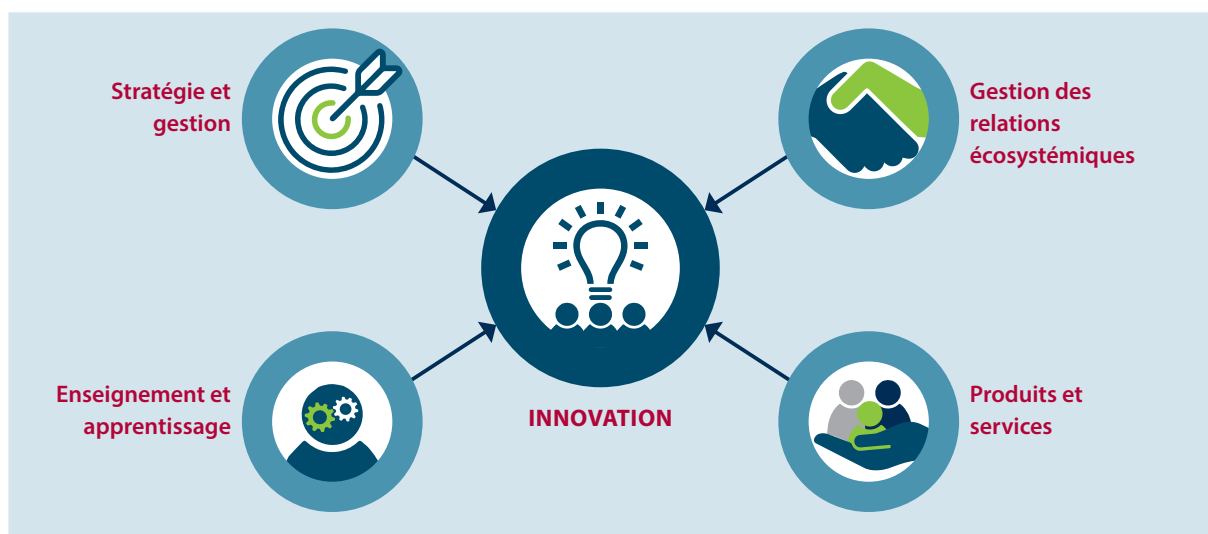
## DIMENSIONS

Le Cadre d'innovation UNEVOC met en valeur les efforts menés dans les institutions d'EFTP pour innover et préserver les acquis actuels et futurs en matière d'innovation. Ceci permet à l'innovation de se développer dans le cadre des institutions, et crée en outre un environnement dans lequel une simple idée nouvelle mise en œuvre à petite échelle peut induire une culture à grande échelle où l'innovation est profondément ancrée dans la stratégie de l'institution, l'enseignement et les cours qu'elle dispense, les services qu'elle fournit, et sa collaboration avec des parties prenantes externes.

Pour identifier et mettre à profit des potentialités d'innovation, suivre et évaluer la performance, et apprendre et partager des initiatives innovantes avec d'autres institutions d'EFTP, l'UNESCO-UNEVOC a mis au point un concept d'innovation avec des partenaires opérant dans toute une gamme de contextes institutionnels d'EFTP. Il s'agissait de refléter des situations pratiques se présentant dans les opérations des institutions et une vision que partagent les institutions qui s'attachent à innover. Cette approche de l'innovation, systémique et basée sur des données factuelles, est une caractéristique essentielle du Cadre d'innovation UNEVOC.

Le système d'innovation qui en résulte reprend les principales caractéristiques ou dimensions que l'on trouve habituellement dans les institutions d'EFTP.

FIGURE 2 Dimensions du tableau de bord prospectif



Les quatre dimensions du tableau de bord prospectif sont décrites ci-dessous.



#### STRATÉGIE ET GESTION

##### **Pourquoi est-ce important?**

Il faut que l'innovation soit encouragée à l'échelle de toute l'institution pour que les institutions d'EFTP développent des systèmes d'innovation stables.

##### **Comment y parvenir?**

On peut y parvenir en intégrant l'innovation depuis un niveau élevé de stratégie et de priorités jusqu'à la pratique quotidienne de tous les personnels et apprenants. L'innovation doit être stimulée à travers tous les départements, les cours et les activités d'une institution. En pratique, cette dimension couvre la capacité de la direction de l'institution, de son encadrement, de ses processus organisationnels et de sa culture à privilégier, susciter et entretenir l'innovation. Ceci implique un soutien continu à l'innovation de la part de fonctions essentielles telles que la planification, le financement, la gestion des ressources humaines, la gestion des connaissances, les procédures de suivi et d'évaluation internes, la communication interne et la gestion des équipements. Un exemple clé de cette dimension est l'identification de personnels spécifiques chargés de l'innovation et l'implantation de structures organisationnelles innovantes, tout cela en conformité avec un mandat spécifique en matière d'innovation. Cette approche couvre une institution dans toute son ampleur et sa profondeur et génère une culture et une dynamique autonomes d'innovation où des idées et initiatives innovantes naissantes peuvent prospérer et s'imposer.



#### ENSEIGNEMENT ET APPRENTISSAGE

##### **Pourquoi est-ce important?**

Pour préserver l'attrait de l'apprentissage pour les étudiants à l'ère numérique et leur transmettre des compétences pertinentes pour le marché du travail, les institutions d'EFTP devront améliorer les procédures d'enseignement (sur le plan pédagogique et didactique) pour créer une meilleure expérience d'apprentissage pour les apprenants.

##### **Comment y parvenir?**

L'évolution des approches pédagogiques et didactiques et de l'évaluation au cours du temps, y compris l'adoption généralisée de méthodes basées sur les compétences dans l'enseignement et l'évaluation des compétences professionnelles et du recours aux technologies numériques dans le processus d'enseignement et d'apprentissage, permet aux institutions d'EFTP de mettre à jour leurs méthodes et de s'établir comme acteurs importants dans l'écosystème d'innovation.

En surmontant ces obstacles, on obtient l'accès à des initiatives existantes que des institutions d'EFTP du monde entier utilisent déjà, par exemple réalité virtuelle et augmentée et déploiement de tableaux électroniques, tablettes et ordinateurs portables, dispositifs de formation en situation de travail et d'apprentissage, apprentissage par problèmes, par défis et par projets, cours inversés et parcours flexibles, ressources audio et vidéo, simulateurs, gamification et plates-formes Internet.





## PRODUITS ET SERVICES

### **Pourquoi est-ce important?**

Les rapides développements de l'économie, du marché du travail et de la société résultant de la restructuration de l'emploi et de l'adoption de modèles commerciaux numériques et plus durables ont également modifié le rôle des institutions d'EFTP. Certaines institutions d'EFTP indépendantes peuvent s'engager dans de nouveaux rôles ou profiter de leur mission pour fournir des fonctions supplémentaires allant bien au-delà de leur activité traditionnelle essentielle d'enseignement et de formation.

### **Comment y parvenir?**

Les institutions qui progressent dans l'innovation de leurs produits et services se penchent sur leur capacité institutionnelle à mettre au point et fournir des produits et services innovants à l'intention de leurs apprenants et de leurs partenaires. Elles peuvent s'engager dans des activités innovantes de recherche et développement pour opérer la jonction entre la recherche fondamentale des milieux universitaires et la commercialisation de produits, fournir des équipements et des formations à l'intention des incubateurs d'entreprises et des services de démarrage d'entreprises, développer des services de consultation, soutenir leurs partenaires pour la mise au point de prototypes et déposer des brevets. Cette dimension appréhende aussi la capacité des institutions d'EFTP à concevoir et déployer des services innovants pour les apprenants et les partenaires grâce à des programmes innovants de compétences, valider les acquis de l'apprentissage, et adapter la formation en situation de travail, l'apprentissage et l'orientation professionnelle pour anticiper l'évolution des besoins du marché du travail, des communautés et des individus, etc. L'EFTP ne pourra préserver sa pertinence pour les générations futures que si les institutions d'EFTP – ou les structures qui régissent les institutions moins autonomes – innovent et adaptent leurs produits et services pour anticiper les demandes qui vont émaner de l'économie, de la société et des individus.



## GESTION DES RELATIONS ÉCOSYSTÉMIQUES

### **Pourquoi est-ce important?**

Un enjeu capital pour les institutions d'EFTP a toujours résidé dans l'efficacité et l'efficience de la collaboration avec les principaux acteurs de l'écosystème environnant de l'institution. Cet enjeu familier a été rendu plus important encore par les rapides changements que les développements mondiaux ont apportés aux écosystèmes. En même temps, les progrès de la communication, comme les outils numériques et les réseaux sociaux, fournissent de nouvelles possibilités pour prôner la valeur de l'EFTP et des carrières qu'il ouvre vis-à-vis des filières

auxquelles aboutit l'enseignement général secondaire ou supérieur. Les nouveaux modes de communication fournissent également des possibilités d'interaction et de coordination de l'écosystème par des partenariats avec certains partenaires de l'économie, sociétaux et publics et la participation à des réseaux existants.

### **Comment y parvenir?**

Cette dimension couvre la fonction de communication externe et l'implication de partenaires externes dans les structures de gouvernance d'une institution. Elle englobe également la capacité de l'institution à suivre les développements au sein de l'écosystème et à identifier la demande de compétences, de produits et de services nouveaux. Une fonction essentielle est la capacité d'une institution à suivre ses diplômés et à mettre à profit leurs commentaires pour continuer à adapter la mise en œuvre des formations. La fourniture de prestations d'enseignement et d'apprentissage et de produits et services adaptés est tributaire de la capacité de l'institution à suivre les besoins et les potentialités qui apparaissent sur le marché du travail et dans la société. Une institution doit être à même de convertir rapidement ces besoins en pratiques organisationnelles, formations, produits et services efficaces qui puissent renforcer la capacité d'innovation au sein de l'écosystème. Enfin, cette dimension couvre la participation de l'institution à des concours de compétences et des réseaux internationaux.

### **Important:**

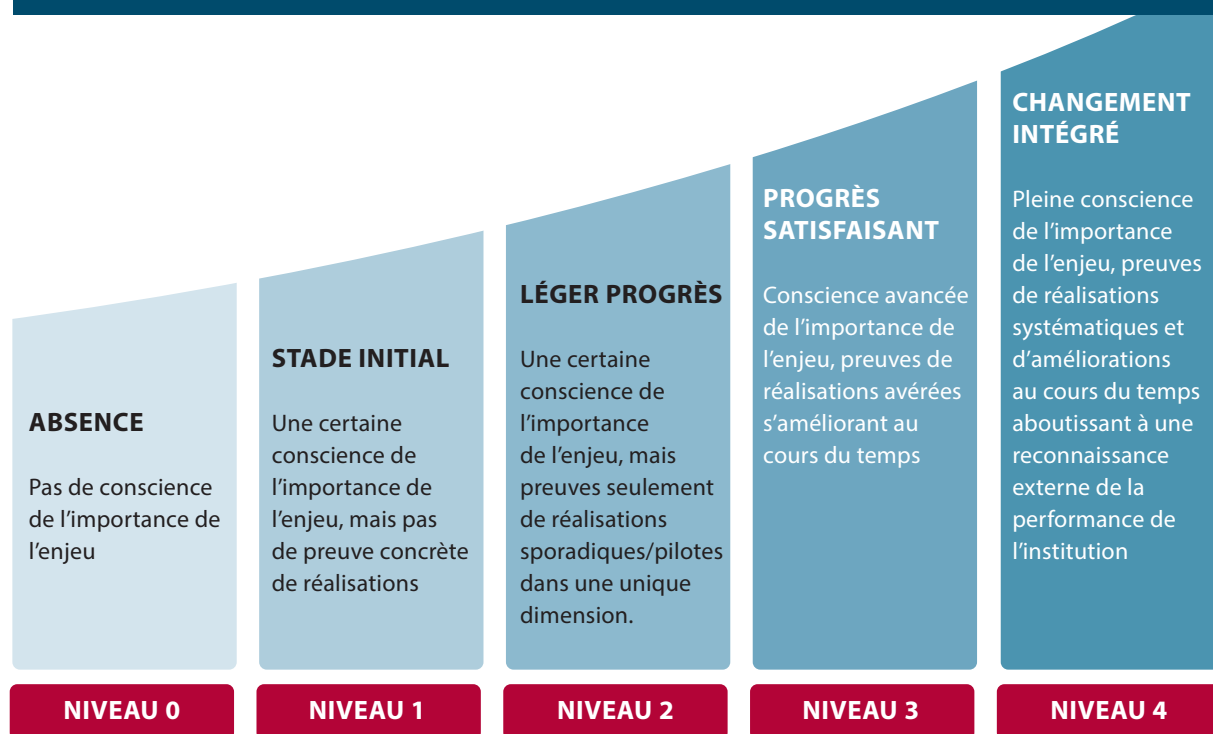
Le tableau de bord prospectif commence par une volonté initiale de changement et continue par des mesures qui rendent ce changement systématique. Les résultats du tableau de bord prospectif peuvent être convertis en instruments de gestion (tels que des diagrammes en toile d'araignée) pour soutenir les processus internes d'amélioration et faciliter la comparaison internationale et l'apprentissage mutuel.

## MODÈLE DE MATURITÉ

Le modèle de maturité fournit une structure permettant de mesurer l'évolution de l'innovation de l'institution d'EFTP vers une innovation systématique et stable reconnue sur le plan interne et par les parties prenantes externes. Le modèle préconise une approche à quatre niveaux. Chaque niveau fournit une description du progrès réalisé en matière d'innovation (depuis une absence totale de conscience de l'innovation jusqu'à l'intégration totale, sur le mode progressif, de la pratique innovante dans toutes les activités de l'institution). Les descripteurs présentés au tableau 1 sont utilisés pour évaluer la performance de l'institution d'EFTP par rapport aux indicateurs du tableau de bord prospectif (tableau 2).

La figure 3 et le tableau 1 présentent le modèle de maturité et les niveaux de progrès.

**FIGURE 3** Modèle de maturité



**TABLEAU 1** Tableau de bord prospectif (modèle de maturité)

ABSENCE NIVEAU 0	STADE INITIAL NIVEAU 1	LÉGER PROGRÈS NIVEAU 2	PROGRÈS SATISFAISANT NIVEAU 3	CHANGEMENT INTÉGRÉ NIVEAU 4
---------------------	---------------------------	---------------------------	----------------------------------	--------------------------------

**STRATÉGIE ET GESTION**

Aucune perception de la pertinence de l'innovation et une absence complète de documentation. Pas de preuve de ressources humaines et financières, d'espaces physiques, de revenus ou de soutien des instances dirigeantes en rapport avec la promotion de l'innovation.	Une certaine conscience de l'importance de l'innovation dans l'organisation, mais pas de documentation. Manque de ressources humaines et financières, d'espaces physiques, de revenus ou de soutien des instances dirigeantes en rapport avec la promotion de l'innovation.	Une certaine conscience de l'importance de l'innovation dans l'organisation, mais preuves seulement sporadiques de documentation, de ressources humaines et financières, d'espaces physiques, de génération de revenus ou de soutien des instances dirigeantes en rapport avec la promotion de l'innovation.	Conscience avancée de l'importance de l'innovation dans l'organisation, preuves de documentation, de ressources humaines et financières, d'espaces physiques, de génération de revenus et de soutien des instances dirigeantes en rapport avec la promotion de l'innovation avec des améliorations au cours du temps.	Pleine conscience de l'importance de l'innovation dans l'organisation, preuves de réalisations systématiques grâce à une documentation, des ressources humaines et financières, des espaces physiques, à la génération de revenus et au soutien des instances dirigeantes liés à la promotion de l'innovation. L'institution est reconnue pour son excellence.
---	---	--	---	--

<b>ABSENCE</b> <b>NIVEAU 0</b>	<b>STADE INITIAL</b> <b>NIVEAU 1</b>	<b>LÉGER</b> <b>PROGRÈS</b> <b>NIVEAU 2</b>	<b>PROGRÈS</b> <b>SATISFAISANT</b> <b>NIVEAU 3</b>	<b>CHANGEMENT</b> <b>INTÉGRÉ</b> <b>NIVEAU 4</b>
-----------------------------------	---	---	--	--

### ENSEIGNEMENT ET APPRENTISSAGE

Aucune conscience de l'importance des expériences innovantes d'enseignement et d'apprentissage.	Une certaine conscience de l'importance des expériences innovantes d'enseignement et d'apprentissage, mais pas de preuve de mesures prises pour développer ces expériences.	Une certaine conscience de l'importance des expériences innovantes d'enseignement et d'apprentissage, avec certaines preuves d'innovations intervenant dans l'enseignement et l'apprentissage.	Conscience avancée de l'importance des expériences innovantes d'enseignement et d'apprentissage, avec preuves d'amélioration au cours du temps des innovations intervenant dans l'enseignement et l'apprentissage.	Pleine conscience de l'importance des expériences innovantes d'enseignement et d'apprentissage, avec preuves de changement systématique et reconnaissance de l'excellence de l'institution.
---	---	--	--	---

### PRODUITS ET SERVICES

Aucune conscience de l'importance de la fourniture de produits et services favorisant les processus d'innovation.	Une certaine conscience de l'importance de la fourniture de produits et services favorisant les processus d'innovation. Pas de preuve de la fourniture de tels produits et services.	Une certaine conscience de l'importance de la fourniture de produits et services favorisant les processus d'innovation. Certaines preuves de la fourniture de tels produits et services.	Conscience avancée de l'importance de la fourniture de produits et services favorisant les processus d'innovation. Preuves d'amélioration au cours du temps de la fourniture de tels produits et services.	Pleine conscience de l'importance de la fourniture de produits et services favorisant les processus d'innovation. Nombreuses preuves d'excellence dans la fourniture de tels produits et services, et l'entreprise est reconnue pour son excellence.
---	--	--	--	--

### GESTION DES RELATIONS ÉCOSYSTÉMIQUES

Aucune conscience de l'importance de la gestion de l'écosystème de compétences et d'innovation.	Une certaine conscience de l'importance de la gestion de l'écosystème de compétences et d'innovation, mais pas de preuve d'une telle gestion.	Une certaine conscience de l'importance de la gestion de l'écosystème de compétences et d'innovation. Il existe certaines preuves d'une telle gestion.	Conscience avancée de l'importance de la gestion de l'écosystème de compétences et d'innovation. Il existe des preuves d'amélioration d'une telle gestion au cours du temps.	Pleine conscience de l'importance de la gestion de l'écosystème de compétences et d'innovation. Il existe des preuves d'excellence dans une telle gestion, et l'institution est reconnue pour son excellence.
---	---	--	--	---

## INDICATEURS DU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF

Le tableau 2 présente une liste d'indicateurs pouvant servir de référence pour la mesure de l'état de préparation d'une institution d'EFTP à mettre en œuvre l'innovation dans les dimensions du tableau de bord prospectif. Les descripteurs devraient être utilisés comme points de référence qualitatifs d'évaluation et rapportés au tableau 1, qui indique la valeur numérique correspondant au degré de maturité. Cette méthode devrait être appliquée pendant les consultations des parties prenantes internes, et les outils devraient être utilisés à l'appui de l'interprétation.

Dans le mode standard d'utilisation du Cadre d'innovation UNEVOC, les institutions d'EFTP

sélectionnent quatorze indicateurs pour le tableau de bord prospectif (quatre de la dimension Stratégie et gestion, trois de la dimension Enseignement et apprentissage, trois de la dimension Produits et services et quatre de la dimension Gestion des relations écosystémiques), en fonction du contexte spécifique de chaque institution.

Les consultations des parties prenantes internes peuvent et doivent être adaptées pour refléter les priorités et les choix stratégiques de chaque institution d'EFTP. Ceci signifie, par exemple, que le nombre d'indicateurs sélectionnés pour chaque dimension peut varier pour permettre de recueillir davantage d'informations sur une dimension donnée. Le nombre total d'indicateurs peut lui aussi être adapté pour respecter l'échéancier prévu.

**TABLEAU 2 Indicateurs du tableau de bord prospectif**

1	Stratégie et gestion	Descripteurs
1.1	L'innovation est reflétée dans la vision/la mission/la stratégie de l'institution d'EFTP	L'innovation est intégrée dans la vision/les énoncés de mission de l'institution. Le plan stratégique inclut l'innovation, et l'innovation est définie comme l'une des priorités du plan stratégique.
1.2	Un plan d'action pour l'innovation existe dans l'institution d'EFTP	L'institution a un plan d'action axé sur la stimulation de la performance d'innovation à l'échelle de l'institution, avec des objectifs et des actions en matière d'innovation, avec un échéancier défini et avec des ressources définies.
1.3	Des ressources financières affectées à l'innovation sont prévues au budget de l'institution	Des ressources financières sont générées par des activités en matière d'innovation telles que la fourniture de services non traditionnels.
1.4	Des revenus sont générés grâce à l'innovation	Des revenus générés en interne proviennent d'activités en matière d'innovation.
1.5	Des aptitudes et compétences en matière d'innovation sont exigées à l'embauche	Les descriptifs de postes à pourvoir exigent des compétences et aptitudes en matière d'innovation.
1.6	Renforcement des capacités d'innovation pour le personnel	L'institution fournit des possibilités informelles et/ou formelles de développement des compétences et aptitudes en matière d'innovation à l'ensemble du personnel (enseignant ou non enseignant), y compris aux femmes, aux personnes handicapées et au personnel relevant de groupes autochtones ou faiblement représentés.
1.7	La performance des salariés est évaluée sur la base d'objectifs d'innovation	Des indicateurs portant sur les objectifs d'innovation sont définis pour mesurer la performance des salariés.
1.8	L'innovation est soutenue par un cadre/membre du personnel attitré	L'institution affecte des personnels ayant pour responsabilité de favoriser ou de coordonner la mise en œuvre d'activités en matière d'innovation.
1.9	Des espaces physiques/bureaux/équipements sont affectés à l'innovation	L'institution dispose de locaux et/ou équipements affectés à la conception/mise en œuvre d'activités en matière d'innovation.

1.10	L'innovation est intégrée dans la communication interne de l'institution d'EFTP	Les principes/enjeux de l'innovation sont intégrés dans les politiques et pratiques de communication interne de l'institution.
1.11	Les processus organisationnels sont orientés pour favoriser l'innovation	Des processus organisationnels sont mis en place pour favoriser l'innovation à l'échelle de l'institution.
1.12	Les connaissances acquises par des activités d'innovation sont partagées par/avec le personnel	Un système est en place pour inciter le personnel à partager les connaissances acquises par des activités en matière d'innovation, par exemple réunions et rencontres régulières, programmes de mentorat, participation au développement de produits et à la fourniture de services.

## 2 Processus d'enseignement et d'apprentissage

### Descripteurs

2.1	Des opportunités de formation en interne aux compétences d'innovation sont fournies	L'institution assure l'égalité des chances de développement professionnel de ses enseignants et formateurs, sans considération d'âge, de sexe ou de région/langue, par une formation spécifique dans l'écosystème conçue pour les doter de compétences et aptitudes propres à promouvoir les objectifs d'innovation de l'institution.
2.2	Des outils de TIC sont systématiquement déployés dans les processus d'enseignement et d'apprentissage	L'institution déploie systématiquement dans les processus d'enseignement et d'apprentissage une infrastructure et des outils numériques tels qu'ordinateurs fixes et portables, projecteurs de données, tableaux électroniques, systèmes de gestion de l'apprentissage et enseignement interactif.
2.3	Des expériences innovantes d'enseignement et d'apprentissage sont déployées	Évaluation des besoins d'apprentissage, définition des objectifs d'apprentissage, développement de programmes d'enseignement et d'apprentissage, mise en œuvre d'un plan de travail et évaluation des résultats de l'apprentissage sont effectués de manière innovante.
2.4	Des processus et des ressources sont investis pour développer de nouveaux curricula et de nouvelles expériences de programmes d'enseignement et d'apprentissage	L'institution a des politiques, des processus et des ressources définis pour développer de nouveaux curricula ou moderniser ceux qui existent, ce qui inclut de redéfinir les aptitudes des apprenants, les contenus d'apprentissage appropriés et les méthodes d'enseignement.
2.5	De nouvelles méthodes/de nouveaux équipements d'enseignement et d'apprentissage sont introduits par l'institution	L'institution innove dans la manière dont l'enseignement et l'apprentissage sont expérimentés dans l'environnement d'apprentissage, introduit systématiquement des outils ou techniques pédagogiques, et assure une formation et une familiarisation adéquates des personnes qui les adoptent.
2.6	Les compétences, aptitudes et thèmes en matière d'innovation sont intégrés dans les programmes d'EFTP	L'institution propose dans ses programmes d'enseignement des contenus en matière d'innovation.

## 3 Produits et services

### Descripteurs

3.1	Des projets et services d'innovation sont mis au point dans l'institution d'EFTP	L'institution dirige ou participe à des projets visant à développer des pédagogies/pratiques ou produits/services innovants.
3.2	Des brevets sont demandés/enregistrés pour des produits et services innovants	L'institution a enregistré ou demandé un brevet pour des produits et/ou services éducatifs innovants.

3.3	Des équipes pluridisciplinaires/fonctionnelles sont axées sur le développement de produits et services innovants	Un système est en place qui permet le développement de produits et services innovants par des équipes fonctionnelles constituées de spécialistes/apprenants de différents services/secteurs de l'institution.
3.4	L'institution d'EFTP mène des activités de recherche et développement	L'institution a des antécédents d'activités de recherche et développement menées par des enseignants, des chercheurs, des étudiants ou des apprenants.
3.5	Des produits et services spécifiques sont développés pour les partenaires écosystémiques	L'institution collabore avec l'écosystème de compétences et d'innovation pour développer des produits et services.
3.6	Une orientation professionnelle est dispensée	L'institution dispense des conseils d'experts et/ou une orientation professionnelle aux étudiants pour leur transmettre les connaissances, compétences et valeurs nécessaires pour prendre des décisions éclairées à chaque stade important de leurs parcours éducatif pour qu'ils réussissent leur transition depuis l'école vers l'enseignement post-scolaire ou l'emploi.
3.7	La délivrance de qualifications est reconnue et certifiée	L'institution participe au processus d'identification, de reconnaissance, de validation et de certification des qualifications acquises antérieurement par les étudiants/apprenants par un apprentissage formel, informel ou non formel.
3.8	Des programmes de compétences en matière d'innovation sont dispensés	L'institution dispense les compétences requises pour innover dans le mode de transmission des contenus aux étudiants/apprenants.
3.9	Un soutien additionnel est fourni aux étudiants présentant des besoins spéciaux ou aux étudiants relevant de groupes présentant des contraintes normales pour participer à des activités d'innovation face à des difficultés systémiques, contraintes linguistiques ou autres	L'institution fournit un niveau approprié de soutien technique et non technique pour garantir que les personnes présentant des besoins spéciaux, les migrants, les populations autochtones et autres groupes marginalisés puissent participer pleinement et promouvoir leurs produits/services en matière d'innovation.

