

Pilotage systémique et coopération dans le modèle suisse de formation professionnelle

Conférence commune TR EP – CSFP, 16 septembre 2021, Bâle

Prof. Dr. Ursula Renold, professeure pour les systèmes de formation, ETHZ

Déroulement

1. Cadre de référence pour le pilotage systémique de la formation professionnelle
2. Groupes d'acteurs avec taux de réponse
3. Intensité des liens entre les systèmes de formation et d'emploi en comparaison internationale (2007/2019)
4. Dimensions et fonctions de pilotage
5. Evaluation subjective versus objective
6. Satisfaction des personnes questionnées et intensité de la coopération
7. Intensité de la collaboration et satisfaction entre les parties prenantes
8. Recommandations
9. Digression: Pouls des places d'apprentissage et challenge pour les écoles professionnelles

Cadre de référence pour le pilotage systémique de la formation professionnelle

Les modèles de gouvernance ne sont pas très systémiques et peu fondés sur la théorie. **Rauner et al.** ont testé empiriquement un premier modèle. Nous avons posé les mêmes questions à 12 ans d'intervalle (la première fois en 2007 et à nouveau en 2019).

Pour la Suisse, nous avons élaboré un **cadre de référence** qui englobe les principales fonctions de pilotage de l'ensemble du système de formation professionnelle et qui repose sur les questions suivantes :

- Quelles sont les **«problèmes fondamentaux»** qui doivent être résolus pour assurer un système de formation professionnelle de haute qualité et efficient.
- Les problèmes fondamentaux sont ce qui pousse les gens à **agir collectivement** et qui conduisent aux **«institutions sociales»** ou aux **«fonctions de pilotage»**.
- Dans ce contexte, certaines **valeurs, normes, attitudes** mais aussi des **mécanismes d'incitation** stimulent une action collective et coordonnée.
- Dans ce rapport, nous désignons les problèmes de base comme des **dimensions de pilotage**, auxquelles nous attribuons des **fonctions de pilotage** (qui se réfèrent à la LFPr).

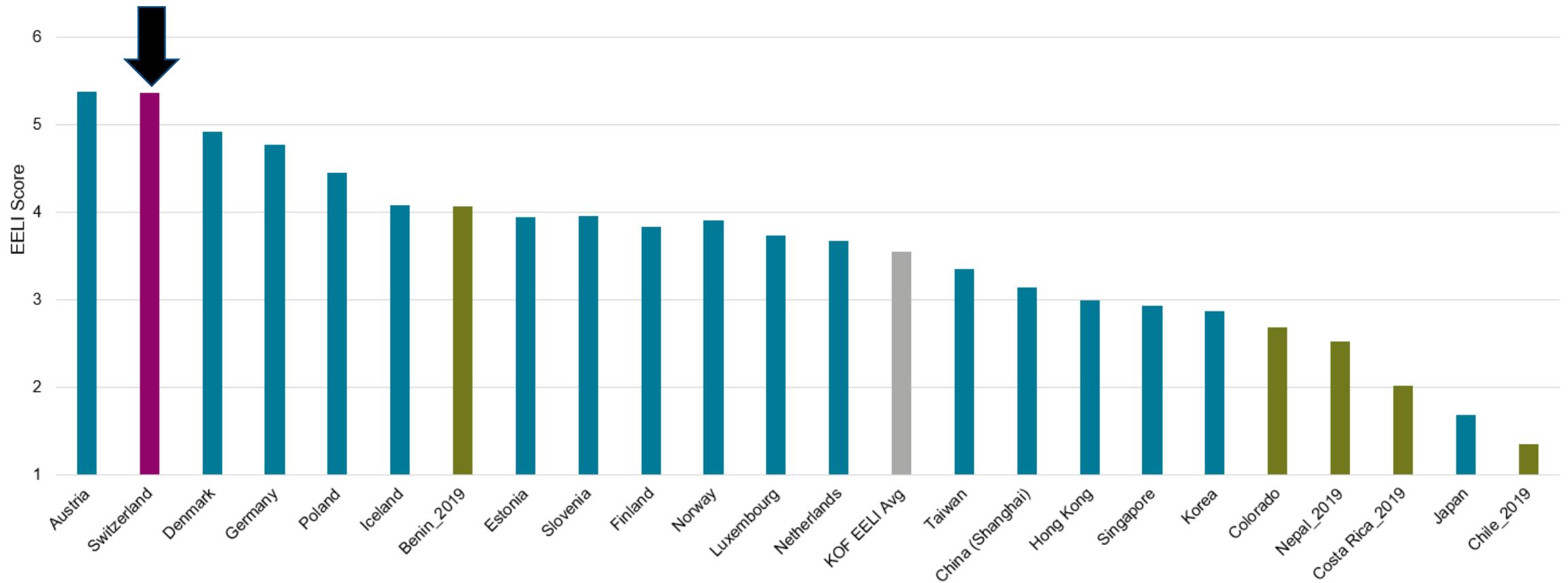
La structure, la culture et les sanctions, en tant qu'éléments supplémentaires **des institutions sociales**, nous permettent d'identifier les situations où il peut y avoir **des frictions dans la coordination de l'action** si l'institution sociale n'atteint pas un niveau élevé de satisfaction parmi les acteurs.

Sources:

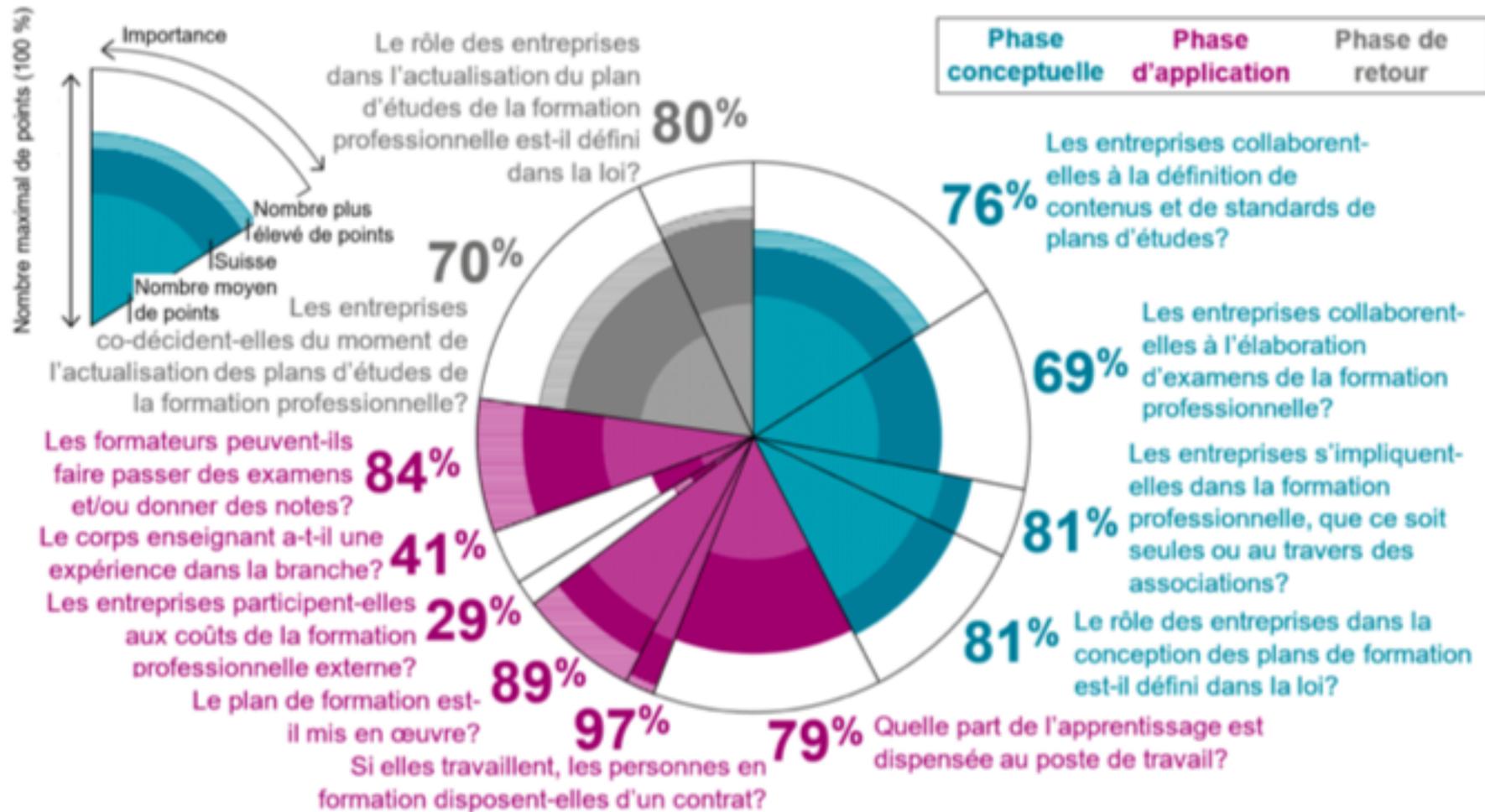
- Étude gouvernance: [Gouvernance dans le système de formation suisse : pilotage systémique du système de la formation professionnelle suisse - Research Collection \(ethz.ch\)](#)

Intensité des liens entre les systèmes de formation et d'emploi en comparaison internationale

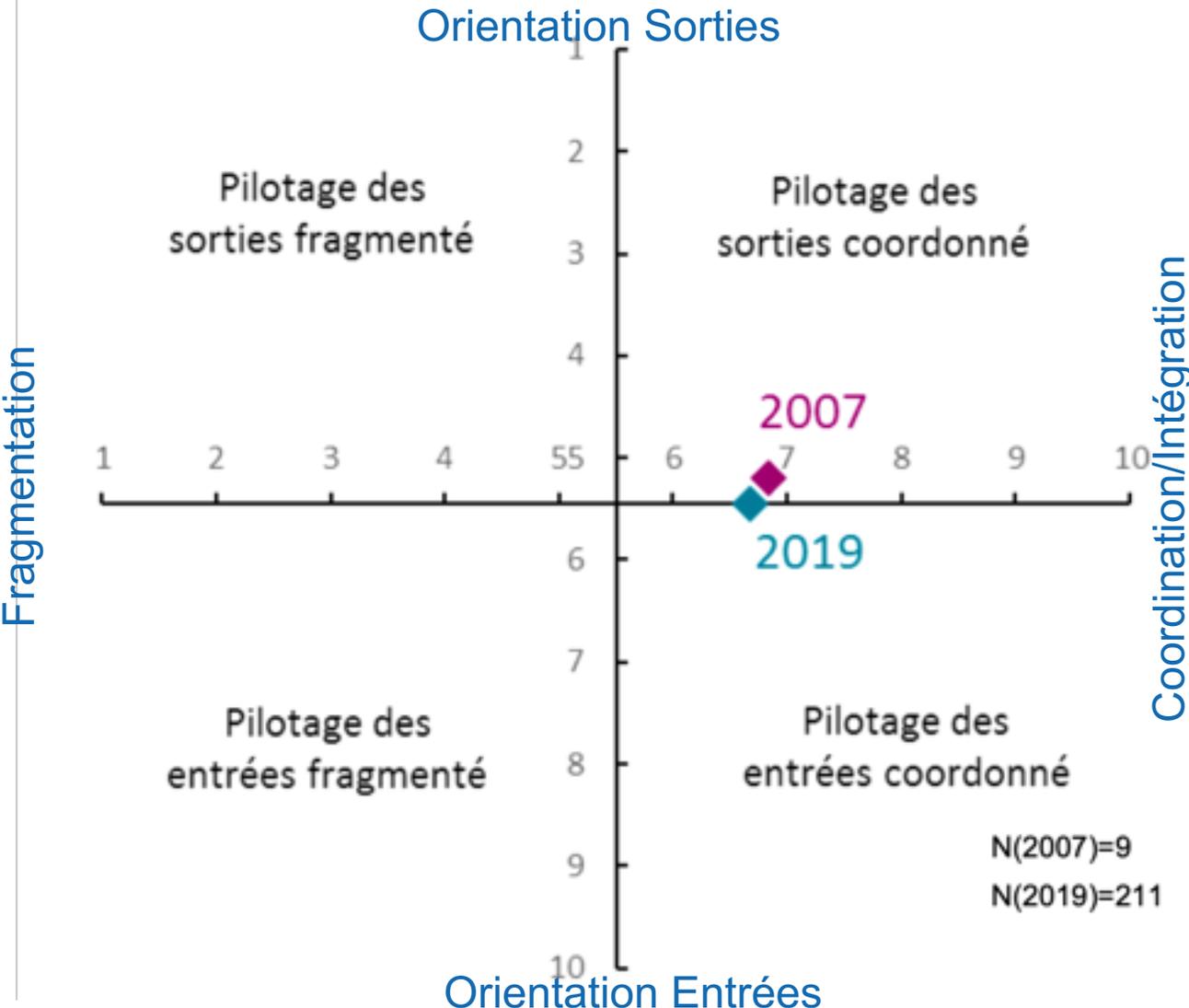
Education-Employment Linkage Index (EELI)



Intensité des liens en Suisse en 2016 (Instrument de Benchmark)



Comparaison entre la gouvernance de 2007 et celle de 2019 selon Rauner et al.



