



► Note de synthèse

Août 2020

Le rôle des employeurs dans les systèmes de développement des compétences

Points clés

- ▶ Le monde du travail est en pleine mutation, ce qui nécessite une redynamisation du contrat social et du dialogue social tripartite sur le développement des compétences.
- ▶ Peu de pays possèdent des dispositifs cadres juridiques ou réglementaires bien développés pour coordonner les systèmes d'acquisition de compétences, et le manque de coordination de ces systèmes est un obstacle majeur à la participation plus active des employeurs.
- ▶ Il est nécessaire de reconnaître que le développement des compétences est une responsabilité partagée dont les employeurs soutiennent activement les systèmes, politiques et programmes.
- ▶ Plus les organisations d'employeurs et d'entreprises participent, plus il est possible de réduire les carences en compétences et les écarts avec le marché du travail.
- ▶ En adoptant une approche sectorielle, les employeurs et autres intéressés peuvent voir ensemble comment obtenir les compétences recherchées sur la base de leurs besoins communs.
- ▶ Pour les employeurs, une participation accrue dans le domaine des compétences se traduit par des avantages financiers comme des gains de productivité, d'efficacité et d'innovation commerciale, ainsi que des avantages non financiers tels qu'une meilleure culture d'entreprise, une plus grande motivation de la part des employés et moins de départs du personnel.
- ▶ Le degré des traditions et pratiques en matière de dialogue social dans un pays donné a une incidence sur la participation et l'influence des employeurs.
- ▶ Les obstacles à une participation accrue des employeurs comptent par exemple:
 - ▶ des ressources humaines et financières limitées (ce qui peut être exacerbé par l'effet de la Covid-19);
 - ▶ le savoir-faire technique disponible;
 - ▶ l'accès à des informations validées pour faire valoir leur point de vue.
- ▶ Les organisations patronales doivent identifier les domaines prioritaires à mettre en avant et les actions nécessaires afin d'améliorer:
 - ▶ les orientations et stratégies en matière de compétences;
 - ▶ les mécanismes de coordination – nationaux, sectoriels, locaux;
 - ▶ le financement du développement des compétences;
 - ▶ les informations et prévisions relatives au marché du travail;
 - ▶ le développement du personnel et de l'entreprise.

Objectif

La présente note de synthèse explique comment les employeurs et les organisations patronales peuvent mieux s'impliquer dans les systèmes d'acquisition de compétences et souligne certains des avantages qui en découlent. En examinant les interventions possibles aux niveaux national, sectoriel et à celui des entreprises, un ensemble de mesures stratégiques, politiques et opérationnelles est mis en évidence. S'appuyant sur des études récentes et sur l'expérience des employeurs, la note de synthèse propose également des domaines prioritaires de participation aux systèmes d'acquisition de compétences.



Photographe: M. Crozet.

Introduction

La *Déclaration du centenaire de l'OIT pour l'avenir du travail* de 2019 indique que nous sommes «à un moment où le monde du travail connaît une transformation profonde, 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 [...]» (BIT, 2019, p. 3). La Commission mondiale sur l'avenir du travail préconise la mise en place d'une nouvelle voie nécessitant «une action résolue des gouvernements et des organisations d'employeurs et de travailleurs. Ces acteurs doivent redynamiser le contrat social [...] pour relever les défis auxquels nous serons confrontés à l'avenir» (BIT, 2019a, p. 11).

Ces appels à l'action ne sont pas nouveaux: on connaît depuis un certain temps les avantages qui découlent de la participation des employeurs aux systèmes d'acquisition de compétences. Il y a près de vingt ans, le rapport intitulé *Enseignement et formation techniques et professionnels pour le vingt et unième siècle: recommandations de l'UNESCO et de l'OIT* affirmait que

de tels partenariats étaient nécessaires pour une bonne politique, une bonne planification et une bonne administration et que, «bien que la responsabilité de l'enseignement technique et professionnel incombe avant tout aux gouvernements, dans une économie de marché moderne la conception de la politique s'y rapportant et sa mise en œuvre devraient être assurées par un nouveau partenariat entre l'État, les employeurs et d'autres» (UNESCO et BIT, 2002, p. 13). La recommandation (n° 195) sur la mise en valeur des ressources humaines reconnaît qu'il est important pour les Membres d'impliquer les partenaires sociaux et les entreprises dans la plupart des sujets relatifs aux compétences et donne la priorité à l'élaboration d'une «stratégie nationale de l'éducation et la formation, ainsi qu'à [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» (BIT, 2004, clause 5a)).

Les employeurs peuvent jouer un rôle important dans la coordination, le conseil et la gouvernance, notamment par l'intermédiaire des organisations représentatives et organismes chargés du développement des compétences au niveau des branches d'activité. Les systèmes de formation financés par des taxes, des fonds de formation et des partenariats public-privé profitent aussi de contributions monétaires et non monétaires des employeurs. Les systèmes de main-d'œuvre et d'acquisition de compétences dépendent des employeurs pour acquérir des données de qualité permettant de planifier et d'investir à bon escient. Les prévisions en main-d'œuvre et le développement des compétences dans les entreprises nécessitent la participation active des employeurs à l'acquisition de connaissances sur le lieu de travail au travers des apprentissages et d'autres initiatives. Ces employeurs veillent ainsi à ce que leur personnel possède les compétences nécessaires à l'exécution des stratégies de l'entreprise. L'existence de partenariats solides avec des organismes de formation peut aider à atteindre cet objectif.

Comment les organisations d'employeurs participent-elles au développement des compétences?

Dans de nombreux pays, les employeurs participent aux systèmes d'acquisition de compétences à des degrés divers, mais peu d'entre eux s'impliquent complètement dans tous les aspects et à tous les niveaux (national, sectoriel, local). Cet engagement limité n'est pas toujours dû à un manque de volonté ou à l'absence d'un besoin reconnu. Il arrive que les programmes, les processus et les institutions des systèmes d'acquisition de compétences fassent défaut ou qu'ils ne soient pas pleinement constitués.



Photographe: M. Crozet.

Le degré d'influence et d'engagement de la part des employeurs tend à correspondre à la mesure dans laquelle ils se sentent pris au sérieux en tant que partenaires dans l'élaboration des politiques et la mise en place des systèmes, ou s'ils interviennent uniquement à titre consultatif (BIT, 2020).

Les réformes de l'EFTP visent généralement à faire davantage participer les intéressés à l'élaboration des politiques, la théorie étant que plus les employeurs s'impliquent, plus l'offre de formation sera pertinente et adaptée, ce qui permet de créer un système mieux à même de faire correspondre l'offre du marché de la formation à la demande qui émane du marché du travail (Leney 2014 *et al.*, cité dans Dunbar, 2015).

Cependant, au niveau national, le manque de coordination des systèmes d'acquisition de compétences est fréquemment cité par les organisations patronales comme un écueil à une participation plus efficace (BIT, 2020). Les partenariats formels – relations tripartites entre gouvernements, employeurs et travailleurs – fournissent l'architecture nécessaire à une meilleure coordination et réactivité des systèmes de compétences.

Au niveau infranational, les organismes chargés du développement des compétences pour une branche d'activité ou un secteur donnés servent de plateforme de coordination et de canal d'information entre les pouvoirs publics, l'industrie et le monde de l'enseignement. Ils participent à l'assurance qualité de l'industrie, à la défense de ses intérêts, au conseil

technique et, dans les systèmes plus développés, ils ont un rôle important dans la gouvernance relative au financement, à l'évaluation et à la certification des compétences.

