



## TYPOLOGIE DU DCP

### ORIENTATION ET IMPACT DU DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES

#### Objet du présent document

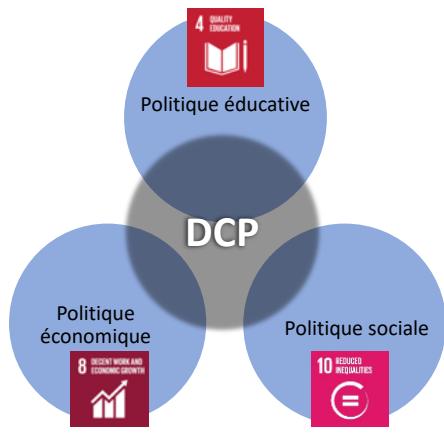
Le développement de compétences professionnelles (DCP) constitue un pilier de la coopération suisse au développement. Pour autant, il ne faut pas y voir un instrument d'un seul bloc, car le DCP comporte de multiples facettes, relève de différentes politiques, sert plusieurs objectifs, produit divers effets et implique la coopération d'un grand nombre d'acteurs. **Ce document a pour but de fournir un appui aux divisions opérationnelles de la DDC en les aidant à définir l'orientation de leurs interventions en matière de DCP**, à choisir les bons partenaires et, partant, à gérer leurs portefeuilles de programmes et leurs projets conformément aux stratégies correspondantes de la DDC, aux objectifs politiques des pays partenaires et aux normes professionnelles en usage. Particulièrement utile au début et à la fin du cycle de vie des projets, c'est-à-dire aux stades de la conception puis de l'évaluation des actions de DCP, ce document aide aussi à fixer des objectifs réalistes et plausibles en termes de réalisations et d'impact attendus.

#### Le DCP dans le contexte de la coopération suisse au développement

Dans son *message 2017–2020*<sup>i</sup>, le Conseil fédéral a défini l'éducation de base et le développement de compétences professionnelles comme un domaine prioritaire de la coopération suisse au développement, en augmentant substantiellement le budget alloué à ces activités. En 2017, la DDC a lancé sa *stratégie pour l'éducation*<sup>ii</sup>. Celle-ci couvre à la fois l'éducation de base (EB) et le développement de compétences professionnelles (DCP), dont elle met en évidence les interrelations. Elle souligne également, dans une moindre mesure, les interdépendances tout aussi importantes qui existent entre ces deux domaines et le développement du secteur privé et de l'emploi. Le document *Employment and Income Medium Term Orientation 2015–2019*<sup>iii</sup> de la DDC (en anglais) explique l'importance du DCP sur le plan de la politique sociale et économique ainsi que ses liens avec l'emploi, le développement du secteur privé (DSP) et le développement du secteur financier (DSF). Dans son document *Développement des compétences dans le cadre de la coopération au développement économique*<sup>iv</sup>, le Secrétariat d'État à l'économie (SECO) expose les principes qui sous-tendent son engagement accru dans ce domaine.

#### Place du DCP dans les différents champs d'action politiques

Le DCP relève à la fois de la politique sociale, de la politique économique et de la politique éducative (voir illustration 1). En contribuant à la réalisation de plusieurs des Objectifs de développement durable (ODD), à savoir l'ODD 4 (éducation de qualité pour tous), l'ODD 8 (travail décent et croissance économique) et l'ODD 10 (réduction des inégalités), le DCP a aussi un impact sur l'ODD 1 (éradication de la pauvreté).



En tant qu'instrument de la coopération au développement, le DCP permet non seulement de s'attaquer à des problèmes d'ordre social, tels que le chômage chez les jeunes, le sous-emploi, la pauvreté et les inégalités, mais aussi de relever des défis économiques, grâce à la formation d'une main-d'œuvre qualifiée qui contribuera à une amélioration de la qualité, de la productivité et de la compétitivité. Néanmoins, les projets de DCP ne peuvent pas répondre à des attentes qui s'avèrent parfois excessives et irréalistes en termes de portée de l'action, de création d'emplois, d'augmentation des revenus et de développement du système.

Le DCP n'est ni une baguette magique, ni une solution miracle et ne peut qu'apporter des améliorations ciblées dans des domaines particuliers.

À long terme en tout cas, ce ne sont pas des projets individuels qui permettront d'atténuer les problèmes sociaux et de stimuler le développement économique mais bel et bien des systèmes nationaux d'enseignement et de formation professionnels (EFP) solides et des politiques actives du marché du travail (PAMT) ainsi qu'un environnement économique capable d'absorber l'afflux croissant de jeunes sur le marché du travail.