Déroulement

1. Cadre de référence pour le pilotage systémique de la formation professionnelle
2. Groupes d'acteurs avec taux de réponse
3. Intensité des liens entre les systèmes de formation et d'emploi en comparaison internationale (2007/2019)
4. **Dimensions et fonctions de pilotage**
5. **Evaluation subjective versus objective**
6. Satisfaction des personnes questionnées et intensité de la coopération
7. Intensité de la collaboration et satisfaction entre les parties prenantes
8. Recommandations
9. Digression: Pouls des places d'apprentissage et challenge pour les écoles professionnelles

L'intensité des liens est une caractéristique importante pour évaluer la qualité d'un système de formation professionnelle, mais ce n'est pas une caractéristique suffisante

- De nombreux acteurs ont une bonne compréhension des **programmes de formation professionnelle**
- Mais cela ne suffit pas pour comprendre la qualité de **l'ensemble d'un système de formation (professionnelle)**
- Les programmes de formation professionnelle devraient toujours **être intégrés dans un système éducatif**
- Avec l'intégration, des **interfaces avec d'autres sous-systèmes** du système éducatif apparaissent
- Si l'on veut comprendre le pilotage d'un système de formation professionnelle dans son ensemble, il faut être capable de comprendre et de diagnostiquer les **dimensions étendues de la gouvernance**.
- C'est l'objet de cette étude financée par le SEFRI.

Cadre de référence pour la gouvernance d'un système de formation professionnelle :

12 dimensions de pilotage

1. Approche uniforme à l'échelle nationale
2. Renouvellement du système (gestion du système et de ses règles)
3. Asymétrie de l'information avec d'autres domaines politiques
4. Gestion des interfaces entre les niveaux de formation
5. Asymétrie de l'information des différents niveaux politiques
6. Financement de la formation professionnelle
7. Marché des places d'apprentissage
8. Anticipation des effets à atteindre dans les plans de formation
9. Qualité des programmes
10. Information aux futures personnes en formation
11. Incitations pour les personnes en formation
12. Perméabilité (parcours de formation, transférabilité des compétences)

Dimension de pilotage 1 : Approche uniforme à l'échelle nationale et **fonctions de pilotage** correspondantes

- 1.1 **Compréhension des rôles** de tous les acteurs impliqués, institutionnalisée
- 1.2 Coordination des actions communes par une **autorité dirigeante (leadership)**
- 1.3 **Collaboration** entre les institutions sociales concernées (partenariat de la formation professionnelle)
- 1.4 Les bases juridiques contiennent des **dispositions et des objectifs (normes) contraignants** pour la formation professionnelle
- 1.5 Il existe des **procédures (nationales) intégrées** pour l'élaboration des profils des professions et des plans de formation
- 1.6 Les procédures (p. ex. ordonnances sur la formation, lignes directrices pour la formation professionnelle) assurent un **équilibre entre les diverss intérêts** des acteurs.

**En principe, tout le monde dira que la Suisse remplit toutes ces fonctions.
Mais: vivons-nous vraiment bien ces fonctions, du point de vue des différentes acteurs?**

Dimensions et fonctions de pilotage (exemple)

Tableau 2 : Fonctions de pilotage de la dimension « Renouveau du système »
(Les chiffres dans la colonne de droite renvoient aux éléments de notre questionnaire)

N°	Fonction de pilotage (objectif commun)	Structure	Culture (valeurs, attitudes, rôles)	Sanctions, frictions du système (Exemples)	Outil analytique (avec numéro de la question)
2.1	Il existe un mandat légal pour le développement de la formation professionnelle. LFPPr, art. 4, 54/55 OFFPr, art. 2, 4, 12	<ul style="list-style-type: none"> Réglementation juridique Dispositions de mise en œuvre Programmes de recherche et d'innovation 	Les acteurs considèrent que le monde du travail est en constante évolution et que des ajustements périodiques sont donc nécessaires.	Système obsolète ; programmes de formation rétrogrades ; non-appariement des compétences ; les employeurs ne veulent pas former d'apprentis.	Modèle de gouvernance de Rauner et al. (3.1) Modèle de gouvernance du KOF (201)
2.2	L'efficacité, l'efficacité et l'équité du système (procédures) de formation professionnelle sont évaluées périodiquement. Monitoring de l'éducation	<ul style="list-style-type: none"> Monitoring Statistique Recherche Évaluations 	Les acteurs se fondent sur des données probantes ; ils considèrent le monitoring, les statistiques, la recherche et l'évaluation comme des moyens d'identifier le potentiel d'action.	Système obsolète ; programmes de formation ; insatisfaction à l'égard des résultats ; les employeurs ne veulent pas former d'apprentis.	Modèle de gouvernance de Rauner et al. (3.2) Modèle de gouvernance du KOF (202)
2.3	Amélioration de la coopération entre les lieux de formation. LFPPr, art. 54 OFFPr, art. 12	<ul style="list-style-type: none"> Recherche Programmes d'innovation Évaluations 	Les acteurs se fondent sur des données probantes ; ils considèrent le monitoring, les statistiques, la recherche et l'évaluation comme des moyens d'identifier le potentiel d'action.	Risque d'affaiblissement de l'intensité de couplage des acteurs du système de formation et du système de l'emploi ; effets négatifs sur les résultats.	Modèle de gouvernance de Rauner et al. (3.3) Modèle de gouvernance du KOF (203) KOF EELI

Dimension de pilotage 4: Gestion des interfaces entre les niveaux d'enseignement et **fonctions de pilotages** correspondantes

- 4.1 Les objectifs de la formation professionnelle sont soutenus par les **autres domaines politiques pertinents du système éducatif** (école obligatoire, degré secondaire II, hautes écoles)
- 4.2 **Le fair-play** entre tous les acteurs est garanti à la **transition** de l'école obligatoire vers l'enseignement post-obligatoire.
- 4.3 **Des diplômes formels complémentaires, au degré tertiaire**, garantissent la qualité et la quantité de la main-d'œuvre.
- 4.4 **Les diplômes formels de la formation professionnelle supérieure ne sont pas évincés** par les diplômes non formels de la formation continue offerte par les hautes écoles (CAS, DAS, MAS).

Dimension de pilotage 5: Asymétrie de l'information aux différents niveaux politiques et **fonctions de pilotage** correspondantes

- 5.1 Les dispositions légales prévoient une **séparation claire entre l'établissement des normes et leur application**
- 5.2 Les tâches sont réparties entre les niveaux politiques conformément au **principe de subsidiarité**
- 5.3 L'élaboration des profils des professions, des ordonnances sur la formation et des plans de formation (normes) intervient au niveau national, la mise en œuvre est de niveau subnational (c'est-à-dire assurée par les cantons)
- 5.4 Dans le cadre des normes nationales, les lieux de formation sont **autonomes** dans la conception et la mise en œuvre de la formation (orientation Output)
- 5.5 Des mesures d'incitation et des cadres juridiques **favorisent la coopération** dans le développement des infrastructures des établissements de formation professionnelle.
- 5.6 La formation professionnelle utilise des **campagnes d'information** pour publier les nouveautés dans le système.

Dimension de pilotage 12: Perméabilité (parcours de formation, transférabilité des compétences) et **fonctions de pilotage correspondantes**

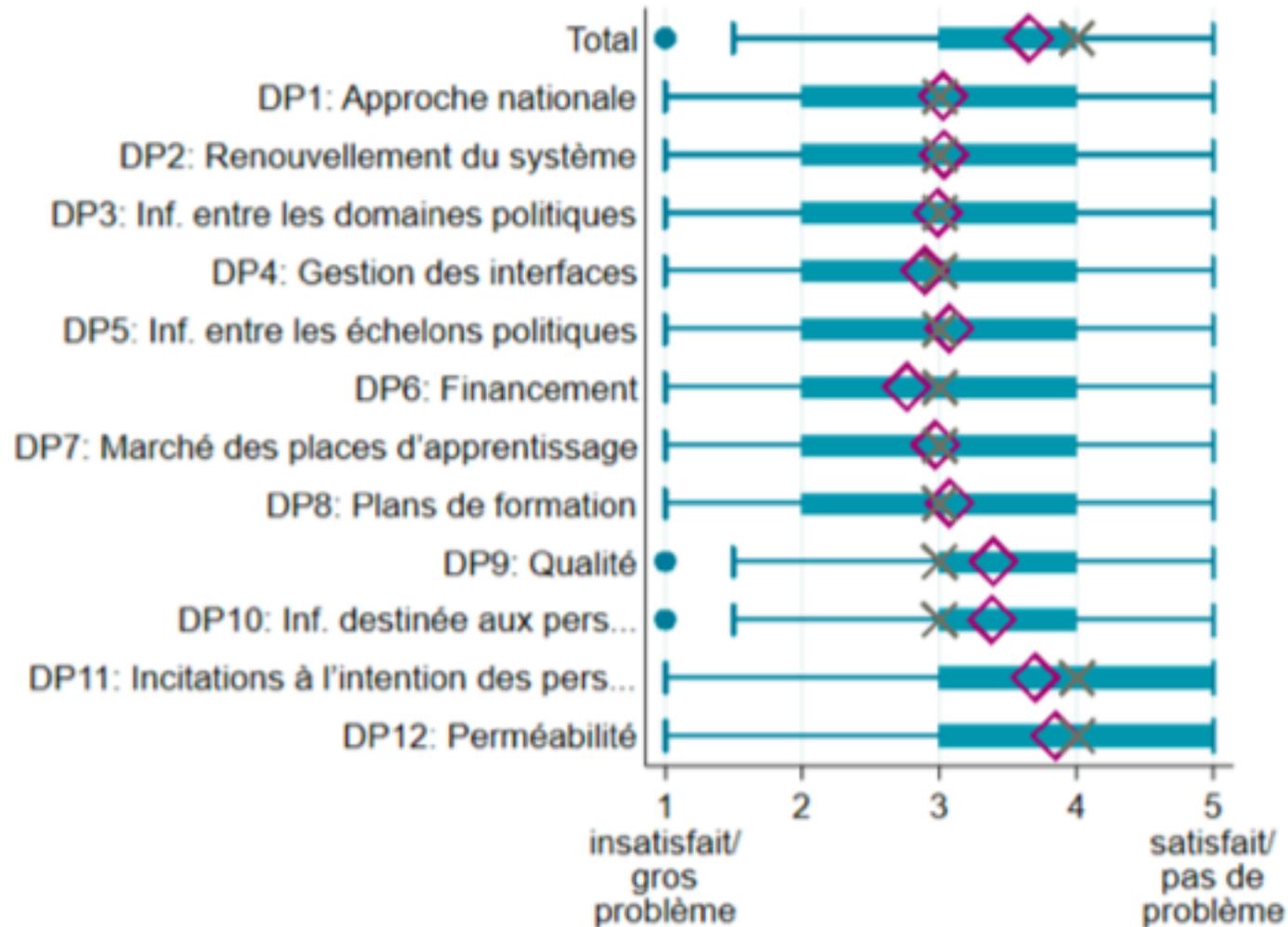
- 12.1 Afin d'améliorer la perméabilité, des **standards d'admissions et de formation** transparents sont établis pour les programmes formels de la formation professionnelle.
- 12.2 Il existe des **procédures standardisées** pour la perméabilité horizontale au degré secondaire II et au degré tertiaire.
- 12.3 **La reconnaissance des acquis d'apprentissage informels et non formels** est réglementée et mise en œuvre par tous les établissements qui offrent des programmes formels d'éducation.