En ce qui concerne le financement de l'EFTP, les employeurs peuvent participer à la conception de fonds nationaux de formation ou de systèmes avec prélèvement de taxes; ils peuvent aussi jouer un rôle dans leur gouvernance, leur surveillance et leur évaluation afin de les rendre plus pertinents et plus utiles. Les contributions peuvent aussi prendre la forme de partenariats public-privé – généralement au niveau du secteur ou de l'entreprise – par une collaboration avec des établissements de formation professionnelle selon différents modèles de fonctionnement.

En travaillant avec les agences gouvernementales et d'autres organisations, les employeurs peuvent contribuer au développement de systèmes d'information et de planification du marché du travail. Les organisations patronales peuvent jouer un rôle de direction et de coordination dans la collecte et l'analyse des données relatives au marché du travail et aux compétences, au travers de leurs systèmes internes ou en travaillant avec leurs membres. La participation à des études prévisionnelles d'anticipation des compétences aux niveaux national ou sectoriel permettra les remontées d'information nécessaires qui donneront la possibilité d'éclairer les stratégies, les politiques et les programmes de compétences, dont les modalités d'affectation des taxes et des fonds de formation.

Si les systèmes d'acquisition de connaissances et de formation en milieu professionnel trouvent leur application principalement aux niveaux du secteur ou de l'entreprise, les employeurs peuvent également participer à la mise en place et à la gouvernance des systèmes nationaux d'apprentissage. L'engagement des employeurs sur tout le cycle de l'apprentissage contribue à garantir que le système répond à leurs besoins et à ceux des apprentis, et les employeurs peuvent jouer un rôle important pour traduire les objectifs des politiques centralisées en réalité locale (BIT et OCDE, 2017). Quand les systèmes d'EFTP disposent d'un programme bien intégré et efficace de formation sur le lieu de travail et à l'extérieur, ces systèmes sont généralement pilotés par l'industrie sous l'impulsion des demandes des employeurs (BIT et OCDE, 2017).

La place des employeurs dans la gouvernance des systèmes de compétences

Les systèmes d'acquisition de compétences sont complexes et dynamiques, ce qui nécessite des partenariats actifs et une culture propice au dialogue social, étayés par de solides mécanismes de coordination. L'EFTP et le développement des compétences servent de passerelle entre le monde de l'enseignement et de la formation et celui du travail dans tous les secteurs de l'économie; ils nécessitent le dialogue et des échanges fructueux entre les prestataires en éducation et formation, les acteurs du marché du travail, dont les employeurs, les représentants des travailleurs et autres intéressés (Dunbar, 2013).

Les cadres nationaux de certifications (CNC) sont un élément majeur de la réforme de l'EFTP et du système d'acquisition de compétences, qui ont pour but de mieux réglementer l'offre de formation et de donner des informations plus transparentes aux utilisateurs du système d'enseignement et de formation (BIT, 2020). Là où les employeurs ont participé à l'élaboration de stratégies relatives aux compétences, les réformes concernant la gouvernance et la conception des systèmes d'acquisition de compétences ont, dans de nombreux cas, été encouragées par l'introduction de CNC qui reposent sur des critères métiers et des cursus d'études qui s'articulent sur les compétences (Dunbar, 2013).

Peu de pays ont des systèmes nationaux d'apprentissage dotés de structures institutionnelles dans lesquelles les partenaires sociaux participent à parts égales à la conception, à la mise en œuvre et au suivi de ces formations. Néanmoins, il existe de nombreux exemples où les apprentissages formels et informels résultent des traditions de la profession, d'initiatives locales du secteur privé coordonnées par

les employeurs ou d'actions de multinationales à la recherche de compétences spécifiques (BIT, 2020). Ces modèles de fonctionnement démontrent que les employeurs peuvent participer aux apprentissages formels et informels à différents niveaux.

Des organismes chargés du développement des compétences dans un secteur ou une branche d'activité existent dans un nombre croissant de pays; ils correspondent le plus souvent aux grands secteurs économiques du pays et sont déployés par ordre d'importance pour l'économie. En général, les employeurs indiquent que ces organismes sectoriels sont efficaces comme mécanismes de coordination au sein d'un système d'acquisition de compétences (BIT, 2020).

Aux niveaux local et institutionnel, les employeurs peuvent jouer un rôle dans les travaux de gouvernance, que ce soit en participant aux comités consultatifs locaux, aux commissions de développement de la main-d'œuvre ou à différents établissements d'EFTP. Au niveau institutionnel, les employeurs peuvent contribuer à dynamiser la direction, la gestion, l'affectation des finances et les orientations de l'organisation. Ils peuvent également aider à nouer des relations avec les entreprises locales, ainsi qu'à appliquer et innover les programmes d'EFTP (ETF, 2013). L'objectif ultime de leur participation est de renforcer les liens entre le monde de l'enseignement et celui du travail dans une localité ou un secteur économique donnés. Ces exemples d'implication des employeurs dans les dispositifs de gouvernance soulignent l'importance d'un engagement multipartite à plusieurs niveaux dans les systèmes d'acquisition de compétences.

Les partenariats pour la stratégie et la politique nationales

Les partenariats pour l'élaboration de stratégies et de politiques relatives aux compétences bénéficieront de l'existence d'un cadre juridique ou réglementaire tripartite qui établit le mode de coordination du système et définit le rôle de chaque partenaire. Les employeurs signalent fréquemment que la direction prise par un système de compétences ou celle des instances gouvernementales manquent de clarté et les solutions qu'ils préfèrent comprennent parfois la création d'une nouvelle agence spécialisée dans les compétences ou d'un autre dispositif de coordination (BIT, 2020).

Les systèmes d'acquisition de compétences les plus performants et les plus matures, qui privilégient une forte approche tripartite sur le plan national et sont étayés par des stratégies systémiques et des organes ou mécanismes de coordination, sont les mieux placés pour travailler sur des domaines complexes dans un monde difficile et interconnecté (BIT, 2020).