#### **4 Gestion des relations écosystémiques**      **Descripteurs**

4.1	L'innovation est intégrée dans la stratégie de communication externe de l'institution d'EFTP	L'importance de l'innovation pour les institutions d'EFTP est communiquée aux parties prenantes externes, et constitue un élément essentiel de l'image de l'institution auprès du public.
4.2	La perception par l'écosystème de compétences et d'innovation du rôle d'agent d'innovation joué par l'institution d'EFTP fait l'objet d'un suivi et d'une évaluation	L'institution a en place un système qui permet la collecte, l'analyse et l'interprétation des données liées à son activité d'agent d'innovation au sein de l'écosystème.
4.3	L'écosystème fait l'objet d'un suivi pour identifier de nouveaux partenaires/de nouvelles possibilités de collaboration	Un système est en place qui permet à l'institution un suivi des partenaires potentiels et des possibilités de collaboration au sein de l'écosystème.
4.4	Les besoins et les lacunes de compétences d'innovation font l'objet d'un suivi	Un système formel est en place qui permet à l'institution de collecter des données sur les besoins/lacunes de compétences d'innovation afin de garantir que les compétences offertes correspondent aux demandes du marché.
4.5	L'employabilité/la situation d'emploi des diplômés font l'objet d'un suivi	L'institution a en place un mécanisme qui permet un suivi de l'emploi de ses étudiants une fois diplômés, et elle gère à cette fin une base de données qualitatives et quantitatives.

4.6	L'institution d'EFTP participe activement à des réseaux formels locaux/écosystémiques et à des initiatives avec les parties prenantes	La pratique de l'institution reflète la reconnaissance de l'importance de la participation aux réseaux et de la collaboration avec les parties prenantes de l'écosystème.
4.7	L'écosystème participe à la définition des besoins de formation et au développement de curricula	L'institution et l'écosystème coopèrent activement pour définir les besoins de formation et développer des curricula.
4.8	Il existe un réseau de contacts divers et de partenaires potentiels	L'institution possède un vaste réseau diversifié de contacts au sein de l'écosystème, y compris parties prenantes clés et partenaires potentiels, certains relevant de secteurs ou de groupes d'intérêts spéciaux.
4.9	Une formation au partenariat et à la gestion de la collaboration est dispensée au personnel	Les activités de renforcement des capacités menées par l'institution englobent la sensibilisation de ses parties prenantes internes à l'importance de la collaboration/des partenariats au sein de l'écosystème, et une formation à la gestion de ces collaborations.
4.10	Des processus et des mécanismes sont développés pour renforcer la capacité d'innovation au sein de l'écosystème	L'institution a développé des processus et des mécanismes pour soutenir par des actions ciblées la capacité d'innovation au sein de l'écosystème.
4.11	Des prestations de formation et d'apprentissage sont fournies dans les installations de l'écosystème de compétences et d'innovation	L'institution bénéficie du soutien de l'écosystème pour offrir des prestations innovantes d'enseignement, par exemple formation en situation de travail.
4.12	L'écosystème de compétences et d'innovation collabore à la gouvernance et/ou à la création de stratégies et plans d'action de l'institution en matière d'innovation	Un système formel est en place qui permet aux parties prenantes de l'écosystème de faire partie de la structure de gouvernance de l'institution et/ou de façonner son plan stratégique.
4.13	L'institution d'EFTP participe à des concours locaux/nationaux/internationaux de compétences	Les étudiants de l'institution prennent régulièrement part à des concours de compétences aux niveaux local/national/international.
4.14	L'institution d'EFTP s'engage dans des réseaux internationaux et des opportunités d'apprentissage sur l'innovation	L'institution est active dans des réseaux internationaux, dans lesquels elle s'engage dans l'apprentissage et l'échange de connaissances sur l'innovation.

Pour utiliser le tableau de bord prospectif dans une activité d'auto-évaluation guidée, il est nécessaire d'identifier les personnes suivantes:

- **Coordinateur de l'AEG:** une personne de l'institution parfaitement au courant de la boîte à outils de l'innovation du Cadre et du processus d'AEG, responsable de la mobilisation d'équipes et individus pouvant soutenir le processus, chargée de superviser les ateliers du groupe et autorisée à prendre des décisions sur la gestion des activités.
- **Équipe d'AEG:** coopère étroitement avec le coordinateur pour préparer toutes les activités d'AEG, y compris les documents et les outils qui seront nécessaires pour assurer un bon déroulement.

## FORMULAIRE DE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF

Le formulaire de tableau de bord prospectif est à utiliser pendant les ateliers d'auto-évaluation pour recueillir des données (individuelles ou collectives) auprès des groupes de parties prenantes invités à participer. Chaque groupe fournira une évaluation de toutes les dimensions en utilisant une liste d'indicateurs sélectionnés en amont par l'institution

d'EFTP. Le processus d'AEG doit représenter les perspectives de tous les groupes de parties prenantes, et différents types de preuves d'évaluation devraient être pris en considération.

La personne assumant la responsabilité de l'atelier doit faire en sorte que le tableau de bord et le processus d'utilisation des outils du tableau de bord prospectif soient bien expliqués.

### *Note d'orientation pour l'utilisateur*

Sous la supervision générale du coordinateur de l'AEG, le formulaire de TBP devrait être utilisé dans les ateliers d'auto-évaluation. Les fonctions suivantes sont attribuées:

- **Animateur(s) de l'atelier:** au sein de l'équipe d'AEG, c'est la personne chargée d'animer le flux des débats de l'atelier; elle est investie de l'autorité de gérer les preuves présentées. Il peut y avoir plus d'un animateur pour chaque groupe de parties prenantes si les ateliers se déroulent simultanément.
- **Rapporteur de groupe:** c'est la personne chargée d'enregistrer les données recueillies à partir des discussions de l'atelier et de générer des données agrégées pour chaque groupe en utilisant un outil numérique (le cas échéant).

### *Comment utiliser le formulaire:*

1. Le formulaire est distribué aux participants ou projeté sur l'écran si la taille du groupe le requiert.
2. L'animateur explique comment utiliser le formulaire en tant qu'outil de collecte de données pour la consultation. Le formulaire reprend tous les indicateurs qui seront discutés pendant la consultation, les preuves présentées et la note correspondante qui sera attribuée par le groupe de parties prenantes compte tenu de l'ensemble des preuves.
  - En cas de besoin, l'animateur décrit les indicateurs sélectionnés, qui sont réputés représenter la portée de l'innovation dans l'institution. Ces indicateurs sont utilisés comme points de référence pour évaluer l'état de préparation de l'institution d'EFTP à mettre en œuvre l'innovation dans chacune des dimensions pertinentes du TBP.
  - La liste des indicateurs et descripteurs choisis comme références qualitatives doit être à la disposition des parties prenantes par souci de commodité.
3. Le rapporteur utilise le formulaire comme copie électronique ou papier du formulaire maître pour enregistrer les données et les preuves fournies pendant l'évaluation.
4. Le rapporteur saisit toutes les preuves pertinentes fournies par chacun des groupes de parties prenantes et inscrit les informations correspondant aux indicateurs qui font l'objet de l'évaluation. Les preuves doivent être corroborées par des documents officiels, des présentations par l'institution ou des anecdotes de parties prenantes internes qui sont d'une façon ou d'une autre en mesure de confirmer les preuves présentées ou établies pour chaque indicateur.
5. Une fois toutes les preuves présentées et discutées pour chaque indicateur, le groupe prend une décision collective sur le niveau de maturité de l'institution (voir tableau 1). Le rapporteur coche la case correspondant à la note.
6. Pour chaque processus d'AEG, le rapporteur produit quatre formulaires maîtres représentant les données recueillies auprès des groupes de parties prenantes, afin de générer des données agrégées fournissant une vue d'ensemble de la performance de l'institution dans la dimension concernée.
7. Le rapporteur rédige un compte rendu clair et succinct des informations recueillies.

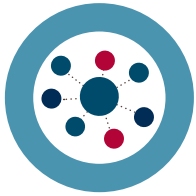
Le formulaire rempli sert de constat et de résultat final de la consultation menée avec chaque groupe de parties prenantes internes. Il est compilé avec les résultats d'autres groupes par l'animateur de l'AEG et remis au coordinateur de l'AEG, qui va réunir les informations recueillies auprès des quatre groupes de parties prenantes internes, traiter les données et alimenter le PAI et la PI.



**Tableau 3 Formulaire de collecte de données pour le tableau de bord prospectif**

<b>Animateur(s)</b>  Membres du groupe de parties prenantes:	<b>Partie prenante interne:</b> <input type="radio"/> Encadrement supérieur <input type="radio"/> Personnel administratif <input type="radio"/> Personnel enseignant <input type="radio"/> Apprenants	Date:
		Heure de début:
		Heure de fin:

Dimensions	Indicateurs <i>(voir tableau 2 pour la liste intégrale)</i>	Preuves documentées d'efficacité, d'efficacités et de résultats	Niveau de maturité <i>(tableau 1)</i>
Stratégie et gestion			<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4
			<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4
Enseignement et apprentissage			<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4
			<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4
Produits et services			<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4
			<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4
Gestion des relations écosystémiques			<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4
			<input type="radio"/> 0 <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4



# Carte écosystémique

## CONTEXTE

La CES est une ressource à l'appui de l'institution d'EFTP dans la gestion stratégique de sa coopération avec les principaux acteurs, réseaux et ressources de l'écosystème de compétences et d'innovation (figure 3), qui est composé de divers acteurs et est influencé par les espaces d'intervention commune des moteurs d'activité. La CES vise à contribuer à la perception de l'écosystème stratégique économique ou socio-économique dans lequel les institutions s'insèrent. Les possibilités pour les institutions de tisser des liens avec leur écosystème en vue d'éventuelles synergies peuvent aboutir à des situations de symbiose possédant un fort potentiel d'innovation.

L'outil postule que l'objectif à long terme des institutions d'EFTP est de renforcer l'employabilité, la compétitivité et la cohésion sociale en dispensant les compétences d'innovation dont ont besoin les diplômés accédant au marché du travail, ou en fournissant des produits et services favorisant l'innovation au sein de l'écosystème de compétences et d'innovation. À cet égard, la capacité de l'institution d'EFTP à mener une collaboration stratégique et systématique avec les principaux acteurs et ressources est capitale: elle permet à la société de bénéficier du plein potentiel d'innovation de l'institution. On estime que les institutions d'EFTP ont déjà une certaine vigueur ou accentuation thématique et une bonne perception du paysage économique des secteurs de leur région établis et en évolution.

La CES est dynamique: elle ne se limite pas à cartographier les principales parties prenantes dans l'écosystème de compétences et d'innovation, mais aide aussi les institutions d'EFTP à collaborer de manière systématique avec les parties prenantes pour impulser l'innovation.

## DIMENSIONS DE LA CARTE ÉCOSYSTÉMIQUE

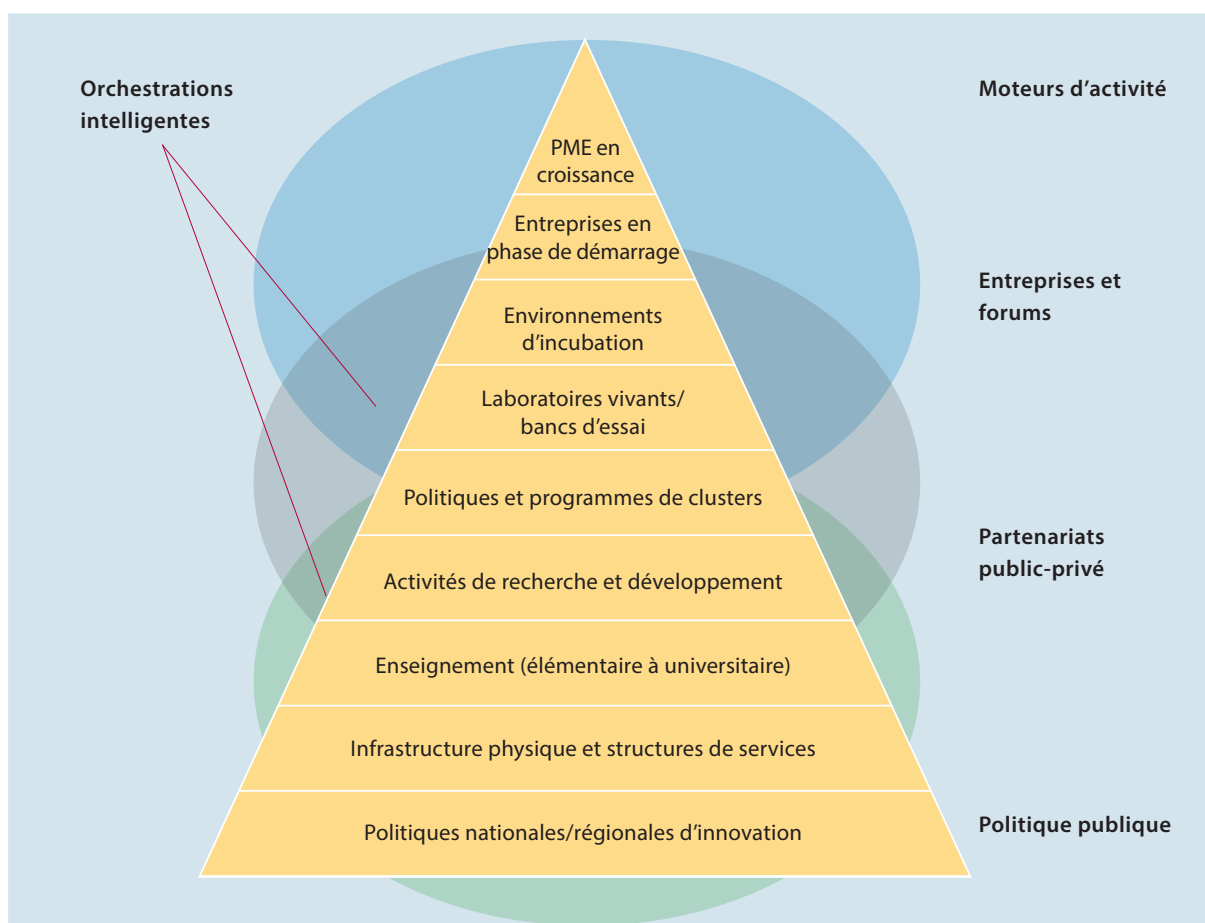
L'approche de la cartographie écosystémique du Cadre d'innovation UNEVOC se compose de deux dimensions externes: l'engagement pour le développement des compétences et le potentiel d'innovation. Ces dimensions aident à situer les exigences et les potentiels de compétences et d'innovation chez les principales parties prenantes de l'écosystème de l'institution. Elles fournissent

des éléments structurés qui permettent à l'institution d'EFTP d'identifier des parties prenantes spécifiques en fonction de leur engagement pour le développement des compétences et de leur potentiel d'innovation, et de gérer les relations avec elles. L'évaluation peut être utilisée pour renforcer la collaboration avec des parties prenantes spécifiques et/ou pour identifier des catégories de parties prenantes intéressées par des compétences innovantes (au niveau sectoriel ou régional ou selon le type de partie prenante, comme par exemple micro-entreprises, entreprises en démarrage, etc.) pouvant être au cœur de stratégies d'engagement institutionnel, d'activités d'enseignement et d'apprentissage, de produits et services ou d'initiatives de travail en réseau. À cet égard, les dimensions interne et externe concourent ensemble à consolider la capacité globale d'innovation de l'institution. Ces deux dimensions sont décrites ci-dessous.

### Engagement pour le développement des compétences

Cette dimension situe la demande tant actuelle que potentielle de compétences et met en lumière les compétences innovantes au sein de l'écosystème local. Dans ce contexte, les compétences innovantes peuvent désigner de nouvelles compétences requises par l'économie ou la société en raison de développements mondiaux ou locaux, ou bien des compétences pouvant contribuer à impulser une dynamique d'innovation dans l'écosystème (comme les compétences entrepreneuriales ou numériques). Cette dimension évalue la mesure dans laquelle des parties prenantes spécifiques sont engagées dans le secteur de l'éducation et de la formation, la demande de compétences innovantes de la part de la partie prenante et l'attention qu'elle porte au développement des compétences de la main-d'œuvre. À titre d'exemple, l'exercice de cartographie pourrait évaluer l'engagement des parties prenantes dans les structures de gouvernance institutionnelle, telle leur participation aux réseaux pertinents. Il peut aussi prendre en considération l'importance attribuée au développement du capital humain d'un partenaire telle qu'elle ressort de profils d'emploi basés sur les compétences, de l'organisation de dispositifs d'apprentissage ou de l'existence et de la mise en œuvre de stratégies de développement des ressources humaines.

**FIGURE 4** L'éducation et les compétences au cœur de l'écosystème de compétences et d'innovation



### Potentiel d'innovation

Le potentiel d'innovation d'une partie prenante est une dimension qui évalue les éléments manifestant l'intérêt porté par la partie prenante à l'innovation par référence au secteur ou au champ d'activité. Un exemple d'ordre général pour appréhender le potentiel d'une partie prenante pourrait être sa communication et/ou ses antécédents en matière d'initiatives innovantes tels que nouveaux produits, processus ou partenariats, son engagement dans la recherche et le développement ou l'importance du rôle qu'elle joue dans les priorités locales ou nationales. Cette dimension aide l'institution à identifier des parties prenantes spécifiques ou des catégories de parties prenantes en fonction de leur participation à l'innovation.

### OBJECTIFS SPÉCIFIQUES

L'outil situe la gamme des acteurs dans l'écosystème immédiat de compétences et d'innovation de l'institution d'EFTP. Il s'agit d'entreprises établies dans le secteur formel ou informel, et de groupes

d'intérêts collectifs tels que des forums commerciaux ou des chambres de commerce recherchant des compétences qui suivent l'évolution d'un marché dynamique. L'écosystème immédiat inclut également des entreprises en croissance (notamment PME) en quête de compétences pour de nouveaux métiers et des biens et services émergents. Il couvre également la prévision des besoins de compétences d'entreprises futures qui sont en phase de démarrage ou qui prennent forme dans des environnements d'incubation. Enfin, il inclut la contribution des institutions politiques publiques, des écoles et des universités à la constitution, dans l'écosystème de compétences et d'innovation, du réservoir de compétences qui confortera la capacité d'innovation à long terme.

L'outil est conçu pour être utilisé avec un ensemble diversifié de participants. Il peut s'agir de participants internes venant de l'institution d'EFTP ou de représentants de parties prenantes externes. Le résultat devrait orienter l'engagement de l'institution d'EFTP dans son écosystème de compétences et d'innovation, et il devra être pris en compte dans la conception du PAI.

FIGURE 5 Phases et étapes de la CES



### Étape 1

**Identifier et répertorier les principales parties prenantes et ressources** dans l'écosystème de compétences et d'innovation dont l'institution d'EFTP relève. L'institution pourra vouloir se concentrer sur les industries, les entreprises, les entrepreneurs, les institutions clés, les municipalités, les régions et les réseaux/forums (par exemple chambres professionnelles) avec lesquels elle peut établir ou renforcer un partenariat mutuellement profitable tenant compte de la couverture géographique, de l'équipement et de l'expertise du personnel.

ou qui s'attachent activement à offrir de nouveaux produits ou services à la société.

L'engagement pour le développement des compétences indique les parties prenantes externes engagées dans des activités requérant un personnel qualifié et qui doivent en conséquence développer les compétences correspondantes. Ces parties prenantes externes s'attachent aussi à développer les compétences en jouant un rôle actif dans la gouvernance et/ou l'amélioration du système d'EFTP.

Les questions essentielles sont les suivantes:

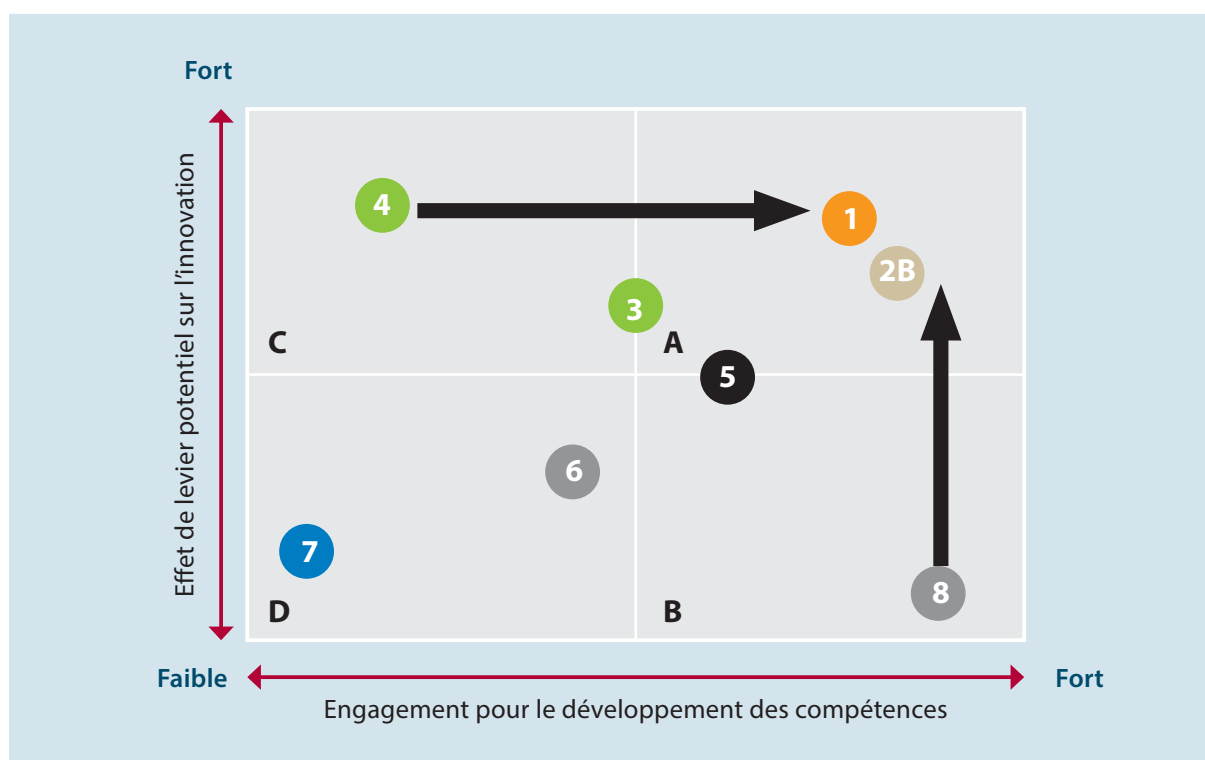
### Étape 2

Cartographier les parties prenantes selon leur **effet de levier potentiel sur l'innovation** et leur **engagement pour le développement des compétences**. Il convient de le faire sur la base des preuves du comportement des parties prenantes et de leur influence économique et sociale. Ces preuves peuvent être issues d'études, d'interviews ou de connaissances obtenues directement, par exemple du fait d'une coopération existante avec l'institution d'EFTP.

L'effet potentiel de levier sur l'innovation indique les parties prenantes externes qui contribuent à la transformation de leur environnement par l'innovation

- Dans quelle mesure la partie prenante ou le secteur sont-ils tributaires du développement des compétences?
- Quelle est l'importance de la partie prenante/du secteur en tant qu'employeur?
- À quel point la partie prenante s'engage-t-elle pour le développement des compétences?
- À quel point la partie prenante collabore-t-elle avec des prestataires d'enseignement et de formation?
- La partie prenante prône-t-elle ouvertement l'importance des compétences?
- La partie prenante a-t-elle une stratégie de développement des compétences?
- La partie prenante a-t-elle conscience de besoins et de lacunes de compétences?

FIGURE 6 CES: potentialité d'actions stratégiques



- La partie prenante a-t-elle des programmes de développement du personnel?
- La partie prenante est-elle active dans l'apprentissage en situation de travail ou dans des stratégies éducatives similaires?

On peut garantir la cohérence, parmi les parties prenantes, de l'échelle de mesure et de l'utilisation de preuves en abordant les questions au moyen d'une liste de contrôle telle que celle figurant dans le tableau qui suit.

À partir des réponses, on peut cartographier pour chacune des parties prenantes l'effet de levier potentiel sur l'innovation et l'engagement pour le développement des compétences. Une analyse est fournie ci-dessous.

- A. **Fort engagement pour le développement des compétences/fort effet de levier potentiel sur l'innovation:** la partie prenante la plus précieuse pour l'institution pour une coopération et un pilotage soutenus à long terme. Possibilités de collaboration avec des parties prenantes par la fourniture de produits et services et le développement de nouvelles expériences d'enseignement et d'apprentissage.
- B. **Fort engagement pour le développement des compétences/faible effet de levier potentiel sur l'innovation:** parties prenantes appropriées pour renforcer les activités liées à l'EFTP dans l'institution. Particulièrement importantes pour fournir des apports/un soutien dans la gouvernance de l'institution d'EFTP, développer des activités basées sur le travail, mettre à jour les profils professionnels, etc.
- C. **Fort effet de levier potentiel sur l'innovation/faible engagement pour le développement des compétences:** parties prenantes appropriées pour s'engager dans la fourniture et le développement de produits et services, notamment envisager des mesures de promotion du développement des compétences d'innovation et/ou des services d'innovation appliquée.
- D. **Faible effet de levier potentiel sur l'innovation/faible engagement pour le développement des compétences:** sans doute pas une cible prioritaire pour une coopération. Envisager des stratégies pour modifier la position de la partie prenante sur la carte.

### Étape 3

#### **Établir une priorité parmi les parties prenantes.**

Dans de nombreux cas, il y aura beaucoup de parties prenantes dans l'écosystème. Il pourra donc être utile d'établir une liste de priorité et de repérer les parties prenantes présentant le plus grand engagement pour le développement des compétences ou le plus fort effet de levier potentiel sur l'innovation, auxquelles l'institution d'EFTP pourra facilement faire appel. Une considération importante est l'existence d'accords de coopération en cours avec la partie prenante externe, indicateur de la propension à coopérer.

### Étape 4

#### **Envisager les mesures à prendre avec les acteurs pour renforcer la contribution au développement des compétences ou à l'innovation dans l'écosystème.**

Quelle relation symbiotique les parties prenantes et l'institution d'EFTP peuvent-elles développer? Elle peut être déterminée au moyen du processus analytique de l'étape 2 et représenter un bénéfice immédiat ou impliquer des actions plus substantielles instituant ou améliorant des relations mutuellement fructueuses et contribuant au développement de l'écosystème.