Pa analogie aux déclarations précédentes :

Les normes réglementaires sont une chose; la façon dont elles sont mises en œuvre et vécues par tous les acteurs en est une autre.

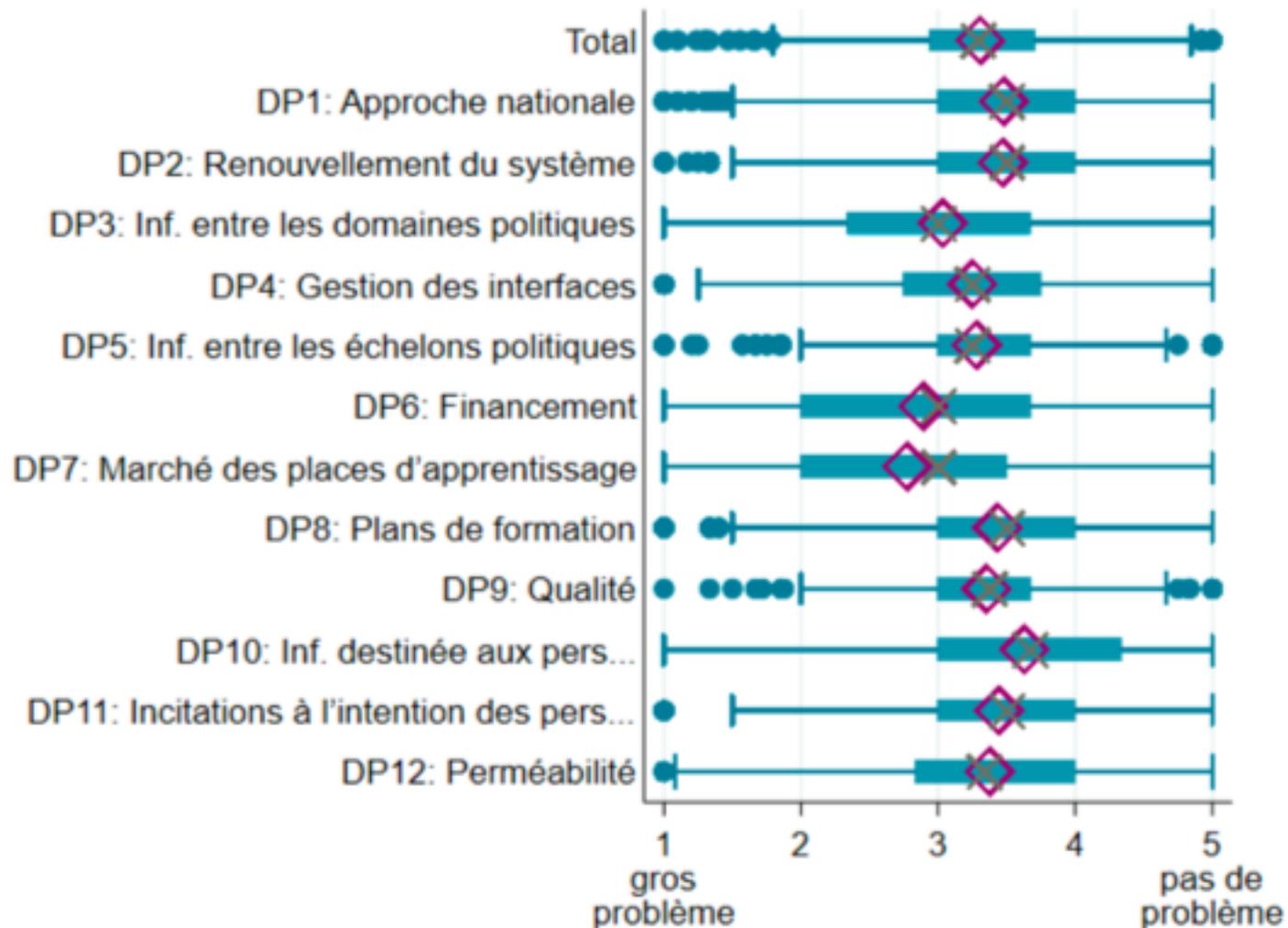
Cette dernière a une **plus grande pertinence en termes d'effets sur les résultats.**

Perception subjective de la gouvernance



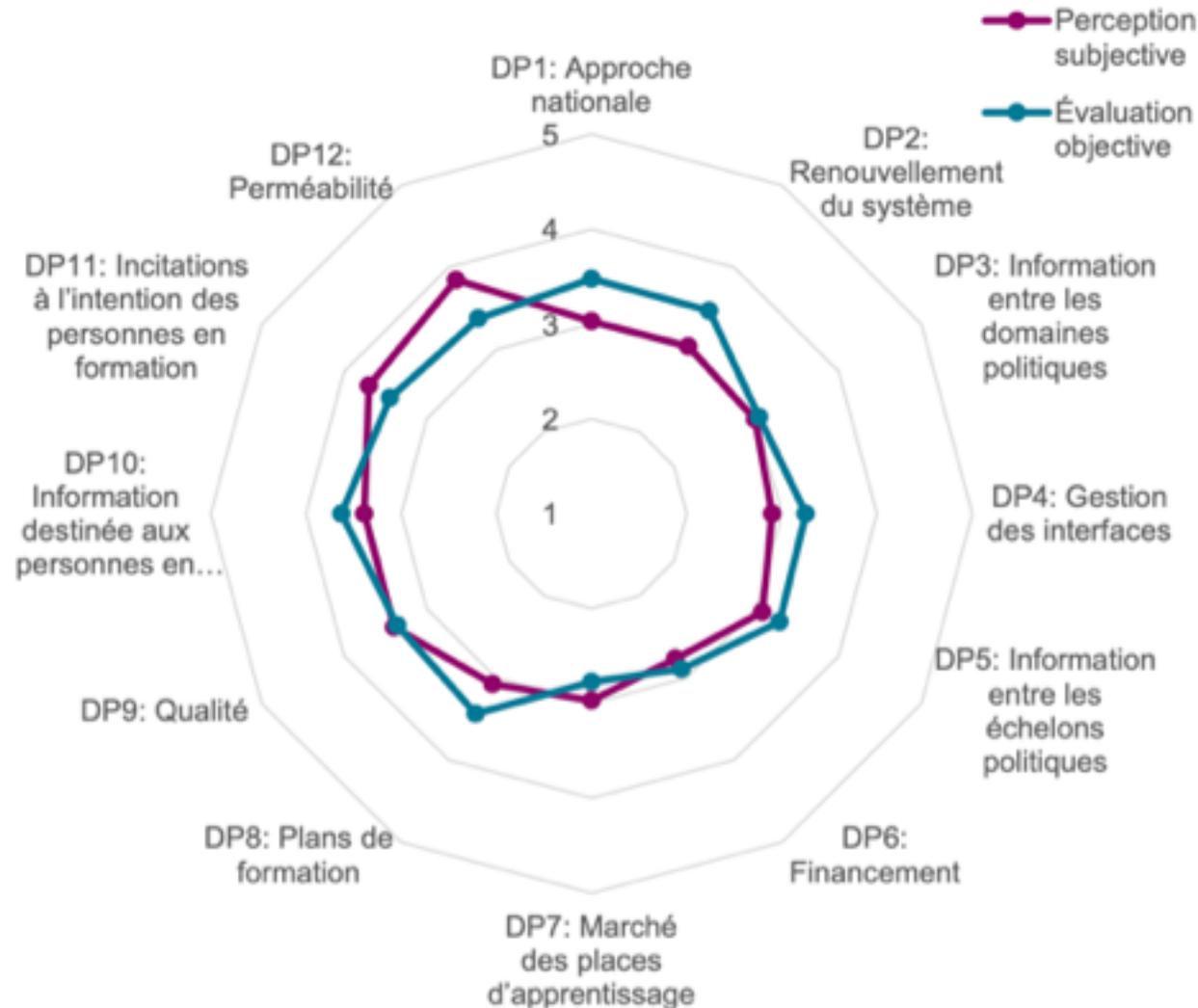
Note: La figure présente la perception subjective sous forme de diagramme en boîte, où les rectangles bleus correspondent aux données faisant partie des 50 % médians (entre le quartile des 25 % et celui des 75 %). Les antennes correspondent aux valeurs extérieures aux rectangles. Les valeurs extrêmes sont représentées par des points. Le carré rose indique la moyenne et la croix grise la valeur médiane à laquelle 50 % des données sont supérieures et 50 % inférieures. N=1739-1771

Évaluation objective de la gouvernance



Note: La figure présente l'évaluation objective sous forme de diagramme en boîte, où les rectangles bleus correspondent aux données faisant partie des 50 % médians (entre le quartile des 25 % et celui des 75 %). Les antennes correspondent aux valeurs extérieures aux rectangles. Les valeurs extrêmes sont représentées par des points. Le carré rose indique la moyenne et la croix grise la valeur médiane à laquelle 50 % des données sont supérieures et 50 % inférieures. N=1028-1532