Les systèmes nationaux d'EFP ne forment jamais un tout homogène. Ils s'apparentent bien plus à un puzzle où se juxtaposent plusieurs approches et sous-systèmes inhérents à différents secteurs industriels et économiques. Le système d'EFP suisse a précisément pour avantage de pouvoir gérer une telle diversité.

## Le système de coordonnées du DCP

Comme le DCP relève de différents domaines politiques, il n'existe pas d'approche universelle en la matière. **Le développement de compétences professionnelles a différentes finalités et poursuit des objectifs variés, parfois même contradictoires**, même si, in fine, il s'agit toujours d'améliorer la situation sur le front de l'emploi et des revenus. Le **système de coordonnées du DCP** (voir illustration 2) structure le cadre dans lequel s'inscrivent les actions possibles dans ce domaine tout en facilitant l'identification d'approches types. Certains projets et programmes de DCP pourront trouver une place bien précise dans ce système de coordonnées tandis que d'autres se composeront de plusieurs interventions (composantes de projet p. ex.) dans différents domaines.

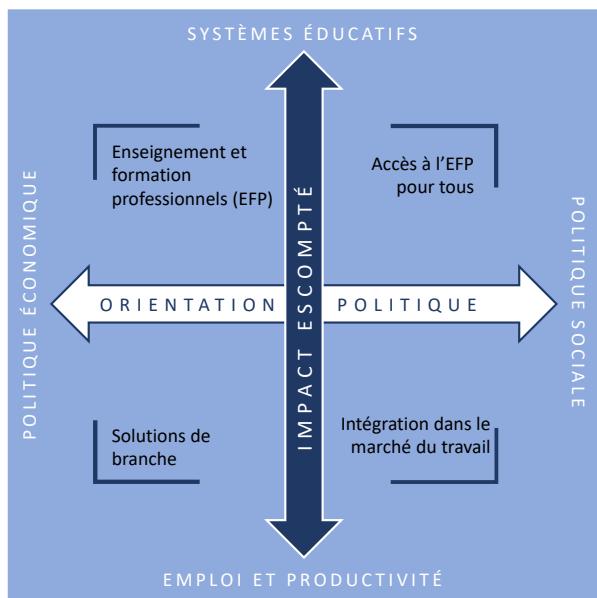


Illustration 2 : le système de coordonnées du DCP

En général, quand ils sont au point, les systèmes d'EFP remplissent des objectifs qui relèvent aussi bien du volet économique que social de la politique nationale. Ils font partie intégrante des systèmes éducatifs nationaux et profitent à la fois à la population, de par leur impact sur l'emploi et les revenus, et aux entreprises, grâce à l'amélioration de la qualité et de la productivité. Toutefois, ces systèmes d'EFP éprouvés sont une véritable mosaïque de programmes d'enseignement et de formation : intervenant à différents niveaux de qualification et pour des durées variables, ils sont aussi financés par divers fonds et budgets.

Contrairement aux systèmes d'EFP aboutis, les cours et projets de DCP individuels sont bien ciblés et se positionnent en un point quelconque du système de coordonnées figurant dans l'illustration 2. Un projet destiné à promouvoir la mise en place d'un système d'EFP national durable et de qualité dans un pays partenaire ne peut pas s'adresser uniquement à des groupes défavorisés, car il faut que ce système soit attrayant pour la majorité des jeunes qui sortent de l'école. Néanmoins, un autre projet portant sur des cours de brève durée conçus pour faciliter l'insertion professionnelle de certains groupes-cibles (p. ex. dans un camp de réfugiés) pourra ne pas avoir pour objectif de conforter le système d'EFP dans son ensemble.

Par conséquent, différents types de projets de DCP visant différents effets devraient trouver leur place dans le portefeuille de la DDC en fonction du contexte donné et des défis à relever.

## L'ORIENTATION POLITIQUE D'UNE INTERVENTION (AXE HORIZONTAL)

À long terme, le DCP doit servir des objectifs à la fois sociaux et économiques. Cependant, pendant leur durée de vie, les interventions ciblées (projets ou composantes de projet) sont généralement destinées à remplir des objectifs qui sont, soit à dominante sociale, soit à dominante économique.