### Étape 5

#### **Définir des mesures pour modifier/influencer la position des partenaires prioritaires sur la carte et leur engagement pour le développement des compétences/les processus sur la base de la stratégie institutionnelle.**

Quelles mesures l'institution d'EFTP pourrait-elle prendre pour modifier/influencer la position du partenaire sur la carte? Les institutions d'EFTP pourraient s'adresser directement aux parties prenantes pour les inciter:

- à définir la stratégie globale de l'institution d'EFTP et à repérer des possibilités pour la partie prenante de participer à la gouvernance de l'institution d'EFTP
- à cartographier des produits et services pertinents pour l'écosystème qui pourraient être fournis par l'institution d'EFTP, contribuant à des améliorations de l'expérience d'enseignement et d'apprentissage et aux revenus générés en interne
- à développer des expériences innovantes d'enseignement et d'apprentissage incluant des expériences de travail authentiques où apprenants et enseignants puissent mettre en pratique des compétences académiques et techniques et accroître l'employabilité

### Étape 6

**Suivre et actualiser la CES.** Réexaminer régulièrement la carte et envisager des options pour l'amélioration/l'adaptation des priorités et des mesures de changement.

#### **Important:**

La carte écosystémique peut faire apparaître des informations sensibles ou visualiser les parties prenantes d'une institution. Prière de faire preuve d'une extrême discrétion ou d'obtenir l'approbation discrétionnaire de la direction avant de partager de telles informations en externe.

### **INDICATEURS POUR LA CARTOGRAPHIE ÉCOSYSTÉMIQUE**

Le tableau 4 présente une liste d'indicateurs pouvant servir de référence pour la mesure de l'état de préparation de l'institution d'EFTP à mettre en œuvre l'innovation dans les dimensions de la CES. Les descripteurs devraient être utilisés comme points de référence qualitatifs d'évaluation et rapportés au tableau 1, qui indique la valeur numérique correspondant au degré de maturité. Cette méthode devrait être appliquée pendant les consultations des parties prenantes internes, et les outils devraient être utilisés à l'appui de l'interprétation.

Dans le mode standard d'utilisation du Cadre d'innovation UNEVOC, les institutions d'EFTP sélectionnent six indicateurs de la CES (trois relatifs à l'engagement pour le développement des compétences et trois à l'effet de levier potentiel sur l'innovation), en fonction du contexte spécifique de chaque institution.

Les consultations des parties prenantes internes peuvent et doivent être adaptées pour refléter les priorités et les choix stratégiques de chaque institution d'EFTP. Ceci signifie, par exemple, que le nombre d'indicateurs sélectionnés pour chaque dimension peut varier pour permettre de recueillir davantage d'informations sur une dimension donnée. Le nombre total d'indicateurs peut lui aussi être adapté pour respecter l'échéancier prévu.

**Tableau 4 Indicateurs de la CES**

<b>5 Engagement pour le développement des compétences</b>	<b>Descripteurs</b>
5.1 La partie prenante a en place des processus/pratiques pour collaborer avec les institutions d'EFTP et développer des compétences	La partie prenante a des antécédents de collaboration formelle ou informelle avec des institutions éducatives de son écosystème, y compris autres que d'EFTP, pour développer des compétences.
5.2 La partie prenante a fait/fait preuve d'intérêt à participer activement à des initiatives de développement des compétences	La partie prenante a fait preuve de volonté et d'intérêt pour des stratégies éducatives telles que l'apprentissage en situation de travail ou les apprentissages.
5.3 Les produits/services de la partie prenante sont fortement tributaires de professionnels qualifiés	L'activité menée par la partie prenante est en partie ou totalement tributaire de main-d'œuvre qualifiée.
5.4 La partie prenante est un acteur pertinent dans l'environnement local, régional ou national du développement des compétences	La partie prenante influence l'environnement du développement des compétences par un soutien politique, financier ou économique.
5.5 La partie prenante est un acteur pertinent dans l'environnement local, régional ou national du développement des compétences	La partie prenante se prononce en faveur du développement des compétences dans les forums publics et privés où la question est discutée.
5.6 La partie prenante est un acteur pertinent dans l'environnement local, régional ou national du développement des compétences	La partie prenante répond aux besoins spécifiques des groupes sous-représentés et défend leur cause pour les inclure dans la réflexion sur l'innovation dans le développement des compétences et l'emploi.
<b>6 Effet de levier potentiel sur l'innovation</b>	<b>Descripteurs</b>
6.1 La partie prenante a en place des processus/pratiques pour collaborer avec les institutions d'EFTP pour promouvoir l'innovation	La partie prenante a des antécédents de collaboration formelle ou informelle avec des institutions éducatives de son écosystème, y compris autres que d'EFTP, pour promouvoir l'innovation.
6.2 La partie prenante a soutenu/soutient l'introduction de compétences en matière d'innovation dans les curricula	La partie prenante comprend la nécessité de doter les apprenants des compétences et aptitudes requis dans les processus d'innovation.
6.3 La partie prenante participe au développement de processus, produits ou services innovants	La partie prenante joue un rôle actif dans le développement de processus, produits ou services innovants
6.4 La partie prenante est un acteur pertinent dans l'environnement local, régional ou national de l'innovation	La partie prenante influence l'environnement de l'innovation par un soutien politique, financier ou économique.
6.5 La partie prenante soutient/défend les enjeux en matière d'innovation dans la société	La partie prenante se prononce en faveur des thèmes liés à l'innovation dans les forums publics et privés où la question est discutée.
6.6 La partie prenante soutient/défend l'inclusion des groupes que l'innovation n'atteint normalement pas	La partie prenante a la réputation de défendre la cause des groupes sous-représentés et de promouvoir leur emploi dans les domaines liés à l'innovation.

Pour utiliser les formulaires de CES pendant les consultations, les personnes familières avec le processus du tableau de bord prospectif sont investies de responsabilités similaires à celles décrites en ce qui concerne le tableau de bord prospectif.

- Coordinateur de l'AEG
- Équipe d'AEG

## FORMULAIRES DE CARTE ÉCOSYSTÉMIQUE

Les formulaires de carte écosystémique (à savoir le tableau 5 et le formulaire de collecte de données CES) sont utilisés pendant les consultations pour recueillir des données et analyser les parties prenantes d'une institution, comme le décrivent les étapes 1 et 2 de la carte écosystémique.

À la différence du formulaire de tableau de bord prospectif, le tableau 5 et le formulaire de CES servent à réunir toutes les informations pertinentes dans un unique document maître, enregistrer de nouvelles informations et développer les données existantes fournies par des groupes précédents jusqu'à ce qu'un panorama exhaustif des parties prenantes identifiées soit établi. Il est donc prévu que les discussions commencent par les résultats des discussions de groupes précédents, et que les réunions se déroulent successivement pour que les groupes puissent se baser sur les résultats les uns des autres.

Chaque groupe apportera sa propre connaissance des preuves relatives aux parties prenantes identifiées par le groupe précédent, et de manière continue ajoutera à la liste de nouvelles parties prenantes aux fins d'analyse. Chacune des parties prenantes

identifiées sera évaluée en fonction des potentialités de collaboration, et notée selon son engagement pour le développement des compétences et son effet de levier potentiel sur l'innovation.

### **Alternative:**

*Au besoin, l'animateur doit adapter le processus de telle sorte que toutes les parties prenantes pertinentes soient identifiées au cours de la consultation. S'il n'est pas possible de se baser sur une liste initiale en raison de la gamme d'intérêts représentés, il serait possible d'établir et de discuter une liste entièrement nouvelle. La nouvelle liste sera alors ajoutée à la liste précédente qui a été discutée.*

Le coordinateur de l'AEG et le ou les animateurs de l'AEG veillent à ce que les participants à la consultation (apprenants et enseignants) soient bien informés sur les partenaires institutionnels et les projets et initiatives d'innovation entrepris avec eux, afin que l'analyse s'effectue en connaissance de cause. Ils veillent également à ce que les commentaires recueillis au cours du processus représentent les perspectives de tous les groupes de parties prenantes et que différents types de preuves d'évaluation soient pris en considération.

### **Note d'orientation pour l'utilisateur**

Sous la supervision générale du coordinateur de l'AEG, le formulaire de CES devrait être utilisé dans les consultations. Les personnes de l'équipe retenues aideront également à recueillir les preuves qui doivent être enregistrées au moyen du formulaire (voir tableau 6).

### **Comment utiliser les formulaires de CES:**

1. Les formulaires de CES sont distribués aux participants ou projetés sur un écran si la taille du groupe le requiert.
2. L'animateur explique comment utiliser le tableau et le formulaire de CES en tant qu'outil de collecte de données pour la consultation. Le formulaire reprend tous les indicateurs qui seront discutés pendant la consultation, les preuves présentées et la note correspondante qui sera attribuée par le groupe de parties prenantes compte tenu de l'ensemble des preuves.
  - En cas de besoin, l'animateur décrit les indicateurs sélectionnés, qui sont réputés représenter la portée de l'innovation dans l'institution dans la CES. Ces indicateurs sont utilisés comme points de référence pour évaluer l'état de préparation des institutions d'EFTP à mettre en œuvre l'innovation dans chacune des dimensions pertinentes.



- La liste des indicateurs et descripteurs choisis comme référence qualitative doit être à la disposition des parties prenantes par souci de commodité.
3. Le rapporteur utilise les formulaires comme documents maîtres pour enregistrer les données et les preuves fournies pendant l'évaluation.
  4. Le rapporteur saisit toutes les preuves pertinentes fournies par chacun des groupes de parties prenantes et inscrit les informations.
  5. Après avoir recueilli les informations et preuves relatives aux parties prenantes externes, le groupe discute de la note à attribuer pour chaque indicateur, à savoir l'engagement pour le développement des compétences et l'effet de levier potentiel sur l'innovation.
  6. À l'issue des consultations, le rapporteur produit un unique tableau et un unique formulaire de collecte de données CES représentant les données de quatre groupes de parties prenantes.
  7. Le rapporteur rédige un compte rendu clair et succinct des informations recueillies.

Le formulaire rempli sert de constat et de résultat final des consultations menées avec les groupes de parties prenantes internes. Il est compilé avec les résultats de l'évaluation du TBP par le ou les animateurs de l'AEG et remis au coordinateur de l'AEG, qui rassemble les informations recueillies auprès des quatre groupes de parties prenantes internes et les utilise pour traiter les données et alimenter le PAI et la PI.

**Tableau 5 Identification des parties prenantes et des potentialités**

Parties prenantes externes	Catégorie*	Potentialité de collaboration**
Partie prenante 1		
Partie prenante 2		
Partie prenante 3		
* Prière d'indiquer la catégorie:		** Potentialité de collaboration
A - Entreprises		Prière d'indiquer les potentialités de collaboration entre l'institution et la partie prenante dans le domaine de l'innovation
B - Institutions d'EFTP		
C - Communauté		
D - Responsables de la politique régionale		
E - Individus		
F - Institutions de recherche et d'enseignement supérieur		

*Note: en fonction du temps disponible pendant la consultation, le nombre de parties prenantes à identifier pourra être augmenté. Le formulaire de collecte de données peut être modifié si nécessaire.*

**Tableau 6 Formulaire de collecte de données CES**

**\*\* ENGAGEMENT POUR LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES.**  
 Prière d'attribuer des valeurs de 0 à 4 aux indicateurs ci-dessous.

Indicateurs	Note (0 à 4)	Parties prenantes		
		1	2	3

**\*\*\* EFFET DE LEVIER POTENTIEL SUR L'INNOVATION.**  
 Prière d'attribuer des valeurs de 0 à 4 aux indicateurs ci-dessous.

Indicateurs	Note (0 à 4)	Parties prenantes		
		1	2	3

Les données recueillies aux étapes 1 et 2 du processus CES sont encore cartographiées pour présenter une vue d'ensemble de la potentialité d'actions stratégiques (voir aussi figure 6).

# Auto-évaluation guidée

Le processus d'auto-évaluation guidée (AEG) est soutenu par des consultations structurées avec des parties prenantes clés. Ces consultations sont conçues pour obtenir des avis sur la situation actuelle de l'innovation dans l'institution d'EFTP et discuter des idées de développement futur. Les résultats sont alors traités et analysés, ce qui permet d'identifier des pratiques innovantes et des potentialités d'amélioration et contribue à un processus systématique d'innovation dans l'institution d'EFTP.

Les consultations visent à renforcer chez les parties prenantes, lorsqu'elles se réunissent pour examiner les performances actuelles de l'institution d'EFTP en matière d'innovation, le sentiment d'appropriation, l'engagement et les capacités.

## POURQUOI MENER UNE AEG?

L'institution, avec le soutien d'une équipe assumant la responsabilité du processus, devrait identifier des objectifs concrets liés à ses stratégies globales d'innovation.

À titre d'inspiration, le présent guide adopte pour l'AEG les objectifs qui suivent.

L'AEG peut aider:

- à rassembler les preuves de l'innovation existant dans toute l'institution en prenant en compte les commentaires et les perspectives de toute une gamme de parties prenantes
- à établir et mesurer des indicateurs clés de performance pouvant être utilisés pour suivre la progression du développement de l'innovation dans l'institution au cours du temps
- à identifier les atouts et les pratiques innovantes de l'institution pouvant être communiqués pour faire la synthèse du profil de l'institution d'EFTP
- à éclairer la stratégie de l'institution, ses actions de développement en matière d'innovation et ses réalisations

## PRINCIPES DE L'AUTO-ÉVALUATION GUIDÉE

Le processus d'AEG est conçu comme:

- Un processus flexible, qui peut et devrait être adapté au contexte spécifique et au niveau de maturité de chaque institution d'EFTP. Les priorités sont définies par chaque institution d'EFTP. Il peut s'agir par exemple de réduire le chômage, d'adapter les compétences aux demandes des employeurs ou de soutenir les objectifs nationaux de développement. Ces priorités varient en fonction des spécificités de chaque institution, de ses parties prenantes et du contexte national. C'est une approche systémique globale dans laquelle l'AEG examine le bilan des dimensions du tableau de bord prospectif et l'interaction entre ces dimensions.
- Un processus participatif éclairé par les points de vue d'une gamme de parties prenantes internes.
- Un processus qui privilégie l'évaluation et la réflexion basées sur les performances observées, les atouts et les potentialités de développement, plutôt que l'obtention d'une bonne note.
- Un processus cyclique qui intègre une auto-évaluation régulière dans la gestion au quotidien et dans les efforts d'amélioration du niveau d'innovation de l'institution.

## LE PROCESSUS D'AUTO-ÉVALUATION GUIDÉE

Dans un scénario idéal, l'ensemble du processus d'AEG est géré par un coordinateur responsable relevant de l'institution. Il peut durer quatre à cinq jours, en fonction du niveau d'exhaustivité requis pour l'évaluation. La durée du processus doit être individualisée et adaptée au contexte de chaque institution d'EFTP (un exemple de programme d'auto-évaluation guidée figure en annexe 1).

L'AEG devrait être menée en cinq sessions.

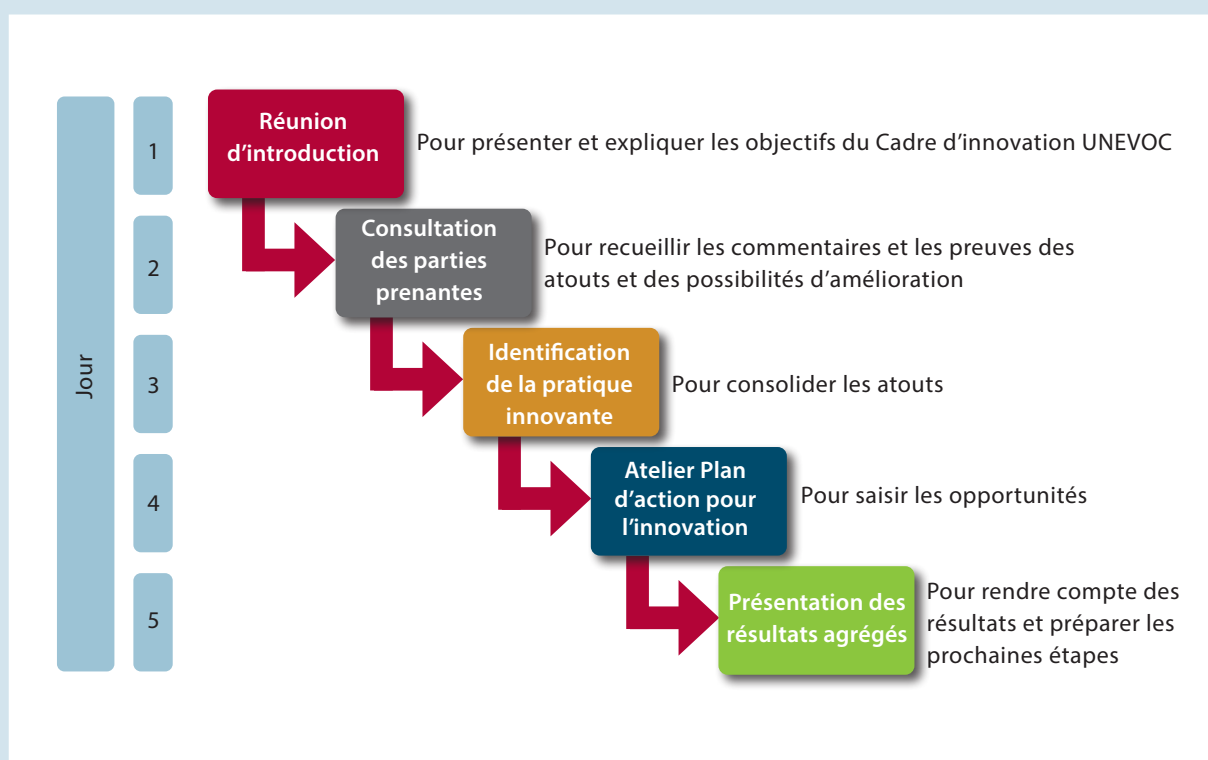
- **Une réunion d'introduction** avec les parties prenantes afin d'établir une vision commune des attentes et du contexte local. Cette session confirme également le programme et le détail des outils.

- **Des consultations des parties prenantes internes**, faisant appel à des représentants des parties prenantes internes de l'institution d'EFTP et utilisant le tableau de bord prospectif et la carte écosystémique.
- **Identification de la pratique innovante (PI)**: à partir des atouts et des résultats positifs identifiés pendant les consultations des parties prenantes internes, l'institution d'EFTP établit un narratif de sa pratique innovante. La pratique innovante devrait être représentative de l'ensemble du système d'innovation de l'institution tel qu'il est mis en évidence par l'analyse de la mesure dans laquelle chaque dimension du tableau de bord prospectif y a contribué.
- **Plan d'action pour l'innovation (PAI), planification et développement**: sur la base des potentialités d'amélioration identifiées pendant les consultations des parties prenantes internes, l'atelier PAI détermine à quelle opportunité l'institution d'EFTP se consacrera en premier lieu. L'atelier se concentre aussi sur l'établissement d'un PAI en conformité avec les priorités de l'institution d'EFTP et les ressources humaines et financières disponibles.
- **La présentation des résultats agrégés** fait l'objet d'une session finale de compilation des résultats agrégés de l'AEG. Les résultats produits par les outils et des remarques sur les outils eux-mêmes sont présentés et discutés avec l'encadrement supérieur de l'institution d'EFTP.

## A. ACTIVITÉS PRÉPARATOIRES

- Les activités de préparation de l'AEG commencent environ six à huit semaines avant la mise en œuvre du Cadre d'innovation UNEVOC. Le travail de préparation est mené par le coordinateur de l'institution d'EFTP et son équipe avec le soutien de l'équipe de l'UNESCO-UNEVOC. Il inclut les activités énumérées ci-dessous.
- Un calendrier de l'AEG est proposé par l'institution d'EFTP. Il est basé sur le programme proposé dans le Cadre d'innovation de l'UNEVOC. Si possible, le calendrier devrait être intégré avec d'autres initiatives pertinentes de l'institution d'EFTP (par exemple planification stratégique, initiatives de plaidoyer, implication des parties prenantes, manifestations et conférences de développement institutionnel).
- Tous les outils ou matériels pertinents dont dispose l'institution (par exemple stratégie d'innovation et carte des parties prenantes) sont partagés avec l'UNESCO-UNEVOC pour faciliter la collecte des données et des preuves.
- L'institution d'EFTP peut définir un aspect spécifique (thème, dimension, parties prenantes, etc.) de l'auto-évaluation qu'elle entend approfondir; elle le communique à l'UNESCO-UNEVOC.
- Les indicateurs pertinents pour le contexte spécifique de l'institution d'EFTP sont retenus pour le tableau de bord prospectif et la carte

FIGURE 7 Principales étapes de l'AEG



écosystémique. L'auto-évaluation guidée prévoit au moins quatorze indicateurs pour le TBP et six pour la carte écosystémique.

- Les outils, les diaporamas et les modèles sont individualisés par l'institution d'EFTP et l'UNESCO-UNEVOC en fonction du contexte et de l'orientation majeure de l'AEG.
- Des représentants des parties prenantes internes et externes clés, y compris des partenaires clés d'innovation que concernent les sessions d'AEG, sont mobilisés et préparés par l'institution d'EFTP (voir point B ci-dessous).
- L'UNESCO-UNEVOC fournit au coordinateur de l'institution d'EFTP et à son équipe, avant l'AEG, un soutien à distance relatif au Cadre d'innovation UNEVOC. Ce soutien porte sur les points suivants: une introduction au concept et aux outils du Cadre d'innovation UNEVOC, des conseils sur le mode d'utilisation du Cadre d'innovation UNEVOC, des conseils sur l'interprétation des résultats, et des questions et réponses de suivi.

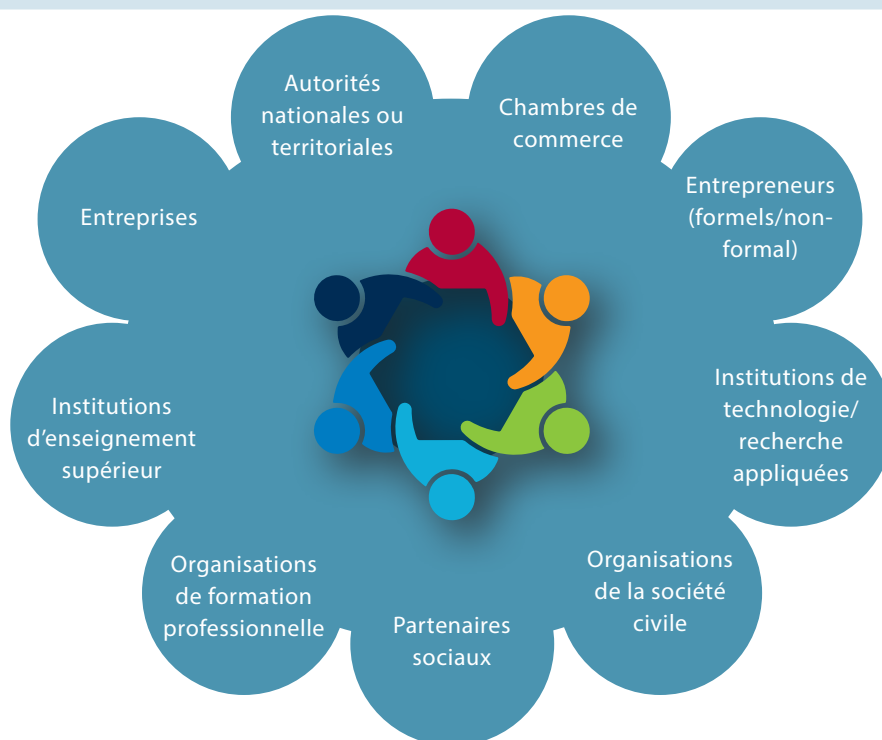
## B. PARTICIPATION AU PROCESSUS

D'une façon générale, parmi les parties prenantes externes à l'institution d'EFTP peuvent figurer des représentants d'organismes qui s'intéressent aux compétences et à l'innovation, comme le montre l'illustration ci-dessous.

Ces parties prenantes externes peuvent être mobilisées pour participer à la réunion d'introduction, qui représente pour l'institution d'EFTP une occasion de mieux faire connaître et de promouvoir ses activités en matière d'innovation. En outre, l'institution d'EFTP a ainsi la possibilité de comprendre les plans et les activités que prévoient les parties prenantes externes.

Les parties prenantes internes sont invitées à prendre part à la consultation des parties prenantes internes et incitées à faire part des commentaires sur la performance de l'institution qu'elles tirent de leur expérience directe dans/avec l'institution d'EFTP. Dans la mesure du possible, les parties prenantes internes devraient représenter une large gamme d'unités, de domaines, de départements ou de secteurs de l'institution d'EFTP. Enfin, avant l'AEG, les enseignants devraient sensibiliser les apprenants au processus, car ceux-ci peuvent se sentir responsabilisés par la possibilité d'influer sur le changement. Les enseignants et les apprenants devraient être retenus en fonction de leur expérience, de leurs connaissances, de leur engagement et de leur intérêt. Ces qualités sont bénéfiques pour la qualité du processus, car elles vont certainement faire fructifier les échanges et améliorer les résultats des consultations. Une enquête numérique a été mise au point pour aider à sélectionner les candidats les plus appropriés pour participer à l'AEG.

**FIGURE 8** Parties prenantes externes



Parmi les critères auxquels la sélection peut recourir:

- durée de la fréquentation de l'institution/du travail à l'institution
- travail/études dans différents domaines/départements
- intérêt pour les sujets liés à l'innovation
- aptitude au travail en groupe
- représentation inclusive (participation de groupes sous-représentés en termes de sexe, d'emplacement géographique, de langue régionale, de religion)

### C. CONSULTATIONS DES PARTIES PRENANTES INTERNES

Les consultations visent à recueillir auprès des parties prenantes internes de l'institution d'EFTP des données et des preuves sur l'état de préparation de l'institution à innover dans les dimensions du TBP. Les consultations recueillent également des données et des preuves sur l'écosystème de l'institution, comme l'indique la description des deux dimensions de la CES (engagement pour le développement des compétences et effet de levier potentiel sur l'innovation).

Pour que les résultats obtenus soient comparables, les consultations des parties prenantes internes sont conçues pour être menées de la façon suivante:

- en quatre groupes homogènes, un pour chaque partie prenante interne
- chaque groupe devrait être représentatif de toute l'étendue de l'institution, avec des participants de différents services, départements, cours, sexes ou emplacements géographiques
- chaque groupe compte de cinq à huit participants
- les groupes peuvent se réunir dans un ordre quelconque en fonction des disponibilités

Il convient de noter que le processus de consultation interne peut être mené en ligne. Si une consultation en ligne permet à un plus grand nombre de parties prenantes d'y participer, il ne serait pas réaliste d'attendre de chaque personne qu'elle prenne part à la discussion sur la note à attribuer pour chaque indicateur. Dans une consultation en ligne, l'objectivité des résultats vient du grand nombre de participants au processus.

Enfin, les consultations des parties prenantes internes peuvent faire appel à un animateur compétent. Cette personne peut veiller à ce que tous les membres du groupe participent à égalité et à ce que le temps imparti soit utilisé au mieux.