Comparaison de la perception subjective et de l'évaluation objective

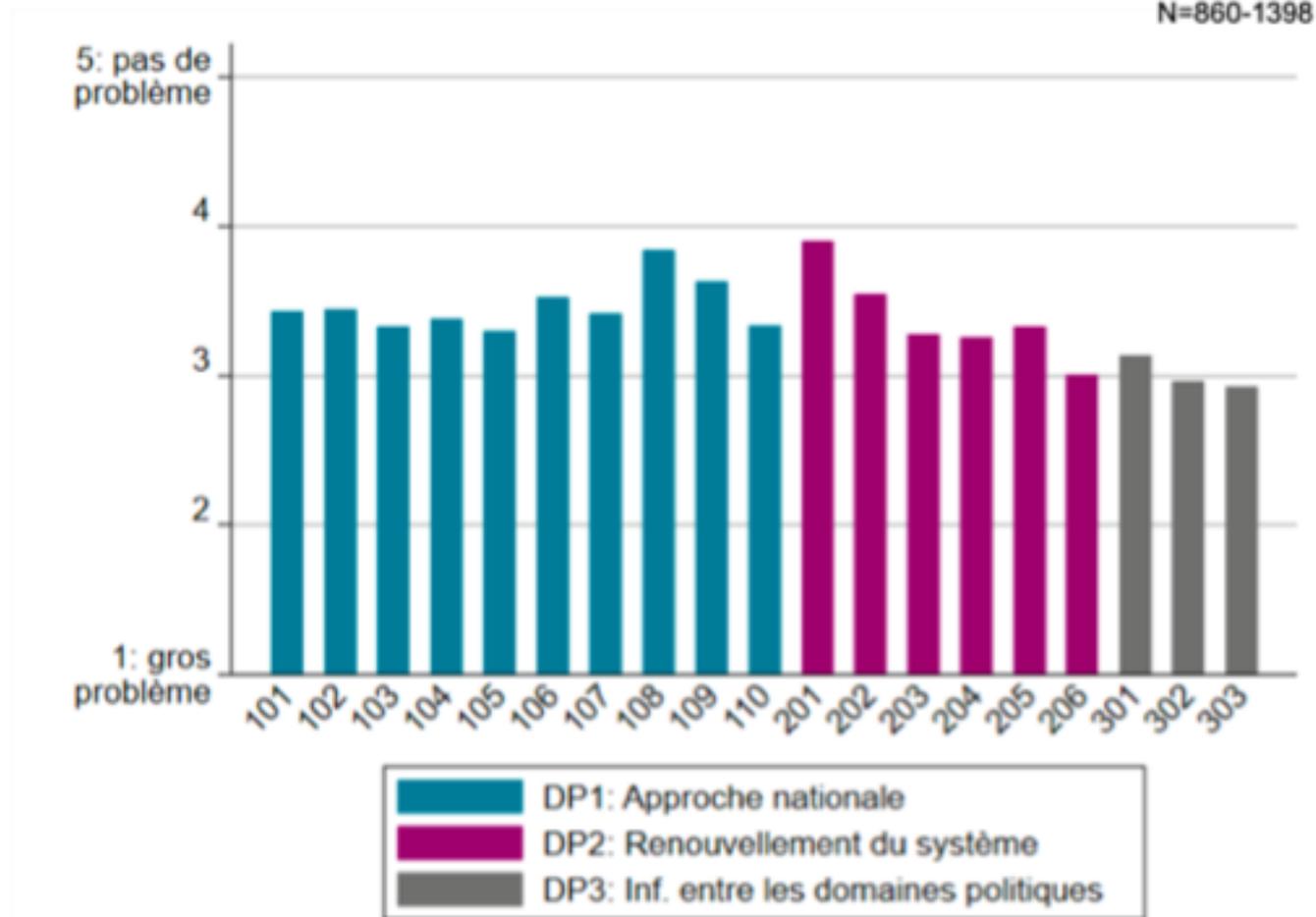


Conclusion

Dans presque toutes les DP, les scores sont supérieurs à 3 (sur une échelle de 1 à 5). **En moyenne**, la formation professionnelle suisse fonctionne donc relativement bien..

Toutefois, dans le **détail**, il y a encore des défis à relever.

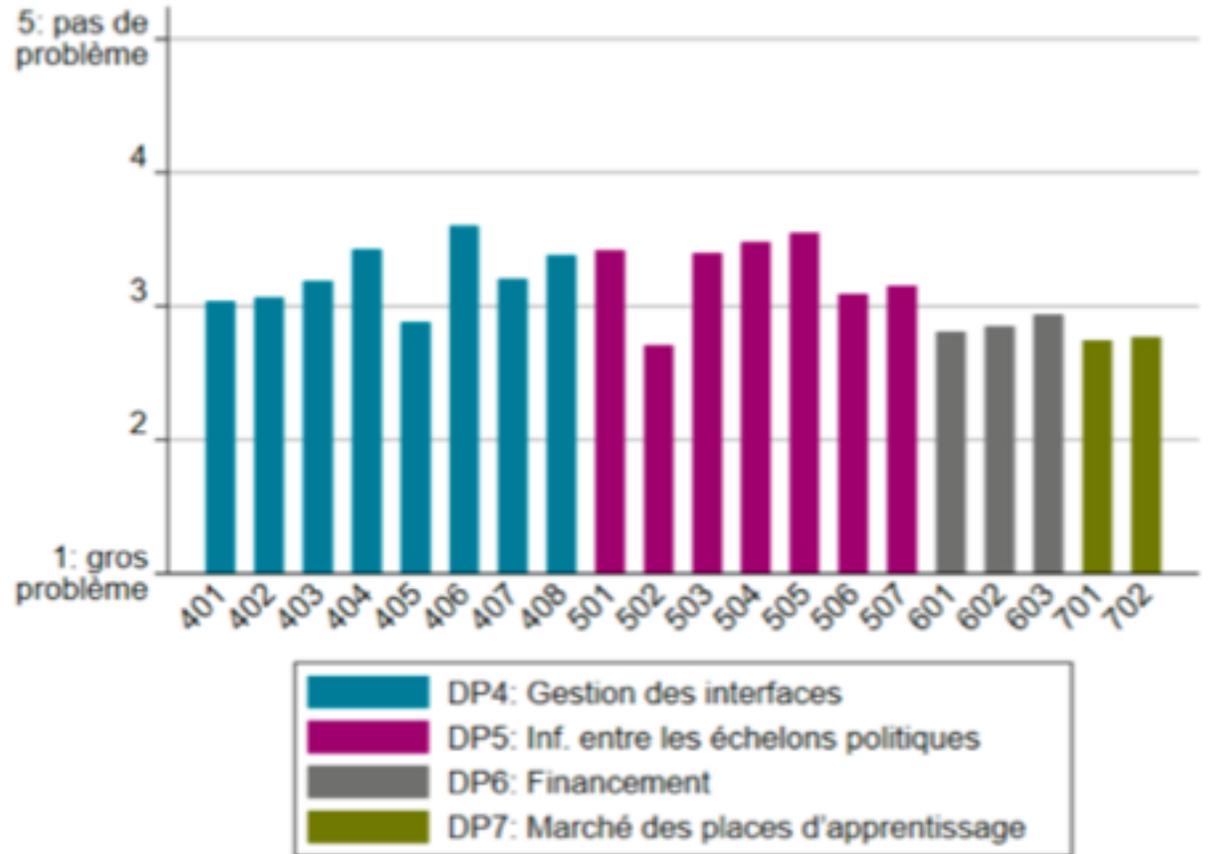
Moyenne des évaluations selon les fonctions de pilotage (1-3)



Fonctions de pilotage avec des valeurs en dessous de 3:

- 206 = Les résultats de la recherche sur la localisation des diplômés sont pris en compte dans le processus décisionnel
- 302 = Les objectifs de la formation professionnelle sont soutenus par les autres domaines politiques pertinents.
- 303 = Il existe des canaux de dialogue institutionnalisés qui permettent d'échanger avec les acteurs d'autres domaines politiques

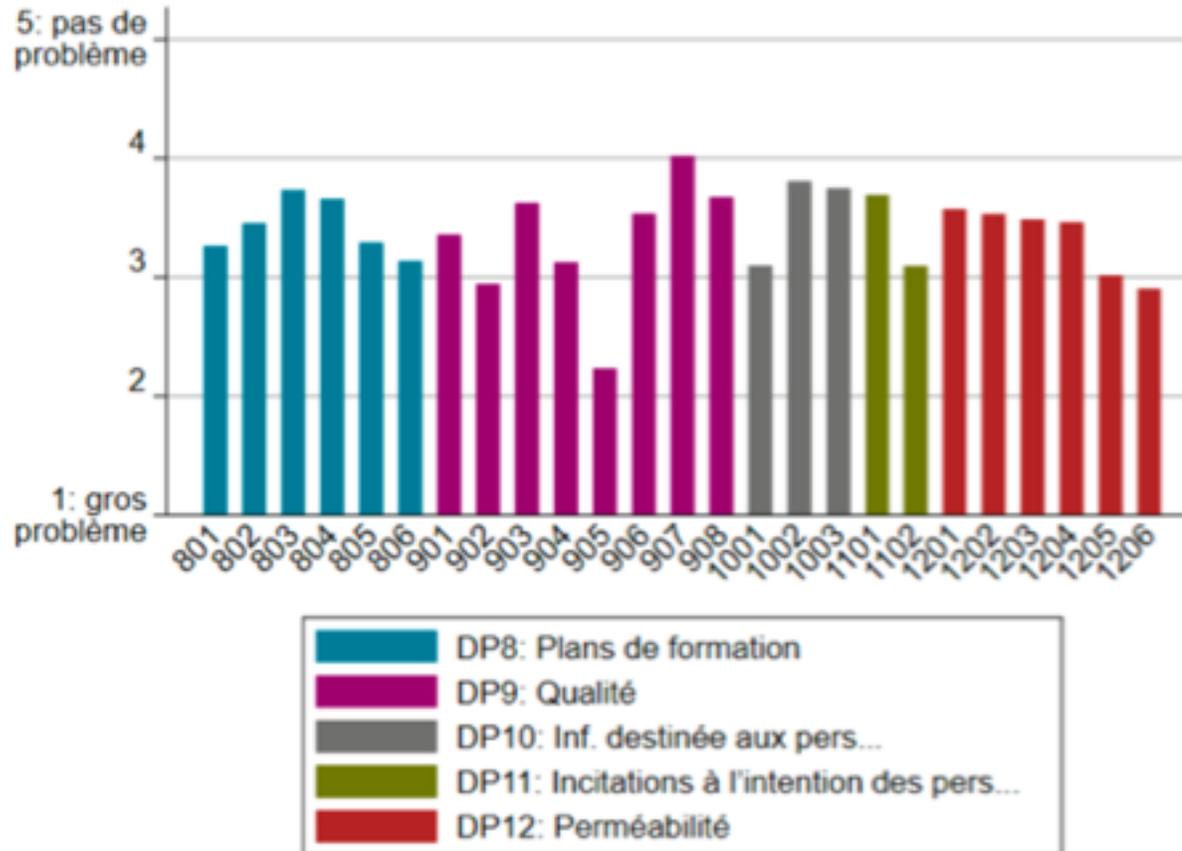
Moyenne des évaluations selon les fonctions de pilotage (4-7)



Fonctions de pilotage avec des valeurs en dessous de 3:

- 405 = Le fair-play entre tous les acteurs est garanti à la transition de l'école obligatoire vers l'enseignement post-obligatoire
- 502 = La réglementation prévoit une séparation claire entre l'établissement des normes et leur application
- 601 = Un financement basé sur la performance pilote la concurrence entre les acteurs
- 602 = La disposition des entreprises à former est encouragée par un système d'incitations
- 603 = Les OrTra prennent en charge les coûts de gestion du système, afin de réduire les coûts de formation dans les entreprises.

Moyenne des évaluations selon les fonctions de pilotage (8-12)



Fonctions de pilotage avec des valeurs en dessous de 3:

902 = Il existe une cohérence entre les normes établies et les contenus testés.

905 = Les examens permettent de prendre en compte les différents parcours d'apprentissage.