Encadré 1: La Fédération nationale des employeurs de Singapour

- Singapour possède 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 (Singapore National Employers Federation – SNEF) et d'autres organisations patronales jouent un rôle essentiel dans l'élaboration des stratégies du système d'acquisition de compétences et des domaines d'action associés. En 2016, Singapour a annoncé un programme quinquennal de transformation de l'industrie d'un montant de 4,5 milliards de dollars singapouriens dont l'objet était d'intégrer différents efforts de transformation et de restructuration en renforçant les partenariats entre le gouvernement, les entreprises, les industries, les associations professionnelles et le mouvement syndical (Goh, 2018). Le Conseil de l'économie future (Future Economy Council – FEC) pilote cette transformation. Présidé par le vice-premier ministre et le ministre des finances, il compte des représentants du gouvernement, de l'industrie, des syndicats et des établissements d'enseignement et de formation. Le FEC supervise la mise en œuvre des recommandations émises par le Comité de l'économie future et s'appuie sur les travaux de son prédécesseur le Conseil pour les compétences, l'innovation et la productivité, notamment les initiatives SkillsFuture et les cartographies pour la transformation industrielle. En 2018, des cartographies ont été élaborées pour 23 industries rassemblées en six groupes. Ensemble, les 23 industries couvrent plus de 80 pour cent du PIB de Singapour (Goh, 2018).
- Selon la SNEF, pouvoir participer à la planification nationale des compétences est une bonne chose: «tous les cinq ans à Singapour, nous faisons un bilan de notre direction stratégique et de l'avenir de notre économie. Nous avons un comité dont l'objet est l'avenir de l'économie. Les organisations d'employeurs font partie du comité – y compris notre président. Des propriétaires d'entreprises y représentent différents secteurs d'activité. En collaboration avec le gouvernement et le syndicat des travailleurs – le Congrès national des syndicats –, ils étudient la charte pour les cinq à dix prochaines années. Les compétences qui vont être nécessaires, les points d'achoppement en termes de main-d'œuvre et l'environnement commercial sont examinés, de même que les bourses de formation et les subventions essentielles sont réévaluées, etc.»
- SkillsFuture Singapore est une commission statutaire rattachée au ministère de l'éducation qui coordonne la mise en œuvre des initiatives nationales de SkillsFuture. La loi de 2016 sur l'agence singapourienne SkillsFuture définit la composition du conseil d'administration et habilite ce dernier à former des comités (skillsfuture.sg). La SNEF note, au sujet de sa participation au système tripartite de Singapour, que «le développement des compétences représente toujours une part très importante des discussions sur les prévisions en main-d'œuvre. Récemment, à Singapour, l'accent a été mis sur le développement des compétences des individus dans le cadre de l'apprentissage tout au long de la vie au titre de SkillsFuture. Le gouvernement considère qu'apprendre et développer ses compétences sont des facteurs très importants et il affecte une grande partie de son budget à l'acquisition de connaissances, à la formation et au développement. En matière de ressources humaines et de relations industrielles, nous sommes l'organisation patronale la plus impliquée, mais nous travaillons parfois avec d'autres chambres d'industrie et d'autres associations professionnelles.»

Source: BIT, 2020.

Le financement

Il existe différents mécanismes pour encourager le secteur privé à contribuer au coût de la formation et lui permettre de le faire. Il s'agit notamment de fonds de formation nationaux ou sectoriels qui constituent une source de financement en dehors des filières budgétaires normales du gouvernement, qui est consacrée au développement de compétences pour le travail productif (BIT, 2020a). Ces fonds pour la formation peuvent être nationaux ou régionaux; ils peuvent couvrir plusieurs secteurs ou être propres à un secteur ou branche d'activité spécifiques. Ils peuvent être financés par des taxes perçues auprès des employeurs, des subventions publiques ou des financements de bailleurs de fonds ou par ces trois sources combinées. De nombreux fonds sont gérés par des organismes statutaires, quasi autonomes, sous l'égide générale d'un ministère ou de commissions de gestion et d'administration; ils possèdent différents degrés d'autonomie et de représentation des intéressés (Ziderman, 2016). De nombreux pays ont créé des fonds

sectoriels ou nationaux pour la formation et, selon des estimations récentes, il en existe dans près de 100 pays (BIT, 2020a).

Le rapport de l'UNESCO de 2018 sur la contribution du secteur privé au financement du développement des compétences souligne les effets externes positifs des taxes à la formation, comme la création d'un moyen d'améliorer le capital humain lorsque le marché est défaillant et que l'offre en formation continue est insuffisante. Toutefois, l'UNESCO (2018) note aussi les distorsions éventuelles qui peuvent être constatées, notamment l'augmentation du coût du travail, qui conduit les employeurs soit à réduire leur effectif, soit à rattraper le coût supplémentaire en versant des salaires moins élevés. Chaque fois que les effets externes positifs des taxes à la formation sont mis en balance avec les distorsions éventuelles, l'existence d'accords de gouvernance tripartites sur la conception, la gestion et l'administration pourrait se traduire par la qualité de la mise en œuvre, ce qui aiderait à atténuer les distorsions (BIT, 2020).



Photographe: M. Crozet.

Encadré 2: Les systèmes de taxes à la formation dans les pays de la Communauté de développement de l'Afrique australe

- Une récente étude du BIT (2020a) a examiné les fonds de formation financés par des prélèvements fiscaux dans huit pays de la Communauté de développement de l'Afrique australe (Southern African Development Community – SADC): Afrique du Sud, Botswana, Malawi, Maurice, Namibie, République-Unie de Tanzanie, Zambie et Zimbabwe. Dans de nombreux pays de la SADC, les objectifs déclarés des fonds de formation ne sont ni explicités ni compris ou ils sont contredits par l'application des fonds telle qu'elle a été approuvée. L'objectif principal annoncé de la taxe ne correspond souvent ni à la perception qu'en ont les principaux intéressés sur le plan national, ni à l'utilisation réelle des fonds. Étant donné que ces contributions fiscales viennent des employeurs, leur objet – et celui du fonds de formation – doit clairement préciser que l'objectif est de développer la formation dans les entreprises ou d'encourager les employeurs à former leur personnel.
- En majorité, les taxes à la formation dans les pays de la SADC sélectionnés sont calculées sur la masse salariale, allant de 0,5 à 4,5 pour cent, avec une moyenne de 1 pour cent. La plus grande partie de ces pays appliquent un seuil de prélèvement au-dessous duquel les employeurs ne sont pas tenus de cotiser. Les autorités fiscales nationales sont chargées de percevoir ces taxes dans six des huit pays de la SADC sélectionnés. Par manque de données sur les entreprises, les autorités chargées du recouvrement ont souvent beaucoup de mal à déterminer qui doit s'acquitter de cette taxe (et combien d'entreprises ne le font pas) et c'est l'une des plus grandes difficultés à surmonter.
- Une majorité d'organisations d'employeurs et de travailleurs dans les pays de la SADC sélectionnés considèrent la taxe à la formation comme une forme d'imposition de plus. C'est notamment le cas des petites entreprises. Les employeurs ont également fait part de leur mécontentement en raison du manque de clarté, de transparence et/ou d'accord sur l'affectation de la taxe dans certains cas. Les employeurs, les organisations d'employeurs et les organisations de travailleurs ont le net sentiment que les fonds destinés à la formation sont susceptibles de subir des pressions politiques. Le manque de transparence dans le signalement de problèmes dans plusieurs des pays de la SADC examinés et le fait que de nombreux fonds présentaient d'importants excédents sans affectation contribuaient aussi aux inquiétudes des employeurs sur la gouvernance du système.

Source: BIT, 2020a.

Souvent, les employeurs ont peu d'influence sur la destination des fonds déboursés et n'exercent pas de contrôle durable sur ce point – même lorsqu'ils participent à l'organe de gouvernance concerné –, mais ils ont généralement de l'influence sur la conception du système pendant la phase initiale (BIT, 2020). Les préoccupations des employeurs portent également

sur la valeur directe et indirecte qu'ils retirent de tout prélèvement fiscal (BIT, 2020). L'approche optimale serait de participer à la conception et à l'affectation des taxes et des fonds, accompagnées d'informations de qualité, car toutes les parties doivent voir clairement la finalité des fonds et les objectifs visés.