### SAISIE, TRAITEMENT ET PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

À l'appui des consultations des parties prenantes internes, l'UNESCO-UNEVOC a mis au point une boîte à outils de l'innovation contenant des formulaires électroniques destinés à la saisie des données et des preuves. La boîte à outils comprend aussi un logiciel permettant de convertir ces données en informations utiles pour l'institution d'EFTP. L'UNESCO-UNEVOC combinera les résultats du TBP et de la CES en une analyse agrégée de la performance d'innovation de l'institution d'EFTP. Les résultats seront traités de deux manières, chacune ayant une méthodologie et une finalité spécifiques.

**Les preuves et indicateurs positifs de haute performance recueillis pendant les consultations des parties prenantes internes seront utilisés pour documenter la pratique innovante** à l'intention de la communauté de l'EFTP. Sur la base des indicateurs positifs relevés pendant l'auto-évaluation de l'institution d'EFTP, des dimensions du TBP et des exemples rassemblés dans la CES, l'institution d'EFTP identifiera et documentera un cas spécifique illustrant une approche systématique de l'innovation à l'échelle de l'institution. Le tableau 7 a été conçu pour aider l'institution d'EFTP à documenter cette PI.

**Les potentialités d'amélioration identifiées pendant la consultation des parties prenantes internes seront évaluées lors d'un exercice d'analyse des problèmes, qui viendra orienter la création d'un plan d'action pour l'innovation.** Comme indiqué plus haut, l'institution d'EFTP devrait s'appuyer sur les résultats du TBP et sur des exemples de la carte écosystémique pour repérer une ou des potentialités spécifiques d'amélioration. Le tableau 8 a été conçu pour aider l'institution d'EFTP à élaborer un PAI par projets avec des objectifs, des actions, des indicateurs et des ressources définies.

### RÉSULTATS ATTENDUS DE L'AUTO-ÉVALUATION GUIDÉE

L'auto-évaluation guidée génère des résultats qui viendront alimenter le processus décisionnel tactique et stratégique de l'institution d'EFTP en ce qui concerne l'innovation. Parmi ceux-ci:

- données agrégées tirées des notes attribuées aux individus, aux parties prenantes internes et à l'institution, sur la base d'indicateurs sélectionnés, de dimensions de l'innovation et de l'impression générale
- synthèse des données et analyse des résultats des consultations des parties prenantes internes
- documentation des pratiques innovantes



# Pratique innovante

## OBJECTIFS

Cette section expose les objectifs, les critères, la structure, le processus, le format et le style prévus pour l'identification, la documentation et la présentation des PI.

La diffusion d'exemples concrets et vérifiables de PI est un instrument clé par lequel les institutions d'EFTP peuvent mettre en valeur leur image de pionniers de l'innovation. Ces exemples sont également importants pour prôner l'innovation et influencer les décideurs. Et surtout, la pratique innovante est un instrument clé pour permettre à une institution d'EFTP d'honorer et de célébrer ses réalisations. Les principaux objectifs de l'identification et de la documentation des PI sont les suivants:

- mettre les institutions d'EFTP à même de tirer les enseignements des atouts et des bonnes pratiques qu'elles recèlent. Ces enseignements sont essentiels pour pouvoir se livrer à une réflexion sur les bonnes pratiques, analyser les conditions de succès et déceler des potentialités de renforcement et de systématisation des PI
- permettre aux institutions d'EFTP de diffuser leurs PI auprès des parties prenantes institutionnelles afin de renforcer leur profil et leur réputation en même temps que le potentiel de collaboration des parties prenantes
- fournir des exemples d'une PI susceptible d'influencer les responsables politiques et les décideurs pour les amener à adopter au niveau national, sectoriel ou local des politiques/ systèmes d'innovation sur la base d'exemples probants

## CRITÈRES

On considère généralement l'innovation comme le résultat d'un processus réunissant diverses idées novatrices d'une manière qui affecte positivement l'économie, la société et l'environnement. Aussi est-il tout naturel que de nombreuses parties prenantes soient impliquées dans ce processus. Par conséquent, une PI peut être considérée comme pertinente si elle comporte une innovation soutenue par les quatre dimensions présentées dans le tableau de bord prospectif.

Une PI sera considérée comme telle si elle a été durablement mise en œuvre avec succès dans

le contexte local des institutions d'EFTP et est susceptible d'inspirer les autres dans leur recherche de l'innovation. Une PI d'une institution relève donc de manière spécifique de la situation et des circonstances particulières de cette institution. En outre, la PI devrait au mieux être exposée par un narratif cohérent et rationnel soulignant le rôle joué par chaque dimension à l'appui de sa réussite globale. Critères complémentaires pour les PI:

- centrées sur l'innovation d'une manière qui reflète une approche systématique recourant à toutes les dimensions du TBP
- validées par un résultat concret illustrant l'innovation mise en pratique (par exemple un nouveau curriculum, un prototype, une méthode d'enseignement, un processus ou un outil de promotion)
- innovantes dans la manière dont la pratique est communiquée

## STRUCTURE

La structure peut varier en fonction du vecteur de communication choisi. Toutefois, la PI devrait couvrir les aspects suivants:

- décrire les atouts identifiés pendant l'AEG
- décrire les mesures prises et les produits obtenus en termes d'innovation
- analyser les produits/résultats de la PI. Si possible, inclure les retombées escomptées dans des domaines tels que l'employabilité, le recrutement et les revenus
- analyser les enseignements tirés, les problèmes maîtrisés et les facteurs contextuels ou de succès essentiels. Cette analyse inclut des méthodes de systématisation de l'approche au moyen du Cadre d'innovation UNEVOC

## PROCESSUS

Le processus comporte les étapes suivantes:

- identification par l'institution d'EFTP de la PI et de la méthode de communication sur la base des résultats des consultations
- première version du rapport sur la PI préparé par l'institution d'EFTP
- examen par des pairs/assurance qualité de la part de l'UNESCO-UNEVOC

## STYLE, LANGAGE ET FORMAT

Il importe de garder à l'esprit les aspects suivants lors de la compilation d'un rapport sur une PI:

- la PI devrait être une histoire inspirante basée sur des données factuelles. Le rapport devrait être un outil pratique, communicatif et efficace dans un contexte plus large ou en tant que document autonome
- les PI seront regroupées en une «famille» de narratifs et réussites similaires
- le langage doit être adapté en fonction du langage officiel utilisé par l'institution et de l'audience prévue. Le recours à des formats innovants est encouragé: documents écrits, mais les vidéos, sites Internet et outils électroniques ou une combinaison de ces médias constituent aussi des options

## MODÈLE DE DOCUMENTATION DE PRATIQUE INNOVANTE

### TABLEAU 7 Proposition de modèle de relevé de PI

#### Informations sur l'institution d'EFTP

##### Titre de la PI:

**Finalité:** le formulaire recueille les informations sur la PI retenue par l'institution d'EFTP. Il rassemble les enseignements tirés des réalisations par l'institution et établit sa réputation nationale et internationale. Prière de remplir le formulaire et de rédiger un compte rendu narratif sur la base des suggestions. Les questions posées servent de guide pour structurer les idées et assurer l'exhaustivité des informations demandées.

#### Contexte (500 mots maximum)

- Quel est le défi ou quelle est la potentialité qui a mené à l'innovation?
- Quand et comment la PI a-t-elle commencé?
- Quel est le thème majeur de l'innovation (c'est-à-dire stratégie et gestion, enseignement et apprentissage, produits et services, gestion des relations écosystémiques, autre [prière de décrire]) et comment a-t-il évolué au cours du temps?
- Quels sont les résultats qui ont découlé de la PI pour l'institution d'EFTP?
- Qui d'autre a bénéficié des résultats de la PI? De quelle façon?
- Quel défi ou quelle exigence d'innovation a motivé l'institution d'EFTP à introduire la pratique? Comment a-t-elle été soutenue?

#### Dimension Stratégie et gestion (500 mots maximum)

- Quelle philosophie de gestion sous-tend la PI?
- Quelles mesures la direction de l'institution d'EFTP a-t-elle prises pour faciliter ou soutenir le développement de la PI? Les mesures ont-elles été reflétées dans un plan d'action systématique?
- Quels types de ressources humaines, infrastructurelles ou financières, ou autres types d'investissements, ont été fournis par la direction de l'institution d'EFTP pour financer ou soutenir la pratique? Comment ont-ils été mobilisés?
- Y a-t-il eu un changement notable de la stratégie ou de la vision de l'organisation ou de la direction contribuant à soutenir, développer ou améliorer les pratiques existantes?
- Comment les problèmes ou les potentialités ont-ils été mis en relation avec l'innovation diffusée à travers l'institution d'EFTP/les personnels?

*Prière de fournir à l'appui toutes preuves/documents, photos ou liens vers d'autres informations en ligne pouvant aider à valider vos réponses.*

#### Dimension Enseignement et apprentissage (500 mots maximum)

- Quelles expériences innovantes d'enseignement et d'apprentissage ou quels modes nouveaux d'enseignement ont été introduits par l'institution d'EFTP? Quelles sont les compétences ou les résultats recherchés?
- Qu'est-ce qui a rendu le(s) processus innovant(s) dans le contexte de l'institution d'EFTP?
- Quelles étaient les compétences spécialisées du personnel enseignant qui lui ont permis de soutenir la PI? Des domaines additionnels de développement et de formation professionnels étaient-ils requis pour améliorer et soutenir la PI?



- Quelle(s) technologie(s) innovant(e) a/ont été utilisée(s) pour déployer/tester/évaluer la PI?
- Comment ont-elles contribué à améliorer la transmission des curricula?

*Prière de fournir à l'appui toutes preuves/documents, photos ou liens vers d'autres informations en ligne pouvant aider à valider vos réponses*

#### **Dimension Produits et services (500 mots maximum)**

- Quels produits et services principaux ont jusqu'à présent été associés à la PI?
- Comment ces nouveaux produits et services ont-ils bénéficié aux apprenants et à l'écosystème de compétences et d'innovation?
- Quels mécanismes ont été mis en place pour désigner/enregistrer/protéger les droits intellectuels des personnes ayant contribué au développement de nouveaux produits et services dans l'institution?
- La fourniture de produits et services à l'écosystème a-t-elle autorisé la génération de revenus en interne?
- Comment le développement de produits et services a-t-il favorisé ou sustenté la collaboration entre apprenants, enseignants et autres parties prenantes?

*Prière de fournir à l'appui toutes preuves/documents, photos ou liens vers d'autres informations en ligne pouvant aider à valider vos réponses.*

#### **Dimension Gestion des relations écosystémiques (500 mots maximum)**

- Quels acteurs externes ont joué un rôle pertinent dans la mise en œuvre de la PI? Existe-t-il des accords formels avec eux?
- Qu'est-ce qui motive les parties prenantes à s'engager dans la PI? Prière de référencer leur engagement pour le développement des compétences ou leur effet potentiel de levier sur l'innovation.
- Pourquoi ces acteurs externes étaient-ils pertinents? Quel rôle unique ont-ils joué?
- Comment le partenariat avec des parties prenantes externes a-t-il aidé la PI à évoluer?
- Y a-t-il eu des interactions régulières parmi les parties prenantes pour comprendre leurs besoins et les nouvelles possibilités de collaboration avec elles?
- Comment l'institution d'EFTP a-t-elle établi le contact avec les parties prenantes externes? Quels autres projets d'établissement de contact sont en préparation?
- Quels ont été les bénéfices directs de ces partenariats pour les apprenants et les enseignants?
- La participation à la PI a-t-elle renforcé l'engagement des parties prenantes pour le développement des compétences et/ou leur effet de levier sur l'innovation? Dans l'affirmative, prière d'expliquer comment.

*Prière de fournir à l'appui toutes preuves/documents, photos ou liens vers d'autres informations en ligne pouvant aider à valider vos réponses.*

#### **Impact de la pratique innovante sur les enjeux (sociaux, économiques, environnementaux, politiques) (300 mots maximum)**

- Quels impacts sociaux/économiques/environnementaux ou politiques/stratégiques la PI a-t-elle jusqu'à présent produit?
- Quel a été l'impact sur les groupes cibles directs et indirects?
- Comment les impacts de la PI ont-ils été mesurés?
- Quels indicateurs ont été utilisés pour mesurer les impacts de la PI?

#### **Enseignements tirés (300 mots maximum)**

#### **Communication relative à la pratique**

- Quels matériaux de communication et quelle documentation à fort impact peuvent être produits pour diffuser la PI auprès d'une audience mondiale (par exemple vidéo, posters, médias électroniques ou numériques)?

#### **Nouvelles étapes en perspective pour la pratique innovante**

## TABLEAU 7 Proposition de modèle de relevé de PI

### Informations sur l'institution d'EFTP

**Titre de la PI:**

**Finalité:**

### Contexte (500 mots maximum)

### Dimension Stratégie et gestion (500 mots maximum)

### Dimension Enseignement et apprentissage (500 mots maximum)

### Dimension Produits et services (500 mots maximum)

**Dimension Gestion des relations écosystémiques (500 mots maximum)**

**Impact de la pratique innovante sur les enjeux (sociaux, économiques, environnementaux, politiques)  
(300 mots maximum)**

**Enseignements tirés (300 mots maximum)**

**Communication relative à la pratique**

**Nouvelles étapes en perspective pour la pratique innovante**



# Plan d'action pour l'innovation

## DÉFINITION

Le PAI est un produit important du processus décrit dans ce Cadre. Il s'appuie sur les résultats des consultations avec les parties prenantes internes de l'institution d'EFTP pour formuler un plan ou un projet d'innovation à l'échelle de l'institution. Le projet a pour objectif de renforcer la maturité d'innovation de l'institution et d'améliorer la performance d'innovation à long terme sur la base de preuves et d'indicateurs.

Le PAI devrait être élaboré de manière participative et utilisé pour gérer le cycle d'un projet ou d'une initiative d'innovation. Ceci inclut la planification, la mise en œuvre et l'évaluation recourant à un format appelé PDM (programme design matrix, matrice de conception de programme). Le PAI est composé d'un ensemble d'activités visant à atteindre un objectif donné, selon un échéancier défini, avec des ressources définies et dans une institution d'EFTP donnée. Le but est d'atteindre un objectif en matière d'innovation.

## PROCESSUS

Le PAI est élaboré dans le cadre d'un atelier participatif ayant lieu sur place à l'institution d'EFTP et auxquels prennent part les parties prenantes internes et (en option) externes de l'institution. Ces parties prenantes contribuent à la conception du PAI en présentant des aperçus de la situation actuelle de l'institution d'EFTP et en partageant leurs connaissances et leur expérience personnelles et professionnelles. Il est préférable que l'atelier consiste en un petit groupe de discussion de six à huit personnes utilisant un tableau de conférence ou un rétroprojecteur. Il est important que des idées puissent être ajoutées au fur et à mesure que la discussion se poursuit.

L'atelier PAI est divisé en quatre sections consécutives. Chacune d'elles dure deux heures et a des méthodologies, des objectifs et des résultats clairs. Les deux premières sessions constituent la partie

analytique de l'atelier. À ce stade, les parties prenantes de l'institution d'EFTP sont invitées à réfléchir aux potentialités d'amélioration mises en évidence par le tableau de bord prospectif et par la CES pendant les consultations des parties prenantes internes.

À partir de l'analyse des potentialités d'amélioration de même que des objectifs définis par les parties prenantes et validés par l'encadrement supérieur de l'institution d'EFTP, les deux sessions suivantes visent à définir la ou les stratégies spécifiques de mise en œuvre du PAI sur la base des acquis de la session précédente.

Pour rendre la mise en œuvre du PAI aussi efficace que possible, l'institution d'EFTP est invitée à mettre au point un plan opérationnel. Il s'agit d'un cadre détaillé des activités établi sur la base du PAI et contenant toutes les informations pertinentes sur les activités, les résultats, le calendrier, les responsables, les apports et les dépenses.

## MODÈLE DE PLAN D'ACTION POUR L'INNOVATION

Le modèle sert de guide pour identifier la finalité, les objectifs, les résultats recherchés et d'autres informations pouvant aider à suivre la progression et la réalisation des jalons du plan d'action pour l'innovation. Pour utiliser le formulaire, il faudra mobiliser une équipe familiarisée avec la gestion basée sur les résultats ou les systèmes d'assurance qualité dans l'institution.

### IMPORTANT

Le modèle fournit une structure de base pour l'élaboration d'un plan d'action. Les institutions sont encouragées à envisager l'utilisation d'autres ressources utiles susceptibles de les aider à atteindre le même objectif de cette étape.

**TABLEAU 8 Cadre logique**

<b>Vue d'ensemble du PAI</b>	<b>Indicateurs objectifs vérifiables</b>	<b>Moyens de vérification</b>	<b>Principaux postulats</b>
<b>Finalité globale</b>			
<b>Objectif spécifique</b>			
<b>Résultats</b>		<b>Prérequis</b>	
<b>1.</b>	<b>1.1</b>		
	<b>1.2</b>		
	<b>1.3</b>		
<b>2.</b>	<b>2.1</b>		
	<b>2.2</b>		
	<b>2.3</b>		
<b>3.</b>	<b>3.1</b>		
	<b>3.2</b>		
	<b>3.3</b>		
<b>4.</b>	<b>4.1</b>		
	<b>4.2</b>		
	<b>4.3</b>		
<b>Activités</b>	<b>Matériaux</b>	<b>Jalons</b>	
<b>1.1</b>			
<b>1.2</b>			
<b>1.3</b>			
<b>2.1</b>			
<b>2.2</b>			
<b>2.3</b>			
<b>3.1</b>			
<b>3.2</b>			
<b>3.3</b>			
<b>4.1</b>			
<b>4.2</b>			
<b>4.3</b>			



# Pratiques innovantes

Cette section présente des pratiques innovantes de partenaires du projet i-hubs de l'UNEVOC. Ces exemples révèlent différents niveaux de maturité dans les quatre dimensions décrites dans le cadre, de même que des différences entre les parties prenantes quant à leur niveau d'engagement et à leur effet de levier potentiel dans leur écosystème de compétences.



# Pratiques innovantes

## INTRODUCTION

### L'histoire de l'innovation dans l'EFTP

On assiste au XXI<sup>e</sup> siècle à de véritables mutations de l'éducation et du travail dues à des bouleversements sociaux, environnementaux et économiques. Les institutions d'enseignement et de formation techniques et professionnels (EFTP) – les lieux traditionnels de formation aux compétences et aptitudes requises par le marché du travail et l'entrepreneuriat – font face à des défis lorsqu'il s'agit d'innover ces compétences pour répondre aux exigences incertaines de l'avenir.

En réponse à ces défis, les institutions d'EFTP ont introduit de nouvelles mesures – des «pratiques innovantes» – fortement susceptibles de remodeler l'avenir de l'EFTP et de transformer la façon dont il est défini et pratiqué.

Pour mettre en évidence comment l'EFTP innove pour répondre aux besoins en rapide évolution de la main-d'œuvre et de la société, l'UNESCO-UNEVOC a lancé en mars 2019 le projet Skills for Innovation Hubs (i hubs). Le projet a porté sur neuf institutions pilotes du Réseau UNEVOC, les sélectionnant sur la base de leur expérience avérée et de leur engagement pour l'innovation.

### Études de cas i hubs

Ces études de cas i hubs sont complémentaires du Cadre d'innovation, qui décrit les paramètres, les définitions, les processus et les procédures d'auto-évaluation à adopter par les institutions d'EFTP pour intégrer l'innovation.

Cette section présente de façon détaillée les pratiques innovantes mises en œuvre par les neuf institutions d'EFTP du projet i hubs. Les études de cas figurant aux pages qui suivent fournissent un aperçu de la pratique innovante de chaque institution, de même qu'une analyse des conditions et des bonnes pratiques qui ont joué en faveur de l'innovation.

L'analyse est basée sur des indicateurs qui évaluent dans quatre dimensions de l'innovation la capacité d'innovation d'une institution. Ces dimensions et les autres facteurs permettant d'évaluer la capacité d'innovation sont présentés plus en détail dans le Cadre d'innovation. Pour la lecture de ces études de cas, il importe de garder à l'esprit les définitions suivantes des dimensions de l'innovation.



**Stratégie et gestion:** la capacité de la direction de l'institution, de son encadrement, de ses processus organisationnels et de sa culture à privilégier, susciter et entretenir l'innovation. Il en résulte une culture et une dynamique auto-entretenu d'innovation où des idées et initiatives nouvelles peuvent prospérer et s'imposer. On trouve des exemples particulièrement notables de l'innovation relevant de cette dimension à l'Institut de formation technique de la vallée du Rift et au collège professionnel Berufskolleg an der Lindenstrasse.



**Enseignement et apprentissage:** un aspect clé de cette dimension est la familiarisation des enseignants, formateurs et instructeurs de l'EFTP avec les évolutions pédagogiques récentes qui intègrent des méthodologies et technologies nouvelles pour former une génération numérique, de même que la transmission du savoir-faire numérique que requièrent le marché du travail et la société du XXI<sup>e</sup> siècle. On trouve des exemples particulièrement notables de l'innovation relevant de cette dimension au Collège maltais des arts, des sciences et de la technologie et à l'Institut polytechnique de Shenzhen.





**Produits et services:** cette dimension couvre la capacité d'une institution à mettre au point et fournir de nouvelles fonctions au-delà de l'enseignement et de l'apprentissage traditionnels à l'intention des apprenants et des partenaires. On peut citer la recherche et le développement, les prestations d'incubateurs d'entreprises et services de démarrage d'entreprises, l'apprentissage en situation de travail et l'orientation professionnelle. On trouve des exemples particulièrement notables de l'innovation relevant de cette dimension au Centre basque de recherche et d'innovation appliquée en FEP et au Collège de technologie de Yaba.



**Gestion des relations écosystémiques:** la capacité d'une institution à suivre les besoins et les potentialités qui apparaissent sur le marché du travail et dans la société, et à y réagir par des compétences, produits et services nouveaux. Cette dimension reflète aussi l'engagement d'une institution et son action de coordination de son écosystème par le partenariat avec des parties prenantes des secteurs public et privé, de même que sa participation à des réseaux établis. On trouve des exemples particulièrement notables de l'innovation relevant de cette dimension à l'Institut de technologie des Seychelles, à l'Autorité éducative conjointe de la région d'Espoo de Finlande, et au Centre des femmes de l'Autorité de l'enseignement technique et du développement des compétences des Philippines.

## COMMENT UTILISER CES ÉTUDES DE CAS

Chaque étude de cas comprend une présentation succincte de l'institution concernée, un résumé de sa pratique innovante, et un positionnement de ses atouts dans chaque dimension. Les commentaires relatifs aux facteurs et bonnes pratiques propices visent à mettre en évidence des points de départ potentiels pour d'autres institutions d'EFTP envisageant de mettre en place leurs propres pratiques innovantes. La dimension dont relève chaque commentaire est signalée par un code couleur: Stratégie et gestion, Enseignement et apprentissage, Produits et services, Gestion des relations écosystémiques.

En documentant les pratiques innovantes du projet i hubs, l'UNESCO-UNEVOC espère inspirer d'autres institutions d'EFTP et les inciter à se pencher sur leur propre capacité d'innovation. La compilation de l'histoire des i hubs révèle toute la diversité et l'ingéniosité que recèle le Réseau UNEVOC. L'UNESCO-UNEVOC se réjouit de collaborer avec de nouvelles institutions pour l'innovation dans l'EFTP.

# L'impact macro-économique des micro-entreprises à Malte

## 1 Études de cas



### Collège maltais des arts, des sciences et de la technologie

**Fondation**  
2001

**Étudiants**  
7 000 étudiants à plein temps,  
4 000 étudiants à temps partiel (2019)

**Enseignants et formateurs**  
750+ (2019)

**Vocation pédagogique**  
Le MCAST est l'institution d'enseignement et de formation professionnels de pointe de Malte, avec plus de 180 cours de formation professionnelle à plein temps et plus de 300 à temps partiel, allant du certificat à la maîtrise. Tous les cours sont entièrement accrédités au cadre des certifications de Malte (MQF) et au cadre européen des certifications (CEC). Le collège a six instituts: sciences appliquées, arts créatifs, ingénierie et transports, gestion d'entreprise et commerce, services communautaires, technologies de l'information et de la communication.

**Énoncé de mission**  
«Dispenser un enseignement et une formation techniques et professionnels accessibles à tous, dotés d'une dimension internationale, adaptés aux besoins de l'individu et de l'économie.»

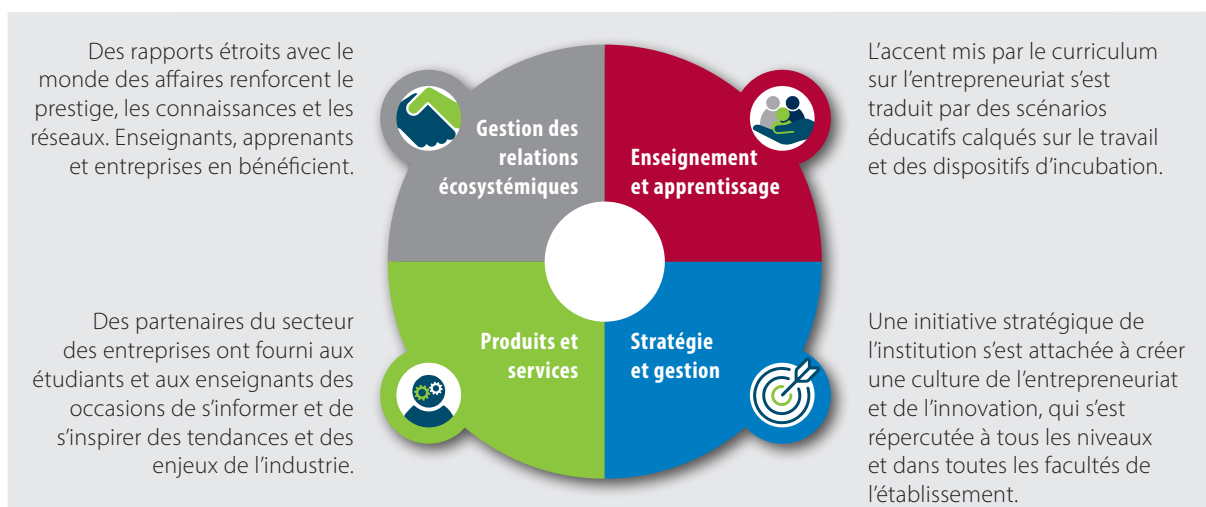
*La nation insulaire de Malte compte de nombreuses petites et moyennes entreprises (PME) et micro-entreprises dans un paysage entrepreneurial dynamique. Pour faire en sorte que ses étudiants soient dotés des compétences requises pour maîtriser le changement accéléré, le Malta College of Arts, Science and Technology (MCAST) mène un programme réputé d'entrepreneuriat et de formation entrepreneuriale.*

*Sur les quelque 103 000 entreprises enregistrées à Malte, 112 seulement emploient plus de 250 personnes. Les autres, employant moins de 50 personnes, sont des PME; la plupart (97,3 pour cent de toutes les entreprises de Malte) sont des micro-entreprises, avec moins de 10 salariés.*

*Eu égard à cette situation, le MCAST a mis en place son programme d'entrepreneuriat et de formation entrepreneuriale visant à enseigner aux étudiants comment lancer une petite entreprise et l'exploiter avec succès. Le programme existe depuis maintenant 10 ans, mais grâce à l'Initiative stratégique 2019-2021 du MCAST, la formation entrepreneuriale est à présent intégrée encore plus fermement dans le programme d'enseignement du MCAST.*

*La pratique innovante d'enseignement et d'apprentissage représente une avancée notable dans une institution déjà à la pointe de l'EFTP à Malte.*

## Analyse des dimensions



Des innovations introduites au MCAST dans l'enseignement et l'apprentissage ont fermement ancré le domaine de l'entrepreneuriat au centre du curriculum.

