



Organisation
internationale
du Travail

► Les organisations d'employeurs

dans la gouvernance de l'EFTP
et des systèmes de compétences



► **Les organisations d'employeurs**

dans la gouvernance de l'EFTP
et des systèmes de compétences

Copyright © Organisation internationale du Travail 2020
Première édition (2020)

Les publications du Bureau international du Travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole n° 2, annexe à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que la source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être envoyée à l'adresse suivante: Publications du BIT (Droits et licences), Bureau international du Travail, CH1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel: pubdroit@ilo.org. Ces demandes sont toujours les bienvenues.

Les bibliothèques, institutions et autres utilisateurs enregistrés auprès d'un organisme de gestion des droits de reproduction ne peuvent faire des copies qu'en accord avec les conditions et droits qui leur ont été octroyés. Visitez le site www.ifrro.org afin de trouver l'organisme responsable de la gestion des droits de reproduction dans votre pays.

Les organisations d'employeurs dans la gouvernance de l'EFTP et des systèmes de compétences; Genève, Bureau international du Travail, 2020

Édition française

ISBN: 978-92-2-033404-1 (pdf web)

Également disponible en anglais, *Employer organizations in the governance of TVET and skills systems*, ISBN: 978-92-2-032403-5 (web pdf) et en espagnol, *Las organizaciones de empleadores en la gobernanza de los sistemas de Educación y Formación Técnica y Profesional (EFTP)*, ISBN: 9789220334034 (Web PDF).

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Bureau international du Travail aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes n'engagent que leurs auteurs, et leur publication ne signifie pas que le Bureau international du Travail souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part du Bureau international du Travail aucune appréciation favorable ou défavorable.

Des informations sur les publications et les produits numériques du BIT sont disponibles sur: www.ilo.org/publns.

Cette publication a été réalisée par le Service de production,
impression et distribution des documents et publications (PRODOC) du BIT.

Création graphique, conception typographique, mise en pages,
impression, édition électronique et distribution.

PRODOC veille à utiliser du papier provenant de forêts gérées
d'une façon qui est respectueuse de l'environnement et socialement responsable.

Code : MAS-REP

► Sommaire

<i>Remerciements</i>	<i>iv</i>
<i>Abréviations et acronymes</i>	<i>v</i>
<i>Contexte</i>	<i>vii</i>
<i>Résumé analytique</i>	<i>ix</i>
1. Introduction	1
Qu'est-ce que la gouvernance des compétences?	1
2. L'expérience des organisations d'employeurs dans la gouvernance des systèmes de renforcement des compétences	5
2.1. Partenariats pour la stratégie et la politique.....	5
2.2. Coordination du système de renforcement des compétences ..	18
2.3. Financement	23
2.4. Information et planification du marché du travail	27
2.5. Assurance qualité et cadres nationaux de qualifications.....	33
2.6. Formation en entreprise	38
2.7. Capacité des employeurs en matière de gouvernance du système d'EFTP et de renforcement des compétences	43
3. Conclusions	47
4. Recommandations	51
4.1. Dispositions devant être légiférées et/ou dispositions normatives	51
4.2. Institutionnaliser la coordination du système	52
4.3. Structures et approches public-privé	52
4.4. Information et planification du marché du travail	53
4.5. Plan de mise en œuvre	53
<i>Références</i>	<i>54</i>
<i>Annexes</i>	<i>55</i>
I. Organisations d'employeurs participant à l'étude.....	55
II. Questionnaire pour les entretiens avec les organisations d'employeurs	56

► Remerciements

Melanie Chapman a rédigé le rapport. Paul Comyn (Spécialiste principal des compétences et de l'employabilité, SKILLS, BIT) et Samuel Asfaha (Conseiller principal, ACT/EMP, BIT) ont effectué des révisions techniques très appréciées. L'Organisation internationale des employeurs (OIE) a formulé de précieux commentaires par l'intermédiaire d'ACT/EMP. Manuela Di Cara a été d'un grand concours pour les entretiens réalisés en espagnol et en français. Les efforts de plusieurs collègues du Projet d'application de la stratégie de formation du G20 pour la coordination et la traduction des entretiens d'Arménie, du Kirghizistan et du Vietnam ont aussi été vivement appréciés.

► Abréviations et acronymes

ANDI	Association nationale des entrepreneurs colombiens
APINDO	Asosiasi Pengusaha Indonesia / Association des employeurs indonésiens
BID	Banque interaméricaine de développement
BUSA	Business Unity South Africa
CAPMAS	Agence centrale pour la mobilisation du public et les statistiques (Egypte)
CCIA	Chambre de commerce et d'industrie d'Arménie
CCIB	Chambre de commerce et d'industrie de Bahreïn
CCIV	Chambre de commerce et d'industrie du Vietnam
CEI	Communauté des Etats indépendants
CFM	Centres de formation aux métiers (Cameroun)
CFT	Centres de formation technique (Chili)
CGEA	Confédération générale des entreprises Algériennes
CGECI	Confédération générale des entreprises de Côte d'Ivoire
CGTV	Confédération générale des travailleurs du Vietnam
CNP	Conseil national du patronat du Sénégal
CNPM	Confédération nationale du patronat de la République de Moldova
CNQ	Cadre national de qualifications
CONFIEP	Confédération nationale des entreprises privées (Pérou)
CPC	Confédération de la production et du commerce (Chili)
CSC	Conseils sectoriels des compétences
DVET	Direction de l'enseignement et de la formation professionnels (Vietnam)
ECAM	Association consultative des employeurs du Malawi
EFP	Enseignement et formation professionnels
EFTP	Enseignement et formation techniques et professionnels
ERASMUS	Programme d'action de la Communauté européenne pour la mobilité des étudiants
ETF	Fondation européenne pour la formation
FCEF	Fédération du commerce et des employeurs des Fidji
FEI	Fédération des employeurs d'Inde
FIE	Fédération des industries égyptiennes
FKE	Fédération des employeurs du Kenya
FNES	Fédération nationale des employeurs de Singapour
FUE	Fédération des employeurs d'Ouganda
GAN	Global Apprenticeship Network (Réseau mondial de l'apprentissage)
GEA	Association des employeurs de Géorgie
GICAM	Groupe interpatronal du Cameroun
GIZ	Agence de coopération allemande pour le développement
HCLM	Haut conseil pour le marché du travail (Egypte)
HCTE	Haut conseil pour l'enseignement technique (Egypte)
INET	Institut national d'enseignement technique (Argentine)
JCI	Chambre d'industrie de Jordanie

JEF	Fédération jamaïcaine des employeurs
JIA	Association patronale du Kirghizistan
KNQA	Agence nationale des qualifications du Kenya
KNQCS	Norme de classification des qualifications nationales du Kenya
NITA	Autorité nationale chargée de la formation (Kenya)
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OE	Organisation d'employeurs
OIE	Organisation internationale des employeurs
PIB	Produit intérieur brut
PME	Petites et moyennes entreprises
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
RUEA	Union républicaine des employeurs d'Arménie
SADC	Communauté pour le développement de l'Afrique australe
SENA	Service national d'apprentissage (Colombie)
SENCE	Service national de formation et d'emploi (Chili)
SETA	Autorité sectorielle de l'éducation et de la formation (Afrique du Sud)
SIMT	Système d'information sur le marché du travail
TEMPUS	Programme de mobilité transeuropéenne pour les études universitaires
TEVETA	Autorité en charge de l'enseignement et de la formation techniques, entrepreneuriaux et professionnels (Malawi)
UIA	Union industrielle argentine
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
UPS	Union patronale suisse
VIMOSZ	Association hongroise des employeurs de l'hôtellerie

► Contexte

Ce rapport constitue la phase II du projet «Les organisations d'employeurs et la gouvernance de l'EFTP et des systèmes de renforcement des compétences» qui est le fruit d'une collaboration entre le Service des compétences et de l'employabilité (SKILLS) et le Bureau des Activités pour les employeurs (ACT/EMP) de l'Organisation internationale du Travail (OIT). SKILLS est fortement engagé dans la recherche et l'assistance technique afin de renforcer les systèmes de développement des compétences et promeut les approches tripartites du développement des compétences à travers ses activités. ACT/EMP est chargé d'entretenir des relations directes avec les représentants employeurs des Etats Membres de l'OIT, agissant pour faciliter la prise en compte des priorités des employeurs dans les politiques et les programmes de l'OIT d'un côté et pour promouvoir l'agenda de l'OIT parmi les organisations d'employeurs de l'autre. La fonction d'ACT/EMP consiste à soutenir les organes de gouvernance de l'OIT, ainsi que la coopération technique, afin de renforcer son influence politique et les services répondant aux besoins des membres. Les politiques de développement des compétences est l'un de ces domaines d'action.

Ce rapport fait suite à la phase I d'analyse documentaire sur l'implication des organisations nationales d'employeurs (OE)¹ dans la gouvernance des systèmes de compétences réalisée en 2017 (BIT 2019a).

Une quarantaine d'OE du réseau des organisations d'employeurs et d'entreprises des Etats Membres de l'OIT ont été contactées afin de participer à cette étude. Basées dans les pays du Pacifique et de l'Océanie, les Caraïbes, l'Amérique latine, l'Afrique, l'Asie du Sud et du Sud-Est, la Communauté des Etats indépendants (CEI) et l'Europe, ce sont au total 28 OE de 27 pays qui ont pris part à l'étude (voir Annexe I pour la liste complète).

Un questionnaire a été élaboré à partir des thèmes et des résultats de l'analyse documentaire (voir Annexe II). Les OE ont été invitées à répondre à un entretien audio, vidéo ou en personne sur la base de ce questionnaire. Quand ce n'était pas possible ni souhaité, l'OE a répondu au questionnaire par écrit². Dans tous les cas, l'analyse documentaire et le questionnaire étaient fournis avant l'entretien à l'organisation concernée. Les OE avaient également la possibilité de valider les citations figurant dans ce rapport avant publication³.

Les questions étaient regroupées en six thèmes. Il s'agissait, dans l'ordre, du contexte national d'intervention; des politiques et stratégies; de l'information sur le marché du travail et la planification; de la formation en entreprise; de l'assurance qualité (et des cadres nationaux de qualification – CNQ) et de la mondialisation. Ce rapport illustre plusieurs aspects choisis parmi les cinq premiers thèmes.

Le projet s'est penché sur l'expérience des OE impliquées dans les dispositifs de gouvernance⁴ des systèmes de compétences, y compris mais sans se limiter à leur implication dans:

- les politiques et les organismes faïtières de coordination dans le système de développement des compétences;
 - les organismes de réglementation concernant l'assurance qualité des organismes de formation et l'élaboration et la reconnaissance des normes de compétences, des programmes d'étude et des qualifications;
-

1 Les OE représentées dans cette étude reflètent divers niveaux d'associations d'employeurs dans leurs pays respectifs – des grandes confédérations faïtières aux chambres de commerce et d'industrie (il peut y en avoir plusieurs dans un pays) et aux OE qui représentent un secteur industriel (un cas par pays).

2 Les entretiens réalisés dans une langue autre que l'anglais, l'espagnol ou le français ont été facilités par des collègues du projet «Application de la stratégie de formation du G20» qui ont également traduit les contributions des OE en anglais pour les besoins de ce rapport.

3 Quand les entretiens étaient menés en anglais, espagnol ou français.

4 Bien que la participation des OE aux *dispositifs de gouvernance* soit la raison d'être de cette étude, la présentation occasionnelle de la participation générale des OE aux systèmes d'EFTP ou de compétences était pertinente pour la discussion.

- ▶ les conseils d'apprentissage ou les conseils d'administration;
- ▶ les comités ou les conseils des fonds de formation nationaux ou sectoriels;
- ▶ et les observatoires nationaux du marché du travail ou autres forums participant à l'anticipation des besoins en compétences.

En plus des conclusions qualitatives de cette étude, le rapport intègre un échantillon de la documentation tiré de l'analyse précédente et une sélection supplémentaire de publications récentes.

Les résultats de la recherche pourront aider l'OIT à élaborer un guide pour soutenir la participation active des organisations d'employeurs aux questions de développement des compétences. Ces produits de connaissance comporteront les résultats de la recherche, ainsi que des fiches de synthèse et des matériels de formation, élaborés en coordination avec le Centre international de formation de l'OIT de Turin, en appui aux organisations d'employeurs.

► Résumé analytique

La promotion et le maintien de systèmes, de processus et de pratiques visant à garantir la bonne gouvernance des systèmes de renforcement des compétences nécessitent une collaboration forte et active entre les gouvernements et les partenaires sociaux. Ce tableau demeure une aspiration pour de nombreuses organisations d'employeurs (OE) dans le monde. Parmi les 28 organisations qui ont contribué à ce rapport, toutes n'étaient pas en mesure de diriger et de participer pleinement à leurs systèmes de compétences respectifs, bien qu'elles aient exprimé la volonté de le faire. Peu d'entre elles estimaient intervenir comme des partenaires réellement égaux dans un système tripartite, bien que la plupart aient un rôle consultatif modéré à important. Il est primordial d'assurer une gouvernance de qualité dans l'enseignement et la formation professionnels mais la tâche est ardue puisqu'il s'agit d'un domaine politique complexe, situé au carrefour de l'éducation, de la formation et des politiques sociales, économiques et de marché du travail, contribuant aux objectifs socioéconomiques nationaux tout en veillant au développement régional (ETF, 2013). Dans ces conditions, les arguments en faveur de l'implication des OE dans les dispositifs de gouvernance, compte tenu de l'évolution rapide des besoins des entreprises en matière de compétences, sont probants.

La nature et l'ampleur de l'implication des OE dans ces dispositifs, les facteurs de réussite et les obstacles à un engagement plus efficace, et l'impact de la participation sur le système de compétences sont présentés dans ce rapport et, le plus souvent, dans les termes mêmes des OE. Celles qui jouent un rôle actif en matière de gouvernance au sein d'un système tripartite structuré contribuent à orienter la stratégie et les domaines d'activité sur lesquels un système de renforcement des compétences peut agir. Elles peuvent cocréer des stratégies nationales en matière de compétences; aider au développement de systèmes d'assurance qualité et de cadres nationaux de qualifications (CNQ); jouer un rôle actif dans les systèmes d'information sur le marché du travail; définir et orienter l'allocation des fonds sectoriels/de formation; être déterminantes dans la réussite de la formation en entreprise. Le champ d'influence des OE tend à se conformer – sans surprise – au degré auquel elles estiment être prises au sérieux en tant que partenaires dans la formulation des politiques ou la mise en place des systèmes, ou selon qu'elles agissent à titre consultatif seulement. Souvent, quand les OE sont présentes «à la table» des organismes faïtiers dans un rôle de gouvernance (généralement en vertu de la législation), plutôt que dans un rôle d'acteur/conseiller occasionnel, les résultats sont manifestement différents pour l'EFTP et les systèmes de compétences et pour les OE elles-mêmes.

Quand on les interroge sur l'efficacité des stratégies et des politiques élaborées en matière de compétences, les OE font le plus souvent référence à la mauvaise coordination du système comme à l'obstacle le plus important. Elles évoquent fréquemment la multitude d'agences gouvernementales responsables des divers aspects du système de renforcement des compétences, y compris la gestion de la qualité et de l'offre de formation, ainsi que de graves lacunes de coordination. De nombreuses OE ont évoqué la nécessité d'instaurer un meilleur cadre légal ou réglementaire pour coordonner le système, ce qui pourrait impliquer soit un changement soit une clarification du leadership parmi les agences gouvernementales, ou la création d'une nouvelle agence dédiée, ou la promotion d'un CNQ comme mécanisme de coordination. Toutefois, les OE ont souvent déclaré que la coordination du système la plus efficace intervenait au niveau sectoriel.

La création de conseils sectoriels de compétences, ou équivalents, est une nouvelle tendance institutionnelle qui vise à améliorer la qualité et la pertinence de la formation et de l'évaluation des compétences – souvent sous la direction des employeurs ou avec une forte implication de leur part. De manière générale, parmi les OE interrogées pour cette étude, beaucoup jouent (ou ont joué) un rôle dans la mise en place, ou la coordination, et le renforcement des capacités de ces organisations sectorielles. Généralement, les systèmes de renforcement des compétences moins matures n'ont institué qu'un petit nombre d'organismes sectoriels qui s'efforcent de répondre aux besoins en compétences des principales industries du pays concerné. Parfois, l'impulsion vient d'employeurs majeurs au niveau national, régional (ou transnational) qui ont des besoins économiques immédiats et/ou des interventions des donateurs

internationaux. Il est courant pour les OE et leurs membres d'être bien représentés au niveau de la gouvernance dans les organismes sectoriels de compétences.

Dans le domaine du financement, de nombreux pays ont établi des fonds de qualification ou des fonds nationaux de formation qui sont statutaires; ce sont des organismes quasi autonomes sous la houlette générale d'un ministère et, plus directement, de comités de gestion avec des degrés variés de représentation des acteurs (Ziderman 2016). Dans l'ensemble, l'évaluation de la performance des mécanismes de financement par les OE et de la gestion de ces mécanismes par les gouvernements, allait de «médiocre» à «adéquate», les OE considérant généralement qu'elles n'avaient pas suffisamment d'influence sur l'orientation des fonds déboursés – même dans des cas où elles étaient représentées dans l'organe de gouvernance compétent. Il n'est pas rare que les OE aient une influence sur la conception des mécanismes de financement des compétences dans la phase initiale mais peu d'entre elles ont un rôle de supervision continu. Au moins, quelques OE ont observé que sans données fiables sur le marché du travail et les compétences, il était de toute façon difficile de plaider pour des interventions efficaces de financement des compétences. Lorsqu'il existe des règles de déblocage des fonds approuvées par les OE, on considère que les systèmes de prélèvement fonctionnent bien – avec des subventions ou d'autres mesures incitatives à l'attention de ceux qui contribuent au système de prélèvement. En bref, les préoccupations tournent autour de la valeur directe et indirecte que les employeurs tirent d'un système de prélèvement plutôt que sur la gouvernance des fonds eux-mêmes, bien que toutes les questions soient liées.

L'absence de planification et d'informations optimales sur le marché du travail – y compris l'absence de tout système définissable d'informations sur le marché du travail (SIMT) a constitué un point de frustration pour de nombreuses OE. Parmi les OE interrogées pour cette étude, très peu participaient aux mécanismes de gouvernance des SIMT, pour la simple raison que les systèmes globaux de planification et d'information sur le travail sont sous-développés. Le principal rôle des OE consiste à coordonner et à encourager leurs membres à collecter et fournir des données quand un SIMT fonctionnel existe, sinon à commander des recherches sectorielles ou d'autres types de recherche à titre ponctuel. Bien que des OE aient pu participer à des mécanismes de gouvernance dans d'autres domaines du système de renforcement des compétences, l'insuffisance des données sur les compétences et le marché du travail signifie que la prise de décision s'effectue en l'absence d'une base de preuves solides – un problème dont les OE sont tout à fait conscientes.

La qualité de l'enseignement et de la formation professionnels demeure un défi dans beaucoup de pays analysés. Toutes les OE – dans une plus ou moins grande mesure – constatent un décalage entre les besoins du marché du travail et les compétences disponibles. L'une des grandes tendances dans la réforme de l'EFTP et des systèmes de compétences a été l'introduction d'interventions d'assurance de la qualité, souvent liée à l'introduction des CNQ, qui visent à apporter plus de transparence dans l'information aux usagers du système éducatif et de formation et s'efforcent de rapprocher le marché du travail, l'enseignement et les compétences. A quelques exceptions près, les pays analysés étaient en voie d'instaurer, ou avaient déjà établi, des CNQ. Parmi les OE, plusieurs souhaitent que les gouvernements fassent progresser plus rapidement les travaux en cours et un certain nombre sont impliquées au niveau de la gouvernance ou jouent un rôle consultatif. Beaucoup d'OE ont été et continuent d'être de fervents défenseurs de l'établissement de CNQ. Là où les CNQ existent, ou sont en cours de développement, la plupart des OE relèvent qu'ils jouent un rôle majeur dans les premières phases de développement mais qu'ils ne continuent pas tous à le faire pendant la mise en œuvre – en raison de l'absence ou de la faiblesse des structures tripartites. Les projets de compétences liés à la qualité financés par les bailleurs internationaux sont fréquemment cités comme l'impulsion à l'origine de l'implication des OE au cours des phases de conception et de mise en œuvre des interventions du système.

La formation en entreprise fait référence à toutes les formes d'apprentissage qui se déroulent dans un environnement professionnel réel ou simulé. Les apprentissages (formels ou informels), les stages et la formation sur le tas sont les formes les plus courantes de formation en entreprise. Elle requiert une étroite collaboration des partenaires sociaux, des entreprises, des autorités publiques et des institutions d'EFTP⁵. Les systèmes de formation en «apprentissage de qualité» sont ceux où les employeurs jouent un rôle moteur dans leur développement et leur mise en œuvre (BIT, 2017); ces systèmes ne peuvent pas s'étendre et devenir une voie reconnue de transition de l'école à la vie active sans une forte implication des employeurs (OCDE, 2015). Dans l'ensemble, parmi les pays analysés, seul un petit nombre dispose d'un système national d'apprentissage. Moins nombreux encore sont ceux qui possèdent des structures institutionnelles permettant la représentation des employeurs dans les dispositifs de gouvernance. Cependant, des programmes d'apprentissage existent couramment au niveau de l'entreprise – souvent de manière informelle, basés sur une tradition professionnelle, ou dans le cadre d'initiatives locales du secteur privé coordonnées par une OE, ou d'initiatives émanant de multinationales ayant besoin de compétences spécifiques. Ces dispositifs ne disposent généralement pas de mécanismes de gouvernance nationaux ou sectoriels, mécanismes par lesquels les OE s'engagent directement le plus souvent.

Bien qu'ils ne soient pas spécifiques au développement des compétences ou à l'EFTP, sont ressortis deux autres thèmes transversaux qui ont considérablement modifié la façon dont les employeurs s'engagent, ou devront s'engager dans les systèmes de renforcement des compétences. Premièrement, les fréquents changements de gouvernement posent problème – en particulier, des changements réguliers dans la gestion ministérielle (dans un même cycle électoral) aboutissant à la nécessité de rétablir les relations et de relancer les activités de plaidoyer. Bien que cela puisse être anticipé ou inévitable, il s'ensuit un ralentissement ou un dévoiement des stratégies et des programmes de réforme des compétences. Dans plusieurs pays, les programmes de réforme des compétences et du marché du travail soutenus par les acteurs du développement ou les donateurs internationaux ont souvent servi de catalyseur, en intégrant résolument les OE dans les dispositifs de gouvernance des systèmes de renforcement des compétences. Cependant, plusieurs OE ont mentionné le défi permanent de la durabilité dans la phase qui suit l'intervention, l'engagement du gouvernement à associer les employeurs tendant à s'effriter avec le temps. C'est un facteur important qui rappelle qu'il reste beaucoup à faire pour soutenir les efforts des gouvernements visant à maintenir l'engagement des partenaires sociaux dans le développement des compétences.

Les systèmes d'EFTP et de compétences se trouvent au confluent de plusieurs domaines essentiels de la politique économique et sociale, rendus nettement plus complexes par la rapidité des changements sur les marchés du travail à une époque d'innovations technologiques majeures et de défis sociaux et environnementaux urgents. L'un des thèmes qui ressort de l'étude concerne la capacité des OE à s'engager réellement dans les dispositifs de gouvernance. Dans les systèmes de compétences moins matures, plusieurs OE sont encore dans une phase d'essai de mobilisation de leurs membres sur la *nécessité de s'engager* et les *différentes façons* de le faire – par exemple, en raison des avantages (à la fois pour les entreprises et pour le pays) de la planification stratégique du marché du travail et de l'anticipation des compétences requises.

Seules quelques OE de l'étude sont engagées dans tout le spectre des domaines et activités des systèmes de compétences et d'EFTP. Plusieurs OE, surtout dans les systèmes de petite taille et mieux coordonnés, sont capables d'élargir leurs capacités en exploitant efficacement leurs membres et leurs réseaux. Cette étude n'appréhende le thème de la capacité des organisations d'employeurs qu'accessoirement, et une analyse plus approfondie serait indispensable pour mieux comprendre la façon dont les employeurs peuvent mieux dimensionner et assurer leur engagement dans les dispositifs de gouvernance des systèmes de compétences lorsque des approches tripartites existent, et peut-être mieux comprendre les coûts d'opportunité lorsqu'il n'y en a pas.

5 Voir: https://www.ilo.org/skills/areas/skills-policies-and-systems/WCMS_465065/lang--en/index.htm

1



1. Introduction

La nécessité d'associer davantage les employeurs aux systèmes de renforcement des compétences est connu depuis de nombreuses années. La recommandation révisée en 2001 de l'UNESCO et de l'OIT sur l'enseignement et la formation techniques et professionnels pour le vingt-et-unième siècle souligne la nécessité de nouer des partenariats dans les domaines de la politique, de la planification et de l'administration. La recommandation prévoit que «bien que la responsabilité (...) incombe avant tout aux gouvernements, dans une économie de marché moderne (...) la conception de la politique et sa mise en œuvre devraient être assurées par un nouveau partenariat entre l'Etat, les employeurs et d'autres» (BIT et UNESCO, 2002, p. 13). Elle met en évidence la nécessité pour ce partenariat de «créer un cadre législatif cohérent pour permettre (...) une stratégie nationale [d'EFTP]» et souligne que l'EFTP est «un investissement, pas une charge, procurant des bénéfices importants, dont le bien-être des travailleurs, une productivité et une compétitivité internationale accrues (et) son financement devrait donc être partagé dans toute la mesure du possible» (BIT et UNESCO, 2002, p. 13). A cette fin, «il est souhaitable que les gouvernements rationalisent dans toute la mesure du possible leur propre cadre institutionnel pour coordonner (...) et créer un partenariat effectif avec le secteur privé» (BIT et UNESCO, 2002, p. 14). La recommandation indique ensuite que «les parties prenantes concernées devraient être étroitement associées à l'élaboration des politiques et au processus de planification, les structures correspondantes, à la fois nationales et locales, prenant la forme d'agences publiques ou d'organes consultatifs» (OIT et UNESCO, 2002, p. 15).

Peu après, la recommandation (n° 195) sur la mise en valeur des ressources humaines, 2004 de l'OIT a reconnu l'importance pour les Etats Membres d'associer les partenaires sociaux et les entreprises à la plupart des domaines du système d'enseignement et de formation. La recommandation couvre les principaux domaines du système et des politiques de renforcement des compétences, par exemple l'implication des partenaires sociaux dans la définition «d'une stratégie nationale de l'éducation et de la formation, ainsi que l'établissement d'un cadre de référence pour les politiques de formation aux niveaux national, régional, local et aux niveaux sectoriel et de l'entreprise» (paragr. 5a).

Quinze ans plus tard, en 2019, la Déclaration du centenaire de l'OIT sur l'avenir du travail stipule que nous sommes «à un moment où le monde du travail connaît une transformation en profondeur, sous l'effet de l'innovation technologique, de l'évolution démographique, des changements environnementaux et climatiques, de la mondialisation, et des inégalités persistantes qui ont de profondes répercussions sur la nature du travail et son avenir, de même que sur la place et la dignité de l'être humain dans ce nouveau contexte» (p. 3). Le rapport de la Commission mondiale sur l'avenir du travail de 2019 appelle aussi à «tracer cette nouvelle voie [qui] suppose une action résolue des gouvernements et des organisations d'employeurs et de travailleurs... [qui, tous] doivent redynamiser le contrat social pour relever les défis auxquels nous serons confrontés dans le futur...» (BIT, 2019b, p. 11) et recommande «à tous les pays d'établir des stratégies nationales pour l'avenir du travail, en s'appuyant sur les institutions existantes de dialogue social ou, si nécessaire, en en créant de nouvelles» (BIT, 2019b, p. 59).

Qu'est-ce que la gouvernance des compétences?

Il n'existe pas de définition particulière de la gouvernance des compétences mais, en termes généraux, la gouvernance concerne les processus par lesquels les décisions sont prises, donnant la priorité à une approche stratégique plutôt qu'opérationnelle.

Dans une définition élargie, Hawley-Woodhall et coll. (2015) voient la gouvernance des compétences comme un système visant à équilibrer la demande et l'offre de compétences, qui sert de base à la poursuite du développement économique. Les acteurs du secteur public, privé ou parapublic participent à la mise en œuvre et à l'utilisation du système de gouvernance des compétences. Il s'agit – à différents degrés – de planifier et de contrôler l'offre nationale, régionale et locale d'éducation et de formation, ainsi que de mécanismes permettant d'assurer la qualité de l'éducation et de la formation.



Les auteurs définissent la gouvernance des compétences comme la recherche «d'un renforcement et d'une optimisation des compétences individuelles de la (future) main-d'œuvre. Elle comprend une perspective de négociation qui représente les besoins des employeurs, des [futurs] employés et les objectifs du système éducatif...» (Hawley-Woodhall et coll., 2015, p. 5).

Une définition plus simple s'articule autour du concept de «gouvernance à plusieurs niveaux». Leney (2015) cite le modèle de gouvernance de l'EFTP à plusieurs niveaux de la Fondation européenne pour la formation (ETF) qui implique «la gestion de l'élaboration des politiques d'EFTP fondée sur une action coordonnée visant à mobiliser efficacement les acteurs publics et privés à tous les niveaux possibles (international, national, sectoriel, régional/local, prestataire)» (p. 10) et précise qu'une «bonne gouvernance à plusieurs niveaux de l'EFTP vise à renforcer l'interaction et la participation de ces acteurs tout en améliorant la pertinence, la responsabilité, la transparence, la cohérence, l'efficacité et l'efficacité des politiques [d'EFTP]» (Leney, 2015, p. 11).