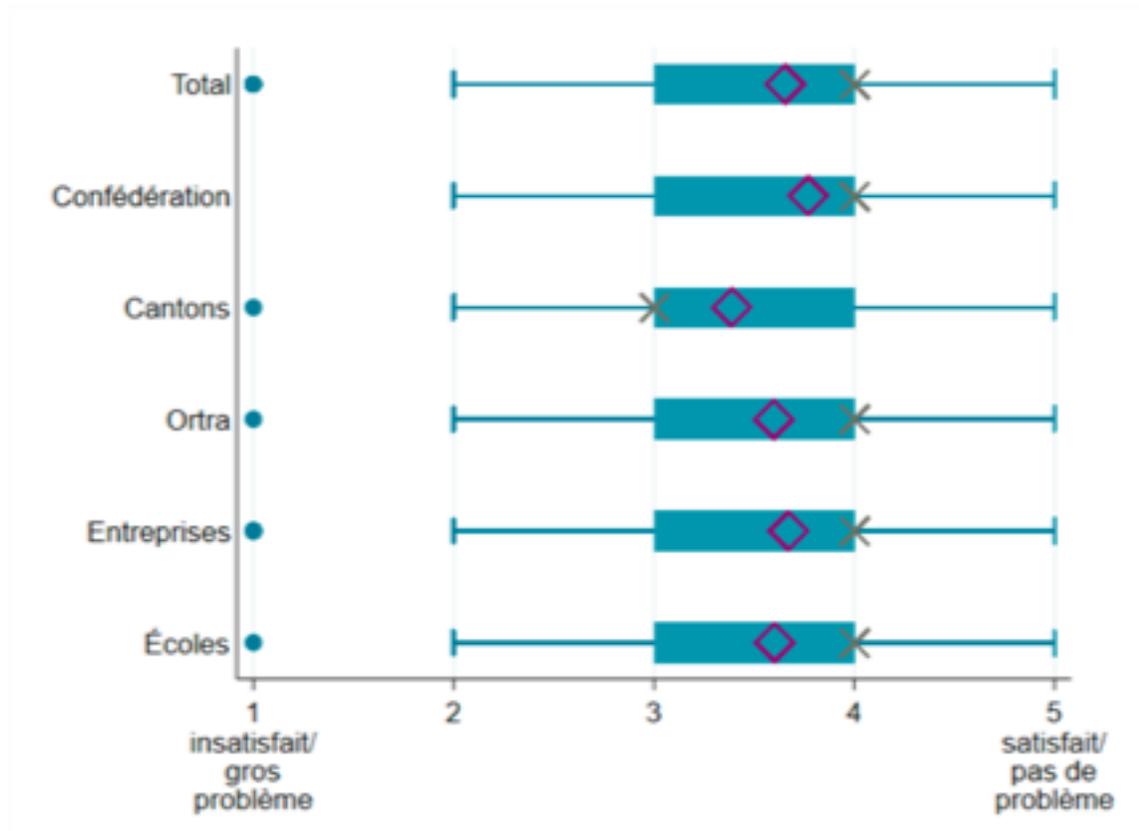
1205 = La reconnaissance des acquis de formation informelle et non formelle est **réglementée** pour tous les établissements qui proposent des programmes d'enseignement formels.

1206 = La reconnaissance des acquis de formation informelle et non formelle est **mise en œuvre** par tous les établissements qui proposent des programmes d'enseignement formels.

Déroulement

1. Cadre de référence pour le pilotage systémique de la formation professionnelle
2. Groupes d'acteurs avec taux de réponse
3. Intensité des liens entre les systèmes de formation et d'emploi en comparaison internationale (2007/2019)
4. Dimensions et fonctions de pilotage
5. Evaluation subjective versus objective
6. Satisfaction des personnes questionnées et intensité de la coopération
7. Intensité de la collaboration et satisfaction entre les parties prenantes
8. Recommandations
9. Digression: Pouls des places d'apprentissage et challenge pour les écoles professionnelles

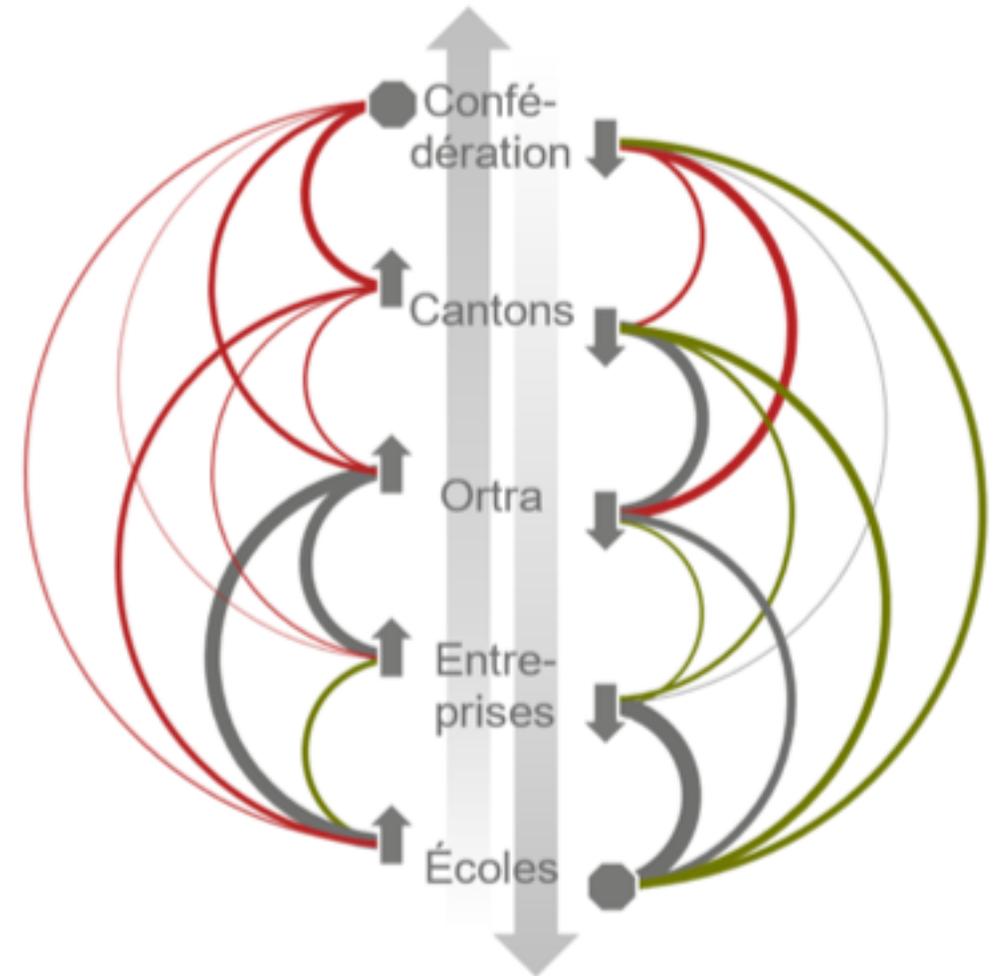
Satisfaction par rapport à l'ensemble de la gouvernance, selon les acteurs



Note: La figure présente la satisfaction des acteurs sous forme de diagramme en boîte, où les rectangles bleus correspondent aux données faisant partie des 50 % médians (entre le quartile des 25 % et celui des 75 %). Les antennes correspondent aux valeurs extérieures aux boîtes. Les valeurs extrêmes sont représentées par des points. Le carré rose indique la moyenne et la croix grise la valeur médiane à laquelle 50 % des données sont supérieures à 50 % inférieures. N = 2086.

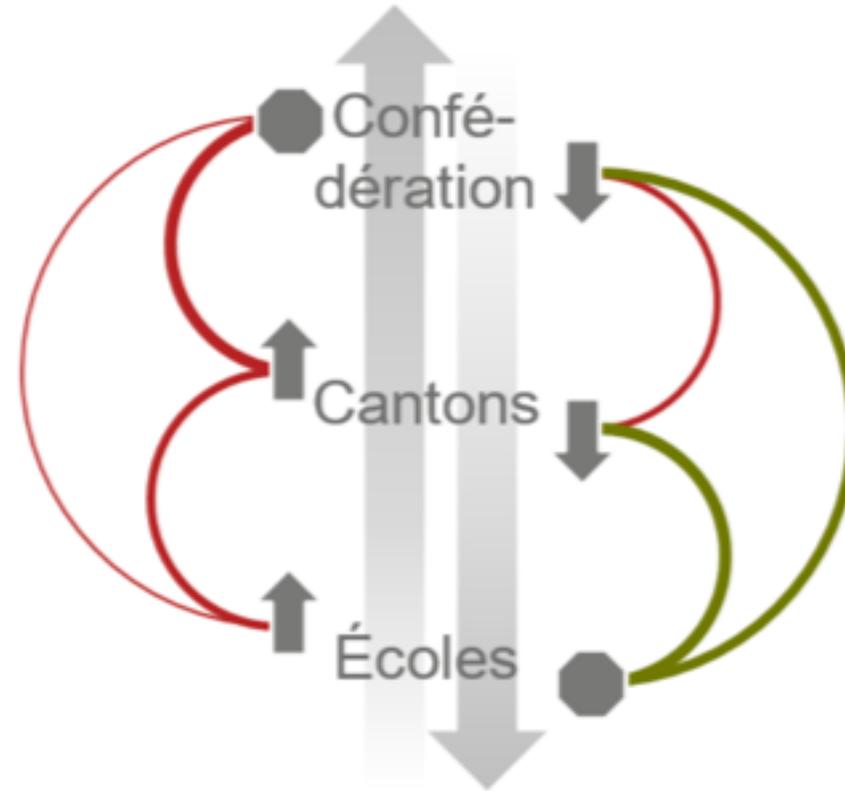
Collaboration entre les acteurs

Légende				
Importance	Insatisfait (1.0-3.0)	Peu satisfait (3.0-3.7)	Satisfait (>3.7-4.1)	Très satisfait (>4.1)
Données	Non utilisées, pas de données	33%	33%	33%
— Relation fragile — Relation solide				



[Explications relatives au graphique](#)