Encadré 3: Mesurer les coûts et les avantages des apprentissages pour les entreprises

- **La mesure des coûts:** Au niveau de l'entreprise, les facteurs de coûts les plus importants sont: les salaires des apprentis, les cotisations à la sécurité sociale, les salaires des formateurs spécialisés et les coûts liés aux machines et au matériel utilisés pour la formation. Il y a d'autres coûts, tels que l'inscription aux examens, les frais administratifs et le coût des cours externes et internes. Tous ces facteurs sont relativement faciles à mesurer. Des difficultés surgissent cependant lorsque tous les aspects de la formation des apprentis sont pris en compte (comme l'encadrement et le mentorat par différents membres du personnel); ou dans les secteurs tertiaires, tels que le tourisme et l'hôtellerie, où les coûts d'équipement sont difficiles à mesurer; ou si l'on cherche à déterminer la productivité relative du personnel formé et des apprentis (en raison du manque de données disponibles).
- **La mesure des avantages:** La productivité des apprentis constitue le principal facteur permettant de déterminer les avantages financiers. Leur productivité augmente au fil de la formation, de sorte que les pertes initiales sont compensées sur la durée du programme. C'est l'argument principal qui justifie en quoi les entreprises ont intérêt à former des apprentis. Mais il y en a d'autres. Les calculs de l'entreprise portent généralement sur le court terme net (c'est-à-dire la valeur du travail productif d'un apprenti sur la période d'apprentissage) et moins souvent sur les avantages à long terme qui en découlent lorsque l'apprenti est recruté par l'entreprise après sa formation. Dans ce cas de figure s'ajoutent, aux avantages des coûts moins élevés de recrutements futurs de travailleurs qualifiés, des départs moins fréquents et une productivité supérieure à celle d'une nouvelle recrue. En outre, il est démontré que les entreprises qui accueillent des apprentis en tirent également des avantages non pécuniaires. Il s'agit notamment d'un meilleur climat de travail (satisfaction au travail, esprit d'équipe, culture de formation, intérêt au travail et attitude du personnel), d'un meilleur taux de rétention des employés (moins d'absentéisme et de départs), de plus d'innovation et de méthodes de travail améliorées grâce aux connaissances nouvelles apportées par les apprentis, d'une meilleure image et d'une bonne réputation pour la firme du fait de l'embauche d'apprentis.

Source: BIT, 2019d.

Si le financement des systèmes d'acquisition de compétences par les employeurs est mesurable au travers des taxes et fonds nationaux ou sectoriels, la contribution des employeurs à la formation sur le lieu de travail par le biais de modules d'acquisition de connaissances en entreprise est également quantifiable (moins facilement, cependant). De même, les employeurs tirent des avantages de ce qu'ils investissent en formation et, plus largement, en acquisition de connaissances en entreprise, notamment par le biais des places d'apprentis et des stages. Néanmoins, la mesure de ces avantages peut être complexe, comme le montre l'encadré 3.

Les informations et prévisions relatives au marché du travail

La production d'informations concernant le marché du travail et les compétences joue un rôle fondamental dans l'efficacité du système d'acquisition de

compétences, même si les dispositions institutionnelles varient considérablement d'un pays à l'autre (BIT, 2020). La plupart du temps, l'organisme gouvernemental responsable des statistiques nationales collecte un minimum de données relatives au marché du travail. Cependant, il existe souvent un grand nombre d'agences gouvernementales et différents autres acteurs, notamment des établissements d'enseignement supérieur et des organisations d'employeurs.

L'absence de système complet d'information sur le marché du travail est l'un des principaux sujets de frustration pour de nombreuses organisations patronales (BIT, 2020). En l'absence de tels systèmes, l'activité que les organisations d'employeurs réalisent le plus souvent consiste à coordonner et à encourager leurs membres à collecter et à fournir des données qu'elles synthétiseront périodiquement, ou à commander des études sectorielles ou autres – généralement sur une base ponctuelle (BIT, 2020).



Photographe: M. Crozet.

Savoir anticiper correctement les compétences nécessaires est un processus qui s'inscrit sur le long terme et nécessite souvent de modifier les dispositions nationales et structures institutionnelles sur la collecte et l'analyse des données. Si ce processus est bien fait, il permet de cerner les futurs déséquilibres et de rassembler les acteurs clés pour y remédier (BIT *et al.*, 2017). En théorie, les individus et les entreprises peuvent alors prendre des décisions éclairées utiles, et des mesures de formation peuvent être mises en œuvre, en s'appuyant sur des éléments probants (empiriques) qui tiennent compte de l'orientation future (BIT *et al.*, 2017). Les différentes méthodes utilisées commencent par l'analyse des tendances sur le marché du travail, l'analyse des lacunes, puis la prise de mesures comme d'encourager la coopération et les échanges entre les entreprises et les établissements d'enseignement et de formation, même si l'aspect le plus difficile reste de définir sans se tromper le rapport entre les données et les politiques et pratiques à mettre en œuvre (BIT *et al.*, 2017).

La collecte d'informations sur la main-d'œuvre et les compétences par secteur repose sur différents outils et méthodologies, tant quantitatifs que qualitatifs, même si ces derniers sont privilégiés (BIT *et al.*, 2016). La prévision des compétences nécessaires par secteur constitue une partie importante de la «boîte à outils»

qui relie le développement économique à celui des compétences, mais il vaut mieux la réaliser dans un cadre plus vaste – avec une vision globale des questions liées au développement économique et en établissant le rapport avec les besoins en compétences au niveau sectoriel (BIT *et al.*, 2016).

Par insuffisance ou inexactitude des données sur les compétences et le marché du travail, les décisions relatives au système d'acquisition de compétences sont prises sans base factuelle solide. Qu'il soit mené dans le cadre d'un programme global ou plus étroit, ce travail sectoriel est validé principalement par le fait que les défaillances du marché en matière de développement des compétences permettent de justifier les interventions gouvernementales (BIT *et al.*, 2016). Il est essentiel de comprendre les technologies et les marchés à un niveau sectoriel fin et d'obtenir la participation des représentants des employeurs et des travailleurs à ce niveau (BIT *et al.*, 2016).

En tant que tels, les employeurs ont un rôle clé à jouer dans la collecte, l'analyse et la diffusion des informations relatives au marché du travail. Si elles ne participent pas et n'expriment pas leurs besoins, les organisations patronales peuvent faire l'objet de reproches lorsqu'elles se plaignent de l'incapacité des systèmes d'enseignement et de formation à répondre aux besoins en compétences de l'industrie.

Les approches sectorielles

Si l'on adopte une approche sectorielle, un groupe précis d'intéressés peut se réunir pour analyser les compétences qu'ils recherchent en fonction de leurs besoins communs dans un secteur spécifique (BIT, 2017). La focalisation sur un secteur est également utile structurellement, car les organisations d'employeurs, les facultés ou départements d'éducation, les instituts de recherche, les instances chargées du développement et les organes réglementaires adoptent souvent cette approche pour répondre aux besoins en main-d'œuvre de l'industrie (BIT, 2017). Il existe plusieurs modèles d'organismes chargés du développement des compétences au niveau des branches et des secteurs – depuis les comités consultatifs internes aux grandes associations professionnelles jusqu'aux entités autonomes rattachées à d'autres instances actives plus largement dans le domaine des compétences (BIT, 2020). Quels qu'en soient le descriptif et les fonctions précises, «les approches sectorielles réussies sont celles qui sont tirées par la demande car elles accroissent la participation des entreprises, des associations et

d'autres acteurs clés représentés dans le secteur industriel» (BIT, 2017).