- Les **objectifs de politique économique** visent à répondre à la demande du marché du travail et à renforcer les capacités de l'économie nationale, de l'industrie et des entreprises en termes de qualité, de productivité, de compétitivité et d'innovation. Au niveau national, la qualification de la main-d'œuvre, qui contribue à créer un environnement attrayant pour les investisseurs, fait partie de ces objectifs économiques. Une éducation de base de qualité constitue aussi un socle solide pour des systèmes d'EFP performants.
- Quant aux **objectifs de politique sociale**, ils répondent à la demande sociale des jeunes sortant de l'école, aux besoins d'insertion professionnelle des chômeurs et à la nécessité d'inclure tout groupe confronté à certains obstacles pour participer à des programmes de formation. L'association de l'éducation de base et du DCP est particulièrement importante dans les programmes de la DDC qui visent à promouvoir le rattrapage éducatif ainsi que l'intégration professionnelle des jeunes en décrochage scolaire et des populations défavorisées.

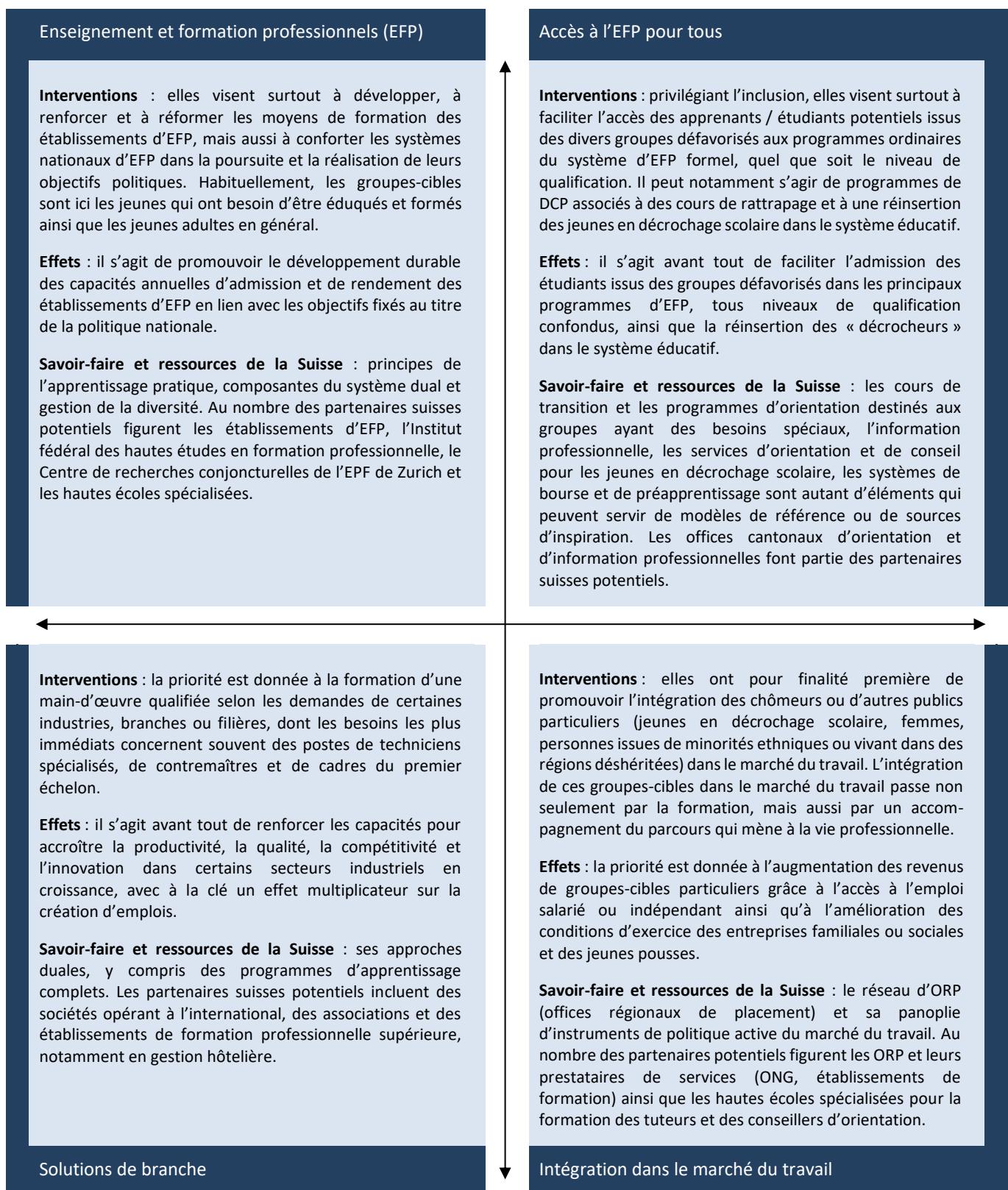
## L'IMPACT ATTENDU D'UNE INTERVENTION (AXE VERTICAL)