Collaboration entre les acteurs: au sein des systèmes de formation et d'emploi

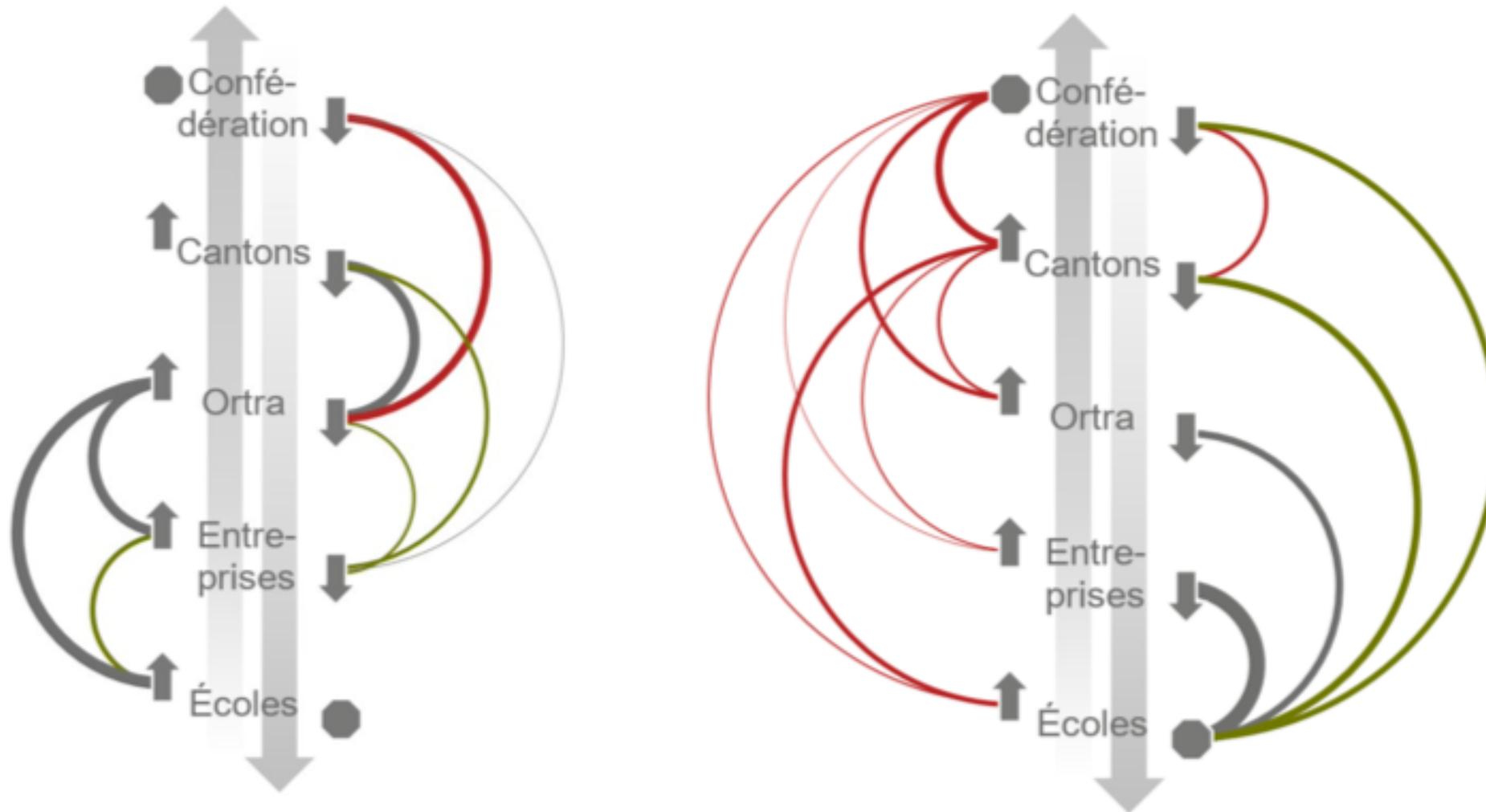


Légende				
Importance	Insatisfait (1.0-3.0)	Peu satisfait (3.0-3.7)	Satisfait (>3.7-4.1)	Très satisfait (>4.1)
Données	Non utilisées, pas de données	33%	33%	33%
——— Relation fragile		——— Relation solide		

Collaboration entre les acteurs: au sein des systèmes de formation et d'emploi

1. Pour une collaboration optimale entre les groupes d'acteurs, une relation bilatérale et de qualité est nécessaire.
2. Les relations entre les cantons et les écoles sont **unilatéralement positives**. Il est donc conseillé d'aller en chercher les causes en profondeur.
3. Les écoles sont des acteurs importants dans l'activité de formation ; c'est pourquoi elles sont parfaitement à même d'évaluer où se situent les problèmes dans l'implémentation des standards de formation.

Collaboration entre les acteurs: au sein des systèmes de formation et d'emploi



Recommandations

1. **Lien entre les systèmes de formation et d'emploi:** plus grande implication des **entreprises proche de de la recherche** dans l'élaboration des plans de formation (EELI).
2. **Lien entre les systèmes de formation et d'emploi :** la manière dont les partenaires **s'informent** mutuellement du calendrier et du **contenu du renouvellement d'un plan de formation (curriculum) et d'une ordonnance de formation** peut être améliorée en comparaison internationale. (voir EELI).
3. **Collaboration:** Les relations de coopération entre les **entreprises et les écoles professionnelles** sont extrêmement intenses et doivent être **valorisées par les partenaires** responsables.
4. **Collaboration:** Les **OrTra et leurs entreprises** doivent également être reconnus comme des acteurs clés du partenariat. Elles travaillent bien ensemble.
5. **Collaboration:** Les relations de coopération entre **la Confédération et les OrTra** doivent être repensées. De toute évidence, d'après les réactions, les deux parties sont moins satisfaites l'une de l'autre. Cette coopération devrait être davantage clarifiée.

Recommandations

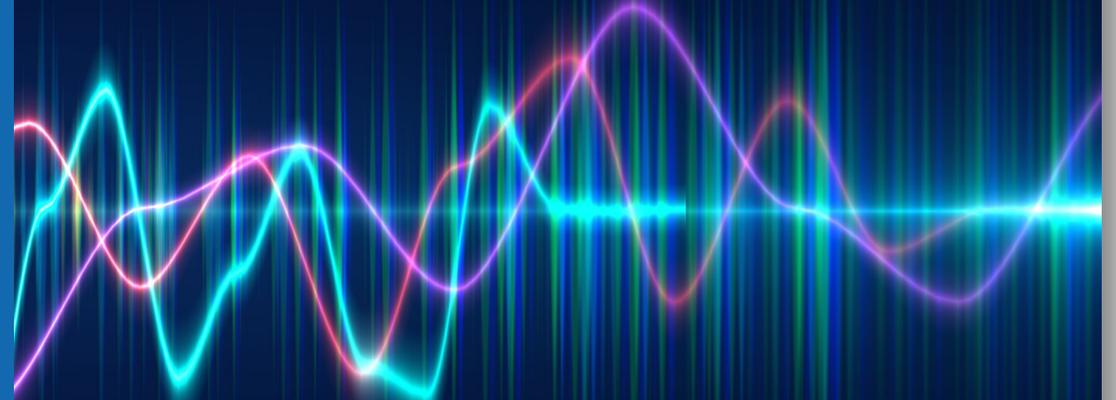
6. Du **point de vue de l'égalité des chances**, il convient d'examiner si les conditions d'admission aux filières de formation générales peuvent être **harmonisées dans toute la Suisse**.
7. L'importance relative des **titres de la formation supérieure formelle** par rapport aux **cours non-formels des hautes écoles** doit être abordée. Il existe un problème latent du point de vue des acteurs de formation professionnelle.
8. Du point de vue des participant-e-s, il est nécessaire d'agir dans la **mise en œuvre des procédures de reconnaissance des acquis non formels et informels**. Il s'agit d'une tâche importante dans le contexte des formations de rattrapage.
9. Compte tenu de la grande importance de la perméabilité dans l'ensemble du système éducatif suisse, il convient d'examiner comment **l'information peut être améliorée**.

Déroulement

1. Cadre de référence pour le pilotage systémique de la formation professionnelle
2. Groupes d'acteurs avec taux de réponse
3. Intensité des liens entre les systèmes de formation et d'emploi en comparaison internationale (2007/2019)
4. Dimensions et fonctions de pilotage
5. Evaluation subjective versus objective
6. Satisfaction des personnes questionnées et intensité de la coopération
7. Intensité de la collaboration et satisfaction entre les parties prenantes
8. Recommandations
9. Digression: Pouls des places d'apprentissage et challenge pour les écoles professionnelles

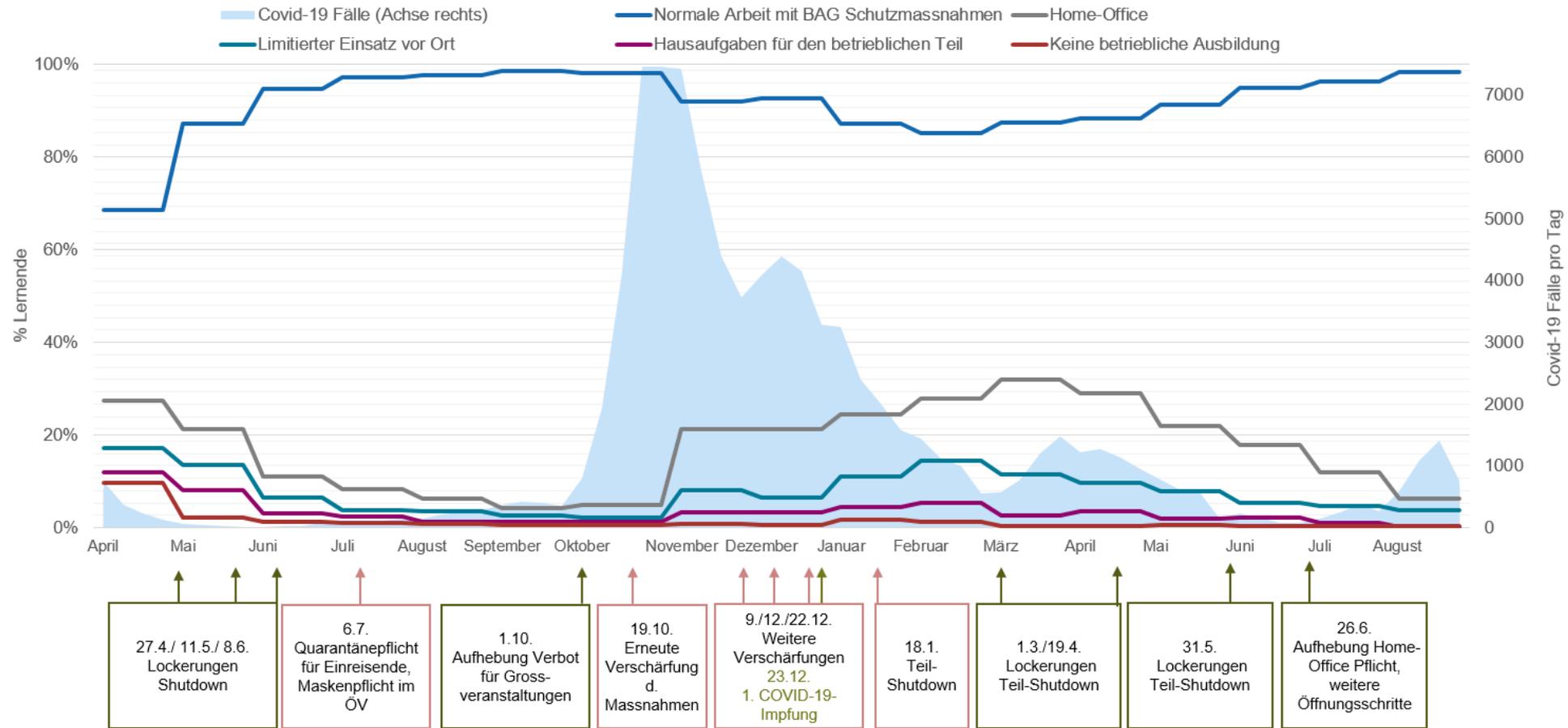
Pouls des places d'apprentissage

Chaire pour les systèmes éducatifs
en coopération avec
le partenaire de recherche Yousty.ch



Groupe 2: Impact de la pandémie de Corona sur la formation en entreprise des apprenant-e-s au fil du temps