En fonction des responsabilités négociées avec le gouvernement, les organes sectoriels ont différents rôles et fonctions au sein d'un système d'acquisition de compétences. Certains n'ont qu'un rôle consultatif tandis que d'autres ont des fonctions de gestion et de réglementation beaucoup plus élaborées avec d'importantes responsabilités dans certains systèmes nationaux. En général, plus le rôle et les responsabilités sont étendus, plus la participation de l'industrie est susceptible d'être significative et à haut niveau.

Plusieurs facteurs influencent les priorités sectorielles, notamment:

- la croissance récente et la croissance prévisionnelle de l'emploi: les secteurs où l'emploi est en hausse auront besoin de plus de travailleurs possédant les compétences nécessaires;
- l'incidence des lois, réglementations ou accords commerciaux nouveaux: les secteurs qui se

Encadré 4: Les conseils sectoriels chargés des compétences en Hongrie

Soucieuse d'améliorer la coordination entre le système des compétences et l'EFTP, la Hongrie a mis en place un mécanisme de coordination axé sur l'innovation avec une participation très ouverte ainsi que plusieurs organes de coordination au niveau sectoriel. Tout d'abord, un amendement à la loi hongroise sur la formation professionnelle et la formation des adultes a ouvert la voie à la création de conseils sectoriels de compétences en 2017. Ceux-ci sont considérés comme représentatifs en Hongrie si 51 pour cent au moins de leurs membres sont des acteurs économiques du même secteur. Les conseils établissent leurs propres procédures et sont coordonnés par la Chambre de commerce et d'industrie hongroise (ou la Chambre d'agriculture hongroise pour ses propres secteurs). Il est prévu de créer 20 conseils sectoriels de compétences pour 41 secteurs économiques; une demi-douzaine au moins avait été créée ou était en cours de création en 2018 (Cedefop, 2018).

Pour répondre aux besoins de coordination sur l'ensemble du système, la Hongrie a également mis en place un Conseil de l'innovation pour l'EFP (SZIT) (Cedefop, 2018) dont les membres viennent d'horizons différents, notamment des organes gouvernementaux, des établissements d'EFP, de l'enseignement, des chambres de commerce et d'industrie, des associations d'employeurs/d'entreprises, des syndicats et des représentants de grandes entreprises et d'organismes de représentation. Sa mission est de servir d'organe de discussion et de conseil et, en coopération avec les principaux organismes de représentation de l'EFP, il va accompagner la transformation du système d'EFP en fonction de la demande. Il élaborera des propositions pour les décisions politiques à prendre et aidera à mettre en œuvre des initiatives dans le domaine de l'EFP et de la formation des adultes.

Selon l'Association hongroise des employeurs de l'hôtellerie (VIMOSZ), qui est l'un des participants au conseil, «les employeurs participent aux réunions des groupes de travail du Conseil de l'innovation professionnelle. Ces réunions portent sur des domaines spécifiques de l'enseignement professionnel et l'Association industrielle hongroise (Business Hungary) a proposé des délégués. Notre association a nommé des délégués pour trois de ces groupes. Il semble qu'il y ait une très bonne coordination entre eux. Leur dirigeant est toujours du niveau du directeur général des ministères, ou d'un responsable du domaine de spécialisation. Les réunions qui rassemblent environ 25 experts sont généralement très instructives [et], après trois à cinq réunions, nous avons acquis une grande efficacité. Les participants – qui comprennent des représentants d'écoles professionnelles, d'écoles privées et de grandes entreprises comme Audi – sont bien informés et possèdent une expertise très vaste. Grâce aux contributions des employeurs et des praticiens, les solutions sont plus concrètes qu'elles ne l'auraient été autrement. Parfois, le secrétaire (du ministère) se joint aux groupes de travail et il y a donc la possibilité d'échanger de façon très directe et efficace.»

Source: BIT, 2020.



Photographe: M. Crozet.

mettent en conformité avec de nouveaux dispositifs réglementaires ou répondent à des exigences nouvelles du marché ont souvent besoin de compétences nouvelles et doivent adopter des critères de formation nouveaux;

- l'effet de la numérisation, des nouvelles technologies et de méthodes innovantes: les secteurs qui adoptent des équipements, logiciels et processus de travail nouveaux ont besoin de personnel ayant des compétences différentes ou totalement nouvelles (BIT, 2017).

L'une des difficultés pour le modèle comportant des organismes de compétences par secteur, notamment dans les systèmes larges et cloisonnés, est de traiter efficacement les questions plus complexes de développement des compétences intersectorielles. Le rapport du BIT de 2019, intitulé *Skills for a greener future: A global view* [Des compétences pour un avenir plus respectueux de l'environnement], note par exemple que «les structures et processus d'élaboration des politiques ne sont pas conçus par défaut pour traiter de sujets transversaux. Les ministères chargés de la main-d'œuvre et de la formation tendent souvent

à être exclus du processus décisionnel, tandis que l'intégration des partenaires sociaux et des autres parties prenantes dépend largement de leur degré général d'engagement dans l'élaboration des politiques et, dans la plupart des pays en développement, des améliorations restent nécessaires» (BIT, 2019e, p. 190). La participation active des partenaires sociaux est nécessaire pour accélérer une «transition juste»; «les conseils de compétences nationaux ou sectoriels peuvent jouer un rôle central non seulement dans l'élaboration de politiques et de décisions éclairées pour des économies plus respectueuses de l'environnement, mais aussi pour développer et concevoir des mesures adaptées et efficaces permettant de réduire les carences et les insuffisances en compétences» (BIT, 2019e, p. 190). Cependant, «certains pays disposent également d'organes transversaux, à savoir des organisations sous la tutelle de l'industrie qui œuvrent sur plusieurs secteurs ou sur des thèmes transversaux, tels que les compétences d'encadrement, l'innovation et les technologies de l'information et de la communication» (PNUD, 2017, p. 45) qui peuvent relever ces défis lorsque d'autres mécanismes échouent.

Le développement du personnel et de l'entreprise

Dans de nombreux pays à revenu moyen et élevé, le vieillissement est une des caractéristiques de la main-d'œuvre, tandis que dans les pays à faible revenu, c'est le chômage des jeunes et le degré d'informalité de l'économie qui sont élevés.

Pour la fonction des RH dans les entreprises, la planification stratégique nécessaire pour perfectionner les compétences des employés et assurer leur reconversion et les nouvelles affectations, ainsi que l'organisation de la relève pour les postes clés, représente un défi majeur. Souvent, les petites et moyennes entreprises, en particulier, n'ont pas les moyens d'assurer la pérennité de leur activité ni de gérer une expansion constante alignée sur une vision stratégique de l'entreprise; leur degré de préparation en cas de perturbations externes de leur activité peut être faible. Elles doivent tout particulièrement adopter une stratégie de gestion et de développement de leur personnel, qui tienne compte des préoccupations à long terme liées à la pérennité, à la diversification et à l'expansion de l'entreprise, c'est-à-dire adopter une stratégie commerciale claire. Les réalités actuelles dans les pays à faible et moyen revenu montrent une situation exactement inverse, où la survie et les soucis à court terme dominent l'activité et où le rapport qui existe entre compétences, productivité et stratégie commerciale est mal cerné.

Les employeurs qui investissent dans le développement des compétences veulent s'ouvrir des opportunités pour innover et améliorer la compétitivité de la chaîne de valeur par l'embauche de travailleurs ayant les compétences nécessaires, qui se traduisent par une productivité accrue, des coûts de recrutement moindres et une diminution des départs (OCDE, 2015). L'enquête de l'OCDE sur les compétences des adultes confirme que «la manière dont les compétences sont utilisées sur le lieu de travail est un élément déterminant de la productivité au travail: par exemple, les différences dans l'utilisation moyenne des compétences en lecture expliquent environ 30 pour cent des variations de productivité entre les pays, même en tenant compte des compétences que la main-d'œuvre possède réellement» (OCDE, 2015, p. 15).