### En quoi consiste l'accent mis par le curriculum sur l'innovation et l'entrepreneuriat?

Le MCAST a innové dans ses méthodes d'enseignement et d'apprentissage en mettant en place des centres de formation par simulation, en dispensant aux étudiants une expérience pratique dans un environnement et des scénarios éducatifs calqués sur le travail recourant à des outils de pointe des technologies de l'information et de la communication (TIC). Le collège a étendu la portée de son approche innovante en plaçant l'entrepreneuriat et la formation entrepreneuriale au cœur de tous les programmes.

### Comment les enseignants et les apprenants s'approprient-ils l'approche entrepreneuriale?

L'impact novateur est renforcé par des équipes multidisciplinaires d'apprenants de différents départements coopérant sur des idées et des plans d'entreprises. En ce qui concerne les enseignants, le MCAST leur fournit des opportunités systématiques de formation continue et de développement. Ils sont aussi encouragés à effectuer des recherches sur la pédagogie de la formation entrepreneuriale et à intégrer dans les cours qu'ils dispensent davantage d'expériences vécues.

Pour renforcer la capacité d'innovation dans l'enseignement et l'apprentissage, le MCAST a mis en place des mesures de soutien dans l'ensemble de sa démarche Stratégie et gestion. Il souligne ainsi l'importance de l'innovation par le développement d'une culture de l'entrepreneuriat qui est intégrée dans son Initiative stratégique 2019-2021.

### Comment les initiatives stratégiques impulsent-elles un élan dans toute une institution?

L'Initiative stratégique du MCAST répercute l'accent sur l'entrepreneuriat à tous les niveaux et dans toutes les facultés de l'établissement. Elle confirme l'engagement du MCAST à suivre la cadence de l'évolution rapide de l'univers entrepreneurial du pays. Pour tenir le rythme, l'école elle-même doit aussi évoluer à une cadence accélérée.

### Comment encourager les parties prenantes internes à adopter une nouvelle stratégie?

Le personnel enseignant et de soutien bénéficie du plein appui des instances dirigeantes et de ressources pour développer l'offre de formation entrepreneuriale. Un exemple est le nouveau Centre entrepreneurial mis en place sur le campus, une initiative de la direction qui a créé pour les enseignants et les apprenants un espace d'expérimentation de nouvelles méthodes.

Grâce à la présence de ces éléments au niveau de la stratégie, de la didactique et des programmes, de nouveaux produits et services sont venus renforcer la capacité d'innovation du MCAST.

### **Comment les rapports étroits et l'interaction avec les partenaires du secteur des entreprises suscitent-ils des produits et des services qui soutiennent la formation entrepreneuriale?**

L'accès aux mentors et incubateurs d'entreprise aide les apprenants à passer d'un environnement pédagogique régulé à la simulation du monde réel et au lancement d'entreprise. Au MCAST, les apprenants ont encore plus à tirer de ces expériences grâce aux possibilités qui leur sont offertes de les mettre en pratique dans les programmes et les équipements d'incubation d'entreprise de l'institution. Les enseignants profitent eux aussi de cet accès: les partenaires du secteur des entreprises sont invités à mettre enseignants et apprenants au courant des tendances ou des enjeux les plus récents de l'industrie, ce qui à son tour influence le curriculum et le processus d'apprentissage.

Le système de gestion des relations écosystémiques du MCAST reflète des années d'étroite collaboration avec les parties prenantes du secteur tant public que privé.

### **Comment une institution peut-elle gérer son écosystème de façon à maximiser l'entrepreneuriat?**

Par son mandat et son étroite coopération avec des organes gouvernementaux (Agence maltaise de développement, Conseil national des compétences, Ministère de l'éducation et de l'emploi) et les réseaux du monde des entreprises, le MCAST est étroitement impliqué dans les processus et activités écosystémiques. Le MCAST met à profit son affiliation aux organes gouvernementaux et aux réseaux pour prôner l'entrepreneuriat et souligner l'importance des compétences entrepreneuriales.

### **Comment une interaction fréquente avec le monde des entreprises confère-telle à une institution agilité et flexibilité?**

Le MCAST met à profit son partenariat actif avec les entreprises locales pour enrichir ses activités d'enseignement et d'apprentissage, trouver des mentors pour les entreprises en phase de démarrage, faire bénéficier les formateurs d'expériences de travail et placer les jeunes entrepreneurs face à des défis et à des opportunités (800 entreprises soutiennent l'apprentissage en situation de travail). Ces efforts ont confirmé la réputation du MCAST, qui depuis longtemps est considéré comme l'institution maltaise d'EFTP de pointe.

### **EN CONCLUSION**

S'appuyant sur 20 années au premier plan de l'EFTP à Malte, le MCAST veut placer ses étudiants à la pointe de l'innovation et de l'entrepreneuriat. Ses efforts d'intégration de l'innovation comme élément prioritaire de l'Initiative stratégique 2019-2021 vont assurer le renforcement de diverses prestations de formation entrepreneuriale sur plusieurs années d'enseignement. Par une évaluation et une remise en question constantes de l'enseignement et de l'apprentissage, des produits et services et de l'écosystème, le MCAST crée de nouvelles opportunités et assure le maintien du dynamisme et de la pertinence des pratiques existantes.

Les efforts menés par le MCAST pour créer des programmes et instaurer un environnement d'apprentissage qui reflètent les tendances et les exigences des entreprises locales constituent une pratique innovante. S'il est important pour une institution d'EFTP de se conformer aux objectifs internationaux de l'EFTP tels que les ODD, c'est au niveau local que son impact le plus direct se situe. La stratégie du MCAST reflète cette réalité et en fait un fil directeur de sa politique, de ses curricula et de la culture de son campus – une démarche que les institutions d'EFTP peuvent reproduire.

# Des innovations primées conçues par des étudiants de l'EFTP

## Études de cas



### Institut de formation technique de la vallée du Rift

**Fondation**  
1962

**Étudiants**  
5 200 (2019)

**Enseignants et formateurs**  
138 (2019)

#### Vocation pédagogique

Le RVTTI est une institution de pointe de formation technique du Kenya. Centre d'excellence en EFTP de la Communauté d'Afrique de l'Est, le RVTTI joue un rôle capital à l'appui de la réalisation par le Kenya de ses objectifs de développement par un enseignement et une formation basés sur les compétences dans les disciplines techniques et commerciales.

#### Énoncé de mission

«Former dans les disciplines techniques et professionnelles des ressources humaines compétentes et innovantes pour répondre à l'évolution des besoins des entreprises et de la société.»

*À l'Institut de formation technique de la vallée du Rift (RVTTI), au Kenya, ce qui avait commencé comme une incitation au développement d'innovations techniques est devenu un témoignage d'une nouvelle technologie conçue par des étudiants de l'EFTP.*

*Au Kenya, le RVTTI est reconnu comme un acteur important du système national d'innovation et considéré comme un centre de gestion de la qualité parmi les institutions d'EFTP. Depuis cette position, le RVTTI est tout à fait conscient de la nécessité de préparer les jeunes du Kenya à de nouvelles potentialités économiques en améliorant leurs compétences, leur employabilité, leur compétitivité, leur efficacité et leur capacité d'innovation. Il y a quelques années, l'institution a aussi observé que les parties prenantes s'accordaient de plus en plus sur la nécessité d'encourager l'innovation dans l'EFTP, afin que les étudiants soient reconnus et mieux préparés à s'attaquer aux problèmes de la société. Elles constataient que les problèmes de financement avaient souvent pour conséquence que les innovations conçues par des jeunes ne devenaient pas réalité.*

*En conséquence, le RVTTI a en 2015 introduit ses Prix de l'innovation. Dotés d'une récompense en argent, les prix décernés pour des produits et services assurent la promotion et le développement des innovations par les étudiants en soutenant la commercialisation et la génération de revenus, l'emploi et l'entrepreneuriat des jeunes. Au bout de cinq ans, les Prix de l'innovation sont solidement établis et mettent en lumière la créativité et les capacités d'innovation des étudiants de l'EFTP de la région.*

## Analyse des dimensions

Le RVTTI a commencé par introduire une innovation dans son écosystème, qui répond maintenant en contactant le RVTTI au sujet de nouvelles opportunités.

De nouvelles opportunités d'incubation et de mentorat pour les étudiants représentent des produits et services évoluant au-delà de ce qu'une institution d'EFTP peut normalement produire.



Création d'un vecteur d'enseignement et de développement de compétences d'innovation telles que la créativité et la capacité à résoudre les problèmes.

Solide leadership pour harmoniser les priorités institutionnelles, régionales, nationales et mondiales de développement dans une unique pratique innovante.

La création des Prix de l'innovation a été impulsée par toute une gamme de facteurs relevant de toutes les dimensions, mais les plus importants concernaient la dimension Stratégie et gestion du RVTTI. Avec une puissante orientation stratégique basée sur des politiques nationales, des démarches internes allant du sommet vers la base, des affectations de ressources et des processus solides, le RVTTI a fait de ses Prix de l'innovation une réussite à long terme.

### Quels sont les facteurs de stratégie et de gestion qui façonnent les caractéristiques d'une pratique innovante?

Le RVTTI a créé les Prix de l'innovation pour s'aligner sur les priorités nationales de développement, comme la Vision 2030 du Kenya, qui se concentrent sur la numérisation, l'écologisation et l'entrepreneuriat. Une décision stratégique prise en 2015 par le conseil d'administration a créé les Prix de l'innovation et en a fait une priorité de gouvernance (assurant en même temps son financement futur).

### Quels facteurs ont jeté les bases du succès de sa réalisation et de son lancement?

Le Plan d'action pour l'innovation du RVTTI a été créé pour instaurer un environnement propice à l'innovation, avec un bureau de coordination de la recherche et du développement. Le bureau a mené une analyse des dispositifs d'autres institutions décernant des prix de l'innovation pour tirer les enseignements d'expériences faites ailleurs, en particulier dans l'enseignement supérieur. C'est ainsi que le RVTTI a mis en place ses politiques, critères et processus internes régissant le dispositif depuis son lancement jusqu'à son aboutissement.

### Comment la gestion a-t-elle assuré le succès?

Des candidatures d'étudiants étaient nécessaires pour la réussite des Prix de l'innovation, et des efforts ardents de communication ont encouragé des candidats potentiels du RVTTI et de toute l'Afrique de l'Est à y participer. Cette dynamique internationale a consolidé le profil du RVTTI en tant que chef de file de l'EFTP en Afrique de l'Est.

Les Prix de l'innovation ont aussi eu des effets sur l'enseignement et l'apprentissage en motivant enseignants, étudiants et écosystème et en leur fournissant des exemples sur l'utilisation pratique et la pertinence de nouvelles compétences et aptitudes d'innovation transmises par le RVTTI.

### Comment un point de référence commun pour les enseignants et les étudiants influe-t-il sur les cours et sur l'apprentissage?

Les Prix de l'innovation ont constitué une occasion de recentrer les curricula sur des compétences clés d'innovation telles que la créativité et la capacité à résoudre les problèmes. Auparavant, les cours du RVTTI misaient sur l'enseignement classique en salle de classe et avaient pour finalité les examens et les diplômes. Une initiative à l'échelle de l'institution, comme les Prix de l'innovation, peut tout faire changer en innovant au niveau des contenus et de la pédagogie.

### **Comment un recentrage des curricula a-t-il agi sur les enseignants et les apprenants?**

La modernisation des curricula et des méthodes pédagogiques a contribué à renouveler l'engagement et la motivation des enseignants et des formateurs. Grâce aux prix, les enseignants ont davantage d'occasions de coopérer avec des partenaires dans les entreprises, d'acquérir des compétences et de faire des expériences qui leur confèrent de nouveaux rôles, comme celui de mentors de jeunes entrepreneurs qui développent des idées nouvelles. Les apprenants ont bénéficié d'un enrichissement du vécu des cours: ce n'est pas que pour essayer de gagner qu'ils ont été encouragés à prendre part au concours, mais aussi pour la réclame, la promotion et les compétences associées à la soumission d'une contribution.

Le RVTTI a utilisé les Prix de l'innovation pour modifier la gamme de produits et services fournis par l'institution à des partenaires externes.

### **Comment une pratique innovante façonne-t-elle la création de nouveaux produits et services?**

Les Prix de l'innovation ont constitué une occasion pour le RVTTI de travailler avec des partenaires externes sur une analyse des demandes de compétences et des opportunités commerciales en Afrique de l'Est, y compris une analyse des possibilités de financement des jeunes aspirants entrepreneurs de l'EFTP – normalement une faille essentielle dans le développement d'une entreprise. Le RVTTI a aussi de nouvelles capacités d'incubation, des services aux entreprises en phase de démarrage et une aide à l'enregistrement de droits de propriété intellectuelle – des prestations qui se sont révélées grâce aux Prix de l'innovation.

### **Quel est l'impact sur les produits et services futurs?**

Le RVTTI a mis à profit le dispositif des Prix de l'innovation pour faire progresser ses activités de recherche en EFTP, en particulier sur le rôle de l'EFTP dans l'innovation. En conséquence, le RVTTI combine maintenant les Prix de l'innovation avec une conférence internationale annuelle sur l'EFTP pour l'Afrique de l'Est. Outre la promotion de la recherche en EFTP, la conférence, qui se déroule au RVTTI, aide à comprendre comment des compétences innovantes d'EFTP peuvent aboutir à des possibilités de création d'entreprise.

En ce qui concerne la gestion des relations écosystémiques, le RVTTI a acquis de nouvelles capacités d'analyse de son écosystème lui permettant d'identifier acteurs clés et partenaires potentiels.

### **Comment une pratique innovante peut-elle infléchir la dynamique de la gestion des relations écosystémiques?**

La visibilité des Prix de l'innovation a incité des partenaires nationaux et locaux à approfondir leur degré d'engagement auprès de l'institution. Cet engagement inclut la fourniture d'un soutien technique et financier aux entreprises en phase de démarrage ainsi que de possibilités d'expérience de travail aux enseignants. La conférence annuelle sur la recherche et l'innovation met à la disposition des dirigeants d'entreprises, décideurs politiques et chercheurs une plate-forme locale, nationale et internationale où ils peuvent partager leurs connaissances et débattre de l'actualité des besoins et potentialités des compétences dans l'EFTP.

## **EN CONCLUSION**

Les Prix de l'innovation représentent une façon unique en son genre de reconnaître le talent et l'ingéniosité des étudiants de l'EFTP. Néanmoins, un autre élément du tableau, peut-être plus précieux encore, consiste à conseiller les étudiants sur la manière d'assurer la viabilité à long terme de leurs idées. Le RVTTI est parvenu à s'acquitter des deux tâches: non seulement la direction de l'institution reste résolue à accueillir la manifestation tous les ans, mais elle s'est aussi activement employée à étendre l'impact de la manifestation sur les étudiants et les parties prenantes régionales.

Les Prix de l'innovation du RVTTI sont une bonne pratique parce que croissance, mûrissement et flexibilité sont intégrés dans la stratégie. Depuis le début, les Prix de l'innovation ont procuré des avantages aux parties prenantes relevant directement du réseau du RVTTI; les années suivantes ont vu un flux continu de nouvelles parties prenantes, de collaborations et de possibilités pour les entrepreneurs lauréats de transformer leurs idées en entreprises viables et de résoudre de réels problèmes sociaux au Kenya.

Les pratiques innovantes telles que les Prix de l'innovation du RVTTI recèlent un fort potentiel de croissance et présentent des opportunités de collaboration avec d'autres institutions d'EFTP et parties prenantes. Comme l'exemple du RVTTI le montre, une stratégie claire contribue à garantir un déploiement efficace de l'élan et de la croissance du projet.

## Passez le mot: des étudiants allemands découvrent les avantages de l'EFTP

### Études de cas



#### Collège professionnel an der Lindenstrasse

**Fondation**  
1900

**Étudiants**  
3 600 (2020)

**Enseignants et formateurs**  
138 (2020)

#### Vocation pédagogique

Le BKaL est un établissement d'enseignement professionnel qui propose 16 cours commerciaux et administratifs en plus de multiples types de qualifications d'entrée à l'université. Les cours sont répartis entre le collège technique d'économie, l'école de commerce et de gestion et l'école professionnelle.

#### Énoncé de mission

«Développer les compétences des étudiants pour qu'ils puissent réussir dans un monde en constante mutation, par une approche globale, des méthodes pédagogiques modernes, des technologies et des cours numériques et une orientation professionnelle dans le domaine commercial et administratif.»

*Pour de nombreux jeunes, la scolarité et la transition vers l'enseignement supérieur ou technique sont souvent associées à des interprétations rigides de ce qui est considéré comme constituant la norme. Mais si une pluralité d'options donnait aux élèves davantage de flexibilité dans leurs choix éducatifs futurs et leur dispensait une formation professionnelle plus robuste? Le collège professionnel Berufskolleg an der Lindenstraße (BKaL), à Cologne, Allemagne, étudie comment en faire une option attrayante.*

*Depuis plus de deux décennies, on observe en Allemagne une constante augmentation du nombre de nouveaux étudiants s'inscrivant chaque année dans les universités. En même temps, le nombre de nouveaux apprentis a stagné et même connu une légère diminution. Pour lutter contre cette tendance et renforcer la valeur de l'enseignement professionnel, le BKaL a mis en œuvre une approche nouvelle réunissant école secondaire, EFTP et certifications d'accès à l'université. Sa démarche intitulée «BKaL 360» reprend et modifie les normes qui depuis longtemps s'imposent aux enseignants, aux élèves, aux anciens étudiants, aux parents et aux entreprises concernées.*

*Au BKaL, les étudiants à plein temps acquièrent des certificats de fin d'études secondaires qui leur permettront de suivre des études dans une université ou un établissement supérieur d'enseignement professionnel. Les étudiants à temps partiel suivent des programmes d'enseignement et de formation professionnels; en Allemagne, ces dispositifs relèvent du système dual, qui associe enseignement scolaire et formation pratique en entreprise.*

*La démarche BKaL 360 s'attache à combiner les potentialités des filières tant à plein temps et qu'à temps partiel afin de se distinguer des autres établissements, tout en veillant à ce que tous les étudiants puissent profiter de l'expertise professionnelle du BKaL, de ses programmes de préparation aux études supérieures et de ses liens avec le monde de l'entreprise. Ces efforts commencent avant même l'inscription des élèves et se poursuivent après leur sortie.*



## Analyse des dimensions

De nouvelles opportunités extrascolaires de collaboration entre apprenants et entreprises partenaires, anciens élèves et prestataires de formation par apprentissage.

Des outils et méthodes de communication innovants visant à promouvoir l'EFTP comme une alternative viable aux options typiques de l'enseignement secondaire.



Enseignants et apprenants contribuent à de nouvelles méthodes conçues pour souligner les avantages de l'enseignement professionnel. Les enseignants bénéficient de formations soutenant spécifiquement cette approche.

Stratégie institutionnelle visant à établir le BKaL comme un choix éducatif et professionnel valide et pertinent. Mise en évidence de la complémentarité des filières universitaire et professionnelle, qui ne s'excluent pas mutuellement.

L'initiative BKaL 360 est étayée par une politique de Stratégie et gestion soulignant la capacité de l'établissement à fournir le meilleur des deux mondes: les élèves qui s'orientent vers l'université bénéficient des avantages de la formation professionnelle, tandis que des options claires d'itinéraires universitaires sont ouvertes aux élèves du système dual de formation professionnelle. En développant, en diffusant et en mettant progressivement en œuvre une stratégie claire et factuelle recourant à des outils et processus innovants, le BKaL renforce l'attrait de l'EFTP et son propre rôle de prestataire d'EFTP.

### Comment la direction a-t-elle facilité l'acceptation de l'innovation dans l'institution?

L'atténuation des frontières entre filières universitaires et professionnelles au sein de l'établissement reposait sur une décision de la direction d'expérimenter les principes et les processus de la démarche BKaL 360 dans une discipline avant d'étendre la formule aux 16 disciplines de l'institution. Il fallait un porte-flambeau pour mener les efforts dans la discipline pilote et transposer les bénéfices et le processus de mise en œuvre vers les autres disciplines. Les résultats nettement positifs obtenus en premier lieu ont conduit à l'adoption du changement par tous les départements.

### Comment les bénéfices de l'EFTP peuvent-ils être diffusés efficacement auprès d'un public mal informé?

Il fallait que le BKaL dispose d'outils lui permettant de convaincre un public très important: les parents des futurs élèves. Des outils et des vecteurs innovants destinés à informer et intéresser les parents ont été mis en œuvre pour leur montrer l'avantage comparatif des études au BKaL, vis-à-vis de l'enseignement secondaire général, en ce qui

concerne les perspectives sur le marché du travail et l'accès à l'enseignement supérieur.

La priorité des nouveaux produits et services du BKaL consistait dans la création de nouveaux vecteurs pour expliquer à des publics nouveaux ou mal informés le concept et les avantages des options offertes par l'établissement.

### Quelles circonstances requéraient de nouveaux produits et services?

Le système dual proposé par le BKaL – enseignement scolaire parallèlement à la formation professionnelle en entreprise – n'est pas un concept nouveau en Allemagne, mais il est de moins en moins bien connu des apprenants locaux, de leurs parents et des écoles pré-secondaires. Les entreprises à la recherche de talents potentiels ou de candidats à des apprentissages peuvent aussi sous-utiliser les élèves du système dual du BKaL. La diffusion de la formule BKaL 360 visait à renforcer l'attrait de l'option du système dual. Elle fait appel à des présentations spécifiques et à des formats de dialogue attirant l'attention sur les options disponibles au BKaL – de l'enseignement professionnel aux examens d'entrée à l'université – et sur les combinaisons possibles de ces options.

### Comment une institution renforce-t-elle la crédibilité et la valeur de l'EFTP?

Le BKaL prône auprès des apprenants, des enseignants, des parents et du monde des entreprises l'importance de la filière éducative et professionnelle que représente l'EFTP. Il met en œuvre un ample système d'information et de soutien qui informe les apprenants avant leur inscription, guide leurs choix éducatifs et professionnels pendant leurs études et aide à suivre et impliquer les diplômés au début de leur vie professionnelle.

### **Comment les apprenants et les anciens élèves contribuent-ils à façonner l'expérience d'apprentissage?**

Au BKaL, les élèves du système dual sont chargés d'élaborer des présentations informant leurs homologues à plein temps des avantages de la formation professionnelle et des filières alternatives vers l'université. Par un choix délibéré, cet échange s'effectue entre pairs sur un pied d'égalité. Les présentations constituent une occasion pour les élèves du système dual de se livrer à une réflexion sur leur apprentissage professionnel et sur le lien entre leurs environnements respectifs en classe et dans l'entreprise. Les observations des anciens élèves aident aussi les élèves à appréhender le contexte du monde du travail auquel ils accéderont à leur sortie du BKaL.

Pour préparer les élèves du système dual à informer leurs homologues sur la formation professionnelle et les apprentissages, les enseignants ont été invités à intégrer dans les curricula des leçons et méthodes nouvelles. L'engagement et la motivation des enseignants et des élèves ont joué un rôle essentiel pour assurer l'efficacité et la pérennité des changements ainsi apportés à la dimension Enseignement et apprentissage.

### **Quel est le meilleur moyen pour motiver les enseignants en faveur d'un programme qui est tributaire de leur engagement?**

Pour faciliter les présentations d'égal à égal par les élèves du système dual, les enseignants ont dû adopter un ensemble nouveau de méthodes pédagogiques telles que l'enseignement par projets. Au BKaL, il leur a fallu se familiariser avec des outils numériques tels que les services en cloud Office 365 de Microsoft. Le BKaL a veillé à ce qu'une formation soit dispensée pour en faciliter l'adoption. Une phase pilote menée dans un des départements de l'établissement a grandement facilité le déploiement dans d'autres départements – des ambassadeurs issus de la phase pilote ont alors su réduire les réserves du personnel et diffuser leurs connaissances. Le BKaL a également donné aux enseignants et au personnel des possibilités de coopérer pour développer une approche de l'évolution professionnelle à l'échelle de l'institution. Ces «journées pédagogiques» étaient consacrés à des thèmes tels que la gestion de la classe et la numérisation. Cette approche a stimulé l'acceptation de la part du personnel et l'engagement en faveur de la démarche BKaL 360.

Le déploiement de BKaL 360 a réussi grâce aux efforts menés par le BKaL et sa gestion des relations écosystémiques pour intégrer les parties prenantes des secteurs public et privé dans la stratégie, l'enseignement et l'apprentissage du BKaL, ce qui a contribué à renouveler l'appréciation et l'acceptation de la valeur ajoutée spécifique de l'institution.

### **Quelles stratégies existent pour attirer de nouveaux partenaires externes qui conféreront crédibilité et visibilité à une pratique innovante?**

La stratégie innovante de communication externe du BKaL comprenait des salons de l'emploi et des réseaux d'anciens élèves. Cette stratégie a reçu l'adhésion des entreprises partenaires, qui voyaient en BKaL 360 une possibilité de recourir à l'EFTP pour répondre à certains de leurs besoins tout en renforçant la qualité des apprentissages. La démarche BKaL 360 a contribué à renouveler des collaborations avec des partenaires économiques influents, aboutissant à une amélioration de l'offre de places d'apprentissage pour les élèves du BKaL. La démarche BKaL 360 a également entraîné de nouvelles possibilités de collaboration entre le BKaL et les écoles primaires ou pré-secondaires, afin que dans ces écoles les parties prenantes – parmi lesquelles les élèves potentiels et leurs parents – soient au courant des bénéfices éducatifs et professionnels de la fréquentation du BKaL.

### **EN CONCLUSION**

L'approche de l'enseignement secondaire mise en œuvre par le BKaL constitue une adaptation d'un système depuis longtemps établi et adopté en Allemagne. Elle représente toutefois aussi une perception lucide des changements que connaît le monde des entreprises et de l'évolution du rôle que l'EFTP doit jouer dans la vie des jeunes.