À long terme, le DCP doit à la fois permettre d'établir un système éducatif national durable et avoir un impact sur les publics visés en termes de productivité, de compétitivité, d'emploi et de revenus. Toutefois, les interventions spécifiques (projets ou composantes de projets) souscrivent à une approche différente en vue de produire les effets escomptés avant l'achèvement du projet :

- soit elles s'attachent principalement à réaliser l'objectif à long terme de développement de **capacités éducatives et de systèmes d'EFP (inclusifs) durables au plan national** ;
- soit elles sont surtout destinées à avoir un impact immédiat et tangible sur la **réduction du chômage / du sous-emploi ou l'augmentation de la productivité**, afin de résoudre les pénuries de main-d'œuvre qualifiée dans les entreprises et les secteurs économiques et sur les marchés du travail (mesures à effet rapide).

## Approches types mettant à profit l'expertise de la Suisse

En fonction de l'orientation politique et de l'impact visé, le système de coordonnées du DCP structure le champ d'intervention des projets en quatre types d'approche, chacune ayant des visées spécifiques et, partant, des effets qui lui sont propres. Cependant, dans les faits, bon nombre de projets n'adhèrent pas à une seule et même approche mais tendent plutôt à en combiner plusieurs, par le biais de différentes composantes, qui trouveront une place correspondante dans le système de coordonnées.



Dans le cadre d'une intervention consacrée au DCP, l'orientation définie et les effets attendus conditionnent la nature des indicateurs qui seront utilisés par référence à la liste des indicateurs communs de résultats (Common Outcome Indicators – COI) pour le DCP.

## Activités de projet et partenaires clés

Le positionnement d'un projet (ou de ses différentes composantes) dans le système de coordonnées du DCP et le degré de proximité de l'une des quatre approches types aident à préciser les priorités et l'orientation des actions de DCP, ce qui permet aussi de définir les activités de projet et de sélectionner les partenaires clés en conséquence.

### Enseignement et formation professionnels (EFP)

**Activités de projet** : elles peuvent inclure l'amélioration de la qualité et de la pertinence des programmes de formation (élaboration de leur contenu et examens finaux), la qualification des « multiplicateurs » (enseignants, formateurs et gestionnaires des formations), le développement organisationnel et institutionnel des prestataires de formation (y compris le soutien matériel), l'aide au développement des éléments constitutifs des systèmes (établissements de formation des formateurs, organes d'évaluation des compétences, mécanismes de financement, cadres de qualification), l'appui consultatif et le soutien au développement des capacités en matière d'élaboration des politiques, de conception des systèmes, de législation et de gouvernance. Toutes ces initiatives offrent la possibilité de promouvoir la mise en place d'éléments du système d'EFP dual ainsi que l'implication du secteur privé dans le processus de gouvernance du système.

**Partenaires clés** : ce sont généralement les ministères de l'enseignement (professionnel) qui, idéalement, coopèrent avec d'autres parties prenantes aux systèmes d'EFP, dont le secteur privé, ses associations et chambres représentatives, ainsi que d'autres ministères de tutelle concernés.

### Accès à l'EFP pour tous

**Activités de projet** : campagnes d'information, services d'orientation professionnelle, octroi de bourses, promotion de la discrimination positive, établissement de systèmes de quotas, assouplissement des conditions d'admission, organisation des transports, mise en place de calendriers commodes pour les participants, introduction de programmes de formation itinérants ou à distance, de cours de rattrapage et d'un enseignement de deuxième chance pour les jeunes en décrochage scolaire, validation des acquis de l'expérience et informels, entre autres.

**Partenaires clés** : il s'agit des ministères de l'éducation, des structures et établissements d'EFP, des ministères des affaires sociales et des ONG.

*(Note : les programmes spéciaux exclusivement consacrés à l'intégration de personnes issues de groupes-cibles sélectionnés dans le marché du travail n'entrent généralement pas dans la catégorie « Accès pour tous » mais dans celle qui figure ci-dessous « Intégration dans le marché du travail ».*

**Activités de projet** : elles consistent généralement à développer les programmes sur mesure proposés par des prestataires de formation compétents existants et/ou à établir de nouveaux centres de formation répondant aux besoins spécifiques des secteurs, en prévoyant éventuellement des formations en milieu de travail au sein d'entreprises partenaires ou des processus de pilotage de modèles d'EFP dual.