Dans un rapport qui décrit les modalités de gouvernance de l'EFTP dans les pays membres, l'ETF classe les mécanismes de coordination en quatre catégories. Cette typologie est utile pour approfondir l'analyse des modalités de gouvernance des compétences et de l'EFTP – afin d'analyser les besoins du système et de définir ensuite les priorités d'intervention dans chacun des quatre domaines.

1. Orientés vers la législation ou les normes (par exemple, la législation sur l'EFP et les autres réglementations en matière de formation – accords tripartites régionaux, nationaux; politiques de compétences régies par le droit du travail; cadres nationaux de qualification).
2. Orientés vers des conseils politiques institutionnalisés ou vers l'élaboration des politiques (par exemple, agences nationales ou autres organes de contrôle (tripartites); conseils de compétences nationaux/sectoriels/régionaux; comités directeurs ou comités paritaires des partenaires sociaux; groupes de travail interministériels).
3. Orientés vers les structures public-privé (par exemple, les mécanismes de dialogue social, les accords collectifs pour le développement/la fourniture de compétences au niveau sectoriel et de l'entreprise, les accords public-privé pour financer les compétences professionnelles, les modalités de formation en entreprise).
4. Orientés vers la création de savoir (par exemple, indicateurs et critères de référence sur les performances, outils d'évaluation et de suivi, bureaux d'information institutionnalisés (comme les observatoires), recommandations, avis conjoints, déclarations, cadres d'action (règles non contraignantes), normes professionnelles). (ETF, 2019)

Le modèle peut être interprété comme une hiérarchie où la première «orientation» constitue les fondations des systèmes de compétences/EFTP. La deuxième concerne les processus et les structures nécessaires pour favoriser une plus grande collaboration entre ces fondations. La troisième concerne les relations et la collaboration à même de soutenir ces processus et structures et, enfin, la dernière orientation décrit un système en cours de finalisation et créant de la sorte une boucle de rétroaction. Cette approche peut constituer un cadre utile pour analyser les interventions visant à améliorer la participation des employeurs aux modalités de gouvernance des systèmes de compétences, en soutenant la conception de la stratégie, des politiques et des programmes en matière de compétences. Cette typologie des mécanismes de coordination du système de compétences a permis d'éclairer les recommandations finales du présent rapport.

2



► 2. L'expérience des organisations d'employeurs dans la gouvernance des systèmes de renforcement des compétences

La bonne gouvernance de l'élaboration des politiques et de la gestion des compétences requiert une action coordonnée afin d'impliquer efficacement les acteurs publics et privés à tous les niveaux possibles – international, national, sectoriel, et au niveau régional ou local. Il est prouvé que lorsqu'on réussit à impliquer les employeurs, un dialogue social de haut niveau et de longue tradition – et donc un engagement plus significatif – tend à être un facteur décisif (ETF, 2013).

Pour améliorer les modèles et les processus de gouvernance, il faut accroître la participation verticale et horizontale⁶ des organisations d'employeurs à tous les stades du cycle politique (Leney, 2015). Au niveau national, un environnement propice à l'engagement du secteur privé dans le développement des compétences nécessite un cadre politique qui favorise la consultation, le partage de l'information et le renforcement des compétences mais qui englobe aussi une vision à long terme pour la collaboration du secteur privé et assure un financement adéquat (PNUD, 2017). Les employeurs engagés dans un système de renforcement des compétences contribuent à offrir des possibilités d'innovation et à améliorer la compétitivité de la chaîne de valeur; à accroître la productivité et la compétitivité des entreprises; à favoriser les avantages comparatifs par un engagement en faveur d'une croissance inclusive; et à augmenter l'emploi de travailleurs ayant les compétences appropriées. Cependant, les preuves actuelles de ces résultats sont plus tangibles à l'échelon de l'entreprise, et moins au niveau du secteur ou de l'industrie nationale (PNUD, 2017).

Comme le mentionne le contexte de cette étude, la participation des OE aux dispositifs de gouvernance des systèmes de compétences a été abordée dans les grands domaines suivants:

- la politique et la coordination des organismes faîtières dans le système de développement des compétences;
 - les organismes de réglementation concernant l'assurance qualité des organismes de formation et le développement et la reconnaissance des normes de compétences, des programmes d'études et des qualifications;
 - les commissions ou conseils d'apprentissage;
 - les commissions ou conseils des fonds de formation nationaux ou sectoriels;
 - et les observatoires nationaux du marché du travail ou autres forums impliqués dans l'anticipation des compétences.
-

2.1. Partenariats pour la stratégie et la politique

La nature et l'ampleur de l'implication des OE dans les modalités de gouvernance, les facteurs de réussite et les obstacles à un engagement plus efficace, et l'impact de la participation sur le système de renforcement des compétences sont présentés dans ce rapport, et souvent selon les propres termes des OE. Celles qui jouent un rôle actif de gouvernance au sein d'un système tripartite structuré contribuent à orienter la stratégie et les domaines d'action sur lesquels un système de compétences peut avoir

⁶ La participation verticale fait référence à l'expertise en la matière exigée des organisations d'employeurs, dans ce cas autour de l'EFTP et des systèmes de compétences, des stratégies et politiques connexes. La participation horizontale prend en compte l'autorité à s'engager dans une structure, un système ou un processus – en l'occurrence, la gouvernance des compétences/de l'EFTP.

une incidence. Elles peuvent cocréer des stratégies nationales en matière de compétences; aider au développement de systèmes d'assurance qualité et de cadres nationaux de qualification; prendre une part active dans les systèmes d'information sur le marché du travail; façonner et guider l'orientation des fonds sectoriels/de formation; et sont primordiales dans la réussite de la formation en entreprise. La sphère d'influence des OE tend à correspondre – et ce n'est guère surprenant – au degré où elles ont l'impression d'être prises au sérieux en tant que partenaires dans la formulation des politiques ou la mise en place des systèmes, ou selon qu'elles agissent en simple qualité de consultants. Le fait que les OE endossent un rôle de gouvernance «à la table» des organismes faïtiens (généralement en vertu de la législation) par rapport à celui de simple conseiller ou acteur occasionnel donne souvent des résultats sensiblement différents pour l'EFTP et les systèmes de compétences.

Si l'on s'intéresse aux dispositifs politiques et stratégiques de haut niveau, les obstacles et les difficultés rencontrés par les OE concernent essentiellement l'absence ou l'inadéquation d'un cadre juridique ou réglementaire, notamment un cadre qui établisse la coordination du système et énonce clairement le rôle des employeurs. Les changements que les OE appellent de leurs vœux impliquent soit de clarifier le leadership de l'agence gouvernementale, soit de créer une nouvelle agence spécialisée ou un organe de coordination qui définisse la participation du secteur privé. Sur le plan politique, les OE ont à de nombreuses reprises fait l'expérience de changements fréquents dans la direction gouvernementale ou ministérielle, ce qui a eu des effets modérés à importants sur les initiatives de réforme du système de compétences ou sur les programmes de sensibilisation et de promotion des OE. Sur le plan administratif (c'est-à-dire, les ministères et leurs départements et agences), de nombreux employeurs ont fait part de frustrations vis-à-vis de la lenteur de la mise en œuvre de la réforme du système de compétences et de leur déception de voir que leurs avis et opinions ne sont pas suffisamment «pris en compte» dans l'élaboration des politiques. Même lorsque des partenariats formels ou des accords tripartites existent, les employeurs connaissent des difficultés à concilier les intérêts divergents des pouvoirs publics et des OE.

Les systèmes de compétences les plus performants et les plus matures, dotés d'approches tripartites fortes au niveau national – étayés par des stratégies à l'échelle du système et des organes ou mécanismes de coordination – sont mieux placés pour s'attaquer à des domaines d'action complexes dans un climat mondial difficile. Les OE singapouriennes, suisses et jamaïcaines se sont particulièrement distinguées par leurs expériences d'engagement de haut niveau.

Singapour gère un système tripartite bien développé et coordonné dans le domaine de l'EFTP et du développement des compétences. La Fédération nationale des employeurs de Singapour (FNES) et d'autres organisations d'employeurs jouent un rôle décisif dans la formulation de la stratégie liée au système de compétences et dans les domaines d'action connexes. Lors de la session budgétaire de 2016, Singapour a annoncé un programme de transformation de l'industrie de 4,5 milliards de dollars qui visait à intégrer les divers efforts de transformation et de restructuration en renforçant les partenariats entre les pouvoirs publics, les entreprises, les industries, les associations professionnelles et le mouvement syndical (Goh, 2018). Le Conseil de l'économie du futur (FEC) qui conduit cette transformation est présidé par le Vice Premier ministre et ministre des Finances, les membres du Conseil émanant du gouvernement, de l'industrie, des syndicats et des institutions d'enseignement et de formation. Le FEC supervise la mise en œuvre des recommandations proposées par le Comité sur l'économie du futur (CFE) et s'appuie sur les travaux de l'ancien Conseil pour les compétences, l'innovation et la productivité, y compris les initiatives SkillsFuture et les cartes de transformation de l'industrie (ITM en anglais). En 2018, des ITM ont été élaborées pour 23 secteurs industriels répartis en six groupes. Ensemble, ces 23 industries représentent plus de 80 pour cent du PIB de Singapour (Goh, 2018). L'OE de Singapour (FNES) était confiante dans sa capacité à participer à la planification nationale des compétences et a indiqué que

- tous les cinq ans à Singapour, nous faisons le bilan de notre direction stratégique et de notre économie du futur. Nous avons un Comité dédié à l'économie du futur. Les organisations d'employeurs en font partie – y compris notre président. Il y a aussi des chefs d'entreprise qui représentent les différents secteurs d'activité. Avec le gouvernement et le syndicat des travailleurs — le Congrès national des syndicats — il se penche sur la charte pour les cinq à dix prochaines années. S'intéressant aux gammes de compétences nécessaires, aux défis en termes de main-d'œuvre, au paysage économique, en passant en revue les bourses de formation, les subventions nécessaires, etc. Avec la nouvelle «industrie 4.0», nos membres ont reconnu la nécessité de se transformer eux-mêmes et d'acquérir de nouvelles compétences pour l'avenir du travail.

SkillsFuture Singapore (SSG) est un conseil statutaire dépendant du ministère de l'Education qui coordonne la mise en œuvre des initiatives nationales *SkillsFuture*. La loi de 2016 sur l'agence SkillsFuture Singapore (loi SSG) définit la composition du conseil et lui donne le pouvoir de former des comités⁷. L'OE relève que faire partie du système tripartite de Singapour signifie que

le développement des compétences représente toujours une bonne partie des discussions quand il s'agit de planifier la main-d'œuvre. A Singapour récemment, l'accent a été mis sur le développement de l'ensemble des compétences des individus au titre de l'apprentissage tout au long de la vie dans le cadre de *SkillsFuture*. Le gouvernement valorise la formation et le développement des compétences comme un facteur très important et alloue une grande partie de son budget à l'apprentissage, à la formation et au développement. S'agissant des ressources humaines et des relations professionnelles, nous sommes l'organisation d'employeurs la plus impliquée mais nous travaillons parfois avec d'autres chambres d'industrie ou associations professionnelles pour assister aux réunions. Mais si... [elles n'y sont pas]... nous pouvons généralement représenter les intérêts de tous les employeurs. A Singapour, ce système tripartite est vraiment en action – surtout en ce qui concerne le retour d'information au gouvernement qui est coordonné par les OE et passe par les OE. Nous pouvons avoir des réunions en tête-à-tête mais, au final, le retour d'information au gouvernement se fait d'une seule voix. Il est facile pour le gouvernement de passer par nous pour que nous diffusons ensuite l'information vers la base. L'information remonte et redescend et nous devons respecter le fait qu'elle circule dans les deux sens.

En **Suisse**, les employeurs ont depuis longtemps un rôle légalement défini dans le système tripartite, soutenu par une culture de dialogue social. Le système suisse est un système ouvert, basé sur un partenariat entre l'Etat au niveau national et le niveau régional. L'Union patronale suisse explique que

- nous avons 26 cantons (régions)... et vous y trouvez les quatre mêmes acteurs – agences nationales et régionales, employeurs et syndicats. Il existe une forte tradition de relations «tripartites». C'est quelque chose que nous avons formalisé, qui est solide et efficace à tous les niveaux. Si, par exemple, un nouveau projet de loi concerne l'enseignement et la formation professionnels, nous sommes tenus par la loi de participer à son élaboration – il ne peut pas progresser sans l'implication de l'OE.

L'engagement des employeurs est davantage ancré dans le système suisse grâce à ses structures et processus parlementaires. L'OE déclare que

- les acteurs représentatifs sont invités au parlement au début du processus législatif ou politique. Les organisations d'employeurs sont presque toujours invitées. Parallèlement, il existe des commissions extra-parlementaires permanentes qui, comme leur nom l'indique, rassemble toutes les parties prenantes en dehors du parlement. Elles sont au nombre d'environ 150 ... [et] par conséquent, les syndicats, les grandes entreprises et les PME, ainsi que les cantons y sont représentés. Entre 10 et 15 commissions traitent des questions de compétences. Ce modèle offre la possibilité de présenter et de défendre des positions, de manière permanente; entre trois et cinq séances ont lieu chaque année.

En **Jamaïque**, le mandat relatif à l'EFTP et au développement des compétences relève de la Fondation pour l'emploi et la formation des ressources humaines (HEART)/Agence nationale de formation (NTA), un organisme statutaire qui dépend du ministère de l'Education, de la Jeunesse et de l'Information. La fondation HEART a été créée par une loi de 1982 et réformée en 1991 quand elle a absorbé la NTA. L'HEART/NTA est responsable de l'EFTP dans les écoles et dans tous les collèges d'EFTP et institutions de formation professionnelle à travers la Jamaïque. Elle est également chargée de mettre en œuvre la politique nationale d'EFTP développée en 2012 par le ministère de l'Education; elle lui fait régulièrement rapport par le biais de son conseil d'administration. Ce conseil comprend des secrétaires permanents issus du ministère de l'Education et du ministère de la Croissance économique et de la Création d'emplois, ainsi que des représentants des divers secteurs économiques et du Conseil national pour l'EFTP, qui est l'organe chargé d'assurer la qualité du système d'EFTP (UNESCO et OIT, 2018). La Fédération des employeurs de Jamaïque (JEF) indique que

- la relation que nous avons avec tous les départements, agences et ministères, nous l'avons cultivée et entretenue au fil des ans et nous la chérissons. Nous travaillons en étroite collaboration avec la fondation HEART/NTA et opérons dans le cadre d'un protocole d'entente qui est renouvelé tous les

7 Voir: <https://www.skillsfuture.sg/>

trois ou quatre ans. Si nous avons besoin de collaborer, nous nous adresserions à HEART en tout premier lieu. Pourquoi? Parce que les compétences professionnelles dont nous aurons besoin pour l'avenir du travail devront être certifiées et évaluées par HEART. La JEF a un représentant au conseil d'administration de la fondation HEART depuis des années. Il s'agit d'une orientation stratégique puisque c'est au sein des organisations d'employeurs que se trouvent l'expertise et l'expérience. La JEF, en tant que partenaire tripartite, collabore avec les autres partenaires – que ce soit sur un projet ou au sein d'un groupe consultatif. Les programmes et les politiques relatifs à l'éducation, à la formation professionnelle et à la préparation au travail bénéficient de l'apport et de la contribution des organisations d'employeurs.

D'autres OE font état d'expériences mitigées, même si des accords et des structures de type tripartite sont en place. Plusieurs dispositifs nationaux font actuellement l'objet d'un examen ou d'amélioration du système. Dans les cas où les employeurs ne peuvent trouver les compétences dont ils ont besoin sur le marché du travail, les OE apparaissent souvent – et sans surprise – comme les partisans les plus forts et les plus constants de la réforme; ils cherchent en particulier à revoir (ou à formaliser) une relation ou un partenariat tripartite avec le gouvernement.

En **Côte d'Ivoire**, en 2007 et 2009, des accords de partenariat ont été signés entre le secteur privé et les chambres consulaires, respectivement avec le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique et avec le ministère de la Formation technique et professionnelle. Parmi les principaux objectifs de ces accords figuraient des améliorations de la qualité (notamment par un meilleur enseignement professionnel en incluant des experts praticiens), ainsi que des actions visant à atteindre l'objectif plus large d'une meilleure adéquation entre les besoins nationaux de l'économie et du marché du travail et les systèmes de compétences et de formation. Sous la houlette de la Confédération générale des entreprises de Côte d'Ivoire (CGECI) et avec la participation des chambres consulaires, l'économie a été structurée en branches professionnelles⁸ dirigées par des «Comités de branche professionnelle» et supervisées par le Conseil national des branches professionnelles hébergé par la CGECI, l'organe qui supervise l'ensemble des comités des 13 branches professionnelles. Les organes pertinents ont été mis en place mais doivent encore être formalisés par un cadre réglementaire, malgré les dix années qui se sont écoulées depuis la signature des accords. L'OE a réfléchi à la situation:

- Si nous partageons l'idée que des approches gouvernementales, une direction forte, des stratégies claires, des partenariats actifs, des données exactes, une grande qualité et un financement suffisant sont des éléments importants d'un système de compétences et d'EFTP axé sur la demande, il faut dire que, dans le cas de notre pays, la volonté politique qui se traduit par des actions publiques fortes, la stratégie claire qui devrait découler de la cohérence des politiques et des programmes, les données précises et le système de financement robuste continuent de poser problème pour le moment. C'est le choix que nous avons fait quand nous avons accepté un accord de partenariat avec le secteur public. Ce partenariat abat le mur qui sépare les secteurs public et privé... [en outre]... le secteur privé participe aux travaux des conseils d'administration des universités publiques et des grandes écoles, ainsi que de certains centres de formation sectorielle... le problème du développement des compétences demeure irrésolu étant donné l'ampleur des besoins de l'économie nationale, qui est essentiellement informelle (93,6 pour cent) selon l'enquête sur l'emploi de 2016.

L'OE ajoute:

- alors que les employeurs sont à la recherche des compétences dont ils ont besoin sur le marché du travail, les écoles forment à des compétences qui ne donnent accès à aucun travail. Il y a donc une sorte de paradoxe. Pour y remédier, le secteur privé et les chambres consulaires d'un côté, et les ministères en charge du développement des compétences de l'autre, ont décidé d'ouvrir un dialogue pour résoudre la question... Il faut souligner ici que les difficultés à mettre en œuvre la volonté politique

8 L'OE note: «Il n'existe pas de définition légale de la branche professionnelle. Cependant, on doit comprendre la notion de branche professionnelle comme une entité qui regroupe les structures (entreprises) d'un même secteur d'activité (activités similaires et/ou connexes) qui ont des préoccupations convergentes en matière de qualifications, de dialogue, d'études, de recherche et développement des ressources humaines... La branche professionnelle n'est pas un conseil d'employeurs puisqu'elle se compose principalement de représentants du secteur privé (production) et de représentants du secteur public de la formation (enseignants) en vue d'un dialogue sur le développement des compétences».

ne sont pas le résultat de notre choix d'accepter un accord de partenariat avec le secteur public. Ces difficultés tiennent davantage aux priorités et aux questions administratives.

En **Afrique du Sud**, Business Unity South Africa (BUSA) contribue formellement à l'ensemble des principales structures du système de compétences du pays, y compris l'Autorité nationale en charge des compétences, le Conseil de qualité des métiers et professions, le Conseil du développement des ressources humaines et le Conseil consultatif national pour le développement de l'artisanat. Les employeurs sont également associés de manière informelle aux structures par le biais de projets qu'ils initient et soutiennent avec des organismes individuels et non gouvernementaux d'EFTP. L'Afrique du Sud donne l'exemple d'un système centralisé dans lequel le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Formation supervise le développement des stratégies et la mise en œuvre des politiques pour l'éducation et la formation postsecondaires et assume le leadership du niveau stratégique jusqu'au déploiement opérationnel. L'OE fait remarquer:

- s'il existe des échelons de dialogue social au niveau stratégique, politique et opérationnel, les employeurs n'y participent pas toujours comme des partenaires égaux. Bien que la «consultation» politique ait lieu, le niveau et la finalité peuvent être mis en question par le gouvernement (par exemple, processus de réduction des subventions financées par les prélèvements). Il existe toutefois des plateformes auxquelles participent les partenaires sociaux mais le gouvernement a tendance à avoir le dernier mot sur la stratégie, la formulation et le développement des politiques, ainsi que la coordination et le déploiement du système de compétences... L'Afrique du Sud dispose d'un Plan national de développement des compétences qui prévoit que les employeurs participent pour quatre ans à l'élaboration des politiques mais peu de [leurs] réflexions ont été intégrées à la stratégie finale. Cela montre... que la *mise en œuvre* des structures... n'est pas efficace et donne lieu à un manque de consultation et d'évaluation appropriées des contributions reçues.

En **Algérie**, un Pacte de croissance économique et sociale a été conclu en 2014 entre le gouvernement, les employeurs par le biais de leurs organismes faïtières, et les employés via leurs syndicats. Le document rassemble les parties prenantes pour établir des alliances de partenariat stratégique. Le but est de placer les entreprises au cœur de toute politique économique. Les objectifs du Pacte consistent notamment à accélérer les processus de réforme économique, à stimuler le développement industriel, à créer un climat favorable aux affaires, à faire correspondre le système national de formation aux besoins des entreprises et de l'économie nationale, entre autres. Les engagements de chacune des parties sont clairement énoncés, y compris des plans d'action assortis d'objectifs opérationnels et appuyés par des indicateurs de mesure. Cependant, selon la Confédération générale des entreprises algériennes (CGEA), «les résultats de la mise en œuvre ont été médiocres. De plus, il y a eu 22 réunions tripartites depuis 1990 et plusieurs réunions bipartites mais sans beaucoup de résultats concrets. Les OE sont généralement consultées et un dialogue a été mis en place mais des difficultés subsistent dans la mise en œuvre des résolutions discutées».

En outre, en Algérie, l'accent a été mis sur les résultats quantitatifs plutôt que sur les résultats qualitatifs. Bien que les petites et moyennes entreprises (PME) représentent une grande partie du tissu économique en Algérie, leurs besoins ne sont pas correctement satisfaits au sein des centres de formation professionnels tels qu'ils existent. Le secteur privé, qui représente 55 pour cent du total des emplois en Algérie, a répondu en gérant son propre système de formation et de recrutement et en contournant, par exemple, l'Agence nationale pour l'emploi. La CGEA a aussi contribué à élaborer un plan de formation pluriannuel qui a été soumis aux directions régionales des *wilaya* (régions) et, vu les difficultés rencontrées pour mettre en place des dialogues régionaux, le processus a nécessité des interventions supplémentaires de la CGEA depuis Alger.

Le **Vietnam** offre un autre exemple du mouvement vers la formalisation des partenariats au niveau national. Une stratégie nationale de développement des compétences a été élaborée par le Premier ministre et conduite par le ministère du Travail, des Invalides et des Affaires sociales (MTIAS). Les employeurs sont mentionnés dans la stratégie comme d'importantes parties prenantes pour contribuer à améliorer la qualité de la formation. Un protocole d'entente a été signé en 2018 entre la Direction de l'enseignement et de la formation professionnels (DEFP) du MTIAS et la Chambre de commerce et d'industrie du Vietnam (CCIV) en vue de renforcer les activités entre les deux entités. La CCIV signale

avoir été de plus en plus impliquée afin de donner le point de vue des entreprises au MTIAS et autres agences gouvernementales pendant le processus d'élaboration des politiques. L'OE observe qu'en vue d'institutionnaliser davantage le rôle des employeurs dans la formation professionnelle, la révision de 2012 du Code du travail vietnamien inclut un chapitre IV sur le développement des compétences pour renforcer le rôle et les responsabilités des entreprises. Pendant ce processus, avec l'appui de l'OIT, la CCIV et d'autres organisations professionnelles ont participé activement en dirigeant et en coordonnant les contributions des membres. Au niveau sectoriel, les discussions se sont poursuivies quant à l'établissement des conseils sectoriels de compétences (CSC), sous la direction conjointe de la DEFP et de la CCIV. Cette dernière souligne:

- le Vietnam encourage un meilleur engagement des employeurs dans les activités liées aux compétences aux niveaux national, sectoriel et local, avec le soutien des agences de développement (OIT, GIZ, Ambassade d'Australie). Un projet de charte pour les CSC a été examiné par les parties prenantes, avec la CCIV et d'autres associations d'entreprises comme principaux facilitateurs. L'activité pilote sur le développement d'outils d'évaluation pour les métiers d'accueil et d'entretien s'est avérée être une collaboration de partenariat public-privé (PPP) efficace – un modèle qui peut être reproduit pour fournir d'autres outils utiles au développement des compétences dans les industries. Au niveau local, quelques initiatives de PPP sont venues de la base, sous différentes formes, telles que le développement des programmes de formation, la mise à disposition d'installations pour la formation pratique, l'accueil de stagiaires, etc.

Le Conseil national du patronat du **Sénégal** (CNP) indique que le gouvernement a récemment adopté une approche plus participative de l'élaboration des politiques. Bien que le pays n'ait pas encore atteint le niveau de systèmes plus matures, le CNP considère que l'évolution de la participation et de l'engagement «va dans le bon sens». S'appuyant sur des stratégies pluriannuelles, chaque ministère du gouvernement sénégalais a sa propre lettre d'orientation sectorielle, qui lui donne les orientations à suivre dans le domaine d'action concerné. Les employeurs sont invités à des réunions plus techniques relatives à l'enseignement supérieur et à la formation professionnelle, bien que les décisions finales soient prises par les pouvoirs publics. Le secteur privé est aussi représenté au conseil d'administration de nombreuses universités et il participe au développement des programmes de certains établissements publics d'enseignement supérieur.

Le CNP estime que l'un des principaux défis des relations avec les divers acteurs gouvernementaux est que les bureaucraties protègent leur domaine de responsabilité. Ce qui a un effet négatif sur les questions de coordination, provoquant des retards dans les négociations avec le secteur privé et la mise en place des projets. Les performances du système éducatif ont également souffert de grandes faiblesses administratives et institutionnelles, qui se sont traduites par un cycle de création et de dissolution des ministères en charge de secteurs spécifiques de l'éducation. Le CNP fait observer:

- au Sénégal, on a l'habitude de dire: «*Nous ne pouvons pas avoir d'Etat fort sans un secteur privé fort, et vice-versa*». Le partenariat initié avec le gouvernement permet au secteur privé de dialoguer et de coopérer avec les structures publiques en charge du développement des systèmes de compétences, malgré les répercussions considérables de leur forte divergence d'intérêts sur l'efficacité d'un tel partenariat, générant des retards majeurs dans l'exécution des projets de construction et de réhabilitation.

Quels que soient les difficultés, il est important pour le CNP que ce partenariat existe.

Au **Kenya**, les employeurs sont représentés dans les dispositifs de gouvernance dans l'ensemble du système de compétences car ils contribuent à identifier et à défendre les réformes institutionnelles et politiques, y compris avec le soutien des agences de développement international. L'implication au niveau sectoriel est particulièrement forte, non seulement par la participation et l'adhésion, mais aussi par la présidence de divers comités. La Fédération des employeurs du Kenya (FKE) indique que

- de nombreuses réformes sont en cours dans le domaine du développement des compétences... pour assurer de meilleurs liens entre l'industrie et les établissements de formation. L'autorité nationale de formation industrielle (NITA) compte six comités sectoriels de formation. Nous sommes membres du conseil d'administration de la NITA et de ce fait nous orientons de nombreuses questions liées au développement des compétences. Nous présidons également certains des comités sectoriels et



sommes donc très impliqués. Il s'agit d'une initiative récente prise après que nous avons soulevé des questions comme le décalage entre l'offre et la demande sur le marché du travail, les déficits de compétences, les nouvelles technologies et la formation. On comprend maintenant que les employeurs doivent être impliqués dans la plupart de ces activités. Nous avons mis au point diverses initiatives de sensibilisation axées sur la nécessité de développer des compétences en adéquation avec les besoins du marché du travail... [car il faut] les intégrer dans les programmes d'études et offrir [aux apprenants] une expérience pratique dans l'industrie, et sur l'apport des technologies dans la recherche. La NITA assure la direction des conseils sectoriels qui sont des organes tripartites – employeurs, travailleurs et gouvernement. Au niveau politique, il est entendu qu'une meilleure gouvernance de l'industrie est nécessaire. Le Kenya a un défi à relever en tant que pays en développement... car l'Etat est confronté à des contraintes budgétaires. Mais cela ouvre aussi au secteur privé la possibilité de jouer un rôle, en particulier dans le cadre des partenariats public-privé.