L'étape suivante pour le BKaL et sa démarche BKaL 360 consiste à étendre le programme aux 16 filières de l'établissement en s'assurant assentiment et légitimation accrue de la part des parties prenantes externes, en l'occurrence parents et partenaires potentiels parmi les entreprises. L'effort de mobilisation des parents pendant que leurs enfants sont encore à l'école primaire fait partie du plan du BKaL pour les rallier à sa démarche innovante d'EFTP, de même que l'amplification de la participation des anciens élèves et l'implication des parties prenantes du monde de l'entreprise. Les bénéfices de l'échange entre égaux sur les mérites de l'enseignement professionnel ne feront que s'accroître au fur et à mesure que cette pratique s'établira.

La pratique innovante du BKaL est un exemple clair d'une institution qui, prenant conscience de l'évolution du paysage, y a rapidement réagi: rien n'a changé dans la qualité ou la portée de l'EFTP dispensé par le BKaL, mais l'établissement a compris que les étudiants se détournent lentement de ces possibilités. C'est là la contribution du BKaL au projet i hubs: la capacité à s'adapter à un changement de l'environnement pour assurer la pérennité de la visibilité et de la perception de la valeur et de la pertinence de l'EFTP.

# Flux d'innovation des Seychelles

## 4 Études de cas



### Institut de technologie des Seychelles

**Fondation**  
2006

**Étudiants**  
310 (2019)

**Enseignants et formateurs**  
38 (2019)

#### Vocation pédagogique

Le SIT est une institution d'EFTP opérant sous l'égide du Ministère de l'éducation et du développement des ressources humaines des Seychelles. Des étudiants à plein temps, à temps partiel et relevant de programmes de formation par l'apprentissage travaillent pour obtenir un certificat, un certificat avancé, un diplôme ou un diplôme avancé. À l'exception du diplôme avancé, les certifications sont élaborées à l'échelon local pour répondre aux besoins des entreprises: charpenterie et menuiserie, installation électrique, électricité et électronique, maçonnerie, construction mécanique, mécanique automobile, peinture et décoration, plomberie et réfrigération, et climatisation.

#### Énoncé de mission

«Travailler en partenariat avec les entreprises, en mettant en œuvre des programmes de qualité et adaptés intégrant l'innovation et la recherche, pour enrichir les compétences des apprenants en vue de l'emploi, de l'entrepreneuriat et de l'apprentissage tout au long de la vie dans un environnement mondialisé.»

*L'Institut de technologie des Seychelles (SIT) est une institution exceptionnelle de l'État insulaire des Seychelles. À ce titre, il prend très au sérieux sa responsabilité de rester à la pointe de l'innovation dans l'EFTP, avec de nouveaux partenaires écosystémiques et une stratégie visionnaire qui a des incidences sur le système d'enseignement professionnel du pays.*

*Tous les États membres se voient confrontés à des bouleversements économiques, sociaux et environnementaux résultant du changement climatique et de nouvelles exigences envers les travailleurs. Pour certains pays, comme l'État insulaire des Seychelles avec ses ressources terrestres et humaines limitées, ces défis constituent une menace de plus en plus existentielle: le chômage des jeunes et un afflux de travailleurs étrangers constituent des défis pour l'économie, tandis que le changement climatique soulève des questions pressantes relatives au développement durable. Des compétences et des approches nouvelles s'imposent face à ces problèmes – une réalité dont le SIT a fait une opportunité pour son personnel et ses étudiants.*

*Seule institution d'EFTP des Seychelles, le SIT a reconnu son devoir d'adapter ses principes d'enseignement et d'apprentissage, tout en se positionnant comme un partenaire actif d'innovation vis-à-vis des institutions gouvernementales, des ONG et des entreprises. De nombreux diplômés du SIT vont travailler dans l'ingénierie et le bâtiment au Seychelles, et le SIT assume sa responsabilité de doter ses diplômés des compétences dont les futurs travailleurs auront besoin.*

*Cette situation se traduit par une approche progressive de l'innovation dans l'EFTP au SIT, et par un flux constant de diplômés prêts à s'attaquer à l'un des plus graves problèmes environnementaux du pays: son approvisionnement en eau.*

## Analyse des dimensions

Parmi les innovations dans les réseaux de parties prenantes figurent de nouveaux engagements, la formalisation des accords et un accent particulier sur les partenariats dans les domaines liés au développement durable.

Changements institutionnels vers des produits et services non traditionnels conçus pour se conformer aux impératifs nationaux de développement durable et aux exigences du marché du travail local.



Des modifications des curricula s'accompagnent pour les enseignants de nouvelles expériences pédagogiques encourageant la recherche, l'innovation et l'apprentissage par l'action.

Adaptation de la vision et des priorités de l'institution pour les axer en premier lieu sur l'innovation dans l'EFTP en vue du développement durable.

La gestion des relations écosystémiques du SIT a constitué un facteur essentiel de la mise en œuvre de sa pratique innovante. Tout en renforçant ses liens avec les grands partenaires publics des domaines liés au développement durable tels que la Commission de l'énergie des Seychelles, le Programme des Nations Unies pour le développement et la Société des services publics, le SIT a activement noué des liens avec de nouvelles parties prenantes. Ces contextes et environnements nouveaux ont eu des effets positifs sur les curricula de l'institution, ses enseignants, ses étudiants et sa démarche stratégique.

### **Dans quelle mesure les relations au sein de l'écosystème peuvent-elles influencer le plan stratégique ou les initiatives d'une institution?**

Une intime compréhension des besoins et des potentialités de l'écosystème a mené à des innovations dans le réseau de parties prenantes du SIT. Les partenariats ont été formalisés par des protocoles d'accord, ouvrant la voie à des initiatives pilotes conjointes prévoyant le partage des obligations financières et opérationnelles. Ces projets pilotes ont aidé le SIT à amplifier son potentiel d'innovation dans d'autres dimensions et à induire des effets sur l'écosystème, et préparé le SIT à prendre les commandes dans des projets ultérieurs.

### **Comment une institution fait-elle en sorte que de nouveaux partenaires contribuent à une stratégie visionnaire de l'EFTP?**

Au SIT, l'école a délibérément choisi des partenaires progressistes dans des domaines liés à ses objectifs en matière de curricula et institutionnels. Par exemple,

la coopération avec la Commission de l'océan Indien s'est traduite pour cinq chargés de cours par une formation aux énergies renouvelables centrée sur le chauffage de l'eau au moyen de panneaux solaires. Non seulement il est de bonne pratique de fournir des possibilités de formation continue aux enseignants, mais dans le cas en cause le SIT a veillé à ce qu'à leur retour les intéressés possèdent des compétences renforçant spécifiquement leur aptitude à enseigner en matière d'utilisation de l'énergie solaire.

Des produits et services non traditionnels visant à répondre aux exigences des Seychelles en matière de développement durable ont constitué un résultat direct de la collaboration avec toute une gamme de parties prenantes externes.

### **Comment peut-on satisfaire aux exigences de la communauté ou de l'institution par de nouveaux produits et services?**

Un exemple précoce a été celui du programme des «guerriers de l'eau» des Seychelles: des apprentis plombiers rendant visite à des particuliers dans des communautés locales pour réparer des fuites de tuyauteries. Parmi d'autres efforts figuraient la construction de réservoirs de récupération des eaux de pluie à usage privé ou de murs de barrage en gabions pour retenir de l'eau à utiliser dans l'agriculture pendant les périodes de sécheresse. Ces efforts faisaient partie d'une collaboration avec un partenaire externe – Durabilité pour les Seychelles – mais ont préparé le terrain pour un effort interne appelé Écologisation du campus du SIT.

### **Qu'est-ce qui constitue une innovation dans les métiers classiques auxquels forme l'EFTP?**

Le SIT a fourni des apports techniques visant à l'amélioration de la formation à certains métiers, afin d'y intégrer des compétences allant dans le sens des objectifs de développement modernes tels que les ODD. Elle continue à correspondre aux exigences de compétences techniques émanant du marché local du travail, mais transmet ces compétences sur la base d'un nouvel ensemble de paramètres. L'institution a également mené des recherches sur des outils innovants de validation des acquis de l'expérience (VAE) afin de délivrer des certifications à des travailleurs nationaux ou migrants n'ayant pas accompli de formation formelle d'EFTP.

Le plan stratégique du SIT comporte des modifications des processus d'enseignement et d'apprentissage au SIT sous la direction du Comité académique.

### **Quelles disciplines et quelles compétences l'évolution des curricula devrait-elle mettre en valeur?**

Les curricula du SIT ont été actualisés pour se concentrer sur l'apprentissage en situation de travail et mettre l'accent sur la collaboration avec des partenaires dans des secteurs clés tels que les sciences environnementales ou les énergies renouvelables. L'environnement d'apprentissage en situation de travail est soutenu par des méthodes d'enseignement qui encouragent la recherche, l'innovation et l'apprentissage par l'action. De nouvelles technologies numériques et de nouveaux matériels renforcent ces enseignements, et les enseignants et formateurs utilisent des méthodes modernes de communication pour diffuser les expériences et collaborent en matière de modernisation pédagogique.

Le SIT a confirmé son engagement pour l'innovation en apportant à la dimension Stratégie et gestion des modifications comprenant un Plan stratégique 2019-2023 spécifique.

### **Comment la direction peut-elle instaurer les conditions d'une transition permanente vers l'innovation dans la culture de l'institution?**

Le Plan stratégique du SIT a fait de l'innovation la finalité essentielle de la vision et des priorités de l'institution. Un Comité de recherche et d'innovation spécifique assumant des fonctions clairement définies d'encadrement a été chargé d'exécuter une stratégie en recourant à un cadre exhaustif de politiques et de processus. Le Plan stratégique comprend des indicateurs d'innovation spécifiques pour assurer la gestion de la performance d'innovation. Un suivi est effectué tous les six mois et communiqué à la direction.

### **Quels outils et processus peuvent impulser un élan soutenant de nouveaux efforts stratégiques?**

Des processus internes de communication – dirigés par le directeur et déployés par le Comité de recherche et d'innovation – stimulent l'ensemble du personnel et des apprenants en les appelant à faire l'apport d'idées ou initiatives innovantes et à les partager par des canaux numériques segmentés. Les études de marché sur les besoins et les potentialités d'innovation aux Seychelles fournissent de nouvelles informations pouvant aboutir à de nouvelles idées et initiatives.

### **Comment peut-on utiliser des équipements existant sur le campus pour encourager l'innovation?**

Le Comité de recherche et d'innovation du SIT a effectué un examen interne pour repérer des potentialités de développement durable: le projet d'écologisation du campus du SIT voit des étudiants de différentes disciplines travailler ensemble à l'installation d'un système de réservoirs de récupération des eaux de pluie pour alimenter en eau les ateliers et les toilettes.

## **EN CONCLUSION**

Au SIT, l'innovation dans l'EFTP a commencé par une réorientation des partenariats écosystémiques sur des objectifs spécifiques de développement. Les projets pilotes menés conjointement avec des partenaires écosystémiques ont fait place à des initiatives du SIT – un indice que l'institution atteint son plein régime d'innovation de l'EFTP. L'élan qui sous-tend la pratique innovante a été renforcé par des plans stratégiques spécifiques, des groupes de gestion nouvellement mis en place et la participation étroite du personnel et des étudiants. L'institution a assuré le succès de ses efforts par une démarche méthodique et progressive s'appuyant sur des réussites antérieures.

En tant que partenaire du projet i hubs, le SIT fournit un excellent exemple d'une institution dotée d'une stratégie institutionnelle centrée sur l'ouverture à l'innovation. Au début, ce n'est pas toujours le SIT qui assurait la conduite de ces innovations, mais l'institution a su saisir des opportunités et s'est attachée à en tirer profit au cours du temps. Après plusieurs années passées à progressivement trouver sa place, le SIT est maintenant à même de mener en matière d'innovation sur le campus et de partager son expertise.

# Innovation à grande échelle

## 5

### Études de cas



#### Institut polytechnique de Shenzhen

**Fondation**

1993

**Étudiants**

23,601 (2020)

**Enseignants et formateurs**

2 406 (2020)

**Vocation pédagogique**

Le SZPT est un institut supérieur d'EFTP fondé par le gouvernement municipal de Shenzhen pour dispenser enseignement et formation techniques et professionnels. À sa création, c'était l'une des premières institutions publiques indépendantes d'EFTP de niveau supérieur de Chine. Il s'efforce maintenant d'être un pionnier du développement innovant dans l'EFTP, un berceau des compétences et de l'entrepreneuriat, un centre de R&D pour les PME de Shenzhen, une école d'apprentissage tout au long de la vie, et une base de formation des enseignants, se positionnant comme une institution d'EFTP de classe mondiale avec des caractéristiques chinoises qui partage les solutions de Shenzhen avec la communauté internationale de l'EFTP.

**Énoncé de mission**

«Fournir des ressources humaines interdisciplinaires, innovantes, de haut niveau, techniques et qualifiées, tout en étant au service du développement professionnel des étudiants, de l'industrie et des entreprises locales de Shenzhen et du développement économique et social de la Chine.»

*L'Institut polytechnique de Shenzhen est l'une des institutions d'EFTP les plus grandes et les plus renommées de Chine. Son approche globale et innovante de l'EFTP sur une si grande échelle a conféré à ses pratiques une prééminence nationale.*

*Ces dernières années, l'Institut polytechnique de Shenzhen (SZPT) a vu sa réputation monter en flèche. En 2018, la «pratique de la formation progressive à l'entrepreneuriat» a obtenu le premier prix à un concours national d'accomplissements en EFTP. Dans la province de Guangdong, où il se situe, le SZPT est reconnu comme un «établissement modèle» d'innovation et de formation à l'entrepreneuriat.*

*Ce sont là d'importantes distinctions dans un pays où le rythme et l'ampleur de l'innovation sont importants et où la concurrence est forte. Le SZPT a bâti sa réputation sur une vaste gamme de programmes, d'initiatives, de chances pour les étudiants et de partenariats. Tout est situé sur un campus qui abrite un centre de recherche et développement de technologies de pointe pour micro-entreprises et PME, un centre mondial de formation à l'innovation et à l'entrepreneuriat pour les métiers techniques et spécialisés, et un soutien pour les talents novateurs et les entrepreneurs.*

*En d'autres termes, le SZPT crée un environnement d'apprentissage qui immerge les étudiants dans les concepts et les principes de l'innovation et de l'entrepreneuriat.*

Le moteur de l'innovation au SZPT est son approche de la dimension Enseignement et apprentissage de l'entrepreneuriat. Grâce à l'inclusion de l'innovation et de l'entrepreneuriat dans tous les curricula, les apprenants s'engagent dans un parcours progressif qui commence par une introduction à l'innovation, progresse vers des possibilités de démarrage de nouvelles entreprises et va au-delà encore.

## Analyse des dimensions

L'étroite collaboration avec d'importants partenaires du secteur privé ouvre la voie à des possibilités d'innovation dans l'enseignement et l'apprentissage de même qu'à un financement de projets et installations à grande échelle sur le campus.

La mission en matière de R&D se reflète dans le type de produits et services offerts. Des installations et équipements de qualité sont régulièrement utilisés pour résoudre des problèmes spécifiques des entreprises



Les enseignants sont encouragés à devenir des meneurs en matière de méthodes innovantes d'enseignement de l'EFTP. Tous les apprenants sont immergés dans un environnement d'apprentissage qui renforce progressivement la profondeur des compétences d'innovation, la formation à l'entrepreneuriat et le soutien aux entreprises et au démarrage d'entreprises.

La stratégie et les politiques de gestion du SZPT reflètent son haut rang d'institution d'EFTP de pointe en Chine. Les innovations à grande échelle bénéficient d'une haute priorité et de ressources spécifiques.

### Quelle est l'approche pédagogique de l'enseignement de l'innovation et de l'entrepreneuriat?

En intégrant l'innovation dans l'ensemble des programmes d'enseignement du SZPT, l'institution a créé un environnement exhaustif d'apprentissage qui immerge les apprenants dans les concepts et les pratiques de l'innovation. Les leçons sont une synthèse d'aptitudes d'innovation (comme la réflexion innovante ou la créativité) et de compétences entrepreneuriales (comme les méthodes et les compétences pour lancer une entreprise).

### Comment l'entrepreneuriat peut-il devenir une constante dans le curriculum?

Le SZPT a créé un curriculum standardisé basé sur l'acquisition progressive de compétences d'innovation, appelé curriculum « quatre en un » : idée, préparation, formation professionnelle et élaboration pratique de plans d'entreprise par des équipes d'étudiants. Cette approche est liée à des pratiques innovantes d'enseignement spécifiques et des opportunités de développement professionnel conçues par le SZPT pour créer une équipe de 600 instructeurs de formation à l'innovation et à l'entrepreneuriat.

La dimension Stratégie et gestion du SZPT est centrée sur un Plan d'action pour l'innovation qui comprend, émanant de la hiérarchie, une culture de l'innovation et de l'entrepreneuriat de grande envergure imprégnant chaque aspect de la gestion de l'institution, de ses opérations, de son personnel, de son financement et de ses partenariats.

### Quelles conditions favorisent une culture de l'innovation et de l'entrepreneuriat qui s'étend jusqu'à chaque recoin d'une institution?

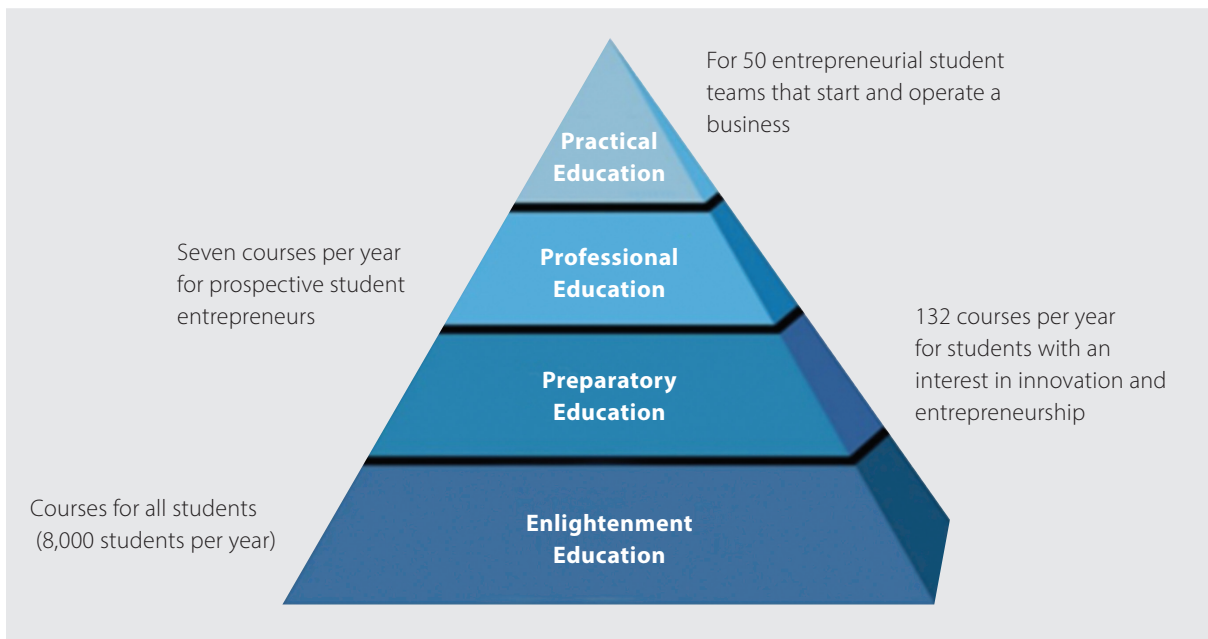
Le succès du SZPT en matière de stratégie et de gestion est profondément ancré dans des politiques et des processus mesurés par rapport à des points de référence internes de l'innovation. Le Plan d'action pour l'innovation comprend aussi le développement d'installations spécifiques pour l'entrepreneuriat. Elles vont au-delà des facultés d'enseignement et comprennent un Parc de création et d'entrepreneuriat pour les étudiants et le Centre des constructeurs, qui fournit des outils open source gratuits à l'intention des apprenants et l'accès à une bibliothèque nationale d'innovation et d'entrepreneuriat. Les efforts menés par la direction pour encourager les clubs et les concours de plans d'entreprise et d'innovation sont aussi efficaces.

Les produits et services non traditionnels du SZPT contribuent aussi de manière essentielle à l'innovation institutionnelle. Ils se basent sur le rôle formel joué par le SZPT en tant que centre de R&D pour les PME de Shenzhen, qui facilite l'engagement actif dans les activités de R&D.

### Comment la recherche peut-elle influencer les produits et services proposés par une institution d'EFTP?

Le SZPT analyse les développements et les opportunités des entreprises, et s'appuie sur ces recherches pour façonner des offres d'EFTP.

**FIGURE 9** Le système du curriculum «quatre en un» du SZPT pour la formation à l'innovation et à l'entrepreneuriat



Des incubateurs d'entreprise et des services de mentorat sont disponibles pour venir en aide aux nouvelles initiatives de création d'entreprise, et les connaissances issues des entreprises fournissent une source de cas ou défis concrets, inspirant à leur tour la création et l'expérimentation de prototypes d'entreprises pour le compte de partenaires de l'économie.

**Comment les connaissances de pointe des produits et services d'EFTP peuvent-elles bénéficier à d'autres institutions?**

Le SZPT a mis en place avec le soutien du Ministère chinois de l'éducation une bibliothèque nationale de ressources d'innovation et d'entrepreneuriat. Elle couvre 34 provinces et est utilisée par plus de 800 établissements pour renforcer la connaissance et la compréhension de l'innovation et de l'entrepreneuriat.

Le SZPT met également en œuvre son système de gestion des relations écosystémiques pour renforcer son approche multi-disciplinaire de l'innovation et de l'entrepreneuriat. L'institut se trouve ainsi en mesure d'apporter une contribution à des plates-formes, des initiatives et des collaborations avec des entreprises partenaires.

**Quelles sont les caractéristiques d'une institution d'EFTP qui favorise activement l'innovation dans son écosystème?**

Le SZPT génère un sentiment d'appropriation et d'acceptation de son travail en participant activement à des efforts concertés avec des parties prenantes,

notamment centres d'apprentissage interdisciplinaire ou plates-formes d'innovation et d'entrepreneuriat. Le travail en réseau de la part de l'encadrement et du personnel est encouragé et facilité par la participation à toute une gamme de foires, conférences, alliances et concours écosystémiques. Grâce à un robuste environnement local d'entreprises, le SZPT a travaillé avec des entreprises de pointe sur des plates-formes collaboratives et formations conjointes. Il a également coopéré avec des entreprises mondiales pour créer des écoles entières, telles que l'école de technologie des réseaux de Huawei.

**EN CONCLUSION**

Si de nombreuses autres institutions d'EFTP ne seront pas à même de transposer l'envergure ou les ressources du SZPT, sa culture, ses espaces dédiés d'innovation et d'entrepreneuriat et son approche éducative de l'introduction de l'innovation et de l'entrepreneuriat constituent un faisceau de bonnes pratiques.

Le SZPT représente ce qui est possible lorsqu'une institution d'EFTP s'établit comme une autorité en matière d'enseignement de l'entrepreneuriat, crée un environnement dans lequel les étudiants peuvent réussir et répond aux besoins et aux potentialités des secteurs de l'économie.

En ce sens, le SZPT est une véritable plaque tournante telle qu'elle est définie par le projet i hubs – le centre de gravité de l'innovation en EFTP dans son contexte régional et national.



# «Guichet unique» de Finlande pour les services aux migrants

## 6 Études de cas



### Autorité éducative conjointe de la région d'Espoo

**Fondation**  
1982

**Étudiants**  
2 000 élèves dans l'enseignement général du deuxième cycle du secondaire, 9 000 élèves en formation professionnelle, 25 000 élèves dans l'enseignement populaire pour adultes (2019)

**Enseignants et formateurs**  
880 (2019)

**Vocation pédagogique**  
OMNIA est une organisation sans but lucratif détenue par trois municipalités de l'agglomération urbaine d'Helsinki. OMNIA propose toute une gamme de services à l'appui de l'apprentissage tout au long de la vie: enseignement professionnel du deuxième cycle du secondaire, formation professionnelle et apprentissage, enseignement général du deuxième cycle du secondaire, ateliers de formation en entreprise et cours d'enseignement populaire pour adultes.

**Énoncé de mission**  
«Promouvoir l'inclusion, les compétences et le bien-être des citoyens et impulser la vitalité des municipalités, des communautés et des entreprises de la région.»

*La voie qui mène à l'emploi et à l'intégration dans une nouvelle société est souvent longue pour les migrants. Plutôt que de poursuivre des politiques d'intégration dont la lenteur peut être frustrante pour toutes les parties prenantes, l'un des centres régionaux d'EFTP de Finlande expérimente une approche nouvelle.*

*Comme de nombreux pays d'Europe, la Finlande a vu ces dernières années sa population d'habitants immigrés augmenter. C'est particulièrement le cas dans la région qui entoure la ville d'Espoo: selon une estimation, la population immigrée d'Espoo atteindra 30 pour cent en 2035. Les statistiques montrent également que le taux de chômage des immigrés dépasse actuellement d'environ 2,5 pour cent celui des personnes nées en Finlande. Face à ces chiffres, le gouvernement finlandais a fait de l'accroissement de l'accès des immigrés à l'emploi une priorité. La stratégie de la ville d'Espoo note qu'il est nécessaire de relever le niveau éducatif des immigrés et d'accélérer et d'assouplir l'accès à l'intégration dans la société et à la vie active.*

*Bref, la Finlande – et la région d'Espoo en particulier – désire faire progresser rapidement les immigrés sur la voie de l'insertion sur le marché du travail. Or, la Finlande se heurte là à un problème que d'autres pays d'Europe confrontés au même enjeu connaissent bien: une pénurie de services centralisés tels que l'agence pour l'emploi, les centres de formation professionnelle ou le soutien social. Les immigrés ont de ce fait du mal à aller de l'avant, ce qui aboutit à un cycle auto-entretenu de marginalisation.*

*C'est là qu'intervient OMNIA, prestataire multisectoriel d'EFTP et centre régional de développement. OMNIA jouit d'une excellente réputation et a une bonne relation de travail avec les autorités régionales. Elle a l'habitude des programmes s'adressant spécifiquement aux immigrés et entretient des rapports étroits avec les entreprises de la région.*

*Cela a fait d'OMNIA le partenaire de choix pour réunir sous un même toit une équipe diversifiée de professionnels, conseillers et autorités publiques afin de mieux rendre service aux immigrés et de les insérer plus rapidement et plus efficacement sur le marché du travail. Le résultat: l'Osaamiskeskus (OSKE), le Centre de compétences pour immigrés d'OMNIA, qui représente une approche innovante, dirigée par une institution traditionnelle d'EFTP, de l'intégration des immigrés et de la création d'une main-d'œuvre durable.*

## Analyse des dimensions

: Des relations existantes ont été mises à profit et modifiées pour répondre à des enjeux et des potentialités spécifiques de la mission – écourter la voie d'accès à l'emploi pour les immigrés – assignée par la région d'Espoo, le gouvernement national et les réseaux économiques.