Le rapport sur la compétitivité mondiale pour 2019 (*The Global Competitiveness Report 2019*) signale que «dix ans après la crise financière [...] les investissements visant à améliorer la productivité, tels que les nouvelles infrastructures, la R&D et le développement des compétences de la main-d'œuvre actuelle et future, restent insuffisants. [...] il est crucial que les économies [...] affectent davantage de ressources à l'ensemble des facteurs de productivité afin de tirer pleinement parti des nouvelles possibilités qui s'ouvrent avec la

quatrième révolution industrielle» (FEM, 2019, p. V). Si les effets de la Covid-19, et les réponses qui y sont apportées, sont encore incertains, l'importance des compétences comme facteur de productivité continue de représenter tant une opportunité qu'un problème à résoudre.

L'adoption d'une démarche méthodique, stratégique et sectorielle pour le développement de la main-d'œuvre nécessite des partenariats solides avec le gouvernement, les organismes de formation et d'autres entreprises afin de former des employés hautement qualifiés grâce aux apprentissages et autres formes d'acquisition de connaissances en milieu professionnel. «Le perfectionnement de la main-d'œuvre et les groupements d'entreprises par industrie sont également au cœur des actions de développement des compétences; la chaîne de valeur des groupements est souvent englobée car, même s'il s'agit d'un autre secteur, elle peut comprendre des rôles essentiels au fonctionnement du secteur visé» (PNUD, 2017, p. 45).

Les partenariats public-privé en matière de compétences

D'une manière générale, les partenariats public-privé (PPP) ont une place importante dans les contacts noués avec le secteur privé pour évoluer vers un système d'acquisition de compétences plus fortement axé sur la demande (BIT, 2019b). Ils peuvent se présenter sous diverses formes, comme les partenariats de formation avec des instituts d'EFTP où l'industrie a accès à des candidats préparés au travail dans son domaine, la formation de formateurs en entreprise et le soutien à d'autres initiatives de développement de la main-d'œuvre et actions relatives aux ressources humaines (BIT, 2019b). Ces avantages s'ajoutent à ceux que les entreprises tirent de leur participation aux actions en rapport avec leur responsabilité sociale. En d'autres termes, les PPP dans le domaine du développement des compétences se justifient commercialement.

Toutefois, il n'existe pas de modèle unique pour la planification et la réalisation d'un PPP réussi (BIT, 2019b). Néanmoins, les formateurs et les cadres des établissements de formation collaborent avec l'industrie en formant des partenariats et en développant des réseaux et, comme dans tout partenariat, les rôles et les responsabilités de chacun doivent être clairement définis dès le départ (PNUD, 2017). Un accord est nécessaire pour préciser les rôles et les responsabilités qui incombent aux établissements et aux entreprises, comme le partage des infrastructures, des équipements et des matières premières, le personnel enseignant, les installations de formation, les possibilités de placement des étudiants ainsi que la découverte de l'industrie sous forme de visites et de stages (BIT, 2019b).

Encadré 5: Projets pilotes au Bangladesh sur les compétences pour l'emploi et la productivité

Le projet pilote B-SEP (Bangladesh Skills for Employment and Productivity) de l'OIT a établi des PPP en 2014 et 2015. Dans ce cadre, cinq partenariats ont été mis en place entre des établissements publics de formation (c'est-à-dire des établissements d'EFTP) qui relèvent de la Direction de l'enseignement technique et des entreprises choisies dans le secteur privé, dans le but de tester et de faire la démonstration de différents modèles de PPP et méthodes pour tirer parti des investissements privés afin de favoriser les compétences liées aux besoins du marché du travail local. Les partenaires industriels ont soutenu le projet pilote de leurs contributions sous les formes suivantes:

- ▶ des experts de l'industrie qui forment les étudiants aux dernières techniques et aident à actualiser les compétences pratiques du personnel enseignant;
- ▶ des stages pour les étudiants pour acquérir une expérience pratique et des visites de découverte de l'industrie;
- ▶ le placement des diplômés dans des emplois;
- ▶ du matériel de formation, des consommables et des infrastructures pour compléter ceux qui existent dans les établissements publics de formation.

Si la Fédération des employeurs du Bangladesh en a reconnu le succès, un examen des initiatives pilotes a permis de dégager certains problèmes et enseignements:

- ▶ la nécessité de disposer de personnel suffisant pour gérer les placements en entreprise et les relations avec l'industrie;
- ▶ la nécessité de rattacher la formation liée au PPP à la formation habituelle de l'établissement, pour éviter d'ajouter des responsabilités au personnel existant;
- ▶ l'intérêt de prévoir des modalités de financement durables pour la mise en œuvre et les activités des PPP;
- ▶ la nécessité de prévoir plus de flexibilité afin que la prise de décision ne soit pas un processus long soumis à des règles et procédures administratives.

Source: BIT, 2019b.

L'acquisition de connaissances sur le lieu de travail et les apprentissages

L'acquisition de connaissances sur le lieu de travail désigne toutes les formes d'apprentissage qui se déroulent dans un cadre de travail réel ou simulé. Les apprentissages (formels et informels), les stages et la formation sur le terrain en sont les types les plus courants. Ils comportent généralement – mais pas toujours – des volets d'acquisition de connaissances dans l'entreprise et des cours en classe; ils nécessitent une collaboration étroite entre les partenaires sociaux, les entreprises, les pouvoirs publics et les établissements d'EFTP.

Les systèmes de formation par les «apprentissages de qualité» sont ceux dans le développement et la mise en œuvre desquels les employeurs jouent un rôle de premier plan (BIT, 2017a); ces systèmes ne peuvent pas se développer et devenir une passerelle reconnue de l'école au monde du travail sans une forte implication des employeurs (OCDE, 2015).

Les employeurs peuvent jouer un rôle de premier plan dans l'orientation des programmes d'apprentissage aux niveaux national, sectoriel et local. Un nombre croissant d'entreprises prennent une part plus active en s'associant directement à des écoles, des organisations

Encadré 6: Des apprentissages de qualité

Les systèmes de formation pour des apprentissages de qualité peuvent prévoir les rôles et responsabilités suivants pour les employeurs:

- ▶ contribuer au dialogue social et intervenir activement dans la définition des orientations concernant l'apprentissage, notamment au niveau sectoriel par le biais des conseils sectoriels chargés des compétences;
- ▶ établir la confiance entre les acteurs;
- ▶ communiquer des avis aux décideurs politiques et aider les entreprises adhérentes;
- ▶ informer d'autres entreprises et les encourager à proposer des places d'apprentissage;
- ▶ le cas échéant, intégrer les apprentissages dans le champ d'intervention des négociations et des conventions collectives;
- ▶ aider à concevoir, mettre en œuvre, suivre et évaluer les programmes;
- ▶ contribuer à l'élaboration des critères de compétences et de certification professionnelles;
- ▶ participer aux procédures de certification et d'évaluation;
- ▶ et former les entreprises afin qu'elles puissent dispenser une formation de qualité sur le terrain.

Source: BIT, 2017a.