**Partenaires clés** : pour les solutions de branche, ce sont les grandes entreprises, les associations professionnelles des différents secteurs et les groupements d'entreprises – si possible en collaboration avec des établissements publics d'EFP. Potentiellement, les employeurs sont prêts à financer ou à cofinancer des formations qui répondent à leurs besoins. Des centres d'excellence tels que ceux mis en place par la DDC dans les années 1990 (écoles polytechniques ou centres de formation en mécanique) peuvent aussi avoir un rôle à jouer. Les principes du système dual appliqués aux solutions de branche peuvent servir de modèles de référence et de catalyseurs pour une généralisation de l'EFP dual.

### Solutions de branche

**Activités de projet** : elles peuvent s'appuyer sur tout l'éventail des instruments de politique active du marché du travail (PAMT), visant notamment à promouvoir :

1. l'emploi, avec des informations sur le marché du travail, des services de placement et des subventions salariales temporaires ;
2. le travail temporaire (p. ex. avec des programmes de travaux publics) ;
3. le développement des compétences ;
4. le soutien à l'activité indépendante et aux jeunes entreprises, notamment sociales.

**Partenaires clés** : au niveau du secteur public, ce sont par exemple les ministères du travail et des affaires sociales. Au cœur de l'action menée par beaucoup d'ONG nationales et internationales, l'intégration dans le marché du travail est aussi un domaine d'intervention clé pour de nombreux prestataires de formation privés. Les établissements de formation et les structures éducatives sont des prestataires de services potentiels mais n'assument ni la responsabilité, ni le financement de la PAMT.

### Intégration dans le marché du travail

#### Éditeur :

Direction du développement et de la coopération DDC  
Réseau Emploi et revenus (e+i)  
Freiburgstrasse 130, CH-3003 Berne  
e-i@eda.admin.ch  
www.ddc.admin.ch

<sup>1</sup> <https://www.eda.admin.ch/deza/fr/home/ddc/strategie/bases-legales/message-cooperation-internationale-2017-2020/orientations-priorites.html>

<sup>ii</sup> <https://www.shareweb.ch/site/EI/Pages/VSD/Key%20Documents.aspx>

<sup>iii</sup> <https://www.shareweb.ch/site/EI/Pages/VSD/Key%20Documents.aspx>

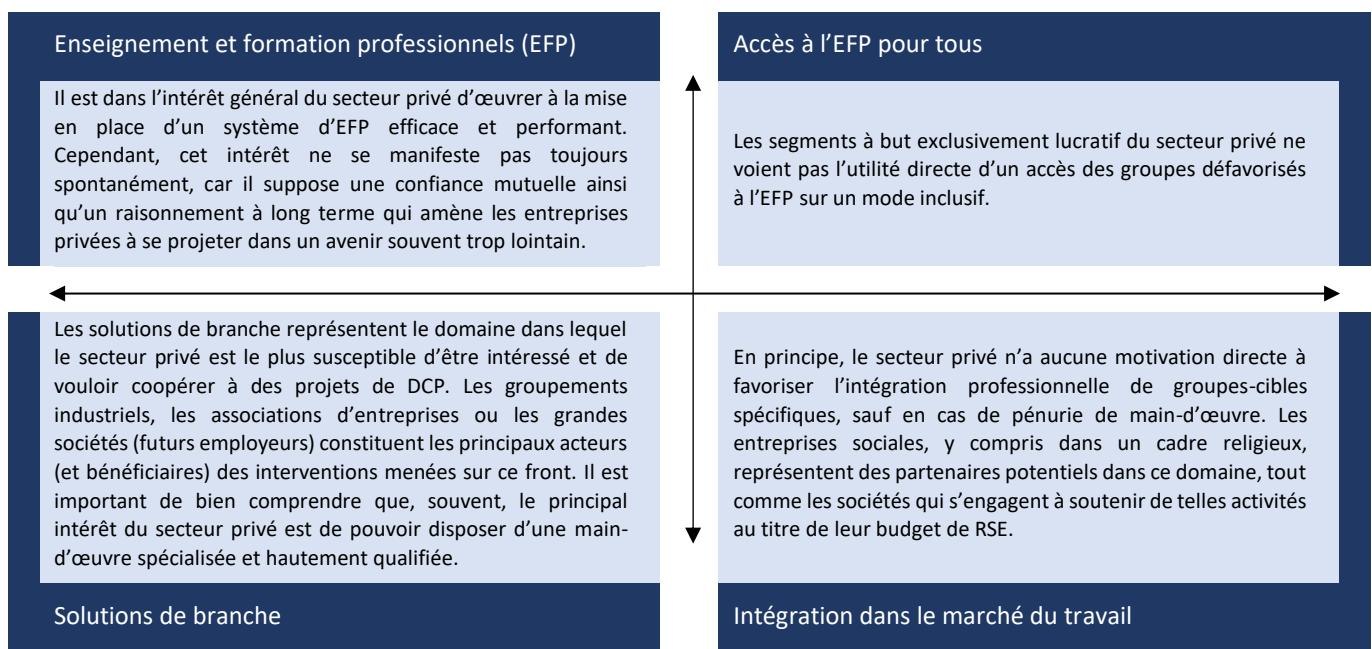
<sup>iv</sup> <https://www.seco-cooperation.admin.ch/secocoop/fr/home/documentation/publications/brochures-techniques/entwicklung-von-fachkompetenzen.html>