Un suivi et une documentation méticuleux de la démarche mise en œuvre ont permis de l'amplifier de manière rapide et robuste dans d'autres régions de Finlande.



Le recours à l'expertise d'organisations partenaires a généré des contenus d'apprentissage et une pédagogie adaptés à la situation spécifique des immigrés à l'OSKE.

Un comité spécial de pilotage faisant appel à une participation active des partenaires pour définir les objectifs et développer les processus organisationnels a joué un rôle essentiel dans la réponse à un nouveau mandat public.

Après avoir reçu des autorités finlandaises la demande de soutien pour écourter la voie d'accès des immigrés au marché du travail, OMNIA a mis à profit ses capacités en matière de gestion des relations écosystémiques et créé l'OSKE en étroite collaboration avec ses partenaires existants. Si ces relations existaient depuis un certain temps déjà, les circonstances du projet OSKE ont créé de nouvelles pistes de collaboration et d'innovation.

### **Pourquoi est-il judicieux qu'une institution d'EFTP prenne les commandes de la gestion des relations écosystémiques?**

Grâce à son expérience, à ses relations de travail et à sa réputation en matière de collaboration externe avec des organismes publics et privés locaux à Espoo, OMNIA possède un considérable acquis de travail en réseau. Une adaptation et une extension rapides du réseau existant d'OMNIA ont permis de faire en sorte que l'OSKE soit équipé des services nécessaires pour les immigrés. Les partenariats existants ont également été révisés et réajustés par le comité de pilotage, chaque partenaire assumant de nouveaux rôles en fonction de son expertise. La communication et la promotion externes ont assuré l'information et la mobilisation des parties prenantes de l'écosystème.

### **Quel rôle la confiance et la réputation jouent-elles lorsqu'on s'engage en terrain inconnu?**

Dans la région d'Espoo, OMNIA a toujours joui d'une réputation de partenaire compétent des diverses institutions et autorités publiques avec lesquelles

elle coopère. Dans le nouveau contexte du projet OSKE, OMNIA a demandé à ces partenaires d'assumer de nouveaux rôles et de faire l'apport de nouvelles compétences et de nouveaux services. Il y a eu un peu de réticence et de scepticisme, mais pour l'essentiel ces partenaires ont accepté, en raison de la robustesse des relations de travail antérieures, de laisser OMNIA jouer le rôle de chef de file. En conséquence, le projet OSKE est passé rapidement de la phase de conception à la phase pilote, permettant à toutes les parties de se concentrer sur l'importante démarche d'expérimentation par tâtonnements («trial and error») plutôt que de s'enliser face à d'éventuels obstacles institutionnels.

Si les enseignements d'EFTP d'OMNIA se sont poursuivis comme par le passé, les exigences spécifiques de l'OSKE requéraient des innovations dans la dimension Enseignement et apprentissage. Les immigrés avaient besoin de services spécifiques (parfois non éducatifs) fournis par des instructeurs disposant de connaissances pédagogiques non traditionnelles.

### **Quelles possibilités d'innovation existent pour la voie d'accès à la formation dans l'EFTP?**

Les problèmes de langue, les lacunes éducatives et le besoin de mesures de soutien détectés chez les immigrés allaient au-delà des prestations normales d'EFTP d'OMNIA; il a fallu miser sur l'expertise de travailleurs sociaux, de représentants de l'agence pour l'emploi, de spécialistes des traumatismes et d'enseignants de langues.

### **Comment une institution d'EFTP peut-elle résoudre les obstacles potentiels à la réussite des apprenants dans un programme d'EFTP?**

OMNIA s'est attachée à éliminer les obstacles à la formation des immigrés dans l'EFTP. Elle a recouru notamment à la formation en situation de travail intégrant des approches pédagogiques innovantes pour apprenants aux connaissances limitées de finnois. Les problèmes d'autonomisation liés au sexe, les handicaps d'apprentissage ou les vécus traumatisants constituaient des obstacles potentiels à la réussite dans un programme d'EFTP. En les traitant en amont du programme, OMNIA a renforcé les perspectives de réussite pour les immigrés.

L'OSKE a abouti à la redéfinition du concept des produits et services pouvant être fournis par une institution d'EFTP.

### **Comment des potentialités de redéfinition des limites et de la portée des services d'une institution d'EFTP peuvent-elles être identifiées et exploitées?**

L'OSKE n'a pas entraîné de nouvelles solutions économiques ou commerciales pour l'écosystème externe, mais a représenté une nouvelle conception des services sociaux et des avantages qui peuvent être implantés dans une institution d'EFTP. OMNIA était confrontée à un défi: écourter pour les immigrés la voie d'accès à l'emploi. En trouvant la meilleure façon de résoudre ce problème, OMNIA a identifié de nouveaux rôles dont elle pourrait se charger. D'autres régions de Finlande envisagent d'adopter l'approche d'OMNIA, montrant que son cadre stratégique, sa boîte à outils documentée et ses processus sont d'une portée adaptable.

L'OSKE a pu démarrer rapidement grâce aux mesures de stratégie et gestion mises en œuvre par OMNIA. Ces mesures se basaient sur le choix d'OMNIA comme institution chef de file dans la recherche de la meilleure démarche d'accomplissement de la mission.

### **Comment l'encadrement coordonne-t-il et met-il en œuvre une réponse rapide à un nouveau mandat public de résolution d'un problème de société pressant?**

Suite à la demande des autorités nationales et régionales, la direction d'OMNIA a formulé une stratégie innovante pour écourter la voie d'accès des immigrés à l'intégration dans la vie active et la société. Pour réaliser cette stratégie, la direction d'OMNIA a mis en place une approche globale à l'échelle de l'institution: un comité de pilotage de tous

les partenaires responsables de la mise en œuvre de l'OSKE et un groupe de pilotage qui a établi des outils et processus communs.

### **Quels avantages y a-t-il à partir de zéro pour une nouvelle priorité stratégique?**

Consciente des besoins spécifiques des immigrés désireux d'avoir un emploi, OMNIA a créé une culture du service au client qui est venue en aide aux immigrés sur l'ensemble de leur parcours vers le marché du travail. Elle a commencé par dispenser des qualifications préliminaires pour l'EFTP, un domaine qui normalement ne relève pas de l'activité d'une institution d'EFTP. OMNIA a également créé de nouveaux outils d'évaluation des antécédents éducatifs et professionnels des immigrés et de validation de leurs acquis antérieurs.

## **EN CONCLUSION**

OMNIA a été chargée par les autorités finlandaises de résoudre un problème particulier: écourter la voie d'accès à l'emploi pour les immigrés. Alors que cette mission comprenait des tâches étrangères à son rôle traditionnel d'institution d'EFTP, OMNIA a mis à profit ses solides relations existantes avec ses partenaires pour créer l'OSKE, le Centre de compétences pour immigrés. Ces efforts ont généré de nouveaux rôles pour les parties prenantes et de nouveaux services à l'intention des apprenants. Si le projet est encore en cours, ses résultats sont suffisamment notables pour que sa démarche soit étendue à des institutions similaires d'autres régions de Finlande.

L'exemple de ce partenaire du projet i hubs de l'UNEVOC montre comment les dirigeants des institutions d'EFTP peuvent, lorsqu'ils en sont chargés par le gouvernement central, relever le défi de la création d'un service d'EFTP entièrement nouveau – en l'occurrence pour les immigrés. En façonnant des unités et processus internes nouveaux, en adaptant les méthodes d'enseignement et en misant sur une étroite coordination avec ses partenaires publics et privés, OMNIA a mis en place à l'échelle de l'institution une approche innovante qui maintenant est étendue sur la Finlande et est propre à inspirer d'autres institutions d'EFTP.

# Une vision globale de l'EFTP au Pays basque

## 7 Études de cas



### Centre basque de recherche et d'innovation appliquée en FEP

**Fondation**  
2005

**Étudiants**  
s/o

**Enseignants et formateurs**  
207 (2019)

#### Vocation pédagogique

Par le travail en réseau et la participation directe de l'équipe basque d'enseignants de formation professionnelle, Tknika met au point des projets innovants pour les 35 institutions d'EFTP de la région dans les domaines de la technologie et de la gestion éducatives. Les disciplines sur lesquelles le travail du Tknika se concentre sont les biosciences, la fabrication avancée, les usines numériques et connectées et l'énergie.

#### Énoncé de mission

«Faire de la recherche et de l'innovation appliquée des éléments clés fondamentaux de l'enseignement et de la formation professionnels au Pays basque, réaliser des progrès dans de nouveaux environnements et processus d'apprentissage, et réduire la lacune de compétences entre le moment où une idée fait son apparition et celui où la société peut en tirer profit.»

*De nombreuses innovations mises en évidence dans l'initiative Skills for Innovation Hubs de l'UNESCO-UNEVOC émanent de centres d'EFTP spécifiques. Au Pays basque toutefois, il est une institution qui dirige des efforts pour rassembler les projets individuels et innover dans l'ensemble du secteur de l'EFTP de la région.*

*Pour une institution qui se concentre sur l'innovation dans l'EFTP, le Tknika est insolite en ce qu'il emploie des enseignants, mais n'a pas de salles de classe. Il se concentre sur la formation des apprenants, mais n'a jamais délivré de diplôme à aucun d'entre eux.*

*C'est parce que le Tknika n'est pas une institution d'EFTP ordinaire. Plutôt que d'assumer un rôle traditionnel d'EFTP et d'enseigner directement les compétences requises sur le marché du travail, le Tknika a pour mandat de faciliter les améliorations de l'enseignement, de l'apprentissage et de l'innovation chez toutes les parties prenantes du Pays basque. Le Tknika «réseautage les réseaux», impulsant des projets et des initiatives et veillant à ce que les nouveaux développements intervenant dans les politiques, le secteur privé et la société civile soient rapidement adoptés par les institutions d'EFTP et intégrés dans l'enseignement et l'apprentissage.*

*Lorsque le Tknika a été créé en 2005, des fonctionnaires du vice-ministère de la formation professionnelle ont observé que les centres d'EFTP du Pays basque poursuivaient des objectifs différents dans les divers projets innovants qu'ils menaient. Les possibilités de synergie et d'apprentissage mutuel étaient négligées, et le Tknika a été chargé de mettre en place un meilleur système de mise en commun des connaissances et de systématisation de nouveaux projets et idées.*

## Analyse des dimensions

Forte capacité à construire et gérer des réseaux avec l'engagement actif des institutions d'EFTP, entreprises, organismes publics et acteurs sociaux.

Fourniture de produits et services non traditionnels – y compris recherche et développement, contrôle de qualité et pertinence pour l'environnement stratégique – au réseau régional d'EFTP. Ceci permet de réduire le temps qui s'écoule entre le tout début d'une idée innovante et sa mise en œuvre en classe (et ultérieurement dans l'économie).



Des processus codifiés convertissent en douceur des idées et potentialités innovantes en nouvelles méthodes d'enseignement et d'apprentissage.

Un mandat clair de facilitation des améliorations de l'enseignement, de l'apprentissage et de l'innovation chez toutes les parties prenantes de l'EFTP du Pays basque, en conformité avec les priorités de la région et avec le soutien des institutions, entreprises et partenaires sociaux locaux.

La principale innovation de la pratique de l'EFTP au Tknika est ancrée dans les produits et services qu'il fournit pour renforcer l'expérience d'enseignement et d'apprentissage dans les institutions d'EFTP du Pays basque.

### Comment le Tknika peut-il rendre service tant aux institutions d'EFTP qu'aux parties prenantes externes par de nouveaux produits et services?

Le Tknika collabore avec des institutions d'EFTP et des partenaires des secteurs public et privé pour convertir les développements intervenant dans l'écosystème en prototypes aux fins de formation dans des environnements scolaires. Par ailleurs, le Tknika a identifié des domaines de spécialisation pour la recherche sur les besoins actuels ou futurs des entreprises. Enfin, le Tknika effectue une synthèse systématique des nouveaux produits et services, qui sont alors répercutés dans tout le réseau d'établissements d'EFTP.

L'accent innovant mis par le Tknika sur le développement de produits et services est stimulé par une approche claire de la dimension Stratégie et gestion et par un environnement favorable.

### En quoi la stratégie et la gestion institutionnelles diffèrent-elles en l'absence d'attributions directes d'enseignement?

La mission du Tknika consiste à faciliter le partage des connaissances et à intégrer les nouveaux produits et idées dans l'apprentissage dans l'ensemble du réseau d'établissements d'EFTP. La stratégie vise

donc à instituer des pistes claires de transfert des connaissances, à promouvoir les pratiques innovantes au sein du réseau régional, et à diffuser les objectifs stratégiques du Pays basque, en particulier objectifs régionaux en matière d'emploi ou efforts portant sur l'égalité des sexes, stratégie de spécialisation intelligente de l'Union européenne, et objectifs de développement durable des Nations Unies.

### Comment le succès est-il mesuré en l'absence d'indicateurs de la performance institutionnelle tels que taux d'obtention de diplômes ou chiffres sur l'accès à l'emploi après l'obtention d'un diplôme?

La direction du Tknika a mis en place des processus codifiés assortis d'un cadre permettant de définir les objectifs recherchés de ses innovations. Ceci permet de mesurer le succès en termes d'adoption et d'engagement de la part du réseau. Clairement mandaté par le ministère pour coordonner le système de recherche et d'innovation appliquées de la formation professionnelle basque, le Tknika définit la stratégie pour tous les centres de formation professionnelle de la région. Le succès de ces efforts peut également être mesuré à partir des résultats collectifs de toutes les institutions.

Si le Tknika ne dispense pas lui-même de cours et n'a pas de contacts directs avec les apprenants, il n'en transmet pas moins des connaissances et des méthodes d'enseignement et d'apprentissage ayant un impact on ne peut plus direct sur les enseignants et formateurs. C'est là l'avantage des efforts menés par Tknika pour rester parfaitement au

courant des nouvelles exigences apparaissant dans l'environnement économique régional, des atouts de chaque institution d'EFTP de son réseau, et des objectifs de développement des autorités régionales et internationales: les méthodes d'enseignement et d'apprentissage sont conçues pour répondre rapidement à ces besoins.

### **Comment un contrôle de qualité peut-il être appliqué aux méthodes d'enseignement et d'apprentissage mises au point en dehors des institutions d'EFTP?**

Le Tknika assure au sein de son personnel une rotation active d'enseignants et formateurs d'institutions régionales d'EFTP. Tous les projets innovants du Tknika prévoient pour les enseignants une formation à la mise en application des nouvelles méthodes d'enseignement. Au Tknika, les innovations ne sont pas de simples exercices intellectuels; l'objectif est toujours leur mise en œuvre spécifique dans les institutions d'EFTP.

Le Tknika a mis au point des outils pour optimiser sa gestion des relations écosystémiques et faire en sorte que les nouveaux développements intervenant dans les politiques, le secteur privé et la société civile soient rapidement communiqués et adoptés par les institutions d'EFTP et intégrés dans l'enseignement et l'apprentissage.

### **Comment un centre régional de recherche appliquée devient-il un point nodal entre institutions d'EFTP et parties prenantes publiques ou privées?**

Du fait de sa fonction de pôle régional d'innovation et de recherche appliquée, le Tknika a acquis une réputation de partenaire de communication et de collaboration diligent et bien connecté. Ceci met le

Tknika dans une bonne position pour un suivi étroit de l'écosystème: les innovations dans le secteur commercial peuvent entraîner des changements dans l'enseignement et les idées qui émergent dans les écoles peuvent s'étendre à d'autres institutions d'EFTP. Un autre atout de la gestion des relations écosystémiques du Tknika réside dans son analyse et sa perception approfondies des atouts et des domaines d'expertise de tous les centres d'EFTP.

## **EN CONCLUSION**

Le mandat institutionnel dont est investi le Tknika est de renforcer l'innovation dans l'EFTP en conformité avec les priorités stratégiques régionales. Ce sont les processus clairs et codifiés mis en place par le Tknika pour s'acquitter de ce mandat qui distinguent l'institution: ils permettent aux idées et potentialités innovantes de se transformer en douceur en produits et services d'enseignement et d'apprentissage.

En faisant participer les enseignants et les formateurs au processus de développement de produits et services, le Tknika réalise des innovations «à la portée des enseignants» pouvant être rapidement adoptées et mises en œuvre. Les enseignants associent aussi certains critères normatifs aux innovations du Tknika: toute innovation comprend des potentialités de développement professionnel des enseignants et des matériaux de formation connexes.

La capacité du Tknika à construire et gérer des réseaux misant sur l'engagement actif des institutions d'EFTP, entreprises, organismes publics et acteurs sociaux a confirmé son succès constant dans sa fonction de catalyseur de l'innovation dans l'EFTP. Il constitue un exemple unique en son genre, celui d'un membre du Réseau UNEVOC coiffant un réseau régional de centres d'EFTP et les aidant tous à rester à la pointe de l'EFTP.

# Fermentation, percolation et incubation au Centre des femmes de la TESDA

## Études de cas



### Centre des femmes de l'Autorité de l'enseignement technique et du développement des compétences

#### Fondation

1998

#### Étudiants

1 100 (2019)

#### Enseignants et formateurs

17 (2019)

#### Vocation pédagogique

: L'Autorité de l'enseignement technique et du développement des compétences (TESDA) est l'agence gouvernementale chargée de la gestion et de la supervision de l'enseignement technique aux Philippines. Le Centre des femmes de la TESDA (TWC) a été créé grâce à une aide du gouvernement du Japon et offre des certifications nationales dans un certain nombre de domaines liés à la fabrication, au tourisme et au secteur des services, y compris: maintenance automobile, barista, barmaid, ménage, production de pain et pâtisseries, installation et maintenance électriques.

#### Énoncé de mission

«En tant qu'institution d'excellence chef de file en matière d'autonomisation des femmes, le Centre des femmes de la TESDA prône et assure des programmes et services axés sur un EFTP garantissant assurance de qualité, inclusivité et égalité entre les sexes.»

*Le Centre des femmes de la TESDA, aux Philippines, a toujours été un point de référence pour la formation à l'entrepreneuriat et l'autonomisation des femmes. Maintenant, grâce à la coopération avec une entreprise partenaire engagée et à des investissements dans de nouvelles installations vouées à l'innovation, les diplômées du TWC boulangent et brassent sur la voie de l'entrepreneuriat moderne.*

*Le campus de l'Autorité de l'enseignement technique et du développement des compétences (TESDA) est situé dans la ville de Taguig, proche de la capitale Manille. Outre les bureaux centraux de la TESDA, le site abrite l'institut de compétences linguistiques de la TESDA, le Centre des femmes de la TESDA (TWC) et plusieurs autres institutions et entreprises locales.*

*Des centaines d'étudiants, administrateurs, instructeurs, visiteurs et travailleurs locaux passent chaque jour par le campus, s'arrêtant souvent au Café Juana du TWC. Au TWC, le café représente bien davantage qu'une simple lieu pour la pause-café: il incarne l'entrepreneuriat, l'autonomisation des femmes, la réussite de la collaboration éducative public-privé et l'innovation dans l'EFTP.*

*Le café est le visage de la pratique innovante du TWC: le Centre d'incubation d'entreprises (BIC). Au BIC, les programmes d'enseignement professionnel – dont bon nombre sont conçus pour le secteur du tourisme – visent à des compétences pour le XXI<sup>e</sup> siècle et fournissent aux apprenantes une orientation et des services en vue du lancement de leur propre entreprise.*

## Analyse des dimensions

Des accords de coopération pratique avec des partenaires clés des secteurs public et privé créent des conditions propices à des connaissances techniques, des compétences, des équipements et des soutiens financiers nouveaux.

Le BIC constitue un exemple de produit ou service spécifique non traditionnel bénéficiant au personnel, aux apprenantes et au partenaires externes. Il impulse l'innovation par sa vaste gamme d'offres décrites ci-dessous.



Les certifications nationales existantes livrent des composants pour l'intégration de compétences essentielles d'innovation et d'entrepreneuriat dans les curricula habituels.

Orientation stratégique émanant de la hiérarchie, avec un soutien pour une nouvelle initiative directement liée à la mission institutionnelle (autonomisation des femmes par l'entrepreneuriat).

Le premier programme du TWC à recourir au BIC a été celui menant à la certification de production de pain et pâtisseries. Il est issu du puissant partenariat entretenu par le TWC avec un grand producteur national de farine et représente une excellente innovation en matière de gestion des relations écosystémiques.

### Comment un projet peut-il fournir un point de ralliement pour la coopération avec les parties prenantes de l'écosystème?

Après l'achèvement par la TESDA de la rénovation programmée de l'un de ses bâtiments du campus, le TWC s'est rendu compte qu'il constituerait un site idéal pour le BIC. En même temps, la Pilimco Foods Corporation et sa société mère, Aboitiz, ont perçu une possibilité de travailler avec les étudiantes du TWC et de leur inculquer les technologies et techniques les plus récentes en matière de boulangerie. La «Cuisine d'incubation» du BIC qui en a résulté a constitué le point de départ de nombreuses autres innovations au TWC. La collaboration relative au BIC a mené à la fourniture de matériaux, d'équipements et de services, d'un soutien externe pour l'enseignement et la formation, et d'une assistance de professionnels à de jeunes entrepreneuses opérant une transition depuis le BIC vers le marché.

### Comment une coopération innovante avec une unique partie prenante peut-elle être étendue pour parvenir à l'innovation à l'échelle de l'institution tout entière?

Lorsque le BIC s'est constitué, le TWC a saisi l'occasion pour renforcer ses relations avec des organismes publics. C'est ainsi par exemple que le BIC constituait un cadre plus approprié pour la supervision et le mentorat offerts par le Ministère du commerce et de l'industrie. L'association des anciennes élèves du TWC a constaté que les installations d'incubation fournissaient une possibilité de fournir une assistance de micro-financement à des bénéficiaires diplômées. La réussite de la «démonstration de faisabilité» pour le certificat national de fabrication de pain et de pâtisseries a mené à des coopérations similaires avec d'autres secteurs sur des programmes menant à leurs certificats nationaux spécifiques.

Alors qu'un soutien financier et matériel de la part de partenaires économiques était essentiel pour le lancement du BIC, les efforts du TWC en matière de stratégie et gestion ont abouti à la création d'un Plan de développement institutionnel qui a confirmé l'engagement de l'institution en faveur du BIC et de ses objectifs éducatifs.

### Comment les dirigeants d'une institution peuvent-ils faire de l'innovation une priorité stratégique?

La stratégie du TWC a intégré l'initiative BIC dans l'activité de base de l'institution: l'autonomisation des femmes par l'entrepreneuriat et le soutien au développement durable. L'allocation de ressources financières et de planification par la direction a émis le message que le BIC représentait une haute priorité.



### **Comment la direction peut-elle faire en sorte qu'un projet de grande envergure suscite l'exaltation et l'enthousiasme des parties prenantes internes?**

La modernisation des installations de formation, de nouveaux espaces physiques, de même que les technologies et les techniques les plus récentes ont constitué des résultats concrets du BIC. Le Plan de développement institutionnel visait à informer et motiver apprenantes et formateurs au sujet du BIC au moyen d'une communication interne avisée. Les apprenantes se sont mises à faire preuve d'intérêt en demandant une place dans le nouveau BIC.

Une fois les installations et les équipements en place, le BIC a également déclenché toute une série d'innovations dans l'enseignement et l'apprentissage au TWC.

### **Quelles innovations nouvelles relatives à l'enseignement et à l'apprentissage ont été mises en œuvre parallèlement au BIC?**

Le TWC a intégré les compétences essentielles d'innovation et le développement de l'entrepreneuriat dans tous ses programmes de certification nationale, tous menés ou initiés par le BIC. Des espaces physiques (tels qu'un fournil et un café sur place) fournissent des possibilités authentiques d'apprentissage en situation de travail. D'autres programmes menant à des certifications nationales, par exemple barista et barmaid, peuvent recourir au même espace. Les espaces traditionnels d'apprentissage sont modernisés et abritent maintenant mentorat, travail en réseau, assistance marketing et études de marché. Une assistance à la gestion comptable et financière, à la commercialisation de la technologie et à la conformité aux dispositions réglementaires est aussi disponible.

### **Comment le BIC a-t-il contribué à diffuser le recentrage des curricula vers les compétences d'entrepreneuriat et d'innovation et les nouvelles possibilités de formation des enseignants?**

De nouveaux espaces physiques, l'actualisation des programmes et l'expansion des méthodes d'enseignement et d'apprentissage au TWC ont contribué à entraîner le recentrage des curricula. Un accent nouveau sur des compétences telles que la réflexion critique, la résolution de problèmes, la numérisation et l'écologisation a pu être bien mieux mis en œuvre dans le contexte des nouvelles installations et des programmes révisés. Les enseignants et formateurs ont également bénéficié de nouvelles situations pour la mise en œuvre des

dernières possibilités de formation professionnelle dans les domaines de l'entrepreneuriat et de l'innovation.

Les nouvelles possibilités d'enseignement et d'apprentissage sont directement soutenues par des produits et services innovants.

### **Qu'est-ce qui fait du BIC un produit/service innovant plutôt qu'un simple nouveau bâtiment sur le campus?**

Le BIC a accueilli des innovations relatives à toutes les autres dimensions, notamment le curriculum, l'expérience en situation de travail et les espaces physiques d'apprentissage. Un fournil ouvert, des stands d'alimentation et des installations de bar et de restauration offrent des produits et services professionnels réalisés par des apprenantes pour leurs homologues, le personnel, les visiteurs et les travailleurs locaux. Ces expériences pratiques se situent dans les mêmes installations du campus (le BIC) que la formation à l'entrepreneuriat et l'incubation des entreprises en phase de démarrage. Avec une expérience réaliste en situation de travail, les futures entrepreneuses peuvent faire un meilleur usage des microcrédits disponibles au TWC lorsqu'elles s'établissent sur le marché.

## **EN CONCLUSION**

Au TWC, les investissements et la collaboration d'une entreprise partenaire ont abouti à une possibilité unique d'investir dans des installations et des équipements nouveaux, mais aussi d'actualiser les curricula et les offres de cours menant à des certifications nationales spécifiques.

Tourné vers l'avenir, le TWC reconnaît la nécessité d'attirer davantage de partenaires vers le BIC. Non seulement il assurera ainsi l'avenir financier du BIC et la constance de perspectives pour les diplômées, mais en attirant un groupe diversifié de parties prenantes externes, le BIC pourra être développé pour inclure d'autres domaines et disciplines en vue de pérenniser l'innovation au TWC.

Le TWC a toujours recherché l'excellence en tant qu'institution d'EFTP, et la collaboration novatrice relative au BIC entre l'institution, les entreprises partenaires et les diplômées fait apparaître une ère nouvelle dans l'autonomisation des femmes des Philippines. Grâce à la collaboration avec d'autres Centres UNEVOC au titre du projet i hubs, la pratique innovante du TWC et son expérience se propagent déjà au-delà de son propre campus.