à but non lucratif et avec les pouvoirs publics pour perfectionner directement les connaissances acquises grâce aux apprentissages et autres formes d'acquisition de connaissances sur le lieu de travail (BIT et OCDE, 2017). Les employeurs peuvent également agir en faisant connaître aux lycéens les possibilités de formation en entreprise, en développant des parcours intégrés et des partenariats entre les entreprises et l'enseignement secondaire afin d'améliorer le «vivier de talents» (BIT et OCDE, 2017).

Les employeurs sont également en mesure d'aider à actualiser les cursus et les compétences en fonction des besoins du marché du travail, ce qui peut à son tour améliorer la valeur et les perspectives d'emploi associées aux programmes d'apprentissage (BIT et OCDE, 2017). Les modèles les plus solides d'acquisition de connaissances sur le lieu de travail reposent sur des efforts suivis et une collaboration active entre les gouvernements, les employeurs et les travailleurs à tous les niveaux.

Les études dans ce secteur sont peu nombreuses mais le consensus général est que l'apprentissage apporte de la valeur aux entreprises dans différents métiers, secteurs et régions: même si le coût est plus élevé au début ou en cours d'apprentissage, les avantages viennent l'équilibrer au fil du temps. «La rapidité avec laquelle des avantages nets sont dégagés dépendra de la taille de l'entreprise, du secteur, de la durée de la formation, de la mesure dans laquelle les apprentis participent à de véritables travaux ou modes de production et si les apprentissages sont subventionnés» (BIT, 2019f).

Les organisations d'employeurs peuvent jouer un rôle majeur dans la promotion de l'apprentissage et de l'acquisition de connaissances sur le lieu de travail en faisant connaître les effets positifs qu'ils peuvent avoir sur la productivité et le développement des ressources humaines, de préférence avec des données réelles sur les effets bénéfiques lorsqu'il en existe (BIT, 2019c).

Dans certains systèmes d'apprentissage, des organismes intermédiaires épaulent les employeurs et facilitent le système et la formation par l'apprentissage. En règle générale, ces organismes se chargent d'une ou plusieurs des fonctions suivantes:

- employer des apprentis en tant qu'employeur tiers;
- former des apprentis dans le cadre d'accords spécifiques avec des groupes d'employeurs;
- entreprendre d'autres activités de soutien aux apprentis pour le compte d'un employeur ou d'un groupe spécifique d'employeurs (BIT, 2019c).

L'encadré 7 souligne le rôle joué par les organismes intermédiaires dans le système d'apprentissage aux États-Unis.

Encadré 7: Les intermédiaires

Les intermédiaires ont sept façons d'aider les apprentissages dans un programme spécifique (le «modèle IMT» aux États-Unis) qui est géré par une organisation privée en collaboration avec plusieurs parties prenantes dans huit États:

1. mise en relation des groupes d'entreprises et d'industries avec des partenaires syndicaux;
2. synthèse des besoins des petits employeurs au sein des secteurs industriels;
3. actions d'engagement et de sensibilisation de l'industrie;
4. accompagnement des progrès des apprentis;
5. entretien des relations avec les établissements publics du secteur tertiaire;
6. parrainage d'apprentissages (ce qui évite d'avoir à obtenir l'accord du gouvernement pour chaque apprenti);
7. études et documentation des méthodes intéressantes

Source: BIT, 2019c.

Ces organismes intermédiaires constituent un canal utile pour la diffusion de l'information, en encourageant les employeurs à recruter et à améliorer le taux de rétention et de réussite des apprentis; souvent ils connaissent bien les questions propres aux jeunes et aux groupes défavorisés (BIT, 2019c).

Les obstacles à la participation

S'il y a de nombreux obstacles à une participation plus grande et plus efficace des employeurs dans les systèmes d'acquisition de compétences, il existe quelques écueils irréductibles, qui ne sont pas uniquement liés au développement des compétences. En tant que telles, les stratégies pour encourager la participation doivent envisager dans la mesure du possible des moyens de réduire ou d'atténuer les difficultés.

Capacités de l'employeur

Ressources financières et humaines: De nombreuses micro, petites et moyennes entreprises ne disposent pas de finances suffisantes pour prendre en charge les coûts de fonctionnement et n'ont souvent pas de fonction dédiée à la gestion des ressources humaines. Les effets de la Covid-19 sur le plan économique et autres continueront également d'exercer une pression sur la position des organisations et leur volonté de participer au développement des compétences, notamment



Photographe: M. Crozet.

au niveau de l'entreprise. Elles peuvent manquer de personnel ou ne pas avoir les moyens nécessaires pour évaluer leurs besoins et priorités ou ceux de leurs adhérents. Cette situation peut être exacerbée par les employeurs qui n'ont pas prévu de collaborer.

Il faut trouver le temps de contribuer aux systèmes d'acquisition de compétences – que ce soit lors d'une période chargée de réforme des systèmes ou pour des activités de routine –, du temps qui est généralement en concurrence directe avec les activités habituelles de l'employeur.

Création d'une base d'informations avérées: Les organisations patronales n'ont pas toujours la capacité de mener des études, d'enquêter auprès de leurs adhérents, etc. pour recueillir des informations et des données. Si les données existent, les moyens pour les analyser ou pour en convertir les résultats en argumentation peuvent faire défaut.

Savoir-faire technique: L'absence de savoir-faire facilement disponible, en particulier au sein des organisations patronales (mais aussi des entreprises), limite également la capacité à s'impliquer. Même lorsque l'on peut tirer parti de réseaux et d'organisations d'employeurs plus larges, ils s'appuient fréquemment sur le travail régulier de bénévoles.

La défense des intérêts aux niveaux politique et administratif: Dans certains pays, la volonté des organisations patronales à s'engager et à faire valoir leurs arguments sur les questions de compétences – même pour un modeste programme de revendications

à base d'informations avérées – peut être perturbée en cas de changements de gouvernement ou de direction ministérielle. Ces changements entraînent des efforts lourds et découragent la poursuite de l'engagement.

Les questions de développement des compétences ne sont pas prioritaires: Les organisations patronales et les entreprises n'attachent pas toute l'importance suffisante à la question du développement des compétences, en raison des insuffisances des systèmes de gestion des ressources humaines et par manque de compréhension du rapport entre la productivité et les compétences.

Le dialogue social

Manque d'habitude du dialogue social: dans de nombreux pays, les gouvernements n'envisagent toujours pas de partager la responsabilité de la direction des systèmes d'acquisition de compétences avec les organisations patronales. Ainsi, les employeurs ont rarement l'occasion de contribuer de manière utile, ce qui augmente le manque de confiance réciproque et limite la possibilité d'un engagement accru. De tels arrangements dissuadent les employeurs de s'impliquer, créant ainsi un cercle vicieux qui ne profite à personne.

Les domaines prioritaires

Pour être plus présentes dans le développement des compétences, les organisations patronales – et les entreprises, le cas échéant – devraient s'intéresser aux domaines prioritaires suivants:

Généralités

- **donner la priorité au développement des compétences**, en reconnaissant qu'il s'agit d'une responsabilité partagée que les employeurs soutiennent; ils contribuent à développer et à utiliser plus efficacement les compétences en intervenant activement dans les systèmes, politiques et programmes d'acquisition de compétences;
- analyser les **besoins en capacités** des organisations patronales pour s'engager davantage et faire valoir plus efficacement leur position dans les différents domaines liés aux systèmes d'acquisition de compétences et à l'EFTP;
- présenter un **programme de revendications** destiné aux gouvernements et autres intéressés sur les lacunes dans la coordination des systèmes d'acquisition de compétences, leur financement, l'information et les prévisions du marché du travail, et le développement du personnel et des entreprises.