## COMPLÉMENT SUR LA TYPOLOGIE DU DCP : RÔLES ET INTÉRÊTS DU SECTEUR PRIVÉ

Aujourd’hui, la plupart des pays s’attachent à structurer leur système de DCP en l’adaptant à la fois à la demande sociale et aux besoins du marché du travail. Il s’agit donc d’assurer une formation dans les secteurs économiques ou les domaines professionnels concernés (*adéquation quantitative*) en veillant à répondre aux attentes des employeurs et/ou des clients (*adéquation qualitative*). Pour orienter davantage le DCP sur les besoins du marché du travail, il est important d’impliquer les futurs employeurs, et donc le secteur privé, dans sa planification, son organisation et son financement. Les partenariats entre les secteurs public et privé permettent d’établir des programmes et des systèmes de DCP efficaces. Ils visent à atteindre des objectifs sociaux, économiques et éducatifs globaux (meilleur accès à l’emploi et aux revenus, accroissement de la compétitivité de l’économie nationale, amélioration du niveau de formation et inclusion sociale) grâce à une collaboration avec des entreprises et d’autres acteurs économiques du secteur privé.

### Intérêts particuliers du secteur privé (employeurs)



### Rôles du secteur privé

La contribution du secteur privé aux projets de DCP peut être structurée sur la base de son rôle fonctionnel dans la planification et l’organisation des systèmes d’enseignement et de formation professionnels (EFP) (pour plus de précisions, cf. Maurer, 2015<sup>1</sup>). Dans certaines fonctions, le terme *secteur privé* tend plutôt à signifier *employeurs potentiels*, ce qui inclut aussi des entreprises publiques. Par conséquent, les fonctions du secteur privé sont principalement les suivantes :

- *secteur privé (employeurs) comme acteur de la gouvernance des systèmes d’EFP* ;
- *secteur privé (employeurs) comme contributeur au financement* ;
- *secteur privé (employeurs) comme hôte des activités d’apprentissage et de formation en milieu de travail* ;
- *secteur privé (employeurs) comme client de la formation (en tant que futur recruteur d’une main-d’œuvre qualifiée)*.

En fonction du contexte national et de la catégorie de personnes à former, les prestataires de formation privés (qui relèvent d’un segment spécifique du secteur privé) peuvent jouer un rôle central dans le développement des compétences professionnelles en offrant des alternatives intéressantes au système éducatif public dans certains secteurs et métiers. Ce rôle étant particulier, il ne sera pas examiné plus avant dans ce document.

<sup>1</sup> [https://www.shareweb.ch/site/EI/Documents/VSD/Topics/Engagement%20with%20the%20private%20sector/SDC-Paper-The%20role%20of%20the%20private%20sector-2015\(en\).pdf](https://www.shareweb.ch/site/EI/Documents/VSD/Topics/Engagement%20with%20the%20private%20sector/SDC-Paper-The%20role%20of%20the%20private%20sector-2015(en).pdf) (en anglais).

En fonction des principaux objectifs visés, comme illustré dans la typologie du DCP, l'implication du secteur privé / des employeurs dans les projets pourra revêtir des formes très variables sur la base des quatre rôles évoqués plus haut :

## Enseignement et formation professionnels (EFP)

### Le secteur privé comme acteur de la gouvernance des systèmes d'EFP

À terme, le secteur privé est amené à jouer un rôle clé dans le développement et le pilotage des systèmes nationaux d'EFP. Les conseils, commissions et comités opérant au niveau national, ou au sein des établissements, que ce soit pour des branches spécifiques ou pour certains processus (essentiellement la définition de normes de compétences ainsi que les examens et les évaluations des compétences, y compris la validation des acquis de l'expérience) jouent un rôle crucial.

### Le secteur privé comme contributeur au financement

Pour financer les systèmes d'EFP, il faut pouvoir compter sur la contribution du secteur privé, quelle qu'en soit la forme (prise en charge des frais de formation, prestations en nature, notamment pour la formation en milieu de travail, paiement du salaire des apprenants, fonds de formation, systèmes d'impôts/subventions et impôts sur les sociétés).