# Culture de champignons, recyclage de bouteilles et EFTP de pointe au Nigeria

## 9

### Études de cas



#### **Collège de Technologie de Yaba Lagos, Nigeria**

**Fondation**  
1947

**Étudiants**  
28 201 (année universitaire 2018/2019: 13 596  
étudiants à plein temps et 14 605 à temps partiel)

**Enseignants et formateurs**  
844 (année universitaire 2018/2019: 662 chargés  
de cours, 15 instructeurs, 21 bibliothécaires, 146  
technologues)

**Vocation pédagogique**  
L'YCT a pour mission de dispenser des cours  
d'instruction et de formation à plein temps  
et à temps partiel en technologie, sciences  
appliquées, commerce et gestion, de même  
que dans d'autres domaines d'apprentissage  
appliqué correspondant aux nécessités  
techniques, professionnelles et industrielles  
du Nigeria. Le collège compte huit écoles:  
arts, design et impression; ingénierie; études  
environnementales; sciences humaines; gestion  
et commerce; sciences; formation technique;  
technologie.

**Énoncé de mission**  
«Former des diplômés érudits et innovants,  
dignes par leur compétence et leur caractère,  
grâce à un enseignement, un apprentissage  
et une recherche efficaces pour l'avancement  
technologique du Nigeria.»

*Le Yaba College of Technology du Nigeria a développé un talent pour connecter ses chercheurs et ses étudiants à des projets qui ciblent des problèmes de la vie réelle, encourager la créativité et l'innovation et favoriser les relations à long terme avec des parties prenantes externes.*

*L'un des principaux objectifs du Yaba College of Technology (YCT) de Lagos, au Nigeria, est de mettre à profit les atouts dont il dispose en tant qu'institution d'EFTP pour répondre aux besoins de la communauté et pour contribuer à résoudre certains des problèmes les plus pressants qui se présentent à Lagos et au Nigeria. Il s'agit notamment d'améliorer la sécurité alimentaire, de réduire le taux de chômage et de résorber la pollution environnementale.*

*Depuis l'introduction du Centre de recherche appliquée et d'innovation technologique de l'YCT en 2006, la recherche impulsée par la demande a orienté un curriculum et un ensemble de projets qui transmettent aux étudiants une formation professionnelle ancrée dans des situations où il s'agit de résoudre des problèmes de la vie réelle.*

*Dans cet environnement, les chercheurs et les étudiants de l'YCT ont travaillé à des projets de recherche, produits et services qui agissent directement sur les marchés et sont largement acceptés. Ils incluent des incursions dans la culture des champignons, qui ont contribué à l'établissement d'une nouvelle culture alimentaire au Nigeria, jusqu'à des œuvres d'art fabriquées à partir de bouteilles en verre recyclées, qui ont stimulé la créativité entrepreneuriale des étudiants.*

## Analyse des dimensions

La concentration sur la R&D crée des incitations et des bénéfices réciproques pour une étroite collaboration avec les parties prenantes du monde des entreprises.

Développer une activité de recherche et développement (R&D) impulsée par la demande, y compris prototypes, tests et démonstrations de faisabilité, conçue pour se répercuter directement sur les besoins de développement, utiliser des compétences interdisciplinaires et s'intégrer rapidement dans les entreprises.



Enseignants et étudiants collaborent sur des projets de recherche en fonction de besoins spécifiques du marché. Ces projets constituent pour les apprenants une occasion de faire usage d'outils, contenus d'apprentissage et compétences innovants pour résoudre des problèmes spécifiques axés sur le marché.

La décision de se concentrer sur la R&D, prise au sommet, a été mise en œuvre dans l'ensemble de l'institution. Les efforts menés actuellement centrent la R&D sur la contribution de l'EFTP aux enjeux des politiques nationales.

Les mécanismes mis en place par l'YCT pour identifier les demandes des parties prenantes des secteurs public et privé et les convertir en produits ou services non traditionnels constituent une bonne pratique de l'innovation dans la dimension Produits et services. Les idées, les prototypes et les applications qui en résultent montrent comment les compétences d'EFTP peuvent être utilisées pour répondre directement aux besoins réels du marché ou des entreprises.

### Quels avantages y a-t-il pour une institution d'EFTP à se concentrer sur des produits et services directement commercialisables?

À l'YCT, certaines initiatives impliquent d'importants facteurs économiques: alors que la production de champignons par l'école en tant que culture verte visait à l'origine au développement de nouvelles compétences par les agriculteurs, les champignons sont aussi devenus une source de revenus pour l'institution. Néanmoins, d'autres initiatives s'appuient sur les compétences d'EFTP plus générales de l'institution, par exemple l'association de l'art et du design aux techniques de recyclage en vue de la revalorisation de bouteilles en verre usagées. Ces produits fournissent aussi à l'YCT l'occasion d'enseigner comment déposer des brevets et enregistrer des droits de propriété intellectuelle. L'YCT est par ailleurs bien placé pour percevoir les possibilités d'extension de ses activités de recherche et d'innovation afin de renforcer son potentiel sur le marché.

### Comment une institution maintient-elle son accent sur les projets de recherche appliquée sans dériver vers des domaines moins liés à des enjeux spécifiques du monde réel?

L'YCT incite les étudiants à solliciter des subventions de recherche et d'autres sources de financement, et fournit un soutien institutionnel pendant le processus de demande. Ces subventions incluent un certain cadre intrinsèque qui aide à préserver l'accent des projets de recherche et leur pertinence face à un enjeu sectoriel ou à un impératif de développement. Il en va de même de la collaboration directe avec une entreprise ou une industrie: un projet présente dès le tout début un ensemble de paramètres de recherche ou une portée spécifique. Dans son ensemble, cette approche fonctionne comme un filtre naturel qui privilégie les projets pertinents.

L'accent mis par l'YCT sur la recherche et l'innovation a entraîné d'importants développements de sa gestion des relations écosystémiques: les partenariats mutuellement bénéfiques avec les principaux acteurs de l'écosystème sont régulièrement révisés et confirmés, ce qui garantit que les partenariats avec les parties prenantes clés de secteurs publics et privés prioritaires continuent d'ouvrir des perspectives pour l'innovation et les compétences.

### **Comment une institution fait-elle en sorte que l'innovation mène à des relations plus puissantes et mutuellement bénéfiques avec les parties prenantes?**

À l'YCT, les parties prenantes externes sont invitées à des séminaires structurés pour mettre les dirigeants et les enseignants de l'institution au courant de la demande future et des perspectives qui s'ouvrent dans leur secteur pour les compétences et les aptitudes techniques. Inversement, les activités de recherche et d'innovation de l'YCT ouvrent la voie au développement d'idées et d'approches susceptibles d'être appliquées dans les entreprises. Les dispositifs d'apprentissage en situation de travail permettent aussi aux apprenants d'acquérir des compétences techniques pertinentes et aux entreprises de trouver des travailleurs possédant des compétences d'innovation.

L'approche de Stratégie et gestion de l'YCT est centrée sur le lien entre recherche en EFTP, innovation et développement économique. La vision claire, la mission et le plan stratégique de l'institution ont été systématiquement déployés et transmis dans toutes les facultés avec des processus et un financement définis.

### **Comment une ample réorientation vers les compétences innovantes, telles que la créativité et l'entrepreneuriat, peut-elle prendre racine et croître?**

La direction de l'YCT a fait de la R&D une priorité en 2006 lorsqu'elle a créé le Centre de recherche appliquée et d'innovation technologique de l'YCT et l'a intégré dans la mission de l'institution. Des plans stratégiques institutionnels explicites ont été transmis à toutes les facultés et tous les départements. L'actuel Plan stratégique 2018-2023 maintient le double accent sur la recherche et l'innovation, et oriente l'institution, ses enseignants et ses apprenants sur les enjeux les plus pressants de l'agenda politique national. Parmi ceux-ci figurent l'amélioration de la sécurité alimentaire, la croissance de l'emploi des jeunes et la réponse aux défis du développement durable, tels que l'écologisation.

### **Quel rôle la direction joue-t-elle pour assurer la réussite de l'intégration de la R&D dans l'EFTP?**

Depuis 2006, la direction de l'YCT a investi des ressources (plus de 5,5 millions de US\$) pour renforcer les capacités intellectuelles et techniques et équiper des laboratoires pour des projets de recherche et d'innovation. Un cadre de processus et de pratiques a guidé les priorités et assuré une gestion efficace et efficiente de ces initiatives. L'institution a également fait des efforts pour attirer des co-investisseurs pour des

projets d'innovation. Lorsque des projets sont lancés, des processus spécifiques garantissent la présence de critères clairs et la transparence de la prise de décisions. Priorité est donnée à la communication interne de telle sorte que tous les enseignants et les apprenants reçoivent régulièrement des mises à jour des activités et des progrès, parallèlement à des incitations à participer.

La démarche stratégique de l'YCT, claire et documentée, est étayée par une dynamique complémentaire d'innovation dans l'enseignement et l'apprentissage, qui mobilise les enseignants par une gamme d'offres motivantes de développement professionnel.

### **Comment une institution peut-elle motiver enseignants et formateurs à introduire des compétences d'innovation?**

L'YCT a mis en place un Centre de développement de compétences flexibles appelé à organiser régulièrement des séminaires de développement professionnel des enseignants et instructeurs. Ils sensibilisent à la pédagogie innovante et aux nouvelles techniques telles que l'apprentissage par problèmes, les ressources éducatives libres et les techniques flexibles et mixtes. Une collaboration avec le Commonwealth of Learning propose des cours en ligne pour améliorer les capacités des enseignants en matière d'apprentissage basé sur la technologie. Dans tous les départements, les enseignants désignent des ambassadeurs chargés de promouvoir les idéaux de l'enseignement innovant et de soutenir leurs collègues. L'institution a également adapté le processus d'évaluation de la performance des enseignants afin de soutenir et d'encourager la pédagogie innovante.

### **Comment les nouveaux contenus des curricula soulignant la créativité et la résolution de problèmes peuvent-ils transmettre des compétences essentielles d'innovation?**

Des projets relevant de domaines créatifs tels que les beaux-arts ont aidé à mettre en place plusieurs opportunités d'apprentissage et à instaurer des contacts avec des partenaires de l'économie pour les apprenants de l'YCT. Une initiative que l'on peut citer en exemple est un projet artistique de recyclage de bouteilles, lancé en collaboration avec Coca-Cola. Les œuvres d'art apprennent aux étudiants à résoudre de manière créative un problème de l'industrie (encourager à passer des bouteilles en plastique aux bouteilles en verre) et à envisager de faire du surcyclage un concept entrepreneurial. Cette approche encourage et motive les apprenants à explorer leurs propres projets indépendants ou à mener leurs propres recherches.

## EN CONCLUSION

Qu'il s'agisse d'innovations techniques dans la culture des champignons ou de la découverte de procédés innovants de fabrication de produits et d'œuvres d'art par le surcyclage, l'YCT s'attache à utiliser des services non traditionnels d'EFTP pour apporter un bénéfice à la société. L'YCT guide ses étudiants vers des possibilités de participation à des projets de recherche et développement appliqués qui traitent des problèmes spécifiques de l'industrie ou du développement.

Le résultat est un environnement d'apprentissage marqué par la découverte et l'innovation. Les frontières entre cours traditionnels en salle de classe, résolution de problèmes en laboratoire et environnements calqués sur le travail se sont estompées; les diplômés sortent de l'YCT avec des expériences et des compétences adaptées au marché du travail du Nigeria et aux enjeux du développement du pays.

L'YCT s'emploie activement à innover dans ses produits, ses curricula et ses méthodes d'enseignement et d'apprentissage. Sa stratégie 2018-2023 oriente ces efforts sur de nouveaux horizons: durabilité, opportunités de croissance et de diversification, formation de diplômés immédiatement employables.

En mettant l'accent sur la recherche appliquée basée sur les exigences et les spécificités de son écosystème, l'YCT a opéré un important revirement vis-à-vis de l'enseignement traditionnel de l'EFTP. Les compétences transmises sont dynamiques et peuvent être adaptées aux défis complexes et en rapide évolution de l'environnement de l'YCT. Cette transformation intervient dans l'EFTP dans le monde entier, et l'YCT montre avec force comment d'autres institutions d'EFTP peuvent mettre en œuvre un changement similaire.

# Innovation dans l'EFTP – passage à l'étape suivante

Ces neuf études de cas de centres d'innovation représentent des pratiques innovantes d'EFTP dans des Centres UNEVOC. Cependant, il convient de considérer leurs idées comme le point de départ d'un processus permanent et non pas comme l'ultime conclusion sur la façon dont l'innovation dans l'EFTP devrait être menée.

Les neuf centres d'innovation présentent des points communs dans la démarche et les méthodes utilisées par les institutions dans chacune des quatre dimensions de l'innovation. Si certaines conditions favorables à l'innovation dans les centres en question étaient spécifiques à chaque institution, toute institution d'EFTP envisageant une pratique innovante peut appliquer les bonnes pratiques indiquées ci-dessous pour chaque dimension:

## STRATÉGIE ET GESTION

Les stratégies et visions innovantes les plus efficaces sont soutenues par les instances dirigeantes et transmises dans l'ensemble de l'institution.

- Documenter la stratégie institutionnelle, y compris les objectifs et les indicateurs de réussite.
- Se conformer d'emblée aux stratégies nationales, régionales ou locales de développement.
- Allouer des ressources – personnel et structures organisationnelles, financement – pour la création du cadre de mise en œuvre de la stratégie et de réalisation de la vision. L'allocation de ressources est aussi importante que leur portée ou leur montant.
- Communiquer de façon claire et cohérente pour engager parties prenantes internes et externes dans le processus.
- Désigner un point de ralliement – par exemple un lieu, une installation ou une initiative spécifiques – afin de motiver le personnel, les enseignants, les apprenants et les parties prenantes externes.

## ENSEIGNEMENT ET APPRENTISSAGE

L'innovation touchant à la façon dont l'enseignement et l'apprentissage s'effectuent dans une institution d'EFTP est un processus sans fin, mais la mise en œuvre d'une pratique innovante constitue une excellente occasion d'opérer des changements dans cette dimension.

- Toujours adapter les contenus des curricula lors de la mise en œuvre d'une pratique innovante.
- Promouvoir l'innovation, l'entrepreneuriat et les compétences numériques pour contribuer à intégrer et étendre l'innovation institutionnelle.
- Fournir des opportunités de développement professionnel aux enseignants pour qu'ils s'approprient une pratique innovante.
- Inculquer aux éducateurs les dernières méthodes pédagogiques, tel le recours à la pédagogie reposant sur les TIC, pour faciliter leur déploiement dans toute l'institution.

## PRODUITS ET SERVICES

L'une des principales innovations intervenant dans les institutions d'EFTP est le rôle nouveau que ces dernières jouent dans l'éducation, sur le marché du travail et dans la société.

- Identifier les besoins existants ou les enjeux auxquels font face le développement économique et la cohésion sociale.
- Étendre le rôle d'une institution d'EFTP en traitant de manière spécifique les problèmes de développement en explorant des solutions au-delà de l'enseignement traditionnel.
- Assurer un soutien direct au développement par les incubations d'entreprises, l'expérimentation de prototypes des entreprises, et la recherche et le développement.

## GESTION DES RELATIONS ÉCOSYSTÉMIQUES

Les changements intervenant dans la société affectent les entreprises, les gouvernements et d'autres partenaires traditionnels des institutions d'EFTP – ces changements constituent une opportunité d'expansion et d'évolution de ces relations.

- Comprendre les pénuries et besoins de compétences des parties prenantes externes. Il faut pour cela les faire participer activement à la gouvernance, à la stratégie et aux opérations de l'institution.
- Se concentrer de manière spécifique sur les compétences d'innovation qui en période de bouleversement sont essentielles pour le développement des entreprises, l'entrepreneuriat, les acteurs sociaux et les individus.
- Participer activement aux réseaux au niveau local, national et international.

- Dans ces réseaux, prôner l'innovation et la contribution critique des compétences d'innovation au développement.
- Créer des opportunités de collaboration par des partenariats avec des parties prenantes externes spécifiques dans des domaines mutuellement bénéfiques tels que l'apprentissage en situation de travail, les dispositifs de formation des enseignants, le mentorat, le financement communautaire, la recherche commune ou les prototypes pour les entreprises.

Nous espérons que vous avez trouvé dans ces études de cas de pratiques innovantes des informations, des connaissances, et surtout des inspirations. Notre but est d'encourager d'autres institutions d'EFTP à examiner les conditions susceptibles d'aboutir à des pratiques innovantes dans leur environnement respectif.

# Annexe

## ANNEXE 1 Exemple de programme d'auto-évaluation guidée

HORAIRE	ACTIVITÉ	OBJECTIF	MÉTHODOLOGIE	PARTICIPANTS	MATÉRIAUX
<b>JOUR 1</b>					
09.00 – 10.00	Réunion(s) d'introduction	Établir une perception commune des attentes et du contexte local  Confirmer le programme et finaliser la boîte à outils de l'innovation	Réunion avec le directeur, le coordinateur et l'équipe de l'institution d'EFTP pour fixer les paramètres de l'auto-évaluation guidée et résoudre toute difficulté qui subsisterait  Le coordinateur de l'institution d'EFTP présente le processus d'AEG, y compris les participants  Présentation par l'institution d'EFTP des circonstances et du contexte de l'innovation	Encadrement supérieur  Coordinateur et équipe de l'institution d'EFTP  UNESCO-UNEVOC	Programme de l'AEG
10.00 – 13.00	Première consultation des parties prenantes internes	Recueillir preuves et commentaires sur la performance d'innovation institutionnelle conformément au TBP  Cartographier et évaluer les partenariats avec les principales parties prenantes externes conformément à la CES	Le coordinateur de l'institution d'EFTP et l'UNESCO-UNEVOC animent ensemble les consultations des parties prenantes internes avec des représentants du premier groupe de parties prenantes internes  150 à 180 minutes sont consacrées à chaque entretien	Partie prenante interne 1  Coordinateur et équipe de l'institution d'EFTP  UNESCO-UNEVOC	PowerPoint TBP CES Formulaires de collecte de données TBP et CES
13.00 – 14.00	Déjeuner				
14.00 – 17.00	Deuxième consultation des parties prenantes internes	Comme ci-dessus	Comme ci-dessus, avec le deuxième groupe de parties prenantes internes  150 à 180 minutes sont consacrées à chaque entretien	Partie prenante interne 2  Coordinateur et équipe de l'institution d'EFTP  UNESCO-UNEVOC	Comme ci-dessus



HORAIRE	ACTIVITÉ	OBJECTIF	MÉTHODOLOGIE	PARTICIPANTS	MATÉRIAUX
---------	----------	----------	--------------	--------------	-----------

## JOUR 2

09.00 – 12.00	Troisième consultation des parties prenantes internes	Comme ci-dessus	Comme ci-dessus, avec le troisième groupe de parties prenantes internes  150 à 180 minutes sont consacrées à chaque entretien	Partie prenante interne 3  Coordinateur et équipe de l'institution d'EFTP  UNESCO-UNEVOC	Comme ci-dessus
12.00 – 13.00	Déjeuner				
13.00 – 16.00	Quatrième consultation des parties prenantes internes	Comme ci-dessus	Comme ci-dessus, avec le quatrième groupe de parties prenantes internes  150 à 180 minutes sont consacrées à chaque entretien	Partie prenante interne 4  Coordinateur et équipe de l'institution d'EFTP  UNESCO-UNEVOC	Comme ci-dessus
16.00 – 16.30	Pause-café				
16.30 – 19.00	Réunion interne	Synthèse et récapitulation des résultats du processus de consultation	Évaluation initiale des résultats du TBP et de la CES portés sur la matrice de l'innovation  Préparation d'une présentation PowerPoint	Coordinateur et équipe de l'institution d'EFTP  UNESCO-UNEVOC	Formulaires d'agrégation de données TBP et CES

## JOUR 3

08.30- 10.45	Discussion des résultats préliminaires	Identifier la structure potentielle de la PI	Discussion ouverte sur les résultats des consultations, y compris résultats positifs à prendre en compte pour la définition de la PI. Préparation de la session consacrée à la PI l'après-midi du jour 3	Comme ci-dessus	PowerPoint Données agrégées TBP et CES Modèle de PI
10.45 – 11.00	Pause-café				
11.00 – 12.30	Discussion des résultats préliminaires (suite)	Identification d'éventuelles possibilités d'amélioration à traiter par le PAI	Discussion ouverte sur les résultats des consultations et identification de possibilités d'amélioration à prendre en compte pour le PAI	Comme ci-dessus	PowerPoint Données agrégées TBP et CES Modèle de PAI
12.30 – 13.30	Déjeuner				

HORAIRE	ACTIVITÉ	OBJECTIF	MÉTHODOLOGIE	PARTICIPANTS	MATÉRIAUX
---------	----------	----------	--------------	--------------	-----------

### JOUR 3

13.30 – 15.30	Documentation guidée de la PI	<p>Sur la base de la consultation sur les résultats et les options potentielles de la PI, identifier les conclusions tirées des activités de consultation</p> <p>Une analyse approfondie de ces conclusions oriente les mesures pratiques qui seront documentées pour parvenir à la PI</p>	Dimensions du TBP y a contribué	<p>Parties prenantes internes</p> <p>Coordinateur et équipe de l'institution d'EFTP</p> <p>UNESCO-UNEVOC</p>	<p>PowerPoint</p> <p>Données agrégées TBP et CES</p> <p>Modèle de PI</p>
15.30 - 16.00	Pause-café				
16.00 - 17.00	Guided Documentation of IP (cont.)	<p>Identifier les conclusions des activités de consultation</p> <p>Une analyse approfondie de ces conclusions oriente les mesures pratiques qui seront documentées pour parvenir à la PI</p>	<p>Le coordinateur de l'institution d'EFTP et l'UNESCO-UNEVOC animeront ensemble une discussion en vue de l'analyse et de l'élaboration d'un descriptif de ce qui a favorisé la PI</p> <p>La discussion sera centrée sur une PI retenue sur la base des atouts tirés du TBP et des résultats de la CES</p> <p>Le résultat attendu est un rapport préliminaire présentant le projet et la façon dont chacune des dimensions du TBP y a contribué</p>	Comme ci-dessus	Comme ci-dessus

### JOUR 4

09.00 - 10.45	Atelier PAI (analyse des problèmes)	Utiliser la relation de cause à effet (arbre de problèmes) pour visualiser le problème auquel le PAI devra répondre	Le coordinateur de l'institution d'EFTP et l'UNESCO-UNEVOC animeront ensemble une discussion pour analyser les problèmes et opportunités essentiels identifiés pendant les consultations et préciser les causes et effets principaux	Comme ci-dessus	<p>PowerPoint</p> <p>Données agrégées TBP et CES</p> <p>Modèle de PAI</p>
10.45 - 11.00	Pause-café				
11.00 - 13.00	Atelier PAI (analyse des objectifs)	Établir la relation entre les objectifs de l'innovation et les	Sur la base des résultats de la session précédente, définir l'objectif essentiel du PAI.	Comme ci-dessus	Comme ci-dessus

HORAIRE	ACTIVITÉ	OBJECTIF	MÉTHODOLOGIE	PARTICIPANTS	MATÉRIAUX
---------	----------	----------	--------------	--------------	-----------

#### JOUR 4

		moyens de les atteindre	Concevoir alors la meilleure façon de répondre à l'objectif essentiel du PAI et créer un arbre d'objectifs	Comme ci-dessus	Comme ci-dessus
13.00 - 14.00	Déjeuner				
14.00 - 15.45	Atelier PAI (définition)	Définir les stratégies de mise en œuvre du PAI conformément à l'analyse des objectifs	En utilisant les options identifiées lors de la session précédente et en tenant compte des ressources disponibles dans l'institution d'EFTP, sélectionner comme PAI la «branche» optimale de l'arbre d'objectifs	Comme ci-dessus	Comme ci-dessus
15.45-16.00	Pause-café				
16.00-17.30	Atelier PAI (conception)	Déterminer et enregistrer le contenu du PAI	En utilisant la «branche» sélectionnée à la section précédente, concevoir le PAI. Il indiquera clairement les objectifs, les résultats attendus, les activités et les apports qui guideront et conditionneront la mise en œuvre du PAI	Comme ci-dessus	Données agrégées TBP et CES Modèle de PAI Cadre logique Plan opérationnel

#### JOUR 5

09.30 – 11.00	Résultats globaux Présentation et discussion	Présenter et discuter les résultats des consultations (PAI et PI) et de la mise en œuvre du Cadre d'innovation UNEVOC	Présentation par le coordinateur de l'institution d'EFTP et discussion avec l'UNESCO-UNEVOC des quatre principaux produits de l'AEG: TBP, CES, PAI et PI  Discussion et accord sur les actions de suivi	Encadrement supérieur  Coordinateur et équipe de l'institution d'EFTP  UNESCO-UNEVOC	Données agrégées TBP et CES  PI  PAI  PowerPoint
11.00 - 12.00	Réunion finale	Récapitulation, conclusion et prochaines étapes	Analyse de l'acquis et des produits du programme de l'AEG, de la méthodologie et de la mise en œuvre du rapport d'AEG, de la PI et du PAI	Comme ci-dessus	
12.00 - 13.00	Déjeuner				







Organisation  
des Nations Unies  
pour l'éducation,  
la science et la culture

UNEVOC

Centre international  
pour l'enseignement et  
la formation techniques  
et professionnels

Les développements mondiaux, y compris notamment la transition vers des économies plus vertes, la mise en œuvre de technologies numériques dans le monde du travail, et la pandémie de COVID-19, transforment nos modes de vie et de travail. Ces développements incitent les systèmes d'enseignement et de formation techniques et professionnels (EFTP) à améliorer leur capacité à identifier les futures demandes de compétences et à étendre l'accès aux opportunités de développement des compétences. Au fur et à mesure que l'EFTP s'adapte aux répercussions des grandes mutations sociales, environnementales et économiques, on voit apparaître des pratiques novatrices qui sont susceptibles de remodeler l'avenir du développement des compétences. Écoles, centres de formation et collèges sont à même de jouer un rôle de premier plan pour stimuler l'innovation dans leur écosystème local de compétences et d'innovation.

Ce guide pratique propose un cadre destiné aux institutions d'EFTP pour leur permettre de renforcer leur capacité à stimuler l'innovation. Le cadre est basé sur l'initiative «Skills for Innovation Hubs» (i-hubs) de l'UNESCO-UNEVOC, avec la participation de dix institutions pilotes d'EFTP des régions Afrique, Asie-Pacifique et Europe. Le guide pratique fournit une méthodologie systématique, applicable à l'échelle de l'institution, mesurable et s'appuyant sur des faits, qui permet aux institutions d'EFTP d'intégrer l'innovation dans leur planification stratégique, leurs produits et services, leur engagement écosystémique et leurs processus d'enseignement et d'apprentissage.



Objectifs de  
développement  
durable