La coordination des systèmes d'acquisition de compétences

Partenariats sur les orientations et la stratégie:

- demander que le rôle des employeurs soit clairement établi dès la création des dispositifs juridiques ou réglementaires, des accords tripartites ou des politiques nationales touchant aux compétences. Les employeurs doivent participer au processus de création de ces dispositifs et politiques;
- élaborer plusieurs mécanismes de coordination nouveaux et/ou améliorés, à tous les niveaux, qui seront étudiés avec les organismes gouvernementaux concernés, et préconiser la participation aux mesures de coordination existantes ou nouvelles afin d'examiner le développement des compétences à différents niveaux et dans différents forums;
- demander d'ajouter les questions liées au développement des compétences dans les dispositions pour le dialogue social ou les conventions collectives;
- préconiser de traiter le développement des compétences au niveau sectoriel et en rechercher les occasions possibles, afin d'améliorer la manière dont les employeurs et les systèmes de formation abordent les questions de compétences dans les secteurs prioritaires.

Le financement

Taxes et fonds consacrés à la formation: Insister pour avoir un rôle significatif dans les dispositions sur la gouvernance des fonds de formation financés par des taxes et dans la conception, le développement et l'élaboration d'autres mécanismes de financement et

systèmes d'incitation ainsi que dans l'examen de leurs résultats.

Les informations et prévisions relatives au marché du travail

Systèmes d'information sur le marché du travail:

Œuvrer avec le gouvernement pour contribuer à améliorer lesdits systèmes en matière de développement des compétences et veiller à la mise en place de mécanismes de coordination efficaces avec les employeurs.

Enquêtes auprès des employeurs: Les organisations patronales devraient encourager et aider les entreprises à répondre aux études et au suivi sur les besoins en compétences et les questions associées aux politiques et aux programmes du marché du travail.

Le développement du personnel et de l'entreprise

Acquisition de connaissances sur le lieu de travail et apprentissages:

Demander des systèmes d'apprentissage de qualité dans lesquels les employeurs participent avec le(s) gouvernement(s) afin de prendre l'initiative des actions de mise en œuvre de dispositifs d'acquisition de connaissances sur le lieu de travail pour leurs adhérents et les employeurs.

Développement stratégique des ressources humaines:

Les organisations patronales devraient encourager et aider les entreprises à accorder une plus grande priorité à la gestion stratégique des ressources humaines, à investir davantage dans le développement des compétences de leur personnel et à mieux utiliser les compétences dans les entreprises.

Conclusion

Dans le contexte mondial actuel de bouleversements économique et environnemental, le développement des compétences nécessite une redynamisation du contrat social par un dialogue social tripartite vigoureux.

Des systèmes de compétences mieux coordonnés – grâce à des dispositifs juridiques ou réglementaires adaptés – encourageront la participation des organisations patronales et des entreprises et favoriseront le sentiment de responsabilité partagée. Rapprocher les compétences et le marché du travail est l'un des principaux objectifs et le déploiement d'approches sectorielles peut y contribuer.

Les principaux domaines de mobilisation pour les employeurs comprennent les mécanismes/dispositifs de coordination du système, son financement, l'information sur le marché du travail et le développement du personnel et des entreprises.

Pour les employeurs, un engagement accru en matière de compétences se traduira par des avantages

financiers, tels que les gains de productivité, d'efficacité et d'innovation commerciale, ainsi que par des avantages non financiers, comme une meilleure culture d'entreprise, une plus grande motivation des employés et moins de départs du personnel.

Références

BIT (Bureau international du Travail). 2020.

Employer organizations in the governance of TVET and skills systems.

- **2020a.** *A review of skills levy systems in countries of the Southern African Development Community.*
- **2019.** *Déclaration du centenaire de l'OIT pour l'avenir du travail.*
- **2019a.** *Travailler pour bâtir un avenir meilleur,* Commission mondiale sur l'avenir du travail.
- **2019b.** *Guidebook: Implementation of Public-Private Partnerships in TVET,* Direction de l'enseignement technique et projet B-SEP (Bangladesh Skills for Employment and Productivity) de l'OIT.
- **2019c.** *Intermediary organizations in apprenticeship systems.*
- **2019d.** *Comment mesurer les coûts et les avantages de la formation en apprentissage,* Compétences pour l'emploi, note d'orientation.
- **2019e.** *Skills for a greener future: A global view.*
- **2019 f.** *Measuring the costs and benefits of apprenticeship training*
- **2017.** *Skills for trade and economic diversification.*
- **2017a.** *Outils pour des apprentissages de qualité – Volume 1: Guide de l'OIT à l'intention des décideurs politiques,* Service de la politique de l'emploi, octobre.
- **2011.** *Formuler une politique nationale relative au développement des compétences,* Développement des compétences pour l'emploi, note d'orientation pour les politiques.
- **2004.** *Recommandation (n° 195) sur la mise en valeur des ressources humaines, 2004.*
- et al. **2017.** *Skill needs anticipation: Systems and approaches.*
- et al. **2016.** *Working at sectoral level: Guide to anticipating and matching skills and jobs.*

Malgré les obstacles potentiels liés aux traditions du dialogue social propres à un pays et à la capacité des employeurs à s'impliquer, il est clair qu'il est nécessaire de développer des stratégies et des plans d'action en matière de compétences à tous les niveaux – national, sectoriel et de l'entreprise.

—; **OCDE. 2017.** *Engaging employers in apprenticeship opportunities,* Éditions de l'OCDE, Paris.

Cedefop (Centre européen pour le développement de la formation professionnelle). 2018. *Hungary: Sectoral skills councils linking quality VET to jobs.*

Dunbar, M. 2015. **Skills and capacity: What does learning need to look like today to prepare the workforce of 2030**

— **2013.** «Engaging the private sector in skills development», HEART Trust.

ETF (Fondation européenne pour la formation). 2013. *Good multilevel governance for vocational education and training.*

Goh, C. G. 2018. *Adult educators and the industry transformation maps.*

OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques). 2015. *The G20 skills strategy for developing and using skills for the 21st century.*

PNUD (Programme des Nations Unies pour le développement). 2017. *Best practices guideline and toolkit on engaging the private sector in skills development.*

UNESCO (Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture). 2018. *Funding skills development: The private sector contribution.*

—; **BIT. 2018.** *Taking a whole of government approach to skills development.*

—; **BIT. 2002.** *Enseignement et formation techniques et professionnels pour le vingt et unième siècle : recommandations de l'UNESCO et de l'OIT.*

Ziderman, A. 2016. *Funding mechanisms for financing vocational training: An analytical framework,* IZA Policy Paper No. 110, avril.

FEM (Forum Économique Mondial). 2019. *Global Competitiveness Report for 2019*

Contact:
Bureau des activités pour les employeurs
Bureau international du Travail
4, route des Morillons
CH-1211 Genève 22, Suisse
www.ilo.org/ACTEMP

Direction générale des compétences et de l'employabilité
Département de la politique de l'emploi
Bureau international du travail
4, route des Morillons
CH-1211 Genève 22, Suisse

T: +41 22 799 7239
E : skills@ilo.org
www.ilo.org/skill