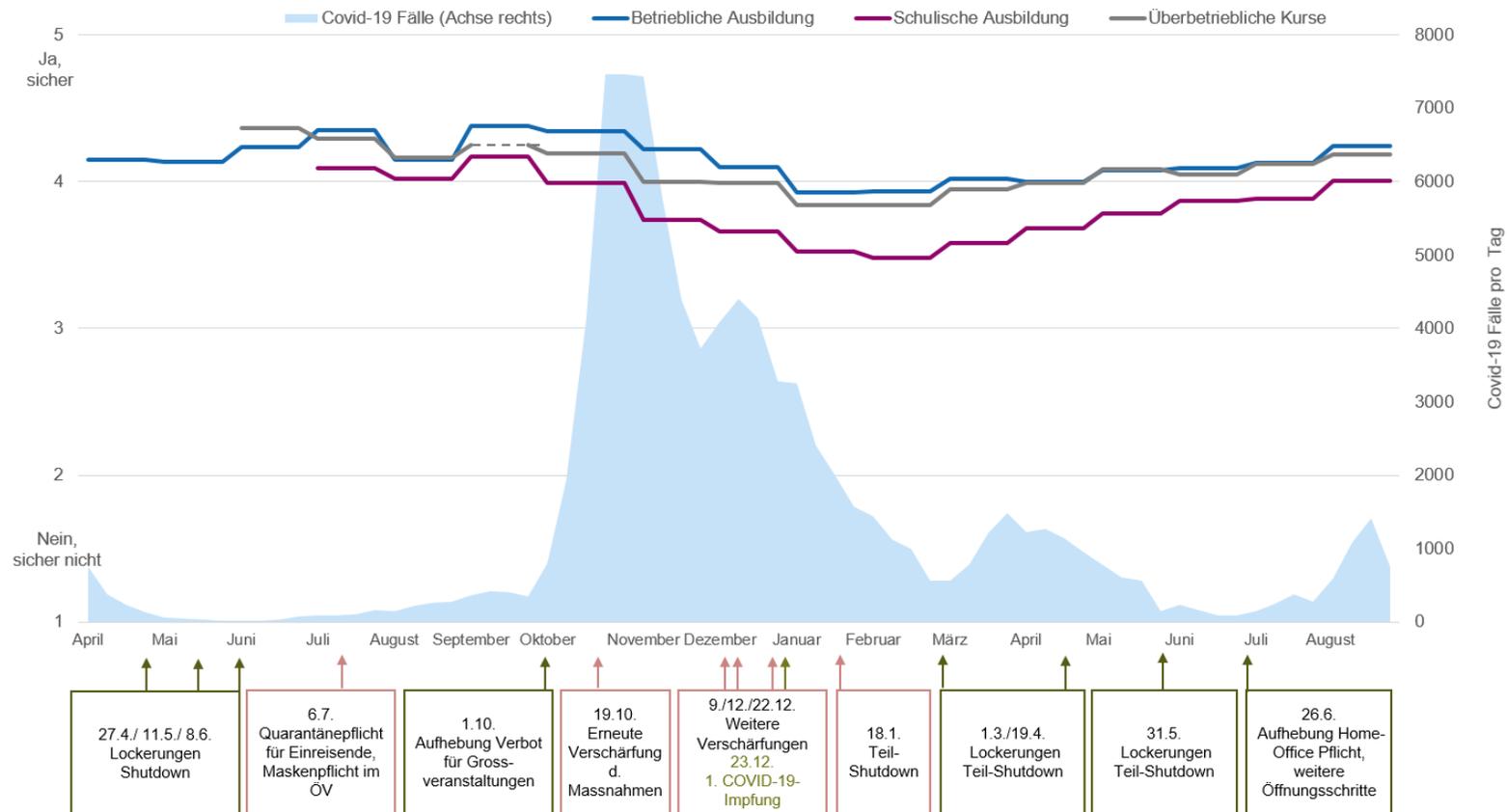
► La situation professionnelle des apprenant-e-s s'est quelque peu améliorée



Remarques: Résultats basés sur les données pondérées de l'enquête Pouls des places d'apprentissage mensuelle d'avril 2020 à août 2021 et sur le nombre de cas Corona par jour (moyenne hebdomadaire).

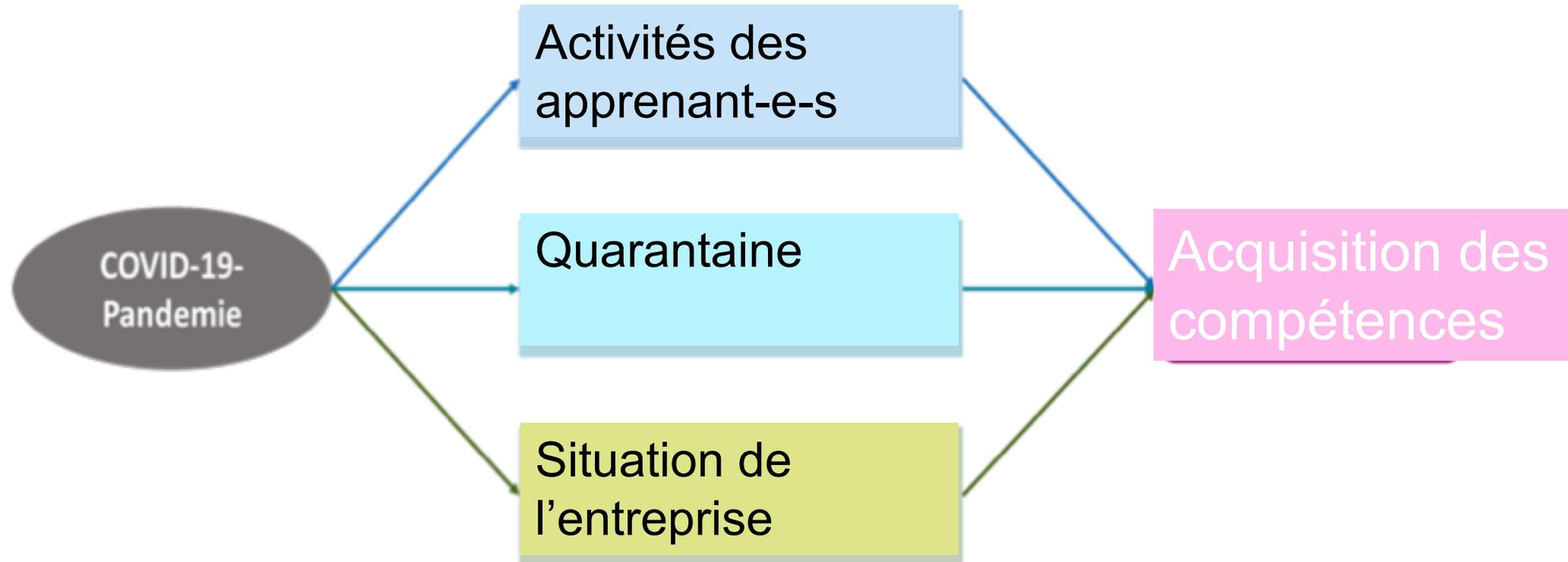
Groupe 2: Rattrapage des **matières manquées** en raison de la **pandémie de Corona**

► Les entreprises formatrices sont quelque peu optimistes quant à la possibilité de rattraper les matières manquées.

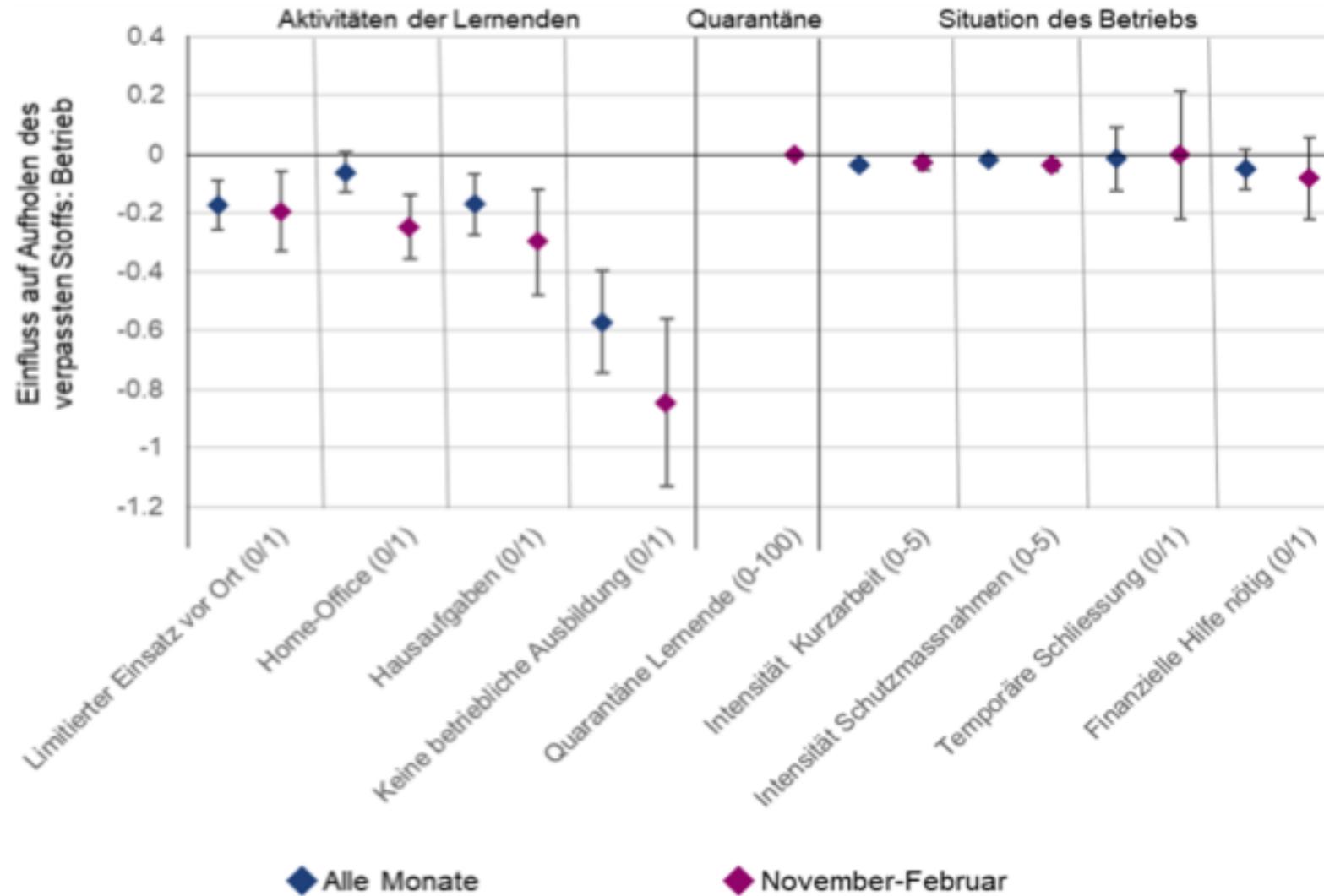


Remarques: Résultats basés sur les données pondérées de l'enquête Pools de places d'apprentissage mensuelle d'avril 2020 à mars 2021 et sur le nombre de cas Corona par jour (moyenne hebdomadaire).

Groupe 2: Canaux d'influence de COVID-19 sur l'acquisition de compétences par les apprenant-e-s