### Le secteur privé comme hôte des activités de formation

La formation sur le lieu de travail existe déjà dans beaucoup de pays, soit dans le cadre de stages inclus dans les programmes d'EFP formels, soit avec des apprentissages en milieu de travail à caractère informel. Sur cette base, il est possible de concevoir des projets associant aux formations dans un centre des stages en entreprise, ou inversement, pour compléter la formation sur le lieu de travail par des apports théoriques en classe, puis instituant graduellement des programmes d'apprentissage formels correspondants.

### Le secteur privé comme client de la formation

Le secteur privé (les employeurs) est le principal client de la formation professionnelle, pourvoyeuse de la main-d'œuvre qualifiée dont il a besoin. Pour une meilleure mise en adéquation des compétences avec les besoins de l'économie, le secteur privé peut aussi être associé aux décisions opérationnelles, par exemple pour la sélection des apprenants ou des instructeurs affectés à la formation sur le lieu de travail.

## Accès à l'EFP pour tous

### Le secteur privé comme contributeur au financement

Les sociétés privées renommées ou bien ancrées localement pourront souhaiter sponsoriser certaines opérations ou octroyer des bourses, notamment dans le cadre de leurs activités en lien avec la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Elles pourront aussi, comme les entreprises de l'économie sociale, s'engager à offrir des formations en milieu de travail à des groupes défavorisés.

### Le secteur privé comme acteur de la gouvernance des systèmes d'EFP

Les entreprises parties prenantes aux solutions de branche contribuent à la définition des normes de compétences et des cursus de formation en fonction de leurs besoins, tout en participant aux processus d'examen et de certification. Elles peuvent même jouer un rôle de catalyseur et de garant pour les programmes correspondants.

### Le secteur privé comme contributeur au financement

Les entreprises sont potentiellement prêtes à financer ou à cofinancer des formations qui répondent à leurs besoins immédiats en main-d'œuvre qualifiée, y compris par le biais de contributions en nature, telles que des formations en milieu de travail incluant la prise en charge des coûts substantiels que représentent la rétribution des formateurs, les infrastructures, les consommables et les moyens didactiques.

### Le secteur privé comme hôte des activités de formation

Dans le cadre de ce type d'intervention, les formations peuvent se dérouler directement dans les ateliers des partenaires privés ou dans des locaux spécialement aménagés par ces derniers.

### Le secteur privé comme client de la formation

La perspective d'un accès direct à du personnel qualifié est la motivation centrale des associations ou des grandes entreprises qui participent à des solutions de branche. Plus elles sont impliquées dans la gouvernance de la formation, la définition des normes et la sélection des apprenants, plus il y a de possibilités d'embauche à la clé.

### Le secteur privé comme hôte des activités de formation

Lorsqu'un projet a pour finalité première de promouvoir l'intégration dans le marché du travail pour les demandeurs d'emploi ou certains publics-cibles, le secteur privé peut intervenir comme prestataire de services en proposant des formations ou des stages en entreprise, mais aussi en assurant le développement de compétences pratiques dans des domaines où il n'existe pas de prestataires publics qualifiés. En contrepartie de tels services, une rétribution peut être de mise.

### Le secteur privé comme client de la formation

Les acteurs du secteur privé peuvent aussi intervenir en tant qu'employeurs ou partenaires contractuels dans le cadre de programmes d'intégration dans le marché du travail, lesquels prévoient parfois des subventions salariales temporaires ou des réductions d'impôt pour les motiver.

## Solutions de branche

## Intégration dans le marché du travail



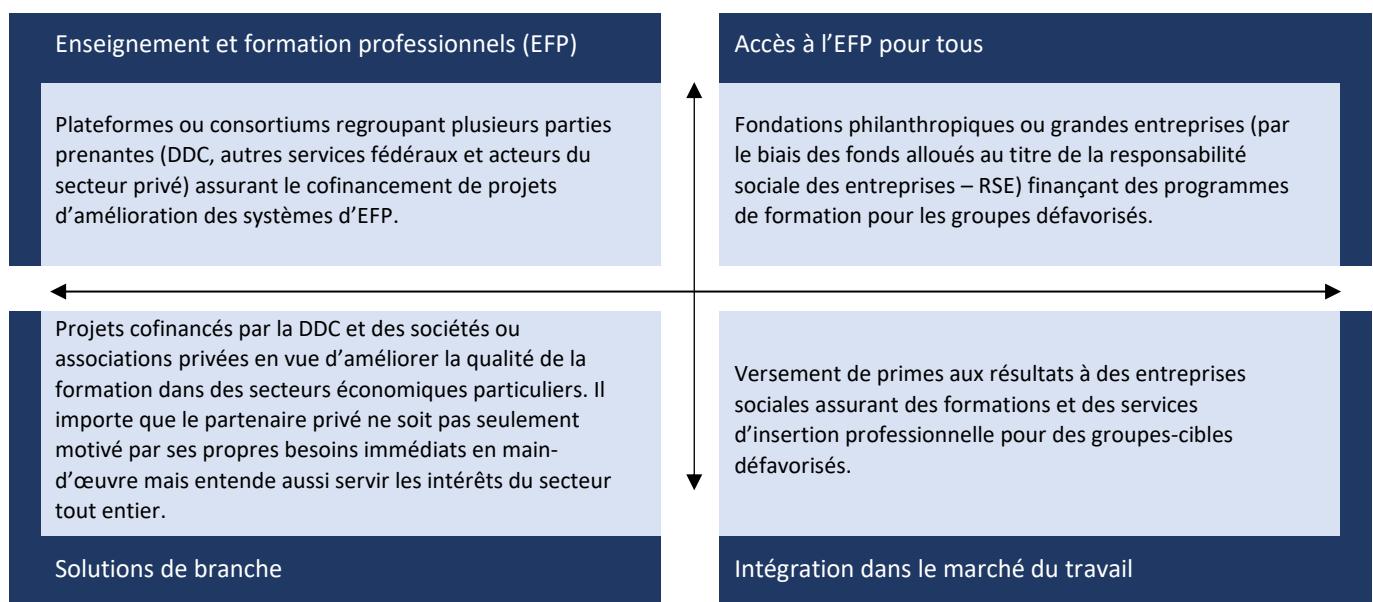
## COMPLÉMENT SUR LA TYPOLOGIE DU DCP : ENGAGEMENT AVEC LE SECTEUR PRIVÉ (ESP)

*L'engagement avec le secteur privé (ESP)* correspond à l'approche adoptée par la DDC pour établir des partenariats « d'égal à égal » avec des sociétés privées, des entreprises sociales, des investisseurs et des fondations donatrices qui opèrent à l'échelle nationale ou internationale. Tel qu'il est défini, l'ESP recouvre les activités menées conjointement par la DDC et le secteur privé dans le cadre d'un accord de collaboration formel reposant sur des valeurs communes et sur une responsabilité des deux parties quant aux résultats obtenus en fonction des objectifs convenus. Supportant leurs parts respectives des risques financiers et des coûts, la DDC et le partenaire privé apportent tous deux une contribution substantielle en nature et en fonds.

Au regard des critères susmentionnés, même si le secteur privé participe à la plupart des programmes de DCP de la DDC, seuls quelques-uns d'entre eux peuvent être considérés comme des projets relevant de l'ESP, ces derniers portant sur des interventions dont le pilotage et le financement sont assurés à égalité par les deux partenaires en vue d'atteindre des objectifs précis en matière de développement.

Le projet *Public Private Partnership to Improved Sanitary Education in Ukraine*<sup>1</sup> constitue un bon exemple d'un tel engagement avec le secteur privé. Ce partenariat public-privé destiné à améliorer la formation professionnelle dans le domaine des techniques sanitaires en Ukraine se fonde sur un contrat conclu entre la DDC et l'entreprise suisse *Geberit*, laquelle a pour principal objectif de promouvoir l'amélioration des standards de qualité dans la branche, et de garantir ainsi l'installation en bonne et due forme de ses produits. À cet effet, un nouveau modèle de formation a été développé. Davantage axé sur la pratique, il s'appuie sur un programme d'enseignement et des supports pédagogiques conçus sur mesure. Avec le soutien du ministère de l'éducation, il devrait maintenant être généralisé à d'autres entreprises et secteurs pour être déployé dans tout le pays.

L'illustration ci-dessous présente diverses approches d'ESP dans le domaine du DCP. Bien d'autres variantes sont possibles et le Centre de compétences de la DDC pour l'engagement avec le secteur privé (CEP) est à votre disposition pour vous aider à concevoir votre propre projet d'ESP.



<sup>1</sup> [https://www.eda.admin.ch/dam/deza/fr/documents/aktivitaeten-projekte/projekte/factsheet-ukraine-public-private-partnership-to-improved-sanitary-education\\_FR.pdf](https://www.eda.admin.ch/dam/deza/fr/documents/aktivitaeten-projekte/projekte/factsheet-ukraine-public-private-partnership-to-improved-sanitary-education_FR.pdf)