L'**Ouganda** connaît une période de réformes depuis 2009 environ, entreprises avec une forte implication des employeurs, y compris de la Fédération des employeurs d'Ouganda (FUE). Au début, ces réformes ont obtenu le soutien de la Banque mondiale et de la coopération technique belge

- et ont mis en place un processus qui a abouti à une stratégie sur dix ans en matière d'EFTP – en Ouganda, on l'appelle «EFTPE». Le deuxième E représente l'entreprise et englobe l'idée d'individus présents dans les entreprises et de promotion de l'entreprise. La stratégie a été elle-même mise en

place en 2012 et le ministère de l'Education a supervisé le processus et assuré la coordination. Elle a été développée grâce au soutien de la Banque mondiale qui a créé plusieurs groupes et panels de discussion... la FUE a été très impliquée tout au long du processus de développement de la stratégie... et a coordonné les points de vue des employeurs. La stratégie reflète clairement les attentes des employeurs... En termes d'opportunités, le gouvernement est généralement disposé à travailler avec le secteur privé qui est reconnu comme le moteur du changement. La FUE a exercé à la fois la présidence de la task force intérimaire de Skilling Uganda et celle de la task force de réforme finale qui a été mise en place afin de donner des orientations stratégiques pour la mise en œuvre du plan stratégique d'EFTPE de 2012/2013 à 2021/2022. La FUE a participé à la diffusion de la stratégie et a favorisé l'engagement des employeurs tout au long du processus. Un secrétariat a été constitué qui a vu la mise en place de cinq conseils sectoriels de compétences auxquels la FUE a participé. Suite au changement de stratégie gouvernementale, une nouvelle politique d'EFTP a été élaborée et approuvée... La FUE a aussi été récemment élue à la coprésidence du groupe de travail sur la mise en œuvre de la politique d'EFTP.

La FUE, à l'instar de plusieurs pays dans cette étude, considère que les changements politiques ont affecté la direction des réformes des systèmes de compétences, précisant également:

- beaucoup d'initiatives gouvernementales sont menées avec l'appui de donateurs comme la Banque mondiale qui apprécie le rôle du secteur privé... à l'origine, la task force Skilling Uganda était dirigée par les employeurs; pour l'essentiel, ils la présidaient. L'un des principaux objectifs de la task force était de mettre en place un mécanisme de coordination. La task force a achevé ses travaux et a soumis son rapport qui recommandait la création d'une autorité de développement des compétences (comme le prévoyait la stratégie). Le gouvernement n'était pas intéressé par la création de nouvelles autorités statutaires et, à la place, il est en train de créer un Conseil pour l'EFTP, doté d'une politique d'EFTP approuvée par le gouvernement. Le cadre politique lui-même a été finalisé et les employeurs font partie du conseil d'administration.

La **Jordanie** «s'oriente vers un système tripartite de relations professionnelles dans le cadre d'une stratégie nationale visant à développer une économie et une société fondées sur la connaissance, avec une amélioration de l'éducation, de la formation et de l'offre de compétences; une stratégie nationale pour l'emploi a été adoptée pour 2011-2020» (ETF 2014, p. 3). La Chambre d'industrie de Jordanie (JCI) fonctionne dans le cadre d'un comité tripartite, siégeant au conseil d'administration de l'Institut de formation professionnelle et au conseil de l'EFTP (dirigé par le ministère du Travail). Ce conseil est responsable du centre d'accréditation des centres de formation professionnelle et de l'exécution de la stratégie en matière de ressources humaines. Une nouvelle loi relative aux compétences est aussi en cours d'examen au parlement. La JCI note que la situation actuelle est celle d'une «archipélisation» et que la nouvelle loi « vise à organiser tous les efforts » en regroupant toutes ces activités sous l'égide d'un nouveau Conseil de développement des ressources humaines, et prévoit un rôle spécifique pour les employeurs, y compris pour la JCI. Actuellement, la JCI est aussi impliquée dans la phase de développement des conseils sectoriels de compétences (CSC) dont trois sont placés sous sa responsabilité – produits chimiques, vêtements et meubles. D'autres CSC existent «en dehors» de la JCI, avec d'autres partenaires industriels, consacrés aux énergies renouvelables et à l'environnement, et au tourisme et à l'hôtellerie. La JCI souligne que

- les compétences sont l'une de nos principales préoccupations en raison de la persistance d'un niveau de chômage élevé (18,7 pour cent en 2018). Notre partenariat avec le ministère du Travail est l'un des meilleurs en termes de dialogue public-privé, bien que dans le domaine des compétences, cela ne soit pas aussi clair. Notre relation connaîtra deux phases: l'une avant la nouvelle loi et celle que nous attendons après la loi. Les changements pourraient contribuer à renforcer notre engagement. Ils portent sur la gestion du système de formation professionnelle et sur la contribution aux programmes d'études – mais nous n'en sommes encore qu'au début de ce travail. Les conseils sectoriels de compétences pourraient nous aider et nous avons l'assistance technique de l'OIT pour cela, en plus des partenaires de différentes régions, ainsi que divers donateurs.

Au **Malawi**, le dialogue social tripartite sur le travail et l'emploi se déroule avec l'engagement actif de tous les acteurs, y compris le gouvernement, les employeurs et les travailleurs. La responsabilité du développement des compétences en relation avec le marché du travail relève du ministère du Travail, de la Jeunesse, des Sports et du Développement de la main-d'œuvre. Pour la gestion des activités d'EFTP, le gouvernement a créé un organe spécial pour gérer l'Autorité chargée de l'enseignement

et de la formation techniques, entrepreneuriaux et professionnels (AEFTEP), créée en vertu d'une loi adoptée par le parlement en 1999. L'Association consultative des employeurs du Malawi (ECAM) est, en vertu de la loi sur l'EFTEP, membre du conseil d'administration de l'AEFTEP et a donc «son mot à dire au niveau politique». L'ECAM participe également à de nombreux groupes de travail techniques sur le développement des compétences et à plusieurs initiatives de développement des compétences à différents niveaux. Elle cite un récent exemple de son implication dans les consultations en vue de l'établissement d'un cadre de qualifications de l'enseignement supérieur:

- on peut donc dire que d'authentiques efforts sont déployés pour mobiliser les employeurs. En termes de développement des compétences sur l'EFTP, l'AEFTEP accrédite des cours et des prestataires de services. Les stagiaires sont généralement rattachés à l'industrie pour les aspects pratiques de leur apprentissage. Mais l'industrie n'est pas impliquée dans l'élaboration des programmes d'études et ne joue que peu ou pas de rôle en matière d'assurance qualité. Il semble que les diplômés sortant des organismes d'EFTEP manquent de diverses compétences dont l'industrie a besoin. L'industrie complète donc les compétences acquises par une formation sur le tas. La participation n'est pas aussi efficace que nous l'aurions souhaité. Nous aimerions que l'industrie soit plus impliquée dans la gouvernance plutôt que de n'avoir qu'un seul membre au conseil d'administration, afin qu'elle puisse elle-même peser plus largement sur les contributions et les décisions prises. Actuellement, le conseil d'administration de l'AEFTEP est en grande partie composée de personnes nommées par le gouvernement qui ne représentent pas les intérêts de l'industrie et ne sont pas véritablement capables de mettre en œuvre des programmes qui correspondent aux besoins de l'industrie. Nous devons nous orienter vers une réforme de la loi et de la politique en matière d'EFTEP afin d'instaurer des modèles qui permettent une plus grande participation de l'industrie à tous les niveaux des processus d'EFTP.

Au **Cameroun**, la politique en matière de compétences est définie par un document cadre, à savoir le Document de stratégie pour la croissance et l'emploi (2010-2020). Il fournit un cadre sur lequel les ministères peuvent baser leurs stratégies respectives. Le Groupement interpatronal du Cameroun (GICAM) note que la «stratégie n'est pas dictée par la demande mais plutôt par l'offre». Le GICAM n'a pas été consulté pour la conceptualisation de la première phase de la stratégie cadre. Au cours de l'année 2019, le gouvernement camerounais a lancé des consultations pour la seconde phase du Document de stratégie pour la croissance et l'emploi (DSCE) qui va de 2020 à 2027⁹. Pour cette seconde phase, le ministère de l'Economie, de la Planification et du Développement spatial a annoncé que le processus intégrerait la consultation de chercheurs, d'entrepreneurs privés et d'acteurs de la société civile dans le cadre de l'élaboration du document cadre.

En termes de gouvernance, l'OE indique que le secteur privé est sollicité à titre consultatif, bien qu'actuellement

- il y ait un déséquilibre manifeste en termes de représentation, ce qui rend difficile pour le secteur privé de voir ses intérêts et ses demandes pris en compte. La plupart du temps quand des consultations ont lieu, le nombre de représentants du secteur privé est très faible; il est dès lors difficile pour le secteur privé de peser sur les propositions faites par les différents ministères. Les discussions tripartites sont généralement centrées sur la question des travailleurs (sécurité, santé, sécurité sociale, droits des travailleurs) plutôt que sur la politique d'emploi elle-même... le secteur privé est à la fois impliqué au niveau consultatif et représenté aux conseils d'administration. Le secteur privé ne s'engage pas davantage par ailleurs. Là où le secteur privé joue un rôle plus actif, c'est dans le cadre des programmes de coopération pour le développement.

Le partenariat et le dialogue social doivent prendre place à tous les niveaux du système de compétences – national, régional (et/ou local), sectoriel et souvent au niveau des établissements d'enseignement et de formation aussi. Les employeurs peuvent façonner les stratégies de développement des compétences ou d'EFTP, ainsi que de nombreuses autres initiatives et programmes de travail. Quand les réformes du système de développement des compétences ont commencé en **Arménie** en 2008, l'une des priorités identifiées était la nécessité de renforcer et d'institutionnaliser un partenariat social. Le Conseil national pour le développement de l'EFP a été créé en tant qu'organe consultatif tripartite chargé de conseiller

9 Voir: <https://agencecamerounpresse.com/economie/la-seconde-phase-du-document-de-strategie-pour-la-croissance-et-lemploi-dsce-en-preparation.html>.

sur le développement du système national d'EFP. Le conseil comprend des représentants des partenaires sociaux: ministères, syndicats et organisations d'employeurs. Le conseil est composé de 21 membres avec sept sièges alloués à chacun des partenaires tripartites, et l'Union républicaine des employeurs (RUEA) indique que

► dans le secteur de l'EFP, le dialogue social est bien défini... la participation des partenaires sociaux (employeurs et syndicats) au développement du secteur de l'EFP en Arménie est organisé aux niveaux suivants:

- Niveau national: Conseil national pour l'EFP présidé par le ministère de l'Education.
- Niveau local: Les partenaires sociaux siègent dans les conseils d'administration des établissements d'EFP.
- Niveau sectoriel: les conseils sectoriels de compétences sont impliqués dans l'approbation et la validation des normes de qualification.
- Niveau des prestataires: Implication des partenaires sociaux dans les groupes de travail et les organes consultatifs.

Les organisations d'employeurs ont un nombre de sièges égal à celui des représentants du gouvernement et des syndicats, ainsi qu'au niveau local/régional, au sein des conseils d'administration des établissements d'EFTP.

La Chambre de commerce arménienne note que le pays a élaboré un projet de stratégie d'EFTP pour 2019-2022 et, pour 2019-2024, un plan est en cours de préparation par un groupe de travail interinstitutions. Ce processus inclut les employeurs, bien que la coordination et le développement de la stratégie d'EFTP, ainsi que le plan stratégique de compétences, relèvent du ministère de l'Education et de la Science.

La **Géorgie** voit les OE participer de manière active aux différentes comités relevant des agences du gouvernement central reposant sur un modèle tripartite mais la réflexion porte aussi sur les possibilités d'améliorer l'impact des programmes de plaidoyer. L'Association des employeurs géorgiens (GEA) conseille de

► travailler principalement avec les entreprises qui sont membres et... de manière tripartite avec le gouvernement et les syndicats. Nous participons aux comités relevant du ministère du Travail, des Affaires sociales et de la Santé et également du ministère de l'Economie et du ministère de l'Education. Les ministères travaillent sur les questions économiques et commerciales de notre pays en collaboration avec le ministère des Finances. Nous avons des comités et des groupes de travail. Par le biais de ces comités, nous pouvons apporter notre expertise sur les questions liées aux entreprises. Par exemple, avec le ministère de l'Education nous travaillons sur les questions d'éducation en Géorgie et, avec le ministère du Travail, sur les questions de travail et d'autres questions comme les lois pour les réformes fiscales... Nous travaillons aussi sur la question des petites et moyennes entreprises en Géorgie... Avec le parlement géorgien, nous travaillons sur la législation... La participation à [ces] comités dépend de notre département juridique. Nous participons aussi au conseil pour le développement des compétences sous la houlette du ministère de l'Education. La GEA et ses entreprises membres sont impliquées... dans les secteurs prioritaires... pour l'élaboration des normes de qualification. Le ministère de l'Education prend en considération nos recommandations qui émergent de ces groupes... Nous participons depuis longtemps (de manière tripartite) mais, plus récemment, nous avons essayé d'améliorer notre capacité de plaidoyer et de mieux négocier avec le gouvernement ... car, parfois, les informations et les recommandations ne sont pas bien reprises.

La GEA a mis en évidence le rôle joué par la Commission européenne dans le pays au fil des ans pour l'orientation et le renforcement du système géorgien de compétences et d'EFTP. L'OE a aussi réfléchi à l'héritage de son histoire politique et sociale qui continue d'influencer sa culture du dialogue social dans le système de compétences, ainsi qu'aux effets des changements politiques contemporains, notant que

► la Géorgie a transcrit dans sa législation de nombreuses directives de la Commission européenne... Il y a une assez forte participation des organisations d'employeurs, par le biais de comités et autres forums, mais si leur représentation est assez forte, leur influence l'est moins. Je dirais que la culture du partenariat n'est pas ce qu'elle devrait être. Nous devons aussi prendre en compte l'héritage de l'ère soviétique qui n'est pas si lointaine: la relation entre les partenaires du secteur privé et

le gouvernement a peu d'ancienneté. Ainsi, la culture n'est pas très développée et elle doit être construite pas à pas. De plus, les changements sont nombreux au sein du gouvernement et des ministères en Géorgie et vous devez [continuer à] pousser, en partant même du point de départ de ce qu'est un partenariat social et ce qu'est la culture du dialogue social. L'an dernier, tous les quatre mois environ, le ministre de l'Éducation changeait. Comme vous pouvez l'imaginer, ce changement de ministre se traduit par des changements de priorités. Il est difficile dans ce contexte de continuer à défendre ses intérêts. En ce qui concerne la stratégie actuelle en vigueur jusqu'en 2020, les nouveaux ministres procèdent à des aménagements [même si] les grandes orientations restent les mêmes.

En **Argentine**, l'organe de direction est le Conseil national pour l'éducation, le travail et la production (CONETYP)¹⁰. C'est un organe tripartite, consultatif et de conseil, créé par la loi n° 26 058 sur l'enseignement technique et professionnel. Son but est de conseiller le ministre de l'Éducation sur tous les aspects relatifs au développement et au renforcement de l'enseignement technique et professionnel¹¹, et d'articuler ses politiques avec celles des autres secteurs de l'État. Selon le diagnostic général de l'Union industrielle argentine (UIA),

- le dialogue entre les systèmes éducatif et de travail pourrait être plus fréquent et mieux articulé. Les entreprises ont du mal à trouver des travailleurs qui correspondent aux exigences du poste et les jeunes ont un taux de chômage supérieur à celui des travailleurs adultes... Dans le cadre du CONETYP, l'OE n'intervient pas en ce qui concerne la qualité de l'offre de formation. Elle intervient plutôt dans les institutions nationales comme conseillère, elle peut y présenter ses demandes et ses projets... [et plusieurs] demandes ont été transmises au niveau du CONETYP mais elles restent parfois difficiles à mettre en œuvre en raison des problèmes politiques et institutionnels. Du point de vue des employeurs, le CONETYP n'est pas suffisamment actif. Les programmes et le financement publics ne sont pas non plus très stables. Le système éducatif et de formation fait des efforts pour rapprocher ces deux mondes du travail et des compétences, en particulier dans le cas des établissements d'enseignement technique... Dans certains domaines spécifiques, les employeurs collaborent à la constitution de familles de métiers et de cadres de référence au niveau de la formation secondaire et professionnelle (supérieure). Il reste beaucoup à faire du côté de la formation professionnelle, des diplômes de l'enseignement supérieur et des études supérieures non universitaires.

Le Service national d'apprentissage de **Colombie** – Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) – est une institution publique de longue date qui offre une formation gratuite. L'Association nationale des entrepreneurs de Colombie (ANDI) est une OE composée d'un grand nombre d'entreprises, qui représentent près de 50 pour cent du PIB national. L'ANDI a une forte présence dans la gouvernance du système de prestation de l'EFTP et déclare:

- au sein du SENA, le secteur privé a une influence considérable sur les politiques publiques – il compte plusieurs membres représentés au Conseil d'administration, ainsi que des membres qui ont créé divers comités sectoriels. A chaque table ronde sectorielle, on trouve un représentant de l'ANDI (ou une entreprise affiliée à l'ANDI), ce qui permet au secteur privé d'avoir une influence sur le programme d'études et l'orientation des compétences qui seront nécessaires.

Au **Chili**, la Confédération de la production et du commerce (CPC) est une OE qui fédère six organisations ou branches – industrie, construction, banque, agriculture, mines et commerce. Le secteur privé est très actif dans l'offre de formation au Chili, mais ce sont trois ministères – Éducation, Économie et Travail – qui sont en charge de l'élaboration des politiques d'EFTP. Parmi les autres institutions responsables de l'administration des systèmes formel et informel d'EFTP, figurent des conseils régionaux, ChileValora, le service national pour la formation et l'emploi (SENCE), les établissements supérieurs d'EFTP et la Société pour le développement de la production (UNESCO, 2018a). Participant à la gouvernance du SENCE, la CPC note:

- à partir de la Confédération, nous avons essayé de faire comprendre à plus de gens l'importance de la relation entre l'éducation, la formation et l'entreprise, en signant des accords avec des entités

10 Voir: <http://www.inet.edu.ar/index.php/conetyp/composicion-de-la-conetyp/>.

11 Le gouvernement gère les établissements techniques secondaires dans chacune des 24 juridictions qui constituent le pays. Chaque province dispose à son tour d'une déclinaison du Conseil auprès des autorités compétentes. Il existe aussi des centres de formation des syndicats, tandis qu'un organisme privé s'occupe des demandes de formation formulées par l'État et les entreprises.

publiques et privées afin de travailler ensemble. Nous essayons d'être reconnus dans le pays comme leaders dans ce domaine et nous avons participé à l'élaboration de propositions de législation à l'intention du gouvernement. L'un des principaux problèmes que nous avons détecté en collaborant ainsi, c'est que les différents acteurs concernés opèrent souvent de manière isolée. Pour ce qui est de la gouvernance et de la réglementation, nous sommes habituellement invités à donner notre avis et, ces vingt dernières années, nous participons généralement aux comités public-privé constitués par le gouvernement... Les employeurs jouent un rôle de leadership actif en termes de renforcement des compétences des travailleurs du Chili, en constituant des conseils de compétences par secteur: cinq au total sont dirigés par les employeurs. Nonobstant, il faut noter que le système de formation chilien est dirigé par le SENCE... et que les efforts du secteur privé sont canalisés par les entités intermédiaires que sont les organismes techniques de formation.

En **République de Moldova**, le principal acteur de la gouvernance des compétences et de l'élaboration des politiques est le ministère de l'Education et ses services et organismes, y compris la Direction de l'enseignement technique, professionnel et secondaire spécialisé; le Centre de développement de l'enseignement professionnel; et l'Agence nationale pour l'assurance qualité dans l'enseignement professionnel. Parmi les partenaires sociaux, la Chambre de commerce et d'industrie a principalement un rôle consultatif (EFT, 2017). Plusieurs stratégies ont également été élaborées, y compris la stratégie nationale de développement Moldova 2020; la stratégie nationale de développement régional; la stratégie de développement des petites et moyennes entreprises 2012-2020; la stratégie de développement du commerce intérieur de la Moldova 2014-2020; et la classification des professions en Moldova. Tout cela soulève des questions sur la requalification et l'entrepreneuriat (EFT, 2017).

La Confédération nationale des employeurs de la République de Moldova (CNPM) note que son principal rôle dans le système de compétences touche à l'assurance qualité – contenus et procédures pertinents. En ce qui concerne l'engagement des employeurs dans le système des compétences, la CNPM fait observer:

- quand il produit des documents, le ministère de l'Education consulte généralement les employeurs sur tout mais nous ne répondons qu'aux sujets qui nous intéressent. Nous essayons de recueillir des données sur l'état du système, ce qui demande du travail. L'un des sujets fondamentaux que nous essayons de promouvoir est la synchronisation de l'offre et de la demande. Nos membres se plaignent tout le temps du fait que les jeunes qui sortent des établissements d'enseignement et de formation professionnels et de l'enseignement supérieur sont mal préparés. Le deuxième point est l'inquiétude des employeurs de ne pas avoir d'autres options en termes de recrutement. C'est là que portent nos efforts et des comités sectoriels ont été créés par les syndicats et les employeurs. Nous n'y participons pas en tant qu'organisation mais nos membres nous tiennent constamment informés. Le comité sectoriel est directement impliqué dans l'élaboration des normes professionnelles et dans leur approbation. Au niveau le plus basique, celui de l'entreprise, nous avons généralement une tradition institutionnelle selon laquelle l'industrie est invitée à participer à l'évaluation de l'examen. Voilà le système et tout le monde peut y participer – si vous avez les capacités et les connaissances nécessaires.

Aux **Fidji**, la Fédération fidjienne du commerce et des employeurs (FCEF) est la seule parmi les OE participant à cette étude à signaler que son engagement tripartite, auparavant très étendu, a récemment diminué. Le système fidjien de compétences et d'EFTP est dirigé par le gouvernement fidjien par l'intermédiaire de ses différents centres d'enseignement supérieur. La cadre national de qualification est supervisé par la Commission fidjienne de l'enseignement supérieur. L'OE signale que

- le secteur privé, jusqu'à récemment, a toujours eu une place permanente dans les conseils d'administration des établissements d'enseignement supérieur – à savoir l'Université nationale de Fidji qui gère tous nos cours techniques et nos programmes d'apprentissage, ainsi que nos cours d'enseignement supérieur. Depuis un an, nous n'avons plus de présence directe au conseil d'administration mais certains de nos membres y siègent. Les associations comme les nôtres ont été rayées de la liste, tout comme les syndicats. Par le passé, ces organismes étaient largement tripartites. Un nouveau conseil a été récemment annoncé et sera composé en grande partie d'universitaires et de quelques hommes d'affaires (à titre individuel) des Fidji et de l'étranger. Le gouvernement gère les principales institutions de formation.

Les Fidji sont aussi «en train de réviser leur stratégie nationale en matière de compétences, qui est gérée par la Commission fidjienne de l'enseignement supérieur et l'université nationale des Fidji». La participation de l'OE à la révision de la stratégie s'est concentrée sur l'apport de «renseignements du terrain au processus de prise de décisions. Nous avons parfaitement réussi à le faire grâce à notre participation à divers comités et conseils d'administration, si bien qu'en ce qui concerne la formation continue nous avons présidé la commission fidjienne sur la formation et la productivité». Il reste cependant un rôle à jouer pour les organisations d'employeurs en ce qui concerne les modalités de gouvernance des compétences aux Fidji, puisque

- nous agissons toujours efficacement au niveau national au sein d'un organisme appelé Conseil consultatif sur les relations de travail (ERAB) qui est tripartite – il est mandaté par l'OIT. Nous continuons d'exister dans cet espace mais, au cours des dernières années, ce sont les autres espaces qui nous ont échappé. A l'ERAB, notre principal rôle est de conseiller le ministre sur l'évolution des relations ou des lois qui régissent les relations entre la direction et les employés. En tant qu'organisation d'employeurs, nous jouons ces derniers temps un rôle de médiation entre les syndicats et le gouvernement. L'ERAB a cependant été efficace par le passé sur les questions de salaire minimum, de réformes du travail et d'études de la main-d'œuvre où toutes les parties se sont réunies pour parvenir à un consensus.

Dans d'autres pays, le maintien des programmes de réforme du système de compétences et d'EFTP peut être difficile, en raison du contexte politique le plus souvent. Le secteur privé et les associations professionnelles ont répondu en innovant, en essayant de répondre «aux demandes du marché» et en construisant leurs propres systèmes sectoriels autour de lui. L'OE du **Pérou**, la Confédération nationale des entreprises privées (CONFIEP) observe qu'il n'y a

- aucun système national de compétences établi au Pérou. Le ministère du Travail a travaillé à l'élaboration d'un ensemble de qualifications et de compétences [mais il est] très isolé du système éducatif et des organisations patronales extérieures. Il n'existe pas de véritable système de gouvernance approprié, dans lequel les établissements d'enseignement, les OE et les pouvoirs publics travaillent ensemble... Le Pérou est l'un des rares pays d'Amérique latine où l'enseignement privé à but lucratif est autorisé. Environ 70 pour cent des inscriptions se font dans l'enseignement privé... Le secteur de l'EFTP est très réglementé, avec des règles concernant les programmes d'études, les qualifications et les compétences... Avec les dernières modifications de la réglementation, avec la nouvelle loi sur l'enseignement technique et professionnel, il est devenu plus flexible parce que le ministère a compris que le marché du travail évolue à un rythme rapide et que les établissements doivent faire preuve de plus de souplesse... [mais les principales] initiatives proviennent des associations professionnelles – comme le secteur minier... qui construit un système avec un cadre de compétences, une évaluation et (probablement) une certification des qualifications... Chaque institution a généralement ses propres relations avec les employeurs – comme les «conseils consultatifs» composés de représentants des OE.

L'un des problèmes que nous rencontrons au Pérou est d'ordre politique – nous changeons en moyenne de ministre de l'Education tous les 18 mois... parce que l'éducation est un enjeu politique... la même chose a tendance à se produire avec le ministère du Travail et quand on change la tête du ministère cela veut dire que de nouvelles personnes arrivent. Il n'est pas facile de travailler sur un système inscrit dans la durée avec cette qualité politique... Il y a tout le temps des changements... [nous] nous présentons et expliquons notre programme au ministre qui aura – ou pas – les connaissances et l'expérience voulues en matière de compétences et d'enseignement professionnel. Cela pourrait expliquer pourquoi nous n'avons pas réussi à construire quelque chose de plus solide dans le système... [et aussi]... cela signifie que tous les projets en cours disparaissent et que de nouveaux projets sont lancés.

L'Association d'employeurs d'**Indonésie**, l'APINDO (Asosiasi Pengusaha Indonesia) constate:

- en termes de stratégie nationale de renforcement des compétences, nous disposons d'une réglementation gouvernementale (numéro 81) qu'on peut grossièrement traduire en français par «système et mécanisme nationaux d'apprentissage». Notre réflexion est que nous avons maintenant besoin de plus que cette stratégie, qu'il devrait y avoir de meilleurs liens entre la stratégie axée sur le système de formation et la stratégie industrielle. Sous l'égide des ministères du Développement des ressources humaines et de la Main-d'œuvre, l'OE a de fréquentes discussions sur cette question.

Heureusement, nous avons très récemment signé – entre pouvoirs publics et organisations patronales – un engagement pour une «étude initiale» sur cette question. L'intention est de poursuivre avec un livre blanc. L'étape suivante serait un plan d'action concret. Le ministère de la Main-d'œuvre, les syndicats et les employeurs discutent aussi de cette question.

En **Egypte**, il n'existe pas de stratégie nationale de compétences actuellement mais la Fédération des industries égyptiennes (FIE) «essaie d'aborder ces questions avec les différents acteurs» et fait le commentaire suivant:

- L'Egypte ne dispose toujours pas d'un système national de compétences. Les partenariats d'entreprise dans le domaine de l'EFTP (PEE) qui ont été créés par la «réforme de l'enseignement et la formation techniques et professionnels – phase I» (Projet EFTP I), avec le cofinancement de l'Union européenne et du gouvernement égyptien, ont permis de conclure onze partenariats. Il s'agissait d'entités formelles et informelles et de PEE. Cela a bien fonctionné pendant toute leur existence mais pendant la phase de sortie ils ont commencé à disparaître l'un après l'autre. A quoi est dû cet échec? Au manque de stabilité financière et à l'absence de plan, au fait qu'il n'y avait aucun cadre légal (comme des décrets, etc.). Dans la seconde phase, le Projet EFTP II contribue à relever les deux défis susmentionnés... Une stratégie d'EFTP a été élaborée par le Projet EFTP II mais le document n'a pas encore été publié et les différentes parties prenantes doivent encore s'y rallier.

Les OE sont clairement engagées dans les processus de développement de politiques et de stratégies, bien que souvent sans législation précise en matière de compétences, sans stratégie nationale d'ensemble ni organisme faîtière. Même dans les territoires où les OE opèrent dans le cadre d'un partenariat formel avec les pouvoirs publics, le processus est souvent «en cours» parce que les gouvernements (les administrations) sont généralement réticents à partager le pouvoir. Il en ressort que les OE ont alors tendance à agir à titre consultatif en fonction des besoins – ceux du gouvernement. Là où leur participation aux modalités de gouvernance des compétences est ponctuelle ou faible, les OE sont généralement actives dans des domaines de compétences spécifiques, comme l'assurance qualité (avec par exemple la mise en place de normes sectorielles et l'évaluation des compétences), pour répondre aux besoins du secteur privé en offrant des «solutions de rechange» dans un système qui dysfonctionne. Là où il n'existe pas d'accords tripartites forts ni de mécanismes de coordination, les OE sont devenues de fervents défenseurs d'une meilleure coordination des systèmes de compétences et des partenariats formels.

2.2. Coordination du système de renforcement des compétences

La mauvaise coordination du système a été l'un des freins au bon fonctionnement des systèmes de compétences les plus cités par les OE. Fréquemment, une multitude d'agences gouvernementales et autres acteurs sont chargés des différents aspects du système qui fonctionne de manière fragmentée et mal coordonnée. De nombreuses OE ont évoqué la nécessité de se doter d'un meilleur cadre juridique ou réglementaire pour coordonner le système, ce qui pourrait impliquer soit un changement ou une clarification de la direction des agences publiques, soit la création de nouvelles agences spécialisées, soit la promotion d'un cadre national de qualifications (CNQ) comme mécanisme de coordination. Si les questions de coordination sont abordées tout au long du rapport, plusieurs expériences singulières sont mises en exergue ici.

L'UNESCO et l'OIT (2018) ont constaté après une revue de la littérature internationale qu'il existe six grands mécanismes auxquels les gouvernements ont recours pour coordonner et superviser l'ensemble des fonctions de l'EFTP et du développement des compétences. Les quatre premiers types impliquent l'exercice de la direction par le ministère de l'Education, le ministère du Travail, le ministère délégué à l'EFTP ou un organisme spécialisé dans l'EFTP ou un organisme public non ministériel. Le cinquième mécanisme, qui est de plus en plus courant pour mobiliser les employeurs, passe par un conseil de coordination ou un organe similaire – même si dans certains cas la fourniture de compétences et l'EFTP peuvent relever du ministère de tutelle concerné. Enfin, dans certains systèmes, la responsabilité peut être répartie entre plusieurs ministères de tutelle sans mécanisme de coordination centralisé permanent.

Cherchant à améliorer la coordination au sein de son système d'EFTP et de compétences, la **Hongrie** a mis en place un mécanisme de coordination à large composition axé sur l'innovation, ainsi que

plusieurs organes de coordination au niveau sectoriel. Premièrement, une loi révisée sur la formation professionnelle pour adultes a ouvert la voie à la création de conseils sectoriels de compétences (CSC) en Hongrie en 2017. Un CSC peut être considéré comme représentatif si au moins 51 pour cent de ses membres sont des acteurs économiques travaillant dans le même secteur. Les CSC établissent leurs propres procédures et sont coordonnés par la Chambre de commerce et d'industrie de Hongrie (et la Chambre de l'agriculture pour ses propres secteurs). Il est prévu qu'une vingtaine de CSC soient mis en place dans 41 secteurs économiques – au moins une demi-douzaine était mis en place ou en cours d'installation en 2018¹².

Pour répondre aux besoins de coordination à l'échelle du système, la Hongrie a également mis en place en 2018 un Conseil pour l'innovation dans l'EFP (SZIT)¹³ qui compte divers membres, notamment des organismes gouvernementaux, des établissements et des enseignants d'EFP, des chambres de commerce et d'industrie, des associations d'employeurs/d'entreprises, des syndicats et des représentants des grandes entreprises et des organes consultatifs. La mission du conseil est celle d'un organe de discussion et de conseil et, en coopération avec les principaux organismes de promotion de l'EFP, il doit encourager une transformation du système d'EFP axée sur la demande. Il va formuler des propositions pour la prise de décisions et soutenir la mise en place d'initiatives dans le domaine de l'EFP et de la formation pour adultes. L'OE qui participe à cette étude, l'Association hongroise des employeurs de l'hôtellerie (VIMOSZ) a fait part de son expérience au sein de ce conseil:

- Les employeurs participent aux réunions des groupes de travail du Conseil pour l'innovation professionnelle. Ces réunions sont consacrées à des domaines particuliers de l'enseignement professionnel et l'Association des industries hongroises (Business Hungary) a proposé des représentants. Notre association a envoyé des délégués dans trois de ces groupes. Il semble y avoir une très bonne coordination grâce à ces groupes. Ils sont toujours dirigés par le directeur général d'un ministère ou par une personne chargée du domaine de référence. Les réunions sont généralement très instructives avec environ 25 spécialistes présents... après avoir échangé pendant trois à cinq réunions, il semble que nous ayons gagné en efficacité. Les personnes présentes autour de la table – y compris des représentants des établissements professionnels, des écoles privées et de grandes entreprises comme Audi — ont beaucoup de connaissances et une vaste expertise. Les contributions des employeurs et des praticiens signifient que les solutions sont plus pratiques qu'elles ne l'auraient été autrement. Parfois, le ministre participe aux groupes de travail et c'est l'occasion d'avoir un dialogue très direct et efficace. C'était un processus positif... [mais] parfois ce que nous pensions être le résultat des groupes de travail n'a pas été repris dans les véritables décisions prises par le gouvernement. Il se peut aussi qu'il y ait eu des problèmes de communication à la fin du processus et peut-être aussi que le gouvernement a l'obligation de chercher une solution immédiate. En particulier dans le domaine de l'éducation, tout changement peut être assimilé à la manœuvre d'un porte-avions où il n'est pas possible, ou optimal, d'inverser rapidement le cours des choses parce que les résultats seront discutables. Mais à part ça, nous sommes très satisfaits du processus parce qu'il a été instructif.

L'UNESCO et l'OIT, dans le rapport *Taking a Whole of Government Approach to Skills Development* (2018), suggèrent que l'impact positif que peut avoir un système de ressources humaines intégré sur la coordination interministérielle est démontré en **Jamaïque**. Le pays bénéficie du fait d'avoir élaboré Vision 2030 Jamaica – un plan national de développement, qui est une initiative interministérielle. Les politiques et les stratégies du ministère de l'Éducation, de la Jeunesse et de l'Information sont influencées par Vision 2030 et orientent à leur tour les opérations de la fondation HEART/NTA, l'organisme en charge de l'EFTP et du développement des compétences. En tant qu'initiative interministérielle, Vision 2030 est également dotée d'un mécanisme interministériel de coordination très structuré, avec une représentation de haut niveau et un super ministère assurant la supervision. Le fait que l'EFTP et le développement des compétences fassent partie intégrante d'un système plus large de développement des ressources humaines apporte un degré de soutien à la coordination interministérielle que l'on ne rencontre pas dans les autres études de cas. Les expériences partagées par l'OE viennent à l'appui de cette observation.

12 Voir: <https://www.cedefop.europa.eu/en/news-and-press/news/hungary-sectoral-skills-councils-linking-quality-vet-jobs>

13 Voir: <https://www.cedefop.europa.eu/en/news-and-press/news/hungary-vet-innovation-council-new-driver-change-vocational-training-0>

L'**Indonésie** a deux principaux ministères coordinateurs – le ministère du Développement des ressources humaines et le ministère des Affaires économiques – qui ont un rôle primordial dans le système des compétences. Plusieurs organismes gouvernementaux supervisent les prestations en matière d'EFTP. La Direction générale de l'enseignement secondaire du ministère de l'Éducation et de la Culture supervise les lycées d'enseignement professionnel (LEP) dans l'ensemble du pays, tandis que la Direction générale de l'enseignement supérieur (DGES) supervise tous les établissements du supérieur. La DGES a fusionné avec le ministère de la Recherche, des Technologies et de l'Enseignement supérieur en 2014 et ce dernier est dorénavant responsable des institutions d'enseignement supérieur (Lee Kuan Yew School of Public Policy, 2016). Les collectivités territoriales participent au développement des LEP à l'échelon régional. L'organisme national de certification professionnelle (Badan Nasional Sertifikasi Profesi) est chargée de certifier les compétences et d'accréditer les organismes de certification professionnelle et les centres d'évaluation. Le ministère de la Main-d'œuvre, avec le ministère de l'Industrie et les associations professionnelles, supervise les normes nationales de compétences professionnelles pour les diverses professions (Lee Kuan Yew School of Public Policy, 2016). Dans un souci d'améliorer la coordination du système, un comité national de la formation professionnelle a été créé il y a quelques années, sous l'égide du ministère de la Main-d'œuvre. L'APINDO participe à ce comité et

- si la présidence du comité est exercée par une organisation d'employeurs, les membres sont issus du gouvernement, des travailleurs et des OE. Sur les thèmes de l'éducation et de la formation, nous discutons encore de la manière d'unifier le système en rapprochant le ministère de l'Éducation et de la Culture et le ministère de la Main-d'œuvre – afin qu'un comité unique soit créé. C'est l'objet des discussions avec les deux principaux ministères de coordination – le ministère du Développement des ressources humaines et le ministère des Affaires économiques. Quand [ils] convoquent une réunion, nous y participons toujours. Il existe deux grandes organisations patronales en Indonésie – nous sommes l'une d'entre elles (APINDO) et la seconde est la chambre de commerce. Heureusement, en tant qu'OE, nous avons des membres en commun – ils portent parfois la casquette de l'APINDO et parfois celle de la Chambre de commerce. Les deux organisations ont tendance à avoir le même degré d'influence. Nous sommes membres du comité national de la formation professionnelle en tant qu'APINDO. Le comité compte 14 membres qui se rencontrent occasionnellement mais les groupes de travail se réunissent plus fréquemment. Sous l'égide du comité, des projets pilotes en matière de compétences sont menés dans deux régions et nous espérons les étendre cette année à 17 provinces (l'Indonésie en compte 44).

Plusieurs systèmes disposent d'un mécanisme de coordination, que ce soit au niveau sectoriel ou national, mais le processus de mise en œuvre ou de soutien est loin d'être optimal. Le Kenya et l'Algérie en témoignent.

L'OE du **Kenya**, la FKE indique que, malgré le mécanisme en place au niveau sectoriel, il y a des occasions manquées d'exploiter ces structures sans un mécanisme de coordination efficace:

- A l'heure actuelle, dans les conseils de compétences qui dépendent de la NITA, les contributions des employeurs sont liées au nombre de membres du personnel et elles financent la formation des travailleurs. Le SIMT est conçu pour être utilisé par le plus grand nombre d'employeurs possible, au-delà de ceux de la NITA. Une meilleure coordination entre les divers employeurs et organisations est nécessaire pour comprendre quelles sont les données disponibles.

Les employeurs constatent fréquemment que les systèmes de développement des compétences ne répondent pas à leurs besoins et qu'en l'absence de systèmes robustes ce sont les employeurs qui répondent. L'**Algérie** en est l'exemple. La CGEA note que la participation ne peut être efficace sans un dialogue social permanent sur tous les aspects du développement des compétences et la mise en place de nouvelles modalités de travail nécessite une amélioration de la coordination et des capacités du système.

- Au cours des dix dernières années, plusieurs structures tripartites ont permis aux OE algériennes d'avoir l'occasion de participer au développement des compétences nationales. Un Conseil de partenariat pour la formation professionnelle avec le ministère de la Formation et de l'Enseignement professionnels a été mis en place en tant qu'organe consultatif chargé de soutenir le développement



de la politique de formation professionnelle. Bien que la [CGEA] soit représentée dans cette entité, les progrès en matière de développement des compétences ont été lents du point de vue des employeurs. Le conseil n'a peut-être pas les capacités suffisantes pour devenir une véritable plateforme de dialogue capable de déclencher des réformes et de façonner les politiques... six ou sept mois après la dernière réunion, peu de choses ont été prises en compte ou mises en œuvre. En vue de développer une vision partagée et des objectifs communs, il est nécessaire d'améliorer encore la coordination et le dialogue interministériels... Le système de gouvernance est sous-développé, avec un manque de souplesse administrative... Le gouvernement dispose de politiques ou de stratégies pour le développement des compétences [et le] secteur privé a été associé au développement du plan stratégique par le ministère en charge de la formation professionnelle et le ministère de l'Enseignement supérieur. C'est une chose d'être impliqué dans le développement d'une politique ou d'une stratégie, c'en est une autre de véritablement les mettre en œuvre – un aspect sur lequel le secteur privé n'est pas suffisamment écouté ou impliqué.

Le problème du manque de coordination adéquate a nui au système **colombien**. L'OE ANDI a publié une *Stratégie pour une nouvelle industrialisation* où elle traite du sujet dans un chapitre particulier¹⁴. L'OE note que la gouvernance du système de développement des compétences

- se caractérise toujours par un énorme manque de coordination... Si le gouvernement et les OE ont établi un dialogue sur les questions de développement des compétences, il subsiste un déficit de communication entre les secteurs public et privé sur les offres de formation et de qualification par rapport aux besoins du marché du travail. L'enseignement professionnel dépend actuellement du ministère de l'Education et nous estimons qu'il devrait y avoir une bien meilleure coordination entre le ministère de l'Education et le ministère du Commerce sur cette question. Malgré un haut niveau de participation et d'engagement de la part des employeurs, à travers leurs rôles au conseil d'administration de la SENA, dans les conseils de direction des universités, et les divers comités liés

14 Voir: <http://www.andi.com.co/>

au développement des compétences, l'absence de coordination avec le secteur public représente un défi considérable pour le secteur privé.

Au **Chili**, l'OE (CPC) constate qu'il n'y a pas d'agence qui coordonne les différents efforts publics et privés en matière de compétences et de formation de la main-d'œuvre et elle souligne

- la nécessité d'établir des cadres de qualification en tant qu'outils facilitant cette coordination. Par exemple, nous avons généré un premier cadre de qualification pour les activités de maintenance qui peut servir de guide pour toutes les formations dispensées par les différents prestataires. Un autre cadre est élaboré pour les activités de logistique, étant entendu que ces deux activités sont transversales pour de nombreux secteurs de production et de service et, par là même, une source de grande employabilité. La chose importante est de parvenir à une articulation satisfaisante entre toutes les entités qui interviennent dans ce domaine, un sujet que nous avons porté avec force auprès des autorités nationales.

L'**Egypte** compte pléthore de ministères, d'organismes et d'industries impliqués dans le système national de compétences. En plus des ministères, comme celui de la Main-d'œuvre et celui de l'Education, on recense aussi

- le Conseil suprême pour le développement des ressources humaines qui abrite un Haut conseil pour l'enseignement technique (HCTE) et un Haut conseil pour le marché du travail (HCLM). Le conseil suprême est présidé par le Premier ministre, le HCTE par le ministre de l'Education et le HCLM par le ministre de la Main-d'œuvre. Dans le cadre des trois conseils, toutes les parties prenantes sont représentées mais les conseils sont en place depuis longtemps, entre cinq et douze ans. Quelle est leur efficacité? Sans «bras exécutif», ces conseils se retrouvent avec tout un tas de recommandations et beaucoup de bla bla, en particulier en matière d'EFTP. L'EFTP est éclaté entre de nombreux ministères — de l'Industrie, de la Solidarité sociale, de la Main-d'œuvre, du Tourisme, du Pétrole, etc. Chaque ministère gère une partie du système de formation professionnelle. Il existe une stratégie pour l'éducation nationale mais elle fait défaut pour l'enseignement professionnel. Il devrait y avoir trois niveaux de gouvernance –macro, meso et micro – dans le cadre desquels fonctionnerait un système décentralisé. L'Egypte est encore extrêmement centralisée. Les réformes ont du mal à atteindre les niveaux de base et demeurent à un niveau stratégique chimérique.

Au **Cameroun**, vu que les efforts nationaux

- sont répartis entre les cinq ministères de l'Education, de la Formation et de la Jeunesse ainsi que d'autres ministères, la gouvernance du système de développement des compétences souffre d'incohérence et d'inconsistance. De manière générale, l'engagement collectif est limité dans les ministères de l'Education et de la Formation et les autres ministères qui apportent des compétences spécialisées. En raison de ce manque de coordination, le secteur privé a du mal à comprendre, évaluer et participer aux politiques gouvernementales liées au développement des compétences.

En l'absence de mécanismes de coordination systémiques ou interministériels, il est évident que les systèmes de compétences et d'EFTP devront continuer à lutter pour combler le fossé entre les domaines politiques du travail et de l'éducation. Un mécanisme de coordination qui englobe les différents niveaux – national, régional et sectoriel – fournit aux OE une plateforme pour s'engager de manière tripartite, en regroupant une série de domaines d'action à la croisée des compétences. Les conditions préalables à une coordination efficace sont largement discutées ailleurs dans la littérature et chaque système peut interpréter les données et chercher sa propre réponse. Cependant, il est clair que les systèmes fragmentés ont des coûts d'opportunité élevés et les exigences en matière de capacité des OE à servir et à participer de manière fragmentée sont considérables (et parfois inefficaces). S'attaquer à la question d'un mécanisme national de coordination des compétences, quand il n'existe pas, devrait être considéré comme une priorité.

2.3. Financement

S'efforçant de mieux répondre aux besoins du marché du travail national, de nombreux pays ont créé des fonds de compétences ou des fonds nationaux de formation. Dans ces systèmes, «il existe toute une gamme de mécanismes permettant de lever des fonds auprès du secteur privé pour couvrir le coût du développement des compétences et ceux-ci forment généralement un fonds national de formation qui est une source de financement en dehors des canaux budgétaires habituels du gouvernement, consacrée au développement des compétences professionnelles productives» (Dunbar 2013, p. 27). La plupart des fonds sont des organes statutaires, quasi autonomes, placés sous l'égide générale d'un ministère et, plus immédiatement, de conseils d'administration avec des degrés variables de représentation des parties prenantes (Ziderman, 2016).

Le rapport de l'UNESCO de 2018 sur la contribution du secteur privé au financement du développement des compétences présente les externalités positives des taxes de formation. Il s'agit notamment de la création d'un moyen permettant aux membres sous-éduqués de la société de continuer à se former (renforcement du capital humain). Ces contributions sont un outil utile dans le contexte d'un marché défaillant et d'une offre de formation continue insuffisante. Cependant, l'UNESCO relève les possibles distorsions qui peuvent être constatées malgré le potentiel des taxes de formation pour contribuer au développement des compétences. En particulier, les taxes pourraient renchérir le coût du travail, poussant les employeurs soit à réduire le nombre de travailleurs qu'ils emploient, soit à compenser le coût supplémentaire en réduisant les salaires. Lorsque l'équilibre entre les externalités des taxes de formation et les distorsions potentielles est établie, l'existence d'accords de gouvernance tripartites en matière de conception, de gestion et d'administration contribuerait davantage à une mise en œuvre plus efficace et à une réduction des distorsions.

De manière générale, l'évaluation par les OE des performances du schéma de financement, et de la gestion du système par les gouvernements, allait de «mauvaise» à «appropriée». Les OE estiment généralement qu'elles n'ont pas beaucoup d'influence sur l'affectation des fonds déboursés – y compris dans les cas où elles sont représentées au sein de l'organe de gouvernance concerné. Il n'est pas rare que les OE aient une influence sur la conception des programmes de financement des compétences lors de la phase de lancement mais elles exercent moins souvent une surveillance durable. Au moins quelques OE observent que, sans données adéquates sur le marché du travail et les compétences, il est de toute façon difficile de plaider pour des interventions efficaces de financement des compétences. Lorsqu'il existe des règles de décaissement, les systèmes de prélèvement peuvent être considérés comme fonctionnant bien, – avec des subventions et autres mesures incitatives accordées à ceux qui contribuent au système. En bref, les préoccupations portent sur la valeur directe et indirecte que les employeurs tirent de tout système de taxe.

La Suisse et Singapour figurent parmi les rares pays participant à cette étude où il existe des dispositions institutionnelles et de gouvernance intégrées dans les systèmes de financement et de prélèvement de taxes, soutenant (et soutenues par) une culture de partage de la prise de décision, une ouverture au co-investissement dans le système et des résultats tangibles en matière de formation et de compétences.

En **Suisse**, le financement par l'Etat (national et cantonal) est de l'ordre de 3,3 milliards de francs suisses par an mais il y a également des fonds de formation qui peuvent être d'origine régionale ou sectorielle.

- L'entreprise doit cotiser à ce fonds mais ce n'est pas le cas dans tous les secteurs. Les décisions sont prises de concert par les syndicats et les employeurs. Les dispositions relatives au fonds de formation figurent dans la convention collective à l'article ou au chapitre consacré à l'éducation – une obligation de payer un montant chaque année. Il ne s'agit pas d'une décision prise au sommet à Berne, cela se décide au niveau de la région et de la branche. Un exemple classique est celui d'un fonds géré par le représentant syndical qui décide de la répartition des fonds.



A **Singapour**, il existe un système de prélèvement auprès des employeurs et l'OE fait remarquer qu'une autre initiative unique «dans le cadre de laquelle le gouvernement offre des crédits de formation (SkillsFuture) à chaque Singapourien à partir de l'âge de 25 ans qui suit des cours approuvés dans le cadre du programme SkillsFuture. Elle les rend responsables de leur propre formation et vise à développer une culture de la responsabilité et du développement personnels. Ce programme a moins de deux ans d'existence». Sur la question de la conduite (et de la culture) du système de prélèvement de Singapour, l'OE souligne que les employeurs

- contribuent tous à une taxe sur le développement des compétences et savent donc que de l'argent est mis de côté. Le gouvernement y contribue également. [Nous constatons que le résultat] au fil du temps façonne la réflexion des employeurs quant à l'investissement dans la formation des employés. Même si nous avons une subvention, qu'elle soit élevée ou faible, l'employeur paie une partie de la formation. Cela a instauré des comportements et un ensemble de valeurs selon lesquels le développement des compétences est important dans notre économie. Il est très intéressant de noter que nous n'expatrions pas nos travailleurs – nous en accueillons – et pourtant nous perfectionnons aussi nos employés.

Les autres OE font état d'expériences assez mitigées en matière de fonds de formation et de résultats des systèmes de prélèvement. Fréquemment, le niveau de participation aux modalités de gouvernance/institutionnelles existantes, selon la plupart des OE interrogées, est loin d'atteindre le niveau attendu.

Plusieurs pays ont récemment mené, ou entrepris, des réformes du système de financement – comme l'Arménie, les Fidji et l'Ouganda, bien que dans le cas des Fidji la composante formation du système de taxe sur les compétences ait été réduite.

La Chambre de commerce d'**Arménie** note qu'en 2012 «une fondation nationale pour la formation a été créée... pour attirer les fonds des employeurs aux fins du développement des compétences. Cependant, de grands changements structurels étaient prévus pour la fin de 2019 dans le système de développement des compétences, avec la réorganisation d'un certain nombre d'institutions, y compris la Fondation nationale pour la formation». La RUEA, l'autre OE arménienne, est d'avis que «puisque les processus de formation [se déroulent] dans les locaux des établissements d'EFP où les conditions techniques et matérielles sont médiocres, nous estimons que les formations ne sont pas efficaces et donc que le système n'est pas efficace».

En **Ouganda**, la nouvelle législation relative aux compétences est en train d'établir un système de financement par le biais des taxes de formation. Actuellement, il n'existe pas de cadre national pour le financement des compétences mais il existe des systèmes au niveau des sous-secteurs. L'OE a évoqué

- un exemple dans le domaine de l'assurance [où] une part des primes d'assurance va à la formation. Il y a eu des propositions pour le tourisme mais elles n'ont pas été mises en œuvre... des efforts déployés par certains secteurs mais en vain. Nous avons mené des consultations, en 2012 et 2013, avec les employeurs parce que nous voulions comprendre s'ils seraient enclins à payer des taxes et comment les taxes de formation seraient gérées... pour l'essentiel, les employeurs étaient d'accord avec l'idée. En tant que fédération, nous aimerions que le gouvernement se dote d'une taxe de formation mais la gestion des recettes et la mise en place du fonds de développement des compétences seraient dirigées par le secteur privé et [pas] un fonds géré par le gouvernement. La nouvelle taxe devrait prendre en compte les taxes existantes dont s'acquittent déjà les employeurs, comme celles du secteur de l'assurance. Il est encore difficile de faire un pronostic pour la nouvelle loi car les discussions sur les nouvelles politiques et les nouvelles lois doivent se poursuivre mais sans doute pas avant 2020.

Le système **fidjien** de financement des compétences vise la formation continue, les employeurs ayant l'obligation légale de prélever 1 pour cent de la masse salariale, pour financer la formation professionnelle. La taxe est en place depuis plusieurs années et suit le modèle singapourien mais, depuis janvier 2019, un changement est intervenu: le 1 pour cent est partagé en trois, avec 0,1 pour cent allant à la formation, 0,4 pour cent au système d'indemnisation des accidents sans faute (ACCI) et 0,5 pour cent restant aux médecins libéraux afin que les employés puissent recourir à leurs services médicaux sans payer. Il existe deux fonds de formation appelés Programme de prêts pour l'enseignement supérieur (PPES) et «Toppers». Le premier est un mécanisme de prêts et le second une bourse d'études complète. L'objectif est d'accroître la participation y compris dans l'enseignement technique. L'OE poursuit en notant que «nous avons la chance d'avoir un président issu du secteur privé à ce poste» et que «les employeurs bénéficient des 150 pour cent de remboursement d'impôt de la part du gouvernement quand ils envoient des personnes en formation» mais que «les PME risquent de ne pas en bénéficier si leurs affaires ne marchent pas bien».

L'**Afrique du Sud** prélève une taxe de 1 pour cent pour le développement des compétences sur les entreprises dont la masse salariale dépasse 500 000 rands par an (environ l'équivalent de 31 200 dollars des E.-U.); tous les employeurs la versent. L'argent est collecté par les services fiscaux et versé à l'Autorité en charge du secteur de l'éducation et de la formation (SETA) et au Fonds national pour les compétences. Bien que les employeurs siègent aux conseils de la SETA, l'OE déclare qu'ils «ont très peu de contrôle sur la déboursement des fonds et se font dire qu'une fois les taxes versées, les fonds ne sont plus des fonds employeurs mais appartiennent à l'Etat, ce qui pose problème car les dépenses de répondent pas toujours aux besoins de compétences des employeurs»¹⁵.

En **Côte d'Ivoire**, la CGECI est représentée au sein du comité de direction du Fonds de développement de la Formation professionnelle (FDFP) par quatre membres. Ce fonds gère deux types de taxes: la taxe sur la formation professionnelle continue et la taxe d'apprentissage, bien que «la dernière soit rarement utilisée en raison d'un cadre réglementaire inapproprié. Par conséquent, les employeurs ont demandé au gouvernement de réviser le décret sur l'apprentissage. Le décret a été publié mais son cadre opérationnel doit encore être mis en place». Le FDFP est administré par un comité de direction tripartite où le gouvernement – dans une dérogation aux règles – a une plus forte proportion de représentants que les partenaires sociaux. Depuis 2007, les partenaires sociaux plaident pour une réforme du FDFP avec pour but de le rendre plus réactif et plus proche des demandes des entreprises qui ont besoin de projets de formation – à la fois de formation continue et d'apprentissage.

Le **Cameroun** dispose d'un Fonds national pour l'emploi auquel les entreprises contribuent par des prélèvements. Le GICAM observe que le fonds ne fonctionne pas comme il devrait. Les points de vue divergent entre le secteur privé et l'agence gouvernementale chargée d'administrer le fonds, au point que «les entreprises sont alors réticentes à cotiser davantage au fonds». Cependant, le secteur privé est

15 Une étude de l'OIT et de la Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC), intitulée *Assessment of Skills Development Funding in SADC Countries*, a été conduite en 2019 pour examiner les fonds de formation et identifier les principaux problèmes et facteurs de succès, et comprenait l'examen des dispositions institutionnelles, des pratiques et du rôle des employeurs.

présent au côté de nombreux autres représentants ministériels dans le conseil d'administration du Fonds national pour l'emploi. La faible proportion de représentants du secteur privé par rapport au secteur public fait qu'il est difficile d'avoir une influence sur les objectifs ou la stratégie fixés par le gouvernement.

En termes d'offre de formation au Cameroun, deux initiatives majeures réunissent les secteurs public et privé – les centres sectoriels de formation professionnelle (15 millions d'euros) et les centres de formation aux métiers non agricoles en milieu rural (10 millions d'euros). L'OE relève que bien que ces initiatives

- permettent au secteur privé de s'impliquer davantage tout au long de la conception globale de projet et au niveau opérationnel, le secteur privé est toujours confronté à des obstacles bureaucratiques. Etant donné que le financement est géré par le secteur public, le GICAM est en butte à des procédures administratives complexes et à de longs délais de mise en œuvre (c'est-à-dire pour la construction des centres de formation professionnelle). Les entreprises qui voulaient contribuer ont été découragées au fil des ans en raison du risque d'abandon des projets. Quelles que soient les difficultés, ces programmes permettent au secteur privé de s'engager plus activement dans le développement d'une offre de formation qui corresponde aux besoins du marché du travail.

Au **Malawi**, la TEVETA est chargée de collecter et d'administrer les fonds de formation. L'ECAM dispose d'un siège au conseil de la TEVETA, toutefois son influence sur l'usage des fonds est minime. En ce qui concerne l'enseignement supérieur, le gouvernement dispose d'un fonds qui octroie des prêts aux étudiants des universités publiques. Les employeurs n'y jouent aucun rôle. Quant à l'usage des fonds d'EFTP, l'industrie n'a guère son mot à dire sur la façon dont les fonds doivent être administrés. Les employeurs ont appelé à réformer la loi sur l'EFTP et la politique connexe parce qu'ils estiment que, bien que cotisant 1 pour cent de leur masse salariale, ils ne bénéficient pas pleinement des programmes d'EFTP. De même, ils appellent à rendre l'administration de l'EFTP plus transparente et responsable dans la façon dont elle gère les fonds et les programmes de formation.

Au **Kenya**, le système de financement de la formation est dirigé par la NITA, bien qu'alimenté par les employeurs qui versent une contribution mensuelle par employé. Les employeurs siègent au conseil d'administration de la NITA pour pouvoir exercer leur influence. Cependant, l'avis de l'OE est que

- un certain pourcentage de ces fonds doit être consacré au développement des capacités des travailleurs des entreprises contributrices. Les employeurs poussent en ce sens mais nous n'y sommes pas encore. Il existe un système de prêts pour l'enseignement supérieur – un fonds renouvelable pour la formation – qui sont remboursables. Les employeurs siègent aussi à ce conseil d'administration mais leur influence concerne surtout les méthodes de collecte des fonds. Ils font aussi pression pour le financement et la reconnaissance de la formation professionnelle – afin que ces étudiants soient également soutenus.

En établissant le lien entre l'accès à des données de qualité et le marché du travail, essentiellement une base de données, l'OE kenyane a réfléchi au fait que

- si le SIMT est opérationnel, il facilitera la prise de décision concernant l'orientation des fonds. Nous avons poussé le gouvernement à expliquer la politique de développement à long terme qu'il mène dans le cadre des politiques d'industrialisation, et que la formation peut y être liée... [il est] possible que la nouvelle politique se penche sur le financement du système.

En **Algérie**, toutes les entreprises versent au Fonds national de développement de l'apprentissage et de la formation continue l'équivalent de 2 pour cent de la masse salariale (1 pour cent pour la formation professionnelle et 1 pour cent pour la formation permanente). Les fonds n'ont pas été très bien utilisés jusqu'à présent, surtout en raison de la complexité des procédures administratives, et le secteur privé n'a aucune influence sur la structure et les objectifs des systèmes de formation publics, ni sur l'orientation et les objectifs stratégiques de l'enseignement et de la formation financés par les fonds publics.

Il est évident que ce manque de clarté des règles de déboursement des taxes, l'inadéquation de la qualité des informations sur le travail et des données sur les compétences, et l'absence d'évaluations d'impact sont parmi les principales préoccupations des OE. En bref, pour la plupart des employeurs la question porte sur la valeur directe et indirecte qu'ils tirent du système de prélèvement. Ils se sentent souvent obligés de cotiser pour un système qu'ils savent ne pas fonctionner. Pour les entreprises qui n'en bénéficient pas, ces prélèvements sont considérés comme une taxe de plus, tout simplement un coût supplémentaire pour les entreprises. L'essentiel de la littérature montre que là où le système fonctionne bien, la taxe s'accompagne de règles de déboursement – avec des subventions et d'autres mesures

incitatives pour ceux qui contribuent au système. De nombreux gouvernements conservent le monopole de la distribution des fonds et ne sont pas ouverts à l'évaluation d'impact. Sans compter le coût des solides dispositifs institutionnels et de gouvernance qui assurent la participation du secteur privé et des travailleurs. Dans la plupart des pays en réalité, les fonds prélevés s'accumulent et finissent souvent par être orientés vers d'autres initiatives gouvernementales qui n'ont que très peu de rapport avec l'amélioration des compétences et n'impliquent souvent pas ou peu le secteur privé et les travailleurs¹⁶.

2.4. Information et planification du marché du travail

La production de renseignements sur le marché du travail et les compétences joue un rôle fondamental et important dans un système de compétences efficace. Les dispositions institutionnelles varient nettement entre les pays. Le plus couramment, un organisme gouvernemental responsable des statistiques nationales recueille au moins une partie des données sur le marché du travail qui contribuent au renseignement sur les compétences mais il existe souvent toute une série d'autres acteurs. En 2017, une étude menée conjointement par le BIT, le Centre européen pour le développement de la formation professionnelle (CEDEPOF), la Fondation européenne pour la formation (ETF) et l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) constatait: «Dans chaque pays, l'organisation qui prend la tête des systèmes d'anticipation des besoins en compétences dépend des modalités de gouvernance de l'EFTP et du système de compétences» et

- toutes sortes d'entités prennent l'initiative: le ministère du Travail, le ministère de l'Éducation, le ministère en charge des migrations, le ministère des Finances, le ministère de l'Environnement, d'autres ministères de tutelle, la banque centrale, le bureau des statistiques, les agences de développement régional (infranational), les autorités régionales ou locales, les services publics d'emploi, les agences d'emploi privées, les observatoires spécialisés, les universités, les organismes de recherche ou les cercles de réflexion, les organisations d'employeurs ou les employeurs individuels, les syndicats, les associations professionnelles et/ou les conseils de compétences sectoriels (BIT et coll. 2017, p. 32).

Les résultats de cette étude permettent de brosser un tableau similaire mais, pour de nombreux pays, le SIMT peut se caractériser non seulement par une fragmentation importante mais aussi par des lacunes considérables dans les données.

Selon Hawley-Woodall et coll. (2015), dans les pays qui ont une approche fragmentée, les prévisions et les renseignements sont susceptibles d'être produits par différents acteurs mais ceux-ci ne sont pas rassemblés pour former un système national cohérent et éclairer la planification et l'allocation des ressources au niveau national. Par conséquent, la prévision de la demande de compétences peut différer de la planification de l'offre de compétences. Il faut que les producteurs et les utilisateurs de données dialoguent et échangent parce que l'implication d'une vaste gamme d'acteurs peut contribuer à obtenir un système de prévision et de renseignement mieux coordonné.

Dans l'ensemble, la plupart des employeurs participant à cette étude ont cité l'absence d'un SIMT complet et systématique, qui est une source de frustration pour beaucoup. Très peu ont été impliqués dans les dispositifs de gouvernance, pour le simple fait que les systèmes globaux d'information et de planification du travail au niveau national étaient sous-développés. Le principal rôle de l'OE est de coordonner et d'inciter les membres à recueillir et à fournir des données lorsqu'un SMIT performant existe, sinon en diligentant ponctuellement une recherche sectorielle ou autre. Tandis que les OE peuvent participer à des dispositifs de gouvernance dans d'autres domaines du système de compétences, l'insuffisance des données sur les compétences et le marché du travail signifie que la prise de décision se fait en l'absence de faits solides – un problème dont les OE sont tout à fait conscientes.

Cependant, certaines OE sont engagées dans des dispositifs de gouvernance lors des étapes de planification des activités du SIMT. La Fédération nationale des employeurs de **Singapour** observe que

- pendant la phase de planification, nous travaillons en étroite collaboration avec le ministère de la Main-d'œuvre pour fournir les informations de base [sur le marché du travail]. Quand il s'agit

¹⁶ Ce paragraphe inclut des informations générales tirées des termes de référence pour l'étude *Assessment of Skills Development Funding in SADC Countries* de l'OIT et la SADC (BIT, 2019c).

d'informations plus détaillées, il se tourne vers les associations professionnelles pour représenter un secteur particulier. Le ministère de la Main-d'œuvre est en charge du système d'information sur la gestion de la main-d'œuvre et travaille en étroite collaboration avec les autres ministères et partenaires pour les autres données. Les autres OE ne jouent pas vraiment de rôle très spécifique dans la planification, à moins qu'elles ne se concentrent sur le niveau des compétences.

L'OE **suisse** a indiqué que, dans le système décentralisé du pays, l'activité d'anticipation des compétences

- relève plutôt de la branche d'activités et, qu'en tant qu'organisation faîtière, cela n'a aucun sens pour nous de le faire pour nos 90 membres; cela dépend aussi des ressources disponibles au niveau de la branche. Par exemple, l'Association patronale suisse de l'industrie des machines mène des recherches, notamment en collaboration avec des universités. D'autres branches ne sont pas forcément capables de réaliser ces études d'anticipation.

Ces études ne sont pas regroupées sous l'égide de l'Union patronale suisse,

- parce que cela ne serait pas efficace ni particulièrement cohérent. Le Département de l'Education réalise des enquêtes internes, l'Industrie suisse des machines, des équipements électriques et des métaux (SwissMem) enquête régulièrement, environ une fois tous les trois mois. Nous disposons aussi de rapports du gouvernement: le département suisse de l'économie a publié quatre à cinq rapports sur les effets de la numérisation sur le marché du travail et les compétences... la planification et l'information sur le marché du travail est plus du ressort de l'Etat parce que le gouvernement a accès aux données, par exemple à celle du bureau des statistiques.

En **Colombie**, l'ANDI siège au conseil d'administration du Service public national de l'emploi qui est une entité placée sous l'égide du ministère du Travail. Ce service fonctionne comme un observatoire de l'emploi et réalise occasionnellement des études. Le ministère de l'Education dispose aussi d'un observatoire qui a essayé de mener des études de suivi mais l'ANDI a déclaré que «dans l'ensemble, il n'y a pas observatoire qui existe depuis assez longtemps et qui fonctionne efficacement dans le pays. L'objectif – qui n'a pas encore été atteint – c'est de réunir dans un seul réseau tous les prestataires de services dans le domaine de l'emploi, ce qui inclut les prestataires publics et privés, les universités et la caisse d'allocations familiales». Au niveau de l'OE, l'ANDI réalise deux enquêtes. La première est une «enquête conjointe sur l'opinion industrielle», réalisée chaque mois, qui recueille des données sur les comportements, les perceptions et les principaux problèmes rencontrés par les entreprises du secteur manufacturier. La seconde est une «enquête sur le capital humain», effectuée tous les deux ans, qui porte sur les besoins en compétences et en formation du secteur productif. L'OE constate que ces enquêtes ont une influence considérable sur les politiques publiques.

Plusieurs pays disposent d'un système à l'échelon national mais il n'est pas suffisamment cohérent et/ou le manque de qualité et d'exhaustivité des données limite leur utilité pour la planification du marché du travail et l'anticipation ou la prévision des compétences.

En **Afrique du Sud**, la planification du marché du travail relève du ministère de l'Enseignement supérieur et de la formation. Les SETA appuient le processus de détermination et de description de la demande de postes dans leur secteur en communiquant avec les lieux de travail et les acteurs concernés, et analysent les données sur les tendances du secteur pour éclairer les priorités politiques nationales. L'OE fait le commentaire suivant:

- les SETA préparent des plans de compétences par secteur à partir des informations fournies par les employeurs mais ils ne sont pas précis car le taux de réponse des employeurs est généralement de 10 pour cent. Les informations sur le marché du travail disponibles ne reflètent pas vraiment les besoins en qualifications de notre économie. L'analyse des données et les décisions qu'elles entraînent sont affectées par la mauvaise qualité des données disponibles et ont clairement montré que les besoins des employeurs n'étaient pas satisfaits.

Au **Cameroun**, l'institut national de statistique mène périodiquement des enquêtes sur le marché du travail, tous les deux à cinq ans. Les organisations d'employeurs contribuent aux phases de collecte des informations et de retour d'information sur les études; elles fournissent aussi de l'information grâce aux données qualitatives. Toutefois, vu le climat d'affaires difficile et la faible visibilité des entreprises, les prévisions sont relativement difficiles à établir. Par conséquent, l'information sur le marché du travail n'est souvent pas fiable. L'Observatoire national pour l'emploi et la formation professionnelle réalise

des enquêtes tous les ans. Le GICAM est cependant sceptique quant à la méthodologie utilisée par l'observatoire, estimant que les chiffres rapportés sont souvent bien loin de la réalité. Compte tenu de la faiblesse reconnue de cette méthodologie, les entités publiques se sont dernièrement rapprochées du secteur privé pour améliorer la collecte des données.

Dans le cas du **Sénégal**, l'accent est mis sur la collecte de données quantitatives. Tous les ans, l'administration publie une collection de statistiques du travail qui comprend différents indicateurs quantitatifs, comme le nombre des centres et instituts de formation qui ont ouvert, le nombre de contrats enregistrés et de certificats délivrés, entre autres. Le secteur privé organise des réunions avec le département ministériel responsable de la collecte des statistiques du travail: «Le CNP s'efforce de sensibiliser ses membres aux bénéfices du partage de ces informations... [elles] sont présentes dans le rapport social des entreprises sur le marché du travail réel mais ne fournissent pas d'informations utiles en termes d'anticipation et de prévision des compétences».

Au **Vietnam**, les employeurs ont été consultés dans le cadre d'une enquête annuelle sur l'emploi menée par le ministère de l'Emploi. L'enquête vise à montrer les besoins en compétences du marché du travail et analyse la qualité des compétences dans l'industrie. Cependant, elle ne couvre pas tous les secteurs et industries et n'est pas bien adaptée à l'économie informelle. L'élaboration de normes de qualification et d'évaluation des compétences a été nécessaire pour obtenir la participation de représentants du secteur privé aux conseils de développement et d'évaluation.

L'APINDO constate le cloisonnement des activités de collecte des données dans toute l'**Indonésie** et la nécessité de rassembler et de coordonner tous les efforts, en particulier de manière sectorielle:

- Le gouvernement dispose déjà de ce type d'informations mais quand il définit et décrit la planification des besoins de main-d'œuvre et l'information sur le marché du travail, il doit mobiliser toutes les parties prenantes. La principale question est la détermination à le faire et l'exactitude des données. Notre défi est de faire en sorte que tout cela fonctionne. Certaines associations d'entreprises ont réalisé des études sectorielles et d'autres types de collecte des données. Comme il n'existe pas de système national en tant que tel, les associations professionnelles prennent diverses initiatives pour collecter les données et prévoir les besoins en compétences mais elles continuent d'accorder la priorité au service de leurs membres. Les acteurs impliqués dans les activités de type SIMT ont chacun leur propre tâche – gouvernement, universitaires, employeurs. Ce dont nous avons besoin, c'est que toutes les parties s'assoient autour de la table, discutent et analysent les données, tirent des conclusions et fassent des recommandations pour essayer de parvenir à un consensus. Cela pourrait être fait dans chacun des différents secteurs, comme le tourisme ou l'industrie manufacturée.

Il n'existe pas non plus de modèle global et systémique pour analyser les besoins en aptitudes, compétences ou qualifications professionnelles en **Algérie**. Le ministère de l'Enseignement et de la Formation professionnels réalise régulièrement des enquêtes sectorielles auprès des employeurs au niveau des *wilaya* (régions) pour adapter la carte de la formation mais les entreprises n'ont qu'une capacité limitée pour exprimer leurs besoins de formation et pour les anticiper. Le ministère a lancé les travaux pour la création d'un Observatoire de la formation professionnelle et de l'emploi mais il n'a pas encore été mis en place: «Le ministère a également organisé plusieurs réunions où le secteur privé a eu l'occasion de lister ses demandes et recommandations (c'est-à-dire doter le secteur de la formation professionnelle d'un observatoire qui suivrait les nouvelles professions) mais aucun suivi concret n'a vu le jour».

En **Argentine**, les informations sur le marché du travail sont fournies par l'Institut national des statistiques et des recensements. Les principales informations sur les employés inscrits sont publiées par le ministère de la Production et du Travail à partir des données du système intégré de protection sociale argentin. Les OE participent aux enquêtes nationales et produisent leur propre information: par exemple, le Centre d'études de l'Union industrielle argentine recueille les données sur les industries et, dans le cas de l'emploi, travaille avec des sources publiques. L'une des critiques qu'on peut formuler, c'est que les informations sur le marché du travail fournies par le secteur privé ne se traduisent pas toujours dans l'élaboration de l'offre de formation. Les OE participent aussi à des études menées par d'autres entités, qu'il s'agisse d'études de cas qualitatives ou d'études quantitatives, ou plus agrégées comme plusieurs études réalisées avec le BIT¹⁷.

17 Aucune information supplémentaire n'a pu être donnée en matière d'anticipation et de prévision des besoins de compétences.

En **Arménie**, la collecte des données s'appuie principalement sur des méthodes quantitatives, complétées par des entretiens avec les employeurs en ce qui concerne leurs prévisions et pronostics. Les données sont d'abord collectées, puis analysées et diffusées par la Commission nationale des statistiques et l'Agence nationale pour l'emploi sous la tutelle du ministère du Travail et des Questions sociales. La RUEA, l'une des OE, procède chaque année à une évaluation des besoins de ses membres et établit une liste des spécialisations pour chaque année universitaire, selon les prévisions des employeurs. Les exercices de prévision des compétences sont relativement nouveaux en Arménie et largement menés par les organisations internationales, y compris le BIT (2014-2015). Une prévision des compétences a été testée pour la première fois en Arménie avec le concours direct des OE (et avec le BIT) dans trois secteurs – ingénierie de précision, technologies de l'information et transformation alimentaire. La Chambre de commerce et d'industrie réalise aussi périodiquement des études sur le marché du travail et des recherches connexes, y compris des prévisions. De son point de vue,

- afin d'assurer une bonne participation des entreprises et du gouvernement au développement des compétences, des activités et des stratégies de long terme doivent être mises en œuvre, telles que le renforcement des capacités des organisations d'entreprises, la conduite d'études et des recherches régulières sur les marchés locaux (y compris des prévisions), la création de centres de formation avancée pour former les formateurs, la mise en place d'activité de promotion...

S'il existe bien un SIMT en **Ouganda**, la FUE signale qu'en ce qui concerne les activités de collecte des données il est possible de mieux coordonner les initiatives pour remédier à la fragmentation du système. L'OE indique que le ministère du Travail a développé un cadre pour le SIMT

- afin qu'il y ait un véritable cadre politique. En 2017, nous avons effectué les premiers travaux de l'enquête sur la main-d'œuvre, qui n'avait pas été menée depuis 1989. Elle est maintenant terminée et d'autres petits enquêtes ont été réalisées avec l'appui du BIT. En 2013, il y a eu l'enquête sur la transition vers la vie active, puis une autre en 2015. Le ministère du Travail a créé une unité responsable de la gestion du SIMT mais les progrès sont assez timides. D'autres enquêtes sont réalisées par la Direction de la formation industrielle – évaluations du marché du travail – et certaines auxquelles nous avons participé. La Fédération travaille avec les organisations internationales pour évaluer les besoins du marché du travail. Puis, dans le secteur du pétrole et du gaz... une unité du ministère a constitué un comité dans lequel les employeurs sont représentés.

En **Côte d'Ivoire**, la CGECI se plaint que leur SIMT

- reste l'un des maillons faibles. En effet, pour le moment et depuis 2013, il n'y a que... des enquêtes sur l'emploi... qui fournissent des micro-données... mais ne donnent pas d'informations sur les projections qualitatives et quantitatives en matière d'emploi. L'OE ne participe pas à la réalisation de cette enquête qui reste de la responsabilité des experts en statistique... Il est impératif de construire un système d'informations sur le marché du travail robuste, basé sur les observatoires sectoriels... Cela résoudrait les problèmes.

Plusieurs OE ont fait état d'activités récentes ou nouvelles pour le développement d'un SIMT, comprenant la mise en place d'observatoires, la planification sectorielle de l'anticipation et de la prévision des besoins en compétences et une activité pilote financée par des acteurs du développement international.

Au **Kenya**, le SIMT n'est pas très développé car il vient d'être lancé et n'en est pas encore au point où il peut orienter la politique de développement des compétences. La FKE a relevé la nécessité de mieux comprendre les bonnes pratiques internationales et souligné qu'il existe une volonté politique suffisante pour qu'un SIMT voit le jour au Kenya. L'OE a conduit les travaux du SIMT et signale qu'elle

- a mis en exergue les difficultés que posent les perceptions des employeurs et ce à quoi ils sont confrontés. Cela a suscité beaucoup d'intérêt de la part du gouvernement. Nous avons eu un premier entretien au ministère de l'Éducation et nous essayons actuellement de constituer une équipe pour collaborer dans ce domaine d'action. Le ministère du Travail est doté d'une unité chargée du SIMT comme l'avait réclamé la Fédération avec l'appui de la Banque mondiale et du BIT pour ce qui est de la direction technique et de l'assemblage du système lui-même... Le véritable défi est dorénavant de veiller à la qualité des données entrées dans le système et de s'assurer que les employeurs, les institutions et les autres transmettent leurs données. Il est primordial que la Fédération aide les employeurs à comprendre la nécessité de transmettre les données et, ensuite, à comprendre l'utilité de ces données... il reste encore à faire connaître le système. En outre, il n'y a pas encore eu



d'évaluation sur les données qui existent actuellement. Il faut absolument mobiliser les employeurs afin qu'ils puissent voir les avantages [du système] et commencer à se l'approprier. Plusieurs options favorisent l'engagement – que ce soit par la politique ou la réglementation... l'objectif est de disposer d'un SIMT performant en matière d'anticipation des besoins en compétences.

Au **Chili**, le gouvernement a pris plusieurs initiatives, dont un programme qui organise des observatoires, régionaux et nationaux, à travers le pays. La CPC indique qu'elle

- est impliquée dans certains des observatoires régionaux. Ils sont encore dans une phase de démarrage mais d'autres informations doivent être ajoutées afin qu'ils soient plus utiles. Parmi les observatoires régionaux et nationaux, certains sont meilleurs que d'autres. Le gouvernement a décidé de confier le rôle de coordination aux universités basées dans les régions; dans le cadre d'un appel d'offres, elles ont dû inviter des représentants du secteur privé, ainsi que les comités auxquels participent les représentants locaux et les syndicats. Mais les observatoires n'en sont qu'au début, deux ans. Ils ont démarré avec une importante contribution de la BID [Banque interaméricaine de développement] mais il reste beaucoup à faire. L'anticipation des besoins en compétences fait encore défaut, elle est très difficile à réaliser. Ils en sont encore au stade du rassemblement des données et l'anticipation est encore loin.

Adoptant une approche stratégique de la prévision, l'OE VIMOSZ de **Hongrie** commence à dresser un tableau qui servira de base pour la conception d'un schéma directeur des compétences, grâce à la collecte active de renseignements auprès des employeurs de son secteur, collaborant ainsi à une initiative européenne.

- Nous participons à une initiative européenne appelée *The Next Tourism Generation Alliance*. Ici, notre objectif est de développer un schéma directeur pour notre secteur, dans trois domaines de compétences: numériques, vertes et socioculturelles. Le schéma doit aussi être élaboré d'un point de vue stratégique et ambitionne de rendre possible la reproduction du processus. Au début de cette année, nous avons mené une enquête sur l'opinion des employeurs hongrois en ce qui concerne les trois domaines de compétences, notamment grâce à des entretiens approfondis. Nous avons désormais un tableau de ce que pensent les employeurs sur l'avenir proche. Nous pensons que ce processus est reproductible mais pour que de telles propositions de changement soient acceptées il faut que la structure d'accueil¹⁸ soit plus souple et s'applique au mieux tant au niveau européen qu'au niveau local. Suite aux discussions dans le cadre des réunions du Conseil européen, l'Union européenne semble désireuse de soutenir une réédition de ce travail dans 20 autres secteurs. L'essentiel de la réforme en cours du système de compétences hongrois est déterminé par les cadres et les investissements européens. Nos collègues ont appris quelles sont les structures mises en place par l'Union européenne... nous avons beaucoup d'échanges de connaissances, y compris une forte participation aux programmes de mobilité des étudiants et des enseignants de l'UE. C'est très utile.

Dans la **République de Moldova**, les employeurs

- sont représentés dans toutes les structures qui fonctionnent grâce aux fonds publics – assurance sociale, assurance médicale, agence nationale pour l'emploi – en tant que membres du conseil d'administration. L'agence nationale pour l'emploi joue un rôle, en plus d'aider au perfectionnement des compétences et à la requalification, dans la création d'un observatoire du marché du travail, et il existe un large éventail d'engagements. Nous avons signé un accord entre les différentes parties prenantes, tous les ministères et les OE... [L'observatoire se situera à] l'agence nationale pour l'emploi mais sera coordonné par un organe consultatif de haut niveau en dehors du bureau du Premier ministre. L'observatoire a été créé il y a un an environ et l'accord signé par trois ou quatre [parties].

En **Jordanie**, la structure actuelle veut que «la principale source d'information soit le département des statistiques. Il collecte les données du chômage selon les normes internationales (comme celles du BIT) mais pour les compétences et les questions spécifiques, il ne reçoit rien de nulle part. Nous essayons d'identifier les besoins de nos membres». En 2018, la JCI a essayé de réaliser une analyse des pénuries de compétences pour ses membres. «Nous faisons ce genre de choses au niveau d'échantillons mais

18 L'OE précise que «dans ce cas, la structure d'accueil correspond aux institutions étatiques qui font la loi, aux réglementations qui permettent d'accréditer les programmes de formation, aux établissements de l'enseignement professionnel et supérieur qui sont vraiment trop centralisés et n'ont aucune indépendance pour décider du contenu des formations».

nous avons besoin de quelque chose de plus complet. Nous l'avons fait à l'occasion mais c'était plutôt un produit dérivé du projet». Les efforts actuels visant à améliorer l'information sur le marché du travail en Jordanie incluent le développement d'une analyse des secteurs par le biais des nouveaux conseils sectoriels de compétences établis avec l'aide des partenaires au développement et de la Société de formation professionnelle.

L'**Egypte** ne dispose pas d'un SIMT mais «nous l'avons inscrit dans le cadre du contrat de projet EFTP I et l'OIT a tenté de faire venir différentes parties prenantes en Egypte pour commencer à réfléchir à quelle entité créer». La FIE reconnaît qu'en Egypte c'est le gouvernement qui est le mieux placé pour assumer la direction d'un SIMT et, que même si l'OE souhaite contribuer à ce système, ses capacités sont limitées. En Egypte, les progrès les plus importants ont été accomplis avec l'aide d'une expertise internationale, à savoir:

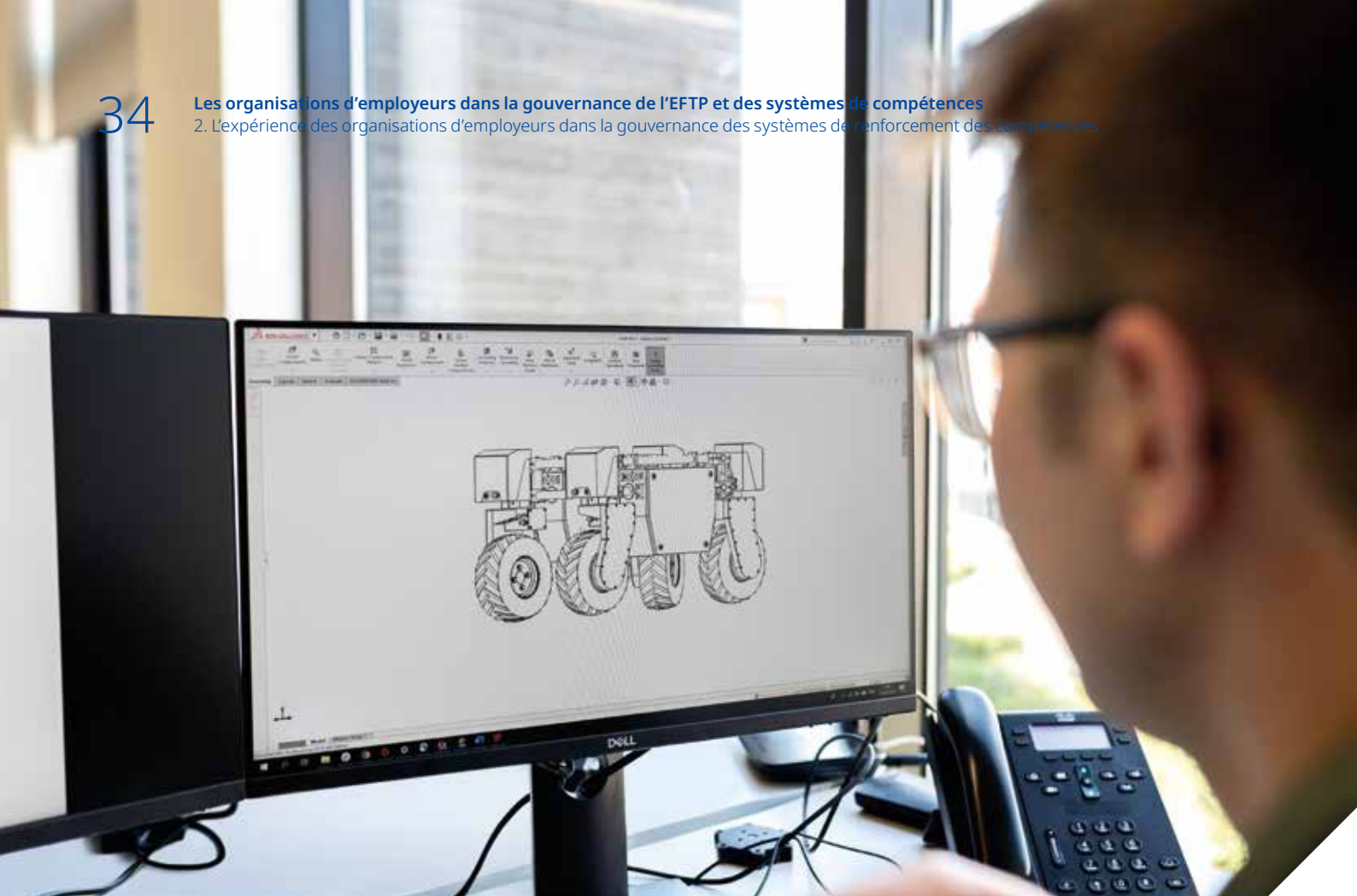
- en partenariat avec la GIZ, des observatoires du marché du travail ont été installés dans cinq ou six gouvernorats égyptiens. C'est ce qu'on a vu de mieux jusqu'à présent car cela a été fait de manière très systématique, selon une méthodologie scientifique. Un rapport a été régulièrement publié qui analyse les changements au niveau des gouvernorats. Les emplois les plus recherchés sont mis en avant, y compris les grilles de salaire, etc. En tant qu'organisation patronale, nous estimons que c'est le rôle du gouvernement – nous pouvons communiquer avec lui ou lui apporter notre contribution... mais il n'existe aucun document pour définir comment cela devrait se faire... [l'OE] ne fait pas d'enquêtes parce qu'elle n'en a pas les capacités.

Nous pouvons constater que l'ampleur du développement du SIMT varie considérablement d'un pays à l'autre. Certaines OE opèrent dans des pays qui intègrent les employeurs dans un rôle de gouvernance par le biais de dispositions institutionnelles, d'autres disposent d'un système national mais pas assez cohérent ou complet, ce qui freine l'engagement des employeurs. Dans d'autres pays, la mise en place de programmes de SIMT est en cours, y compris la création d'observatoires, la planification par secteur en matière de prévision et d'anticipation des besoins en compétences, ainsi qu'une activité pilote financée par les acteurs du développement international. La majorité des OE entreprennent des activités liées aux enquêtes sur le marché du travail, au moins à destination de leurs membres, mais elles ont souvent tendance à être ponctuelles, sur la base d'un projet. Les OE ont des capacités limitées pour être des collecteurs actifs de données, soutenir les mesures de collecte des données, valider et analyser les résultats. La nécessité d'anticiper et de prévoir les besoins en compétences (généralement par secteur) met une pression supplémentaire sur les capacités de l'OE.

2.5. Assurance qualité et cadres nationaux de qualifications

Une évolution majeure dans la réforme des systèmes d'EFTP et de compétences a été l'introduction de cadres nationaux de qualifications (CNQ) qui visent à mieux réglementer l'offre de formation et à fournir des informations plus transparentes aux usagers du système éducatif et de formation. Les CNQ sont l'occasion de démontrer à l'industrie que son point de vue compte, ce qui est l'incite à faire preuve de bonne volonté et envoie le message que le gouvernement s'engage à faire participer le secteur privé au processus de décision (PNUD, 2017). Le mouvement visant à encourager les employeurs à jouer un rôle dans l'élaboration de la stratégie des compétences, la gouvernance et la conception des systèmes de compétences a dans bien des cas été stimulé par l'introduction de CNQ basés sur des normes professionnelles et des programmes d'études basés sur les compétences (Dunbar, 2013).

Dans une étude des CNQ de 16 pays, S. Allais (2010) note que, dans de nombreux pays, les cadres de qualifications sont de plus en plus perçus comme un outil politique utile pour essayer d'améliorer les relations entre les systèmes éducatifs et de formation d'une part et les marchés du travail de l'autre. Bien que ce rapport «puisse citer des exemples positifs d'engagement d'employeurs dans l'élaboration du cadre, il fait aussi état de "graves difficultés" dans certains pays où les employeurs sont décrits comme "passifs" ou réticents à s'impliquer, manquant d'expertise et de connaissances dans des domaines particuliers et incapables de dire de quelles compétences ils ont besoin aujourd'hui et auront besoin demain» (Dunbar, 2013, p. 12). Dans l'ensemble, l'étude «a trouvé peu de preuves étayant le fait que les CNQ auraient nettement amélioré la communication entre les systèmes éducatif et de formation et les marchés du travail» (Allais, 2010, p. 2). L'étude de suivi (Allais, 2017) consacrée aux répercussions sur le marché du travail a pu identifier «des preuves d'impact, y compris d'éventuels effets indirects, comme la façon dont les cadres de qualifications ont amélioré la compréhension générale des systèmes éducatifs



et de formation, ou contribué à la normalisation de l'offre, ce qui, à long terme, pourrait améliorer la manière dont les qualifications sont utilisées sur les marchés du travail». Corroborant le rapport de 2010, «nous avons constaté des cas de soutien [aux CNQ] de la part de certains organismes représentant les employeurs et/ou l'industrie, ainsi que des cas où les employeurs ne participent pas suffisamment à ce type d'approche ou n'y croient pas» (Allais, 2017, pp. 2-3).

La qualité et la pertinence de l'enseignement et de la formation professionnels reste un défi dans la plupart des domaines, et toutes les OE ont plus ou moins observé que l'écart entre les besoins des marchés du travail et les compétences dans leur pays exige d'intervenir de manière résolue. A quelques rares exceptions, les pays analysés dans ce rapport sont sur la voie d'établir des CNQ ou l'ont déjà fait. Plusieurs OE ont voulu voir des progrès dans les efforts déployés par les gouvernements ou des progrès latents de leur part; la plupart se sont engagées au niveau de la gouvernance ou ont joué un rôle de conseil dans la mise en œuvre des CNQ (souvent avec l'appui et l'assistance technique des bailleurs internationaux). Les OE ont fréquemment un rôle à jouer dans les processus et activités d'assurance qualité, telles que l'accréditation, la conception des programmes d'études, l'évaluation, les normes et la certification.

La Fédération des employeurs du **Kenya** (FKE) a précisé que son engagement et son plaidoyer constant pour un CNQ a contribué à garantir que le pays établirait un cadre. L'une des principales motivations était la nécessité de comprendre les compétences des employés et d'avoir confiance dans leurs qualifications. Au Kenya, l'Agence nationale des qualifications a été mise en place en 2015. Actuellement, l'agence

- élabore et applique un code normatif pour classer les programmes éducatifs et les qualifications au Kenya. Le système, baptisé Norme de classification kenyane des qualifications nationales (NCKQN) sera le premier du genre sur le continent africain. La norme, une fois élaborée et appliquée, améliorera la qualité des données collectées par les établissements d'enseignement et les organismes de réglementation, qui pourront être utilisées pour l'accréditation et l'assurance qualité, ainsi pour l'élaboration de politiques et la prise de décisions. Nous espérons que... le pays adoptera et utilisera un système national classique de classification des programmes et qualifications du pays¹⁹.

19 Voir: <http://www.knqa.go.ke/>

La FKE a aussi contribué à orienter l'élaboration du cadre national «dans le bon sens». Son rôle a consisté à relier les contributions des employeurs et de l'industrie en fonction des besoins, en mobilisant ses organisations membres par l'intermédiaire de ses réseaux. La FKE est également représentée au conseil d'administration de l'agence nationale des qualifications mais souligne que la dynamique d'élaboration du cadre national et d'engagement des employeurs (y compris la FKE elle-même) n'est pas optimale.

Les employeurs sont représentés dans toutes les structures de gouvernance du système de développement des compétences en **Afrique du Sud** et ont donc apporté leur contribution à la conception du système d'assurance qualité. La responsabilité générale incombe toujours au ministère de l'Enseignement supérieur et de la Formation et l'OE fait remarquer que «les contributions des entreprises ne sont pas toujours prises en compte» malgré l'engagement des employeurs.

Au **Malawi**, l'ECAM a participé à la formulation et à la validation du cadre de qualifications de l'EFTP. Parallèlement, l'ECAM participe activement à l'élaboration du cadre de qualifications de l'enseignement supérieur et du cadre national de qualifications.

Pour la plupart, les employeurs étaient bien présents autour de la table dans les phases d'élaboration des CNQ mais beaucoup moins (voire pas du tout) dans les dispositifs de gouvernance qui offrent une vue d'ensemble sur la mise en œuvre et la gestion. L'expérience de la Jordanie et de la République de Moldova en fournit l'illustration.

En **Jordanie**, la JCI a été impliquée dans le processus législatif visant à établir le CNQ mais n'a pas de représentation dans les organes d'assurance qualité «bien que cela soit indispensable selon nous si nous voulons devenir un fournisseur de services éducatifs qui répondent à toutes les exigences des centres d'accréditation. Nous avons participé à la phase initiale mais n'avons plus de rôle direct désormais».

Le processus d'élaboration d'un CNQ en République de **Moldova** a commencé début 2018 et les employeurs «ont participé à la grande session de présentation du CNQ organisée par le ministère de l'Education. Nous avons été invités à donner notre avis sur le document et certains de nos membres ont été présents dès les tout premiers jours. Le plus grand problème est la qualité des enseignants. C'est l'un des enjeux du fonctionnement du système dual; le volet formation est moins financé que le secteur privé».

Pour réussir à élaborer et mettre en œuvre des systèmes d'assurance qualité (et des CNQ), un engagement soutenu et à long terme est indispensable. L'expérience de **Egypte** a été celle d'une dépendance pluriannuelle à l'égard des acteurs/donateurs du développement international et d'une longue collaboration avec le gouvernement pour mettre en place toutes les exigences du système d'assurance qualité en matière de compétences. L'OE a d'abord essayé d'établir

- la plateforme d'assurance qualité par l'intermédiaire d'un projet baptisé Projet de normes de compétences qui a démarré en 2002. C'était un projet pilote et sa mise à l'échelle ne s'est pas déroulée correctement [sans] cadre juridique pour identifier qui dirige le système... [plus récemment] nous avons pris l'initiative de créer les premiers conseils sectoriels de compétences dans les métiers de l'ingénierie, en association avec la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD). C'est une initiative sur laquelle nous sommes encore en train de travailler... nous en sommes à constituer le conseil d'administration. Il s'agira d'entités autonomes mais placées sous la supervision des industries égyptiennes. Ils devront générer leur propres fonds – mais une partie pourrait provenir de fonds publics – et auront besoin d'une stabilité financière. La législation sur le CNQ a été présentée au parlement [et] fait référence à des entités telles que les conseils de compétences. A partir de là, nous pouvons commencer à réclamer une stratégie nationale. Le CNQ constitue une plateforme sur laquelle s'appuyer. C'est un outil d'application.

L'**Ouganda** fournit un cas d'étude sur une expérience d'inertie politique et de conflit interministériel qui, par ricochet, affecte les réformes de la gouvernance et crée de l'incertitude pour les partenaires sociaux autant que pour les acteurs du développement. La FUE fait des commentaires sur «ce que nous appelons le cadre de qualifications professionnelles ougandais»:

- le processus a débuté depuis un certain temps mais il est toujours en suspens bien qu'il y ait des dispositions dans la loi de 2008 sur l'EFTP. Dans le cadre de la loi de 2008 en vigueur, le responsable est la Direction de la formation professionnelle. Avec les réformes actuelles... il pourrait y avoir

certains changements... mais il y a actuellement des problèmes de capacités en ressources humaines et financières. Ces réformes qui se déroulent en même temps créent de l'inertie et souvent les employeurs ne savent pas s'ils doivent aller de l'avant ou attendre. Ces réformes constantes posent problème.

Au **Chili**, il n'y a pas de système national d'assurance qualité ou de CNQ en place. La gouvernance des établissements supérieurs d'EFTP reste décentralisée; chaque Etat a ses propres lois. La plupart des établissements d'EFTP chiliens sont des organismes privés, à but lucratif ou non. Ils ont de bonnes connexions avec les universités et facilitent la mobilité des étudiants vers l'enseignement supérieur. En outre, ces institutions nomment des représentants de l'industrie dans leurs conseils d'administration et les impliquent dans la conception des programmes (UNESCO, 2018a). Quant à l'établissement d'un CNQ, l'OE chilienne

- plaide pour un CNQ depuis des années et espère que le gouvernement va l'approuver sous peu, au moins pour l'enseignement technique. Les employeurs ont été associés à son élaboration par le biais des écoles, de la formation et de l'enseignement professionnels et par celui de propositions publiques via ces entreprises intermédiaires. Cependant, l'accent a été mis jusqu'à présent sur les conseils sectoriels de compétences... nous en avons déjà deux – dont un dans le secteur minier, créé avec les compagnies minières. Cela a été fait parce qu'il y avait plusieurs projets miniers importants mais pas suffisamment de travailleurs qualifiés. L'an dernier, un second conseil a été créé – le Conseil pour les activités de maintenance [des machines et équipements] qui est transsectoriel et couvre des industries comme les mines, la foresterie, la construction, les métaux, la mécanique. Nous avons joué un rôle de premier plan en invitant les entreprises et en maintenant le contact avec le gouvernement, en leur donnant les éléments dont ils ont besoin pour travailler.

La réduction du chômage est considérée, par les secteurs public et privé de **Colombie**, comme un facteur de motivation déterminant pour le renforcement du système d'assurance qualité pour l'enseignement professionnel. Même si le secteur privé a une influence considérable dans la conception des programmes d'études, à travers les comités techniques des différents secteurs du Service national de formation (SENA) et des conseils d'administration des universités, le manque de coordination du système national des compétences reste un important obstacle à un engagement plus stratégique des employeurs. Le système d'assurance qualité, en tant que tel, manque de force. En l'espace de dix ans, le gouvernement a initié, en collaboration avec le secteur privé, le processus de mise en place d'un CNQ. L'ANDI a eu de l'influence et a travaillé en étroite collaboration avec le gouvernement sur ce sujet, bien que les résultats n'aient pas encore répondu aux attentes du point de vue des employeurs.

Les OE sont clairement engagées dans plusieurs processus d'assurance qualité au niveau national, sectoriel ou institutionnel: accréditation, conception des programmes d'études, normes de compétences, évaluation et certification. Quand les employeurs contribuent au niveau de la gouvernance, c'est plutôt au niveau institutionnel que par des rôles étendus au sein des conseils d'administration ou des conseils des organismes centralisés ou de coordination.

L'Union républicaine des employeurs d'**Arménie** (RUEA) a participé au développement du système de qualification national dans le cadre des projets ERASMUS+ et TEMPUS, notamment par l'examen et l'analyse des meilleures expériences internationales (européennes). Les experts de la RUEA ont participé à l'accréditation de divers établissements d'enseignement supérieur, prenant en compte les besoins des employeurs. Les représentants des employeurs, sous l'égide de la Chambre de commerce et d'industrie d'Arménie, participent «à l'évaluation finale des diplômés de l'EFTP : c'est l'un des mécanismes garantissant la réactivité des compétences et connaissances acquises aux besoins du marché du travail».

L'expérience **sénégalaise** met en évidence le défi que représente la gestion d'un processus qui associe le secteur privé dans des domaines où le gouvernement est traditionnellement dominant, comme c'est le cas dans le système d'assurance qualité. Au Sénégal, le secteur privé est membre de plusieurs structures et commissions tripartites pour l'assurance qualité mais, selon le CNP,

- la plupart d'entre elles ne fonctionnent pas, ce qui crée des difficultés pour que le secteur participe et réoriente les systèmes d'assurance qualité pour les compétences. Certains membres du gouvernement en charge de l'assurance qualité revendiquent généralement les systèmes d'assurance qualité pour les compétences comme leur prérogative. S'agissant de la formation privée, le secteur privé gère l'assurance qualité et l'élaboration des programmes d'études.

Il existe plusieurs exemples où les OE ont des rôles précis dans divers aspects des processus d'assurance qualité mais c'est moins une capacité de gouvernance qu'un rôle consultatif – par exemple dans le développement des profils. En **Argentine**, le ministère de l'Education – en particulier, l'Institut national d'enseignement technologique (INET) est l'organe de validation et de certification. Les consultations se déroulent de manière tripartite, bien qu'au sein de cet organe les employeurs n'aient qu'un rôle consultatif. La loi n° 26 058 de 2005 sur l'enseignement technique et professionnel jette les bases de cet engagement et permet la création de «profils professionnels»: «L'INET doit, de manière consultative, établir ces profils pour différents secteurs socio-productifs et, sur cette base, les administrations doivent formuler les programmes d'études correspondants... ces profils sont définis à partir d'une analyse exhaustive des compétences demandées par les employeurs... et constituent [aussi] la base d'un catalogue national des diplômes et certifications»²⁰.

Une fois de plus, l'**Algérie** offre un autre exemple où les OE n'ont pas de rôle direct dans la gouvernance du système mais seulement dans les processus d'assurance qualité. Le Centre d'études et de recherches sur les professions et qualifications (CERPEQ) est une entité publique sous tutelle du ministère de l'Education et de la Formation professionnelle, responsable du système d'assurance qualité. Au sein du CERPEQ, le secteur privé a un rôle consultatif. Les spécialistes de secteur sont invités à évaluer certains programmes et qualifications. Bien que son rôle soit purement consultatif, s'agissant des nouvelles professions, le secteur privé à l'occasion d'être plus impliqué».

Le **Kirghizistan** ne dispose pas d'un système national d'assurance qualité mais certains établissements d'EFP dynamiques invitent parfois les associations d'entreprises (JIA) à participer aux examens finaux. Le **Cameroun** s'est doté de normes de compétences pour certaines professions mais il n'y a pas de cadre pour les qualifications nationales et le secteur privé ne délivre de certification que pour la formation privée.

L'exemple de la **Suisse** représente un degré d'engagement des OE bien plus élevé – tel que la participation au système quand de nouveaux organismes de formation sont créés. L'Union patronale suisse indique qu'elle participe à des réunions quand le système d'assurance qualité évolue. «Nos 90 membres ont chacun leur propre programme d'enseignement, par exemple dans les écoles professionnelles du secteur de la construction. Il y a des groupes de travail qui appartiennent au secteur; s'il est prévu d'ouvrir une nouvelle école, elle est généralement privée. Ils sont associés à la mise en place des instituts de formation, des programmes d'études, des évaluations, etc.»

Il est évident que la tendance du système à adopter un CNQ se poursuit et que les employeurs sont le plus souvent engagés de manière significative dans la phase de création et de conception mais moins souvent dans un rôle de gouvernance lors de la phase de mise en œuvre et de gestion. Plusieurs OE ont fait part de leur frustration quant au manque d'implication dans la durée et s'inquiètent de la direction que prendra le système sans leurs contributions. Des inquiétudes ont également été formulées par rapport à la lenteur de la mise en œuvre du CNQ après l'établissement de dispositions institutionnelles; pour que la conception et la mise en œuvre des systèmes d'assurance qualité (et des CNQ) soient une réussite, il faut un engagement soutenu, inscrit dans la durée. En ce qui concerne les processus d'assurance qualité, les OE sont clairement engagées à différents niveaux, national, sectoriel ou institutionnel, tels que l'accréditation, la conception des programmes d'études, les normes de compétences, l'évaluation et la certification. Lorsque les employeurs contribuent à l'échelon de la gouvernance des systèmes d'assurance qualité, il semble que ce soit plus au niveau institutionnel que dans des rôles étendus au conseil d'administration des organismes centralisés ou de coordination.

20 Voir: <https://www.thedialogue.org/blogs/2016/05/technical-education-in-argentina-challenges-and-opportunities-2/>.

2.6. Formation en entreprise

La formation en entreprise fait référence à toutes les formes d'apprentissage qui ont lieu dans un environnement professionnel réel ou simulé. Les apprentissages (formels et informels), les stages, les internats et la formation en cours d'emploi sont les types les plus courants de la formation en entreprise. Ces types combinent généralement, mais pas toujours, des éléments d'apprentissage en milieu de travail avec une formation en classe. Ils exigent une collaboration étroite entre les partenaires sociaux, les entreprises, les pouvoirs publics et les établissements d'EFTP²¹. Les systèmes «d'apprentissage de qualité» sont ceux où les employeurs jouent un rôle majeur dans leur développement et leur mise en œuvre (BIT, 2017), et ces systèmes ne peuvent s'étendre et devenir une voie reconnue de transition vers la vie active sans une forte implication des employeurs (OCDE, 2015). Dans une brève enquête (BIT, 2017) auprès des organisations d'employeurs formellement engagées dans le volet gouvernance des systèmes d'apprentissage nationaux, il a été constaté que la plupart des pays d'Europe disposaient de structures institutionnelles qui permettaient une représentation égale des partenaires sociaux dans l'élaboration des politiques et la mise en œuvre de la formation en apprentissage. Mais ce n'est pas une expérience universelle valant pour les OE des autres régions du monde.

Les associations d'employeurs et les syndicats se réunissent dans de nombreux pays, souvent dans le cadre des conseils sectoriels de compétences (BIT, 2017). Ils peuvent avoir les rôles et responsabilités suivants:

- ▶ s'engager dans le dialogue social et participer activement à l'élaboration des politiques en matière d'apprentissage, en particulier au niveau sectoriel par le biais des conseils sectoriels de compétences;
- ▶ établir la confiance entre les parties prenantes;
- ▶ fournir des conseils aux responsables politiques et assister les entreprises membres;
- ▶ informer les entreprises et les encourager à proposer des postes d'apprentis;
- ▶ le cas échéant, intégrer les apprentissages dans un programme de négociation collective et dans les conventions collectives;
- ▶ soutenir la conception, la mise en œuvre, le contrôle et l'évaluation des programmes;
- ▶ contribuer à l'élaboration des normes de compétences et de qualifications professionnelles;
- ▶ participer aux procédures de certification de l'évaluation;
- ▶ et fournir une formation aux entreprises afin qu'elles puissent dispenser une formation en cours d'emploi de bonne qualité.

Dans l'ensemble, parmi les pays observés pour ce rapport, seule une poignée d'entre eux disposent de systèmes d'apprentissage nationaux bien développés, même si certains systèmes sont en cours de construction. Moins nombreux encore sont ceux qui ont des structures institutionnelles permettant l'égale représentation des partenaires sociaux dans la conception et la mise en œuvre des politiques de la formation en apprentissage. Des problèmes se posent aussi quand le système n'est pas suffisamment coordonné, en particulier quand les éléments fondamentaux sont gérés par de gros ministères (généralement ceux qui s'occupent de l'Education et du Travail). Cependant, les programmes d'apprentissage existent communément à l'échelon des entreprises – souvent de manière informelle – et s'appuient sur une tradition professionnelle, ou sur des initiatives du secteur privé coordonnées par une OE, ou des initiatives émanant de multinationales qui exigent des compétences spécifiques. Cela prouve que les employeurs peuvent s'engager dans l'apprentissage à différents niveaux.

Le système dual de la **Suisse** est bien connu dans le monde entier et l'OE rappelle qu'il est «important de souligner qu'environ deux tiers de ceux qui quittent l'école entrent dans le système dual – c'est l'une des caractéristiques de notre système. Les entreprises sont très actives et sont l'un des piliers

21 Voir: https://www.ilo.org/skills/areas/skills-policies-and-systems/WCMS_465065/lang--en/index.htm.

du modèle Suisse – cela fait partie de notre culture». Une illustration de l'ancrage de cette culture de forte participation est le fait que les employeurs considèrent le système comme un investissement. Par exemple,

- les PME, auxquelles participent une ou deux personnes ou plus, estiment que c'est important, elles considèrent ces jeunes qui arrivent non pas comme un coût mais comme un investissement. Ils passent trois ans dans l'entreprise et ont une bonne expérience pratique – et la plupart de ces jeunes restent dans la même entreprise [par le biais d'une promotion]... les branches présentent des postes d'apprentis aux jeunes qui sortent de l'école ou même à ceux qui sont encore scolarisés.

L'expérience **sud-africaine** indique que, plus l'enjeu financier est grand, plus l'implication dans la gouvernance du système de compétences est grande. En Afrique du Sud, la plupart des SETA participent au financement de l'apprentissage et à la formation et le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Formation est doté d'une stratégie nationale d'apprentissage (La décennie de l'artisan). Les employeurs financent un minimum de 60 pour cent du coût de la formation en apprentissage et sont représentés dans les structures de gouvernance des SETA. Les employeurs sont par ailleurs représentés dans l'organe consultatif national pour le développement de l'artisanat (NADAB).

En **Arménie**, les employeurs ont joué un rôle déterminant dans le pilotage d'un système d'EFTP dual et sont associés à l'élaboration d'un projet de concept sur l'apprentissage en milieu professionnel. Cependant, «la majorité des PME n'a pas les moyens d'investir et peut rencontrer des difficultés pour recruter une main-d'œuvre qualifiée». Actuellement, les contributions des organisations d'employeurs «se font plus souvent en nature et se caractérisent par l'accueil d'étudiants dans les locaux de l'entreprise, en tant que partie pratique obligatoire du programme d'études national pour suivre une formation en cours d'emploi».

En 2018, le gouvernement **ougandais** a élaboré un cadre d'apprentissage national. Certains employeurs gèrent leur propre programme de formation en entreprise mais sans la reconnaissance officielle en tant que programme d'apprentissage.

- Ce processus était dirigé par le ministère du Travail. «Nous cherchons maintenant à le déployer dans le sous-secteur de l'hôtellerie où nous souhaitons le tester avec quelques employeurs. L'OIT a joué un rôle important dans ce processus, par son financement et son appui technique. Les efforts ont été nombreux mais ils sont souvent peu structurés et mal coordonnés. Mais la nouvelle direction est mieux coordonnée et il existe des lignes directrices avec une approche plus structurée.»

Au **Sénégal**, les systèmes de prestation de l'EFTP tendent à être largement basés sur l'école et à s'appuyer sur un programme d'études axé sur l'offre. Le CNP fait le commentaire suivant:

- le système formel d'enseignement et de formation techniques et professionnels est davantage basé sur l'obtention d'une qualification que sur l'acquisition d'aptitudes et de compétences pour une intégration réussie dans le monde du travail, ce qui permettrait de combler le fossé entre les apprentissages formels et informels...[en raison] de la pression socioéconomique qu'exerce le chômage des jeunes, le Sénégal restructure ses systèmes d'EFTP pour intégrer l'apprentissage et impliquer davantage le secteur privé.

Pour permettre l'enrôlement massif de jeunes dans le système de formation professionnelle, le Sénégal est actuellement en train de mettre en place un modèle dual

- comme modalité pédagogique dans les centres de formation professionnelle, en collaboration avec différents donateurs. Le système dual va de pair avec un partenariat public-privé solide et, grâce à la mise en œuvre de cette initiative, le rôle des employeurs et de leurs organisations dans le système d'apprentissage est renforcé. Si ce programme initié par l'Etat sénégalais s'avère être une réussite, le CNP est convaincu que le système sera en bonne voie – bien que le rythme des initiatives soit lent.

Au niveau de l'entreprise, ce n'est sans doute pas surprenant, nous voyons que les OE sont actives dans plusieurs pays, travaillant en collaboration avec les réseaux mondiaux d'entreprises ou en partenariat avec les grandes multinationales.

En **Colombie**, l'ANDI a créé le réseau mondial d'apprentissage Colombie (GAN Colombie) avec le concours de sociétés multinationales qui sont déjà membres de GAN Global²², comme Telefónica, le Groupe Adecco, IBM, Accenture, Samsung Electronics et Nestlé, entre autres. Ces sociétés s'engagent à respecter les principes du GAN pour promouvoir et fournir des programmes comme la formation en apprentissage, les stages et l'expérience professionnelle qui constituent une solution au chômage des jeunes.

A l'échelle mondiale, Nestlé soutient une initiative d'apprentissage et de formation en entreprise à laquelle participe le **Chili** au niveau de son système national et la CPC

- dirige les travaux. Plus de 100 sociétés chiliennes ont pris un engagement... nous espérons augmenter ce nombre. Nestlé a été chef de file dans ce domaine et a créé un solide réseau avec d'autres entreprises. Ce modèle n'est pas géré par le gouvernement. En tant que CPC, ce que nous recherchons, c'est de ne pas avoir de problèmes légaux avec les travailleurs. Un programme similaire a été sponsorisé par le gouvernement mais le nombre d'étudiants était très faible. De plus, au sein des 60 établissements d'EFP sous la supervision de la CPC, il existe des programmes au niveau des entreprises. Il existe des accords/placements précontractuels pour ceux qui ne sont pas encore employés par les entreprises – mais qui peuvent être envoyés par l'intermédiaire de ces entreprises – et qui sont financés par le prélèvement d'1 pour cent pour la formation.

En **Argentine**, le système dual fonctionne avec l'institution liée à la Chambre de commerce argentine-allemande. Des alliances professionnelles spécifiques ont été conclues avec les entreprises afin que les jeunes puissent suivre une formation professionnelle et faire leur stage ou leur apprentissage dans ces entreprises. Les OE comme l'UIA encouragent leurs membres à participer à ce modèle. L'UIA travaille en étroite collaboration avec la Chambre de commerce mais signale qu'il est difficile de le mettre en œuvre et d'attirer davantage d'entreprises. Les OE ne sont pas représentées via un conseil ou un conseil d'administration. Cependant, elles sont intégrées dans le sens où la loi nationale sur l'éducation et celle sur l'enseignement technique et professionnel prévoient que la formation peut être mise en œuvre dans les entreprises. L'UIA observe aussi qu'il y a

- une division car la législation sur l'éducation n'est pas bien articulée avec la législation du travail... ce qui entraîne des difficultés bureaucratiques pour les entreprises lorsqu'il s'agit d'intégrer des apprentis, des stagiaires ou des jeunes dans leurs effectifs... Une plus grande coordination des règles de compétences contribuerait à promouvoir... la participation des entreprises... les normes qui régulent les pratiques ont été élaborées dans la logique du système éducatif, sans prendre pleinement en considération les normes de la législation du travail... Les entreprises qui ne se sont pas encore dotées de ces programmes ne sont pas assez incitées à investir les ressources nécessaires... et ignorent souvent les avantages qu'offrirait leur mise en place... [elles sont contraintes par le fait qu'elles n'ont pas] le personnel formé nécessaire pour coordonner les activités avec l'établissement d'enseignement.

En **Algérie**, la formation en apprentissage est assurée par les entreprises et les artisans, en partenariat avec les instituts publics de formation. Tout employeur doit accueillir des apprentis conformément à la loi qui édicte les règles applicables à l'apprentissage (durée, modalités contractuelles, etc.). Un outil pédagogique de suivi et d'évaluation de la formation professionnelle de l'apprenti sur le lieu de travail, et dans un établissement public de formation professionnelle, est mis à la disposition de l'apprenti. Très souvent, l'apprenti reste dans l'entreprise. L'Algérie dispose d'une législation détaillée pour soutenir les programmes de formation en entreprise, bien que les OE ne soient pas représentées dans le volet gouvernance d'aucune entité, comme les conseils d'administration.

²² Le GAN est une alliance mondiale, dirigée par des entreprises, à travers laquelle les sociétés du secteur privé, les fédérations d'employeurs et les organisations internationales collaborent pour mettre en relation l'éducation et l'emploi grâce à la formation en entreprise. L'objectif est d'accélérer l'acquisition par les entreprises de compétences et de capacités qui correspondent au rythme de l'évolution du monde du travail. Il utilise l'expertise des partenaires fondateurs, l'OIE, l'OIT, l'OCDE (via le BIAC), et l'expérience pratique des membres. Le Gan Global compte 14 grandes sociétés parmi ses membres et de nombreuses OE dans toutes les régions du monde constituent le réseau du GAN. Voir: <https://www.gan-global.org/about>



D'autres OE réfléchissent à la manière dont leur système a été influencé et a évolué au fil du temps pour répondre aux besoins variés de l'industrie. L'OE égyptienne (FIE) fait le récit de l'apprentissage et des dispositifs de formation en entreprise et de son implication dans l'évolution du système dans le temps:

- Le modèle mis en place il y a plus de 16 ans en Egypte – un modèle d'enseignement dual (par exemple, deux jours à l'école, trois jours à l'usine) dans le système éducatif formel – s'appuyait sur la longue expertise allemande. Puis le projet EFTP I a introduit un autre modèle, une variation du système dual appelée «système de formation autonome», qui a tenté de combler certaines lacunes du premier modèle. Il a introduit le «modèle par bloc» (par exemple, un mois à l'usine, une semaine à l'école). Les systèmes duaux doivent être interprétés différemment pour convenir aux petites, moyennes et grandes entreprises. Nous avons également essayé une école dans le cadre d'un modèle d'usine, ce fut un succès. Nous avons également organisé des stages pour la formation d'été.

Quant à la gouvernance du système égyptien, la FIE est membre du Comité exécutif pour l'enseignement dual en Egypte. Le conseil exécutif se tient tous les deux mois; il rassemble un large éventail des associations professionnelles concernées et s'étend géographiquement à toutes les zones industrielles d'Egypte: «Au niveau stratégique, nous sommes présents. Au niveau micro, ça va aussi. Nous identifions les critères de sélection des étudiants et les exigences des employeurs (et les normes du travail). Tous ces détails sont discutés pour élaborer des directives claires. Cela fonctionne bien et l'industrie y croit beaucoup».

Selon la FIE, il reste beaucoup de travail à faire. En Egypte, l'apprentissage doit être envisagé dans une perspective plus large: la question de l'apprentissage informel n'a pas été traitée car il n'y a pas de véritable initiative pour associer le secteur informel. De même, il reste «nécessaire d'analyser la formation en entreprise actuelle et de proposer une nouvelle stratégie assortie de meilleurs modèles, plus adaptés au type et à la taille des entreprises». Financé par USAID, le projet WISE (Amélioration de la main-d'œuvre et renforcement des compétences) a «présenté un document analysant toutes les méthodes utilisées et nécessaires, après avoir élaboré une stratégie pour de nouveaux modes [de formation] correspondant aux différents types et tailles d'entreprise».

L'OE **indonésienne** APINDO a contribué à prendre l'initiative pour promouvoir le concept d'apprentissage de qualité dans leur système:

- Nous espérons que les entreprises qui accueillent des apprentis respectent nos recommandations – comme un revenu d'apprentissage, un programme d'études clair – et nous attendons d'elles qu'elles se dotent d'une méthodologie et de critères d'évaluation, etc. qui, en bref, suivent les lignes directrices de l'OIT. A cet effet, nous avons un projet pilote pour certaines industries. Mais ce pilote ne nous suffit pas et nous devrions bientôt l'étendre. Nous sommes dans l'attente d'une aide de la part du gouvernement. Quant au volet de la gouvernance, dans notre modèle pilote, nous avons proposé que le programme d'apprentissage soit supervisé par le Comité professionnel national. Ainsi, dans la région pilote, nous avons déjà établi un comité régional. Ce comité est composé des autorités régionales, des autorités locales, des organisations patronales et syndicales locales et de quelques représentants de la société civile. En l'occurrence, ce sont des universitaires de la région. Par l'intermédiaire de ce comité professionnel, des initiatives de renforcement des capacités de l'industrie ont été prises. Nous espérons qu'avec cette approche les apprentissages de qualité vont se développer au fil du temps. Pour ces deux comités professionnels régionaux, nous avons déjà mobilisé plus de 400 entreprises. Il y a plus de 600 formateurs en entreprise, 60 pour cent des personnes sont déjà concernées et elles ont commencé il y a plus de deux ans. En vérité, c'est très peu de chose pour nous car nous avons plus de 560 régions.

De la même manière, au **Vietnam**, bien que le système d'apprentissage n'ait pas encore été établi, la CCIV «prévoit de faire avancer le concept avec d'autres organismes (DEFP et CGTV)». En conséquence, il a été reconnu qu'il fallait «revoir le mode de collaboration avec les entreprises en matière de formation professionnelle» dans le cadre du code du travail actuel pour inclure «des définitions claires des différents types de formation en entreprise qui doivent être dispensés, ainsi que les rôles et responsabilités de chacune des parties».

Il n'est pas rare, parmi les OE interrogées, de constater un certain degré de frustration face à la lenteur des interventions au niveau du système et de la mise en œuvre des politiques. Selon la Fédération des employeurs **géorgiens**, la Fédération européenne pour la formation (ETF) a soutenu le ministère de l'Education dans le domaine de la formation en entreprise et de l'apprentissage, mais l'OE a exprimé le désir d'obtenir davantage de «résultats pratiques»:

- Dans le cadre du programme de réforme, de nombreux documents sur la formation en entreprise ont été produits mais le plus important c'est la mise en œuvre... nous pensons qu'il serait bien que l'ETF soit en contact plus étroit avec les associations d'employeurs, plutôt qu'essentiellement avec le gouvernement. Nous comprenons pourquoi elle donne la priorité à la collaboration avec le gouvernement puisque c'est son mandat. Mais travailler avec les associations d'employeurs, notamment autour de la mise en place de petits programmes ou projets, serait préférable parce que nous savons où se trouvent les pénuries de compétences. Par exemple, quand nous parlons des problèmes concernant les dispositifs d'apprentissage – ce qui est très important en ce moment – le programme de réforme aurait beaucoup à gagner d'une contribution plus importante des employeurs sur des questions comme la préparation des entreprises, y compris les exigences en matière d'infrastructure et les programmes qui existent déjà dans les entreprises. Pour la formation en entreprise, on dit que 30 pour cent de connaissances théoriques suffisent et que le reste, 70 pour cent, doit être mis en œuvre sur le lieu de travail – mais les entreprises doivent être prêtes pour cela. Le modèle allemand prévoit que les employeurs doivent financer la composante pratique mais nous voyons là un problème considérable. L'autre problème est que les petites et moyennes entreprises n'ont pas les ressources humaines ou financières ni les capacités nécessaires pour assurer le succès de ce type d'approche. Dans les grandes entreprises, celles qui sont la norme en Europe, on a les moyens de s'offrir des centres de formation en interne pour recevoir des apprenants qui se recyclent et améliorent leur niveau de qualifications.

En **Arménie**, bien qu'il y ait pas de stratégie ni de plan pour promouvoir l'apprentissage, un projet de concept et de feuille de route 2019-2025 pour la formation en entreprise est en cours d'élaboration. Il définit les objectifs visant à la formulation d'une politique d'apprentissage et à la mise en place de l'environnement juridique correspondant. Les OE font la promotion du concept de «l'entreprise comme lieu d'apprentissage», qui intègre les volets apprentissage et formation en entreprise.

La Chambre de commerce et d'industrie de **Jordanie** «s'efforce d'accroître le rôle de ses membres dans la formation sur le lieu de travail en suscitant l'intérêt de l'industrie pour l'apprentissage et la formation en entreprise». Un travail préliminaire, dirigé par la Chambre, doit être réalisé pour changer la perception de l'enseignement et de la formation professionnels.

Parmi les pays du continent africain analysés, le GICAM au **Cameroun** note que l'apprentissage «pourrait être une voie efficace pour dispenser une formation répondant aux besoins des employeurs privés mais aujourd'hui cela se fait uniquement de manière informelle. Jusqu'en 2018, il n'existait aucun cadre juridique pour que les entreprises privées s'associent aux centres de formation et le GICAM n'a pas participé à la conceptualisation d'un tel cadre légal». Au **Malawi**, la plupart des employeurs s'engagent à offrir un espace d'apprentissage au sein de leur lieu de travail mais ils ne sont pas impliqués dans les conseils d'administration jusqu'à présent. Au **Kenya**, le système d'apprentissage n'est pas bien développé, l'essentiel de l'activité économique relevant du secteur informel. Alors que le système était actif pendant la période coloniale, une préférence pour les études universitaires supérieures a émergé après l'indépendance.

On trouve souvent une forte participation des employeurs dans les systèmes nationaux d'apprentissage et de formation en entreprise quand les employeurs voient leur participation comme un investissement à la fois commercial et national. Cette approche se retrouve fréquemment dans les pays qui ont une longue tradition de dialogue social et d'accords tripartites. Dans les pays où c'est moins le cas, on observe que, plus les enjeux financiers sont importants, plus l'engagement des employeurs est grand. Des problèmes demeurent, à la fois réels et ressentis, en ce qui concerne «les frais généraux» engendrés par la participation aussi bien à la gouvernance qu'à la mise en œuvre de la formation en entreprise – c'est surtout le cas dans les PME où l'activité professionnelle au niveau de l'entreprise est particulièrement évidente, qu'il s'agisse d'initiatives d'entreprises internationales et multinationales menées sur place, de programmes de grandes entreprises nationales, ou de la poursuite de l'apprentissage traditionnel (souvent informel) qui existe de longue date dans les petites entreprises, comme les entreprises artisanales.

2.7. Capacité des employeurs en matière de gouvernance du système d'EFTP et de renforcement des compétences

Pour tenter de changer en profondeur le système d'EFTP et de compétences et pour conduire ce changement de manière durable, une masse critique de capacités organisationnelles et systémiques (et de leadership) est nécessaire pour lancer le processus mais des capacités supplémentaires sont nécessaires qu'il faut développer et pérenniser. Les OE ont observé plusieurs défis et opportunités en ce qui concerne leur capacité à assumer des activités dans les dispositifs de gouvernance des domaines nombreux et variés du système d'EFTP et de compétences.

Sur la question de l'organisation des employeurs et de la capacité des membres, la Fédération des industries égyptiennes a indiqué que, quand on leur demande

- «Que signifie la gouvernance des compétences?», personne n'est capable de répondre. Ils parlent de compétences non pas au niveau stratégique mais en fonction de leurs expériences dans leur propre entreprise. Les employeurs n'ont pas assez de temps pour étudier la différence entre un programme de formation par modules et un programme classique. De même, ils ne connaissent pas la différence entre l'apprentissage et les autres formes de systèmes d'enseignement dual. Les employeurs ne sont pas censés être des maîtres en la matière mais ils devraient avoir une certaine connaissance du lexique – le dictionnaire du monde des compétences – afin que nous parlions tous le même langage. Tout est question de renforcement des capacités. En Egypte, il y a trois principales organisations d'entreprises²³ qui ont été impliquées dès les premiers travaux sur les normes de compétences nationales: la Fédération des industries égyptiennes²⁴, la Fédération de la construction

23 En Egypte, les organisations d'employeurs ont tendance à être sous une certaine surveillance gouvernementale, ou à être nommées par l'Etat. Voir par exemple: <https://madamasr.com/en/2016/07/05/news/u/tourism-minister-dissolves-federation-of-chambers-of-tourisms-board/>.

24 La FIE est l'organisation nationale des employeurs, elle couvre l'essentiel si ce n'est la totalité des secteurs d'activité en Egypte. Elle est organisée en 20 chambres sectorielles mais la Fédération de la construction et la Fédération des chambres de tourisme n'en font pas partie.

et la Fédération des chambres de tourisme. Elles participent aux différents volets des discussions sur les compétences... ce sont des organisations bénévoles et, comme les conseils d'administration ont changé, le savoir-faire en matière de gestion du système de compétences a disparu... Plusieurs grandes personnalités impliquées dans le projet EFTP I et le précédent projet de normes de compétences ont disparu en raison des élections, remplacées par de nouveaux administrateurs. Il est nécessaire de renforcer les capacités et les moyens institutionnels, en particulier au niveau du personnel. Il existe deux types d'associations – animées par des bénévoles ou par des salariés. Les plus fortes sont les organisations dirigées par des cadres. La mémoire institutionnelle reste dans l'organisation parce que la rotation des effectifs est moindre. Le conseil d'administration ne peut interférer qu'au niveau de la stratégie et de l'approbation/mise en œuvre des projets.

En ce qui concerne plus précisément la question de leur présence dans les systèmes de gouvernance, la FIE constate

- une grande diversité d'acteurs dans le système d'EFTP/compétences, et un problème de représentation. Si la représentation est à un trop faible niveau, il est difficile de croire en la capacité de cette personne à transmettre le contenu du comité... ce sont toujours des collaborateurs qui assistent aux réunions et ils ne sont pas suffisamment influents au sein de leur ministère ou institution.

En **Indonésie**, l'OE a ce qu'on pourrait nommer un problème «d'accès à la première base» pour sensibiliser et mobiliser ses membres autour de l'impératif de développer des stratégies industrielles et de compétences, qu'elles soient sectorielles ou nationales. Evoquant l'urgente nécessité de redéfinir ce qu'est une stratégie industrielle en Indonésie et ses implications, l'OE déclare que

- les associations professionnelles doivent agir... pour examiner leurs propres industries et leur situation. Elles devraient se concentrer sur leur propre développement industriel et définir le type de personnes dont elles ont besoin. Nous pourrions alors, à notre tour, définir le type de compétences nécessaires. Peu d'associations professionnelles sont conscientes de la nécessité d'élaborer leur propre orientation stratégique. Au sein de la Chambre de commerce, on compte plus de 200 associations commerciales mais les membres actifs ne sont que 164. L'un des principaux défis est d'amener ces associations à élaborer leur propre stratégie industrielle. Plusieurs problèmes se posent. Nous devons renforcer nos membres en termes de capacités et de financement. Nous devons étudier les réglementations pour s'assurer qu'elles conviennent aux exigences de notre système de compétences. Nous devons résoudre ces problèmes un par un.

De nombreuses OE ont en commun de pouvoir élargir leurs capacités en exploitant l'expertise de leurs membres ou en touchant des réseaux plus vastes pour compléter leurs capacités. En **Jamaïque**, la JEF

- reconnaît qu'il y a des limites humaines à notre aptitude à répondre en totalité aux besoins et services qu'on nous demande. Nos membres font don de leurs compétences, de leurs services et de leur temps. Grâce à son large éventail de compétences et d'expériences, la JEF est capable de fournir des services aux organismes nationaux qui approchent l'organisation... En d'autres termes, si un de nos membres a, par exemple, des compétences et des connaissances en matière d'EFTP, nous allons lui demander s'il veut bien siéger et représenter la JEF au sein du conseil consultatif concerné. Cela devient alors une responsabilité, une responsabilité sérieuse en leur nom, et une fois qu'ils auront représenté la JEF, les rapports lui seront adressés. La JEF fait partie d'une quarantaine de comités et conseils d'administration différents, ce qui mobilise les ressources de nos bénévoles et de nos salariés déjà très occupés, et nous essayons de gérer les ressources disponibles pour assurer un excellent service...

De la même manière, en **Ouganda**,

- la FUE n'est pas en position de représenter les employeurs sur les questions de compétences spécialisées. Cela veut dire que nous devons nous appuyer sur l'expertise des entreprises membres et le processus de désignation de ces experts peut parfois prendre du temps. Nous avons donc établi une liste d'experts issus des entreprises membres que nous utilisons quand le besoin s'en fait sentir. En outre, la FUE ne possède pas l'expertise requise pour concevoir des programmes de formation en entreprise et pour répondre efficacement aux nouveaux besoins en compétences. On pourrait

y remédier en renforçant les capacités de la FUE pour qu'elle puisse représenter efficacement les intérêts des employeurs ou en créant un groupe de travail pour que les employeurs soutiennent le développement des compétences. Les preuves de l'existence de pénuries de compétences et de décalage entre l'offre et la demande ne sont pas facilement accessibles. Cependant, la FUE manque à la fois des ressources techniques et des fonds nécessaires pour entreprendre ce type d'enquêtes. Cela pourrait être géré en collaborant avec le Bureau de statistiques d'Ouganda et avec les partenaires au développement comme l'OIT. Les compétences pourraient potentiellement être un domaine d'intervention majeur pour la FUE. Toutefois, cela supposerait de recruter du personnel supplémentaire dédié aux questions de compétences.

Il existe aussi des problèmes de capacités des PME (mais pas exclusivement des PME) qui participent aux dispositifs de gouvernance des compétences, en particulier de manière permanente. Quand une expertise spécifique est requise, il est possible de se doter d'un système (tel que des budgets) pour soutenir le travail des projets par exemple. C'est notamment l'expérience de VIMOZS en **Hongrie** ce qui concerne

- la capacité d'assurer le travail dans les conseils sectoriels de compétences: les petites entreprises ont le plus de difficultés – il peut être difficile par exemple de voir des personnes s'absenter de l'entreprise pour trois ou quatre heures de suite. Certains de nos partenaires des petites entreprises qui exercent des activités liées au conseil sectoriel de compétences ont désigné une personne mais devront à l'occasion la remplacer. Dans les grandes entreprises, cela ne devrait pas poser autant de problèmes. Cependant, quand les délégués sont des directeurs des ressources humaines ou des responsables de formation, ce sont généralement des gens très occupés. Si un responsable de formation travaille dans une société de 4 000 employés par exemple, cette personne aura déjà un emploi du temps chargé. Mais la plupart des personnes sont conscientes de l'importance [des travaux sur les compétences sectorielles] et s'efforcent de mettre à disposition les capacités nécessaires. Des limites peuvent concerner l'accès et la disponibilité de connaissances stratégiques et techniques spécifiques dans le domaine des compétences. Pour y remédier en partie, le gouvernement a invité la Chambre de commerce à proposer des experts qui ont un savoir précis dans les domaines concernés. Les conseils (groupes de travail) ont déjà des budgets disponibles pour cela, ce qui permet d'accélérer les décisions et d'élaborer des solutions de manière efficace – et contribue aux capacités disponibles.

Plusieurs thèmes de capacités organisationnelles ont émergé, le plus souvent des contraintes, mais il semble, faits à l'appui, que des solutions – partielles ou autres – puissent être trouvées; par exemple, en exploitant l'expertise des réseaux, ou en prenant en compte les capacités dans la conception des dispositifs de gouvernance du système de compétences. Cependant, certains problèmes semblent inextricables dans les systèmes moins matures. Certaines OE ont des difficultés à mobiliser leurs membres pour consacrer des capacités organisationnelles aux stratégies industrielles et sectorielles dont nous avons un besoin urgent par exemple. D'autres sont mises en difficulté par le peu de savoir technique relatif au système d'EFTP et de compétences parmi les employeurs membres, ou lorsque l'aptitude à penser de manière stratégique, au niveau systémique ou national, peut être réduite chez des employeurs focalisés sur les intérêts de l'entreprise. Des problèmes existent aussi dans de nombreux pays où les OE reposent en grande partie sur les capacités des bénévoles, à quoi s'ajoutent le roulement et la perte des membres institutionnels. Les difficultés ont trait à la taille des employeurs/entreprises contributeurs; les microentreprises et les SME ont des difficultés à s'impliquer régulièrement au niveau du système de compétences en raison du simple manque de personnel disponible. De même, le niveau d'engagement peut varier selon les cycles politiques et de réforme – des périodes d'intense participation alternent avec une participation périodique et prévisible. Dans l'ensemble, la question de la capacité des employeurs et des organisations d'employeurs à participer aux modalités de gouvernance, souvent en plus d'une vaste gamme d'activités liées à l'EFTP et au système de compétences dans divers domaines, mérite une enquête plus approfondie.

3



► 3. Conclusions

La note d'orientation pour les politiques de l'OIT «Formuler une politique nationale relative au développement des compétences» (2011) a identifié quatre problèmes politiques en matière de compétences qui doivent être pris en compte dans une stratégie nationale:

- L'inadéquation des compétences
- L'implication limitée des partenaires sociaux
- La qualité et la pertinence médiocres de la formation
- La mauvaise coordination du système

Environ un tiers des OE ayant participé à cette étude ont déclaré évoluer dans un système de compétences s'appuyant sur une politique ou une stratégie nationale globale en matière de compétences, étayée par des accords institutionnels tripartites durables. En l'absence de politiques nationales de développement des compétences, les systèmes sont évidemment confrontés aux quatre problèmes politiques que sont l'inadéquation des compétences, la qualité et la pertinence médiocres de la formation, la mauvaise coordination et l'implication limitée des partenaires sociaux.

L'OIT (2011) plaidait aussi pour la nécessité de formuler une politique nationale de développement des compétences, par opposition à une simple amélioration des «programmes» de développement des compétences et les arguments peuvent se résumer ainsi:

1. Rendre le système cohérent
2. Faciliter des actions et des réformes coordonnées et planifiées
3. Favoriser la coordination et la cohérence des politiques
4. Clarifier les dispositifs institutionnels
5. Ancrer les bonnes pratiques existantes
6. Exprimer une volonté et un engagement politiques collectifs

Lorsqu'il n'existe pas de mécanismes de coordination interministériels ou à l'échelle du système, il est évident que les systèmes d'EFTP et de compétences devront continuer à lutter pour combler le fossé entre les domaines politiques du travail et de l'éducation et pour intégrer les autres domaines politiques tels que le commerce, le développement régional et l'industrie. Un mécanisme de coordination qui englobe les différents niveaux — national, régional et sectoriel — peut servir de plateforme pour que les OE s'engagent de manière tripartite, réunissant divers champs politiques à la croisée des compétences et répondant, à son tour, à la logique en six points décrite ci-dessus.

Les conditions préalables à une coordination efficace sont largement évoquées ailleurs dans la littérature et chaque système peut interpréter les faits et rechercher sa propre approche pour améliorer la coordination. Cependant, il est clair que les systèmes fragmentés ont des coûts d'opportunité élevés et créent de grandes attentes à l'égard des OE, y compris de leur capacité à servir et à s'engager d'une manière fragmentée (et souvent inefficace). Le plaidoyer en faveur d'un mécanisme national de coordination des compétences renforcé, quand il est mauvais ou inexistant, peut être considéré comme une priorité pour les OE.

Il est primordial de se doter d'un système solide de financement de l'EFTP et des compétences pour faciliter la mise en œuvre d'une stratégie nationale, et la participation des employeurs aux modalités de gouvernance contribuera à orienter efficacement les investissements. Alors que les débats politiques se focalisent sur la façon dont les pouvoirs publics peuvent accroître l'investissement du secteur privé dans

le développement des compétences, l'intérêt pour les fonds de formation basés sur des prélèvements ne devrait pas se démentir. Cependant, il ressort clairement de cette recherche que les OE sont préoccupées par le manque de clarté des règles d'attribution des recettes encaissées, par le manque de qualité des informations sur le travail et des données sur les compétences, et par l'absence d'analyses d'impact des activités des fonds de formation. En bref, pour la plupart des employeurs, la question qui guide leur engagement vis-à-vis des fonds de formation semble être de savoir s'ils vont ou non retirer une valeur directe ou indirecte du système de prélèvement, ce qui reflète leur opinion selon laquelle ils se sentent souvent contraints de cotiser pour un système qu'ils estiment ne pas fonctionner.

Pour les entreprises qui ne bénéficient pas des prélèvements, ils sont considérés comme une taxe supplémentaire qui n'est qu'un simple coût additionnel pour l'entreprise. L'essentiel de la littérature montre que là où les systèmes de prélèvements fonctionnent bien, la taxe prélevée est assortie de règles de décaissement bien conçues qui prévoient des subventions et d'autres mesures incitatives en faveur de ceux qui contribuent directement au système de prélèvement. De nombreux gouvernements gardent le monopole sur le décaissement des fonds et restent fermés aux évaluations d'impact des activités de ces fonds. D'autres exemples de fonds existent qui redirigent les cotisations des employeurs vers des dépenses qui sans cela auraient été couvertes par des fonds publics, comme les salaires des enseignants et des formateurs. Ainsi, les sommes accumulées dans les fonds de prélèvement sont souvent orientées vers d'autres initiatives gouvernementales qui ont peu de rapport avec l'amélioration des compétences et souvent sans aucun engagement ou presque du secteur privé et des salariés²⁵. Clairement, les OE devraient être étroitement associées à la conception et au fonctionnement courant des systèmes de financement par prélèvement et des autres mécanismes de financement où des contributions, que ce soit en nature ou en espèces, sont attendues des employeurs.

Nous pouvons constater que l'ampleur du développement du SIMT varie considérablement d'un pays à l'autre, que la participation des employeurs dans les dispositifs de gouvernance est variable, la majorité des répondants à l'enquête faisant état d'un faible niveau d'engagement. Peu d'OE opèrent dans des pays qui intègrent les employeurs dans un rôle de gouvernance dans le cadre de dispositions institutionnelles. Les autres ont un système à l'échelon national mais qui n'est pas suffisamment cohérent ou complet, ce qui affecte l'engagement des employeurs. Dans certains systèmes de compétences, l'établissement des programmes de SIMT est en cours, y compris la mise en place d'observatoires, d'une planification par secteur pour l'anticipation et de la prévision des besoins en compétences, et d'activités pilotes financées par les acteurs du développement international. La majorité des OE ont entrepris une activité d'enquête sur le marché du travail, au moins à destination de leurs membres, mais c'est souvent à titre ponctuel, sur la base d'un projet. La capacité des OE à collecter activement des données, à soutenir les mesures de recueil des données et à valider et analyser les résultats est limitée. La nécessité de prévoir et d'anticiper les besoins en compétences (généralement par secteur) met une pression supplémentaire sur les capacités des OE.

Le mouvement en faveur des CNQ continue et il semble que, tandis que les employeurs sont davantage impliqués dans la phase de conception, ils sont moins susceptibles d'être engagés dans un rôle de gouvernance lors de la phase de mise en œuvre et de gestion. Plusieurs OE ont fait part de leur frustration quant à ce manque d'implication dans la durée et d'inquiétudes sur la direction que prendra le système sans leurs contributions. Dans certains cas, la lenteur de l'application du CNQ après l'instauration de nouvelles dispositions institutionnelles est préoccupante; la conception et de la mise en œuvre réussies des systèmes d'assurance qualité (et des CNQ) requiert manifestement un engagement soutenu et à long terme. En ce qui concerne les processus d'assurance qualité, les OE sont clairement engagées à plusieurs niveaux national, sectoriel ou institutionnel, tels que l'accréditation, la conception des programmes d'études, les normes de compétences, l'évaluation et la certification. Lorsque les employeurs contribuent à la gouvernance dans un système d'assurance qualité, c'est plutôt au niveau institutionnel qu'en exerçant un véritable rôle dans les conseils d'administration des organismes centralisés ou de coordination.

25 Ce paragraphe inclut des informations générales tirées des termes de référence pour l'étude *Assessment of Skills Development Funding in SADC Countries* de l'OIT et la SADC (BIT, 2019c).



On trouve une forte participation des employeurs dans les systèmes nationaux d'apprentissage et de formation en entreprise dans les systèmes où les employeurs considèrent leur participation comme un investissement à la fois commercial et national. Cette approche se rencontre souvent dans les pays qui ont une culture bien ancrée du dialogue social et des accords tripartites. Dans les pays où c'est moins le cas, on peut noter que plus les enjeux financiers sont grands, plus l'implication des employeurs est grande. Des problèmes demeurent, tant réels que perçus, en ce qui concerne «les frais généraux» qu'entraîne la participation aussi bien à la gouvernance qu'à la mise en œuvre de la formation en entreprise – c'est surtout le cas pour les PME. L'activité professionnelle au niveau de l'entreprise va clairement de soi, comme le montrent plusieurs exemples d'initiatives d'entreprises internationales et multinationales dans le pays, de programmes de grandes entreprises nationales, et la poursuite de l'apprentissage traditionnel (souvent informel), existant de longue date, dans les petites entreprises, artisanales notamment.

Les employeurs ont fait remonter plusieurs thèmes sur les capacités organisationnelles, la plupart du temps des contraintes. Bien évidemment, il y avait souvent des solutions – partielles ou autres – à ces contraintes: par exemple, en exploitant l'expertise des réseaux entre membres ou des organisations professionnelles connexes, ou en tenant compte des besoins de renforcement des capacités lors de l'élaboration des modalités de gouvernance du système de compétences.

Des problèmes apparemment inextricables sont apparus dans plusieurs systèmes moins matures. Ainsi, certaines OE ont des difficultés à mobiliser leurs membres pour consacrer leurs capacités organisationnelles à des stratégies industrielles ou sectorielles dont le besoin est urgent. D'autres sont mises en difficulté par le peu de savoir technique relatif aux systèmes d'EFTP et de compétences que possèdent leurs membres employeurs, ou lorsque l'aptitude à penser de manière stratégique, au niveau systémique ou national, peut être réduite chez des employeurs focalisés sur les intérêts de l'entreprise.

Un problème se pose aussi dans de nombreux pays où les OE sont en grande partie dirigées par des bénévoles. Le renouvellement des membres qui s'engagent dans ce domaine et la perte de capacité institutionnelle qui en résultent mettent sérieusement à mal les capacités des OE à poursuivre leur engagement. Cette situation est souvent aggravée par la taille de l'entreprise, les microentreprises et les PME expérimentant des difficultés pour s'engager au niveau du système de compétences de manière régulière en raison du simple manque de personnel disponible ou de demandes concurrentes. De même, le niveau d'engagement peut varier au cours des cycles politiques et de réforme – des périodes d'intense participation alternent avec une participation épisodique et prévisible. Dans l'ensemble, la question de la capacité des employeurs et des organisations d'employeurs à participer aux dispositifs de gouvernance, souvent en plus de toute une série d'activités liées à l'EFTP et au système de compétences dans divers domaines, mérite d'être approfondie.

4



► 4. Recommandations

La recommandation (n° 195) sur la mise en valeur des ressources humaines, 2004 de l'OIT fournit des orientations politiques sur le développement des ressources humaines, l'éducation, la formation et l'apprentissage tout au long de la vie. Le message fondamental est que le développement des compétences est une responsabilité que partagent le gouvernement, les employeurs et les travailleurs à titre individuel, les partenaires sociaux jouant un rôle essentiel. La recommandation n° 195 indique que le gouvernement a la responsabilité première de la formation préalable à l'emploi, tandis que les employeurs ont la responsabilité de la formation ultérieure et les individus celle d'utiliser les possibilités d'éducation et de formation.

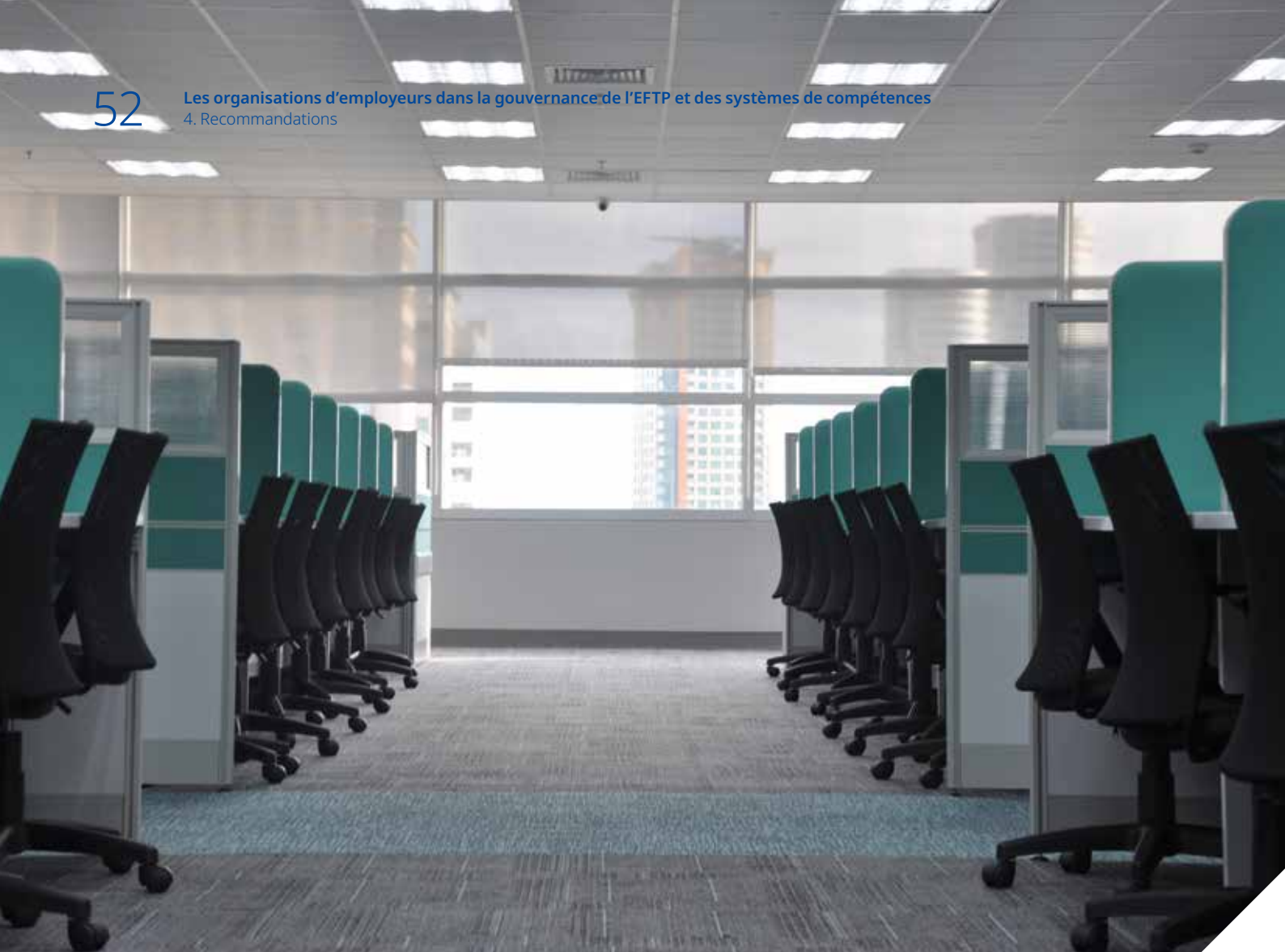
Au-delà de ces obligations, le rôle des partenaires sociaux et des organisations de la société civile devrait être continûment renforcé pour soutenir l'offre de formation axée sur la demande (ETF, 2019). Une stratégie nationale en matière de compétences devrait fournir un cadre pour une série d'actions au sein d'un système de compétences, y compris son approche de la gouvernance. Elle devrait aussi fixer un cadre pour que les employeurs participent sur un pied d'égalité aux accords de type tripartite relatifs aux politiques et aux pratiques en matière de compétences. Il est clair toutefois que ce n'est pas toujours le cas.

Les sections ci-dessous sont divisées en plusieurs niveaux de recommandations. La première recommandation (a) de chaque section concerne la mise en place des fondements des systèmes de compétences et de l'EFTP, tandis que la deuxième (b) établit les processus et structures visant à favoriser une collaboration plus importante et plus efficace entre ces fondements. La troisième (c), quand elle est présente, concerne les relations et la collaboration permettant de soutenir ces processus et ces structures. Cette approche peut fournir un cadre utile pour analyser les interventions visant à améliorer la participation des employeurs aux dispositifs de gouvernance des systèmes de compétences, en soutenant la conception de la stratégie, des politiques et des programmes.

4.1. Dispositions devant être légiférées et/ou dispositions normatives

De nombreuses OE ont évoqué la nécessité d'instaurer un meilleur cadre juridique ou réglementaire afin de coordonner le système, ce qui peut impliquer soit de modifier soit de clarifier la direction des agences gouvernementales, ou de créer une nouvelle agence spécialisée, ou de mettre en place un cadre national de qualifications (CNQ) comme mécanisme de coordination.

- a. Recommandation:** L'OIT, l'OIE et les OE affiliées devraient plaider pour que le rôle des employeurs soit clairement établi lors de l'élaboration de cadres juridiques ou réglementaires, d'accords tripartites ou de politiques de compétences nationales. Le *processus* de création de ces cadres et politiques devrait inclure les employeurs.
 - b. Recommandation:** Elles devraient préconiser l'engagement des employeurs dans le développement, la mise en œuvre, le suivi et la révision des CNQ grâce à des modalités de gouvernance et des processus de consultation appropriés.
 - c. Recommandation:** L'OIT, l'OIE et les OE affiliées devraient plaider pour que les modalités du dialogue social ou les conventions collectives incluent les questions liées au développement des compétences.
-



4.2. Institutionnaliser la coordination du système

La médiocrité de la coordination du système de compétences et de la planification stratégique des politiques a été citée par les OE comme étant parmi les plus importants obstacles à la progression du système de compétences. On trouve couramment une multiplicité d'entités gouvernementales en charge des divers volets du système de compétences, ce qui contribue à une fragmentation des dispositifs institutionnels.

- a. **Recommandation:** L'OIT, l'OIE et les OE affiliées devraient formuler des options pour des mécanismes de coordination nouveaux et/ou améliorés, à tous les niveaux, à étudier avec les entités gouvernementales concernées.
- b. **Recommandation:** L'OIT, l'OIE et les OE affiliées devraient contribuer à garantir que les OE sont impliquées dans les mesures de coordination existantes ou nouvelles.

4.3. Structures et approches public-privé

Tandis que des programmes d'apprentissage informels et des partenariats avec des organismes de formation individuels ont été signalés au niveau des entreprises, il y avait quelques exemples de dispositifs nationaux d'apprentissage associant les OE à la gouvernance au niveau national et sectoriel. De même, la performance des fonds de formation nationaux ou sectoriels est mitigée, ne répondant souvent pas aux besoins du marché du travail et ne permettant qu'une influence limitée de la part des employeurs.

- a. **Recommandation:** L'OIT, l'OIE et les OE affiliées devraient plaider pour des systèmes «d'apprentissage de qualité» dans lesquels les employeurs s'engagent au côté des gouvernements pour diriger les efforts de mise en œuvre des dispositifs de formation en entreprise pour leurs membres employeurs.
- b. **Recommandation:** L'OIT, l'OIE et les OE affiliées devraient prendre des mesures pour s'assurer que les employeurs ont un rôle plus important dans la gouvernance permanente des fonds de formation basés sur les prélèvements, et dans la conception, le développement et l'évaluation des performances de tout autre mécanisme de financement qui requiert les contributions des employeurs.

4.4. Information et planification du marché du travail

Le bon fonctionnement des observatoires et des systèmes d'information sur le marché du travail est une préoccupation centrale pour toutes les OE mais très peu d'entre elles sont impliquées dans les modalités de gouvernance (généralement parce que les systèmes sont sous-développés et la coordination médiocre).

- a. **Recommandation:** L'OIT, l'OIE et les OE affiliées devraient s'engager de manière proactive auprès du gouvernement pour s'assurer que des mesures sont prises afin de renforcer les SIMT en vue du développement des compétences et que des mécanismes de coordination efficaces incluant les employeurs sont mis en place.

4.5. Plan de mise en œuvre

Pour mettre en œuvre ce qui précède, il sera primordial d'évaluer quelles sont les lacunes politiques et institutionnelles d'un système d'EFTP et de compétences donné, ainsi que de comprendre les besoins en capacités des OE pour mettre en place un programme de sensibilisation et autres activités. Pour y parvenir, il conviendra de mettre davantage l'accent sur les systèmes de compétences dans les activités de renforcement des capacités du Bureau des activités pour les employeurs (ACT/EMP) et du Centre international de formation de l'OIT (CIF Turin).

- a. **Recommandation:** L'OIT, l'OIE et les OE affiliées devraient définir un programme de plaidoyer (destiné aux gouvernements et/ou partenaires sociaux) qui s'efforce de combler les lacunes décrites dans les recommandations. Il pourrait être utile, au sein de ces activités, de donner la priorité aux dispositions institutionnelles légiférées et à l'institutionnalisation du système. Le travail de plaidoyer requiert un engagement permanent.
- b. **Recommandation:** L'OIT, l'OIE et les OE affiliées devraient analyser et dimensionner les besoins en capacités organisationnelles pour un engagement efficace dans les différents domaines des systèmes de compétences et de l'EFTP (y compris le programme de plaidoyer ci-dessus); envisager des stratégies pour faire face aux contraintes de capacités dans l'ensemble des dispositifs et activités de gouvernance des compétences; tenir compte des contraintes de capacités, et des mesures palliatives, dans les initiatives prises par le gouvernement ou d'autres en matière d'EFTP/de compétences et qui requièrent l'engagement des employeurs dans les dispositifs de gouvernance.
- c. **Recommandation:** L'OIT et l'OIE devraient soutenir les OE affiliées en élaborant du matériel d'orientation qui les aidera pour toutes les questions relatives au développement des compétences. Ces produits de connaissance contiendront les résultats de la recherche, ainsi que des fiches de synthèse et des matériels de formation, élaborés conjointement avec le CIF de Turin, afin d'assister les organisations d'employeurs.

► Références

- Allais, Stephanie (2010): *The Implementation and Impact of National Qualifications Frameworks: Report of a Study in 16 Countries* (Genève, BIT).
- (2017): *Labour Market Impact of National Qualification Frameworks in Six Countries* (Genève, BIT).
- Dunbar, Muriel (2013): *Engaging the Private Sector in Skills Development*, Health & Education Advice and Resource Team (Oxford, Oxford Policy Management).
- ETF (Fondation européenne pour la formation) (2013): *Good Multilevel Governance for Vocational Education and Training*.
- (2014): *Mapping Vocational Education and Training Governance in Jordan*.
- (2017): "Moldova: VET Governance, ETF Partner Country Profile".
- (2019): *Governance Arrangements for Vocational Education and Training in ETF Partner Countries: Analytical Overview 2012–17*.
- Goh, Chye Guan (2018): 'Adult Educators and the Industry Transformation Maps', présentation, 1er novembre.
- Hawley-Woodall, Jo; Nicola Duell, David Scott, Leona Finlay-Walker, Lucy Arora et Emanuela Carta (2015): *Skills Governance in the EU Member States: Synthesis Report for the EEPO*. (Bruxelles, Commission européenne).
- Bureau international du Travail (BIT), (2011): *Formuler une politique nationale relative au développement des compétences*, note d'orientation pour les politiques.
- (2015): *Anticipating and Matching Skills and Jobs*, note d'orientation.
- (2017): *Outils de l'OIT pour des apprentissages de qualité*, Volume I: *Guide pour des systèmes d'apprentissage de qualité*, Département des politiques d'emploi, octobre.
- (2019a): *The Involvement of Employer Organizations in the Governance of Skills Systems: A Literature Review*.
- (2019b): *Travailler pour bâtir un avenir meilleur*, Commission mondiale sur l'avenir du travail.
- (2019c): *Assessment of Skills Development Funding in SADC Countries*, Termes de référence.
- , Cedefop (Centre européen pour le développement de la formation professionnelle), ETF (Fondation européenne pour la formation), et OCDE (Organisation pour la coopération et le développement économiques), (2017): *Skill Needs Anticipation: Systems and Approaches: Analysis of Stakeholder Survey on Skill Needs Assessment and Anticipation*.
- Keep, Ewart (2015): "Governance in English TVET: On the Functioning of a Fractured 'System'." *Research in Comparative and International Education*, n° 10 (4): pp. 464–475.
- Lee Kuan Yew School of Public Policy (2016): *Technical and Vocational Education and Training in Indonesia: Challenges and Opportunities for the Future*, Microsoft Case Study Series on Technical and Vocational Education and Training. (Université nationale de Singapour).
- Leney, Tom (2015): *Governance of Vocational Education and Training in the Southern and Eastern Mediterranean*. (Turin, Fondation européenne pour la formation).
- OCDE (Organisation pour la coopération et le développement économiques), (2015): *The G20 Skills Strategy for Developing and Using Skills for the 21st Century*, document préparé pour la troisième réunion du Groupe de travail du G20 sur l'emploi, 23–24 juillet, Turquie.
- UNESCO (Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture), (2018a): "TVET Country Profile – Chile", Centre international pour l'enseignement et la formation techniques et professionnels.
- (2018b): *Funding Skills Development: The Private Sector Contribution*.
- , et BIT (2002): *Technical and Vocational Education and Training for the Twenty-first Century: UNESCO and ILO Recommendations*.
- , — (2018): *Taking a Whole of Government Approach to Skills Development*.
- PNUD (Programme des Nations Unies pour le développement), (2017): *Best Practices Guidelines and Toolkit on Engaging the Private Sector in Skills Development* (Istanbul, International Center for Private Sector in Development).
- Ziderman, Adrian (2016): "Funding Mechanisms for Financing Vocational Training: An Analytical Framework", IZA Policy Paper n° 110, avril.

► Annexes

I. Organisations d'employeurs participant à l'étude

Nous sommes très reconnaissants aux représentants des organisations d'employeurs suivantes pour leur participation à cette étude.

Afrique du Sud	Business Unity South Africa (BUSA)
Algérie	Confédération générale des entreprises Algériennes (CGEA)
Argentine	Union industrielle argentine (UIA)
Arménie	Union républicaine des employeurs d'Arménie (RUEA) Chambre de commerce et d'industrie d'Arménie
Bahreïn	Chambre de commerce et d'industrie de Bahreïn (BCCI)
Cameroun	Groupement interpatronal du Cameroun (GICAM)
Chili	Confédération de la production et du commerce (CPC)
Colombie	Association nationale des entrepreneurs colombiens (ANDI)
Côte d'Ivoire	Confédération Générale des Entreprises de Côte d'Ivoire (CGECI)
Egypte	Fédération des industries égyptiennes (FIE)
Fidji	Fédération du commerce et des employeurs des Fidji (FCEF)
Géorgie	Association des employeurs de Géorgie (GEA)
Hongrie	Association hongroise des employeurs de l'hôtellerie (VIMOSZ)
Inde	Fédération des employeurs d'Inde (FEI)
Indonésie	Association des employeurs indonésiens (APINDO)
Jamaïque	Fédération jamaïcaine des employeurs (JEF)
Jordanie	Chambre d'industrie de Jordanie (JCI)
Kenya	Fédération des employeurs du Kenya (FKE)
Kirghizistan	Association patronale du Kirghizistan (JIA)
Malawi	Association consultative des employeurs du Malawi (ECAM)
Moldova (Rép. de)	Confédération nationale des employeurs de la République de Moldova (CNPM)
Ouganda	Fédération des employeurs d'Ouganda (FUE)
Pérou	Confédération nationale des entreprises privées (CONFIEP)
Sénégal	Conseil national du patronat du Sénégal (CNP)
Singapour	Fédération nationale des employeurs de Singapour (SNEF)
Suisse	Union Patronale Suisse
Vietnam	Chambre de commerce et d'industrie du Vietnam

II. Questionnaire pour les entretiens avec les organisations d'employeurs

Section 1. Contexte national et opérationnel

Les contextes politique, économique et sociétal sont complexes et différents selon les pays. S'ils ont en commun beaucoup de défis et de priorités, ils ont aussi des caractéristiques et des problèmes différents en fonction des pays et des régions du monde. Ce qui marche dans un pays A aujourd'hui ne marchera pas nécessairement dans un pays B. Et ce qui marche dans un pays A aujourd'hui ne marche pas forcément dans le même pays dix ans plus tard, surtout si l'économie du pays est en plein développement. En réfléchissant à vos réponses aux questions de la section 1, vous pouvez vous demander:

- ▶ si votre pays fonctionne avec un système d'administration publique centralisé ou décentralisé;
- ▶ si le cadre légal détermine que l'EFTP est une responsabilité nationale ou étatique;
- ▶ quel est le statut social de l'EFTP et du développement des compétences;
- ▶ quels sont les secteurs économiques dominants sur le marché du travail;
- ▶ quelle est la répartition entre secteurs formel/ informel de l'économie/du marché du travail
- ▶ quelle est l'évolution démographique;
- ▶ quel est le champ du dialogue social;
- ▶ et si les approches intergouvernementales sous-tendent la conception du système et l'élaboration des politiques.

Q1: *Approches pangouvernementales, leadership fort, stratégies claires, partenariats dynamiques, données précises, qualité optimale et financement suffisant sont tous des éléments essentiels pour bâtir un système d'EFTP et de compétences axé sur la demande. De même, la bonne gouvernance de l'élaboration des politiques et de la gestion des compétences repose sur une action coordonnée visant à impliquer efficacement les acteurs publics et privés à tous les niveaux possibles – international, national, sectoriel, régional/local et des prestataires. Il est prouvé que là où on a réussi à engager les employeurs, un dialogue social de haut niveau et longue haleine – donc un engagement plus significatif – tend à être un facteur décisif.*

Du point de vue d'une organisation d'employeurs, en réponse aux affirmations qui précèdent, comment décririez-vous l'approche adoptée dans votre pays en termes de leadership, de stratégie et de coordination du système de compétences? Prenez également en compte le «niveau» auquel cela se passe.

Q2: *La taille et la force du secteur privé est un facteur déterminant dans l'apparition et la consolidation d'initiatives de réforme réussies en matière de gouvernance des systèmes nationaux d'EFTP/compétences. Dans les pays à faible revenu, où le secteur privé est peu représenté, le rôle important du gouvernement dans le financement et l'offre de formation suppose que des partenariats soient d'abord négociés afin de concilier les intérêts divergents. Dans les pays à revenu intermédiaire dotés d'un secteur industriel émergent, le secteur privé peut assumer un rôle plus actif qui peut être encouragé par des mesures incitatives.*

En réfléchissant à la force relative du secteur privé dans votre pays, et à la répartition des investissements dans le développement des compétences entre le secteur privé et l'Etat, comment décririez-vous les possibilités et les défis dans votre pays? Du point de vue d'une organisation d'employeurs, quelle serait la nature des réformes nécessaires afin d'assurer une meilleure participation (plus efficace) des employeurs dans la gouvernance du système de compétences?

Q3: *Un secteur informel de taille importante – travailleurs non déclarés et travailleurs indépendants – est présent dans de nombreux pays. La littérature examinée ne s'est pas particulièrement intéressée à la façon dont ce secteur pourrait être engagé ou reflété dans la manière dont les systèmes de compétences sont régis.*

Si le secteur informel est un élément important du marché du travail dans votre pays, que pensez-vous du fait d'impliquer le secteur informel dans les dispositifs de gouvernance des compétences? Est-ce possible?

Section 2. Politique et stratégie

En vue d'améliorer les modèles et les processus de gouvernance, il faut accroître la représentation horizontale et verticale des organisations d'employeurs à tous les stades du cycle politique (Leney, 2015). Au niveau national, un environnement propice à l'engagement du secteur privé dans le développement des compétences nécessite un cadre politique qui favorise la concertation, le partage d'information et le renforcement des capacités, mais qui porte également une vision à long terme pour la collaboration du secteur privé et garantit un financement suffisant (PNUD, 2017). Les employeurs qui s'impliquent dans un système de renforcement des compétences contribuent à créer des possibilités d'innovation et à améliorer la compétitivité de la chaîne de valeur, à accroître la productivité; à valoriser les avantages comparatifs par un engagement en faveur d'une croissance inclusive; et à embaucher des travailleurs ayant les compétences requises. Si ces liens sont attestés au niveau de l'entreprise, ils sont moins évidents au niveau des secteurs d'activité ou de l'industrie nationale (PNUD, 2017).

Q1: *En réfléchissant aux compétences de l'organisme ou des organismes faîtier(s) de votre pays, comment décririez-vous la manière dont les employeurs et les organisations d'employeurs sont impliqués? La participation peut prendre la forme d'un rôle consultatif formel ou informel, un rôle prévu par la loi, une représentation au sein d'un conseil ou d'un conseil d'administration, une intégration aux consultations ou autres.*

Q2: *Existe-t-il une ou des stratégies nationales (ou régionales, sectorielles) de développement des compétences dans votre pays? Qui exerce le leadership pour cette stratégie? Comment les employeurs ou les organisations d'employeurs ont-ils été impliqués?*

Q3: *Comment décririez-vous la coordination du système national de compétences? Dans quelle mesure adopte-t-elle une approche pangouvernementale? Quel est le principal mécanisme, ou entité, de coordination et comment les employeurs et les organisations d'employeurs sont-ils représentés ou impliqués?*

Q4: *Afin de mieux répondre aux besoins les plus immédiats du marché du travail national, de nombreux pays ont créé des fonds de compétences ou des fonds nationaux de formation. La plupart des fonds sont des organes statutaires, quasi-autonomes, placés sous l'égide générale d'un ministère et, plus directement, de conseils de gestion, avec des degrés variables de représentation des parties prenantes (Ziderman, 2016). Au sein de ces systèmes, un certain nombre de mécanismes servent à collecter des fonds auprès du secteur privé afin de couvrir le coût du développement des compétences; ils forment généralement un fonds national de formation qui est une source de financement en dehors des canaux budgétaires normaux, et dédié au développement des compétences professionnelles productives (Dunbar, 2013). Il peut être nécessaire de modifier la vision qui domine parmi les employeurs – qui se considèrent comme des consommateurs d'un système d'EFTP et non comme des acteurs (Keep, 2015).*

En réfléchissant au financement du système de compétences, les employeurs et les OE participent-ils aux conseils (d'administration) des fonds de formation nationaux ou sectoriels? Comment décririez-vous l'influence des employeurs sur la structure et la mission des programmes de formation publics et/ou leur influence sur l'orientation stratégique et les objectifs de l'éducation et de la formation financées par les pouvoirs publics?

Section 3. Information et planification du marché du travail

On utilise différentes méthodes pour prévoir et anticiper les besoins en formation; elles requièrent différents niveaux et types d'engagement de la part des employeurs. Le guide de l'OIT (2015) fait la description suivante:

- ▶ estimations quantitatives d'emploi par secteur et par profession, basées sur une modélisation macroéconomique, appelées «prévisions»;
- ▶ méthodes qualitatives, y compris des groupes de discussion, tables rondes, interviews d'experts, prospective et élaboration de scénarios;
- ▶ enquêtes auprès des employeurs, c.-à-d. des établissements ou des entreprises;
- ▶ et études de suivi des diplômés des écoles/formations et enquêtes sur la transition vers la vie active.

Q1: Décrivez la manière dont s'effectuent la planification et l'information sur le marché du travail dans votre pays. Quel rôle jouent les employeurs et les OE dans les observatoires nationaux du marché du travail ou d'autres forums impliqués dans l'anticipation des besoins en qualifications, la prévision des besoins en compétences, la collecte et l'analyse des données?

Section 4. Apprentissage

L'engagement des employeurs est un élément crucial pour la réussite du système d'apprentissage. L'apprentissage ne peut se développer et devenir une voie reconnue de l'école vers la vie active sans une forte implication des employeurs (OCDE, 2015). Dans une brève enquête (OIT, 2017) réalisée auprès des organisations d'employeurs formellement engagées dans le volet gouvernance des systèmes nationaux d'apprentissage, on a constaté que la plupart des pays d'Europe disposaient de structures institutionnelles qui permettaient une représentation égale des OE dans la conception des politiques et la mise en œuvre de la formation en apprentissage. Les employeurs étaient des membres officiels des conseils d'apprentissage ou des conseils d'administration à Chypre et en Irlande et, dans plusieurs autres pays, ils étaient des membres officiels des conseils pour la formation professionnelle (ou équivalents). Dans d'autres régions du monde, la République dominicaine et l'Inde ont aussi l'expérience d'employeurs représentés dans les conseils d'administration ou les conseils consacrés aux systèmes nationaux d'apprentissage.

Q1: Décrivez le rôle des employeurs et des OE dans le système d'apprentissage de votre pays. Comment sont-ils représentés dans le volet gouvernance, notamment dans les conseils (d'administration)?

Section 5. Assurance qualité

L'une des grandes tendances dans la réforme des systèmes d'EFTP et de compétences a été l'introduction de cadres nationaux de qualification (CNQ) qui ont pour but de mieux réglementer l'offre de formation et de fournir une information plus transparente aux usagers du système d'éducation et de formation (PNUD, 2017). Le mouvement visant à amener les employeurs à jouer un rôle dans le développement des compétences, la gouvernance et la conception des systèmes de compétences a, dans de nombreux cas, été favorisé par l'introduction des CNQ basés sur les normes professionnelles et les programmes à base de compétences (Dunbar, 2013). Le système d'assurance qualité inclut également une série d'organismes de réglementation qui peuvent être impliqués dans l'assurance des organismes de formation, le développement et la reconnaissance des normes de compétences, ainsi que les programmes d'études et les qualifications.

Q1: *Quel rôle et quelle influence les employeurs et les OE ont-ils dans le système d'assurance qualité pour les compétences? Décrivez les modalités de participation des employeurs à la gouvernance du système global d'assurance qualité et de ses différents éléments – en particulier les organismes de réglementation.*

Section 6. Mondialisation et compétences

La gouvernance des systèmes nationaux ou régionaux de renforcement des compétences ne peut fonctionner de manière isolée, car la mondialisation croissante a créé une intégration entre, parmi et au sein des systèmes de compétences dans tous les pays. Cette intégration passe d'abord par la migration, qui peut être temporaire, afin d'envoyer des fonds dans le pays d'origine; ou permanente, pour répondre aux pénuries de compétences du pays; ou circulaire, la main-d'œuvre se déplaçant régulièrement d'un pays à l'autre. Les sociétés multinationales et transnationales opèrent par-delà les frontières et contribuent à la formation d'une main-d'œuvre qualifiée à laquelle elles doivent avoir accès. Les tensions entre les intérêts des Etats (locaux, nationaux) et les intérêts globaux des employeurs et/ou la présence transnationale risquent de s'accroître dans la gouvernance des systèmes de compétences.

Vu l'interdépendance croissante des économies des différents pays, il convient de mettre en place des stratégies systématiques et globales en matière de compétences, avec des perspectives mondiales sur le développement et le déploiement du réservoir de compétences. Cela s'applique au sein des régions où la mobilité de la main-d'œuvre (et de l'éducation) est importante, comme en Europe, dans les pays de l'ANASE, ou entre l'Asie du Sud et les Etats du Golfe. L'importance des envois de fonds pour le développement économique est devenue un critère important à prendre en compte dans la conception et le développement des systèmes de compétences nationaux dans certains pays.

Q1: *Compte tenu de la complexité toujours croissante des stratégies nationales et régionales, du point de vue d'un employeur/d'une OE, quels types de politiques et de systèmes de compétences nationaux seront nécessaires pour relever ce nouveau défi ?*

► **Contact:**

Bureau International du travail

Route des Morillons 4
CH-1211 Genève 22
Suisse

T: +41 22 799 61 11
ilo.org