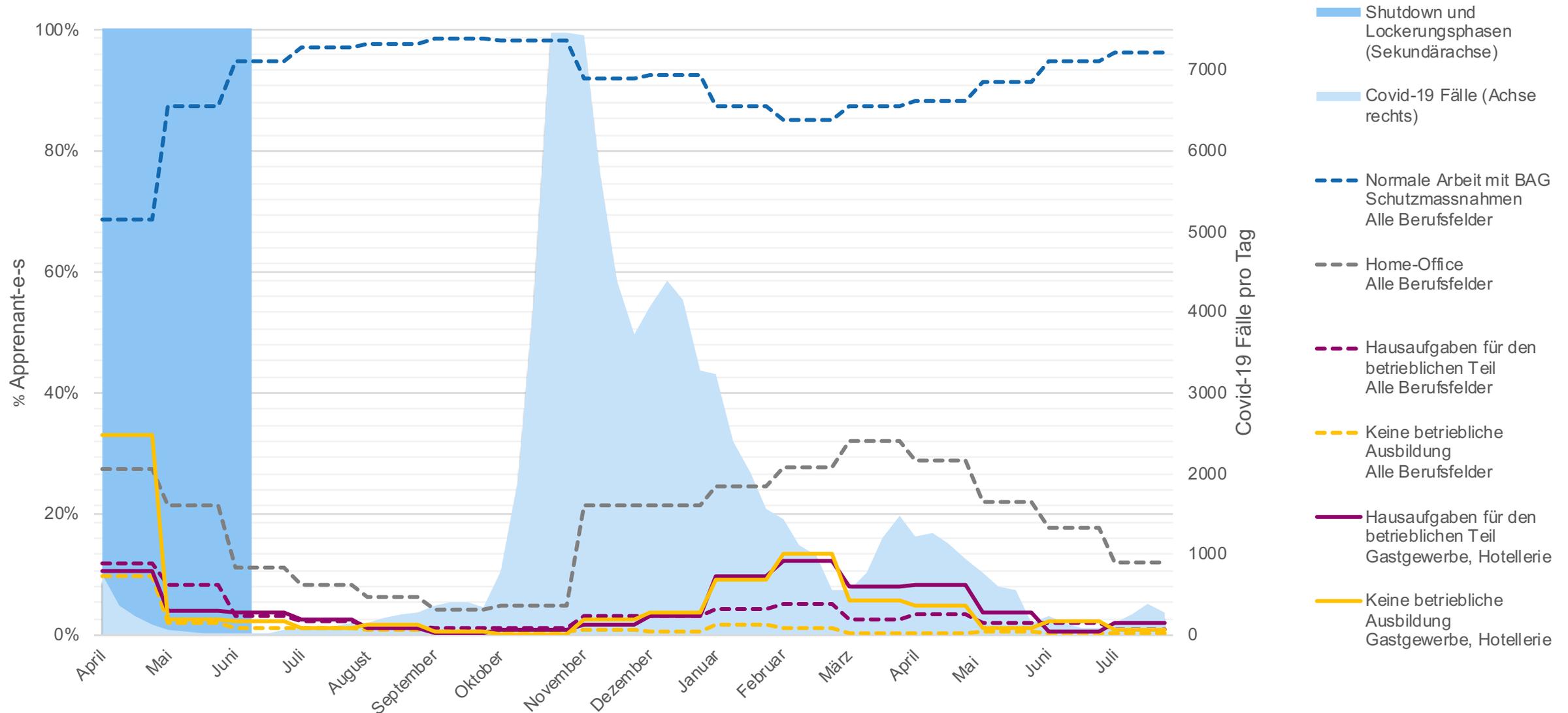


Groupe 2: Influence sur le rattrapage des matières manquées: entreprise

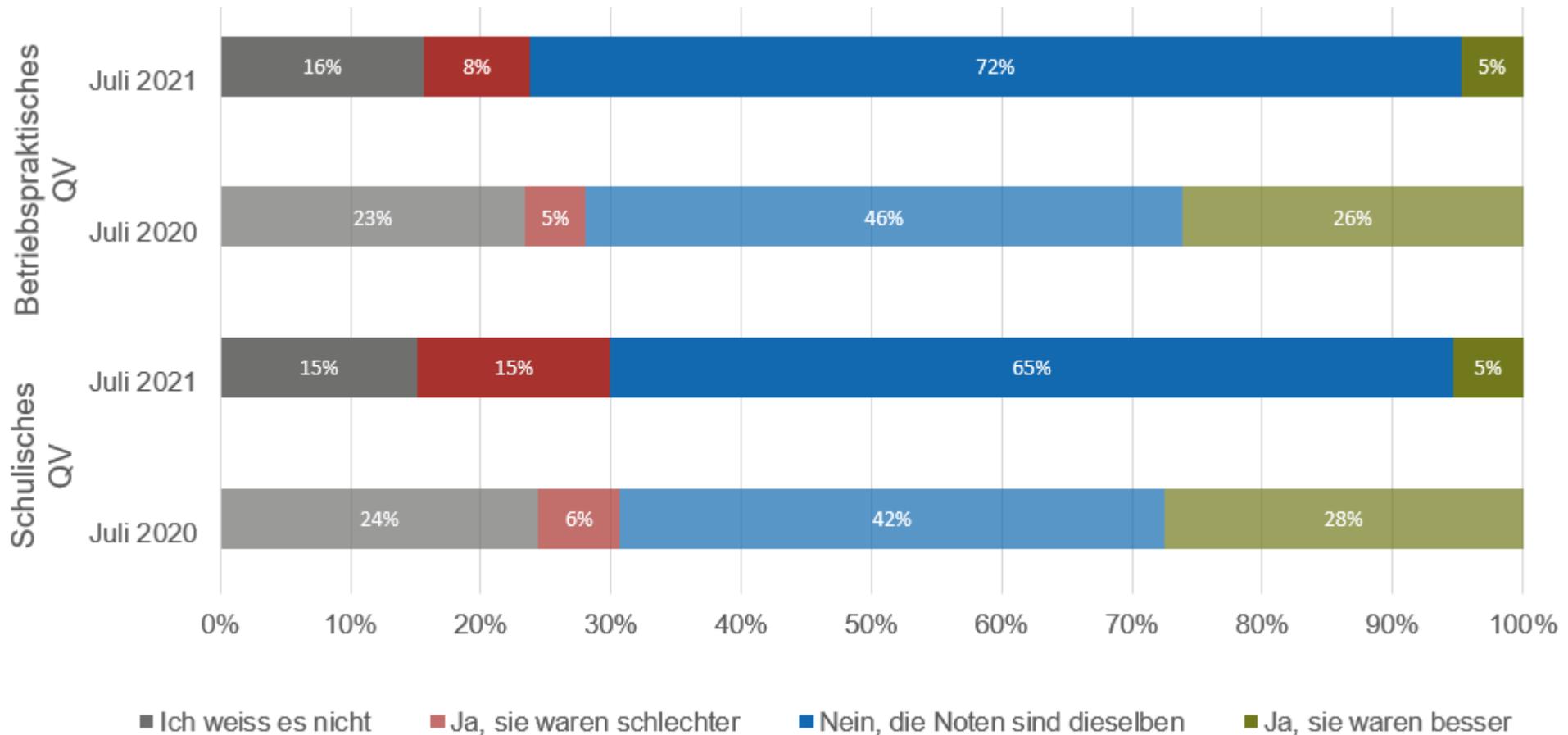


Source: Bolli, Thomas, Katherine M. Caves, Filippo Pusterla, Ladina Rageth, Ursula Renold, Aranya Sritharan, and Sandra Trachsel Díaz-Tejeiro. "Identifikation der Auswirkungen von COVID-19 auf die berufliche Grundbildung in der Schweiz. Wie beeinflusst COVID-19 den Kompetenzerwerb von Berufslernenden?" *CES Studien*. Vol. 13. ETH Zürich, Professur für Bildungssysteme, May 2021. <https://doi.org/10.3929/ethz-b-000481473>.

Groupe 2: **Formation en entreprise** des apprenant-e-s au fil du temps – Gastronomie/hôtellerie en comparaison avec d'autres champs professionnels



Groupe 3: Est-ce que les notes dans les procédures de qualifications (examen) de cette année étaient différentes qu'avant COVID 19?



Remarques: Résultats basés sur les données pondérées de l'enquête Pouls des places d'apprentissage. Le graphique montre les valeurs pour une exploitation moyenne.

Recommandations à l'intention des écoles professionnelles

- Renforcement des compétences dans le domaine de l'**enseignement à distance** et de la **coordination entre les lieux de formation**.
- Discussion sur le **rattrapage de la matière manquée** / des opportunités équitables pour tous lors des **examens** (comment faire pour que tout le monde ait une opportunité équitable? Comment les groupes défavorisés sont-ils ciblés?)

DP2:

- Il existe un mandat légal pour le **développement de la formation professionnelle**. **LFPPr art. 4, 54/55. OFPr art. 2, 4, 12**
- Évaluation **des compétences professionnelles** et de leur développement en tant que indicateur précoce pour l'adéquation avec l'emploi; **LFPPr art. 4, OFPr art. 20**

DP5:

Les lieux de formation sont autonomes dans la mise en œuvre et la conception de la formation dans le cadre des normes nationales (orientation Sorties). **LFPPr art. 20, 21, 23; OFPr art. 14-20**

DP8:

Les groupes défavorisés sont encouragés de manière ciblée à participer aux programmes de formation professionnelle. **LFPPr art. 6, 7, 18, 54, 55; OFPr art. 10**

→ **Les écoles professionnelles sont-elles suffisamment bien intégrées dans la structure du partenariat?**

Das Bild kann nicht
angezeigt werden



**Merci beaucoup de
votre attention!**

CES CHAIR OF
EDUCATION
SYSTEMS

Professeure Dr. Ursula Renold, Chair of Education Systems

Email: ursula.renold@mtec.ethz.ch

ETH Zurich

D-MTEC

Chair of Education System

LEE Building

Leonhardstrasse 21

F 134

8092 Zürich

www.ces.ethz.ch

Groupes d'acteurs avec taux de réponse (Échantillon de l'enquête auprès des partenaires)

Acteur	Ensemble de référence	Nombre de participants	Taux de réponse*
Confédération**	12	32-55	460 %
SEFRI	10	24-41	410 %
SECO	1	4-8	800 %
OFS	1	4-6	600 %
Cantons	55	21-33	60 %
CSFP	28	11-16	57 %
Orientation professionnelle	27	10-17	63 %
Ortra	451	183-267	59 %
Entreprises	28 819	911-1593	6 %
Écoles	135	103-138	102 %
Autres***	25	32-43	172 %
Total	29 497	1282-2129	7 %

[Explications](#)

Annexe I

Explications relatives à l'échantillon

Le taux de réponse est calculé sur la base de toutes les réponses auxquelles les participant-e-s ont répondu au moins à leurs propres déclarations et à la question de la coopération avec d'autres acteurs. Au cours de l'enquête, certains des participant-e-s (847) l'ont quittée prématurément. Cette participation incomplète ne peut pas être attribuée spécifiquement à un groupe d'acteurs, mais elle est répartie proportionnellement. Dans certains cas (144), les répondant-e-s ont déclaré appartenir à plusieurs groupes d'acteurs. Dans ces cas, nous avons multiplié les réponses et les avons attribuées à chaque acteur indiqué.

**Dans le cas de la Confédération et de la catégorie "Autres", le nombre des personnes qui ont participé à l'enquête est supérieur à celui des personnes que nous avons ciblées. Cela peut être attribué au fait que les adresses des entreprises comprenaient également des personnes ayant des activités à la Confédération ou d'autres liens avec la Confédération, ou que les personnes ne se sont pas comptées comme appartenant à un groupe d'acteurs répertorié.

***Les questions de Rauner et al. (2009) ont été partiellement adaptées à la terminologie suisse. De plus, une échelle différente a été utilisée pour l'enquête (1-5 à la place de 1-10).

[Retour](#)

Annexe II

Note : Les **flèches grises** indiquent la direction des relations, c'est-à-dire qu'à gauche, les relations des acteurs du bas avec les acteurs du haut sont indiquées, tandis qu'à droite, les relations des acteurs du haut avec les acteurs du bas sont indiquées. Cette disposition a été choisie pour la visualisation et n'est en aucun cas liée à un niveau, puisque les cantons et les OrTra se trouveraient à peu près au même niveau, ainsi que les entreprises et les écoles.

L'épaisseur des lignes de connexion représente la force de la relation, une ligne plus épaisse indiquant une relation plus forte. La couleur des lignes de connexion symbolise la satisfaction des acteurs en matière de collaboration. Cette coloration exagère quelque peu les résultats, puisque **tous les acteurs sont fondamentalement satisfaits de la coopération (toutes les valeurs sont supérieures à 3)**. Cependant, afin de mettre en évidence les différences, les données sont présentées en trois couleurs. Le **vert** représente le tiers des acteurs concernés qui sont les plus satisfaits de la coopération (valeurs supérieures à 4,1).

Le **rouge** indique le tiers des acteurs concernés qui sont les moins satisfaits de la coopération (valeurs inférieures à 3,7) et le **gris** représente le tiers intermédiaire, qui équivaut à une évaluation neutre (entre 3,7 et 4,1).

[Retour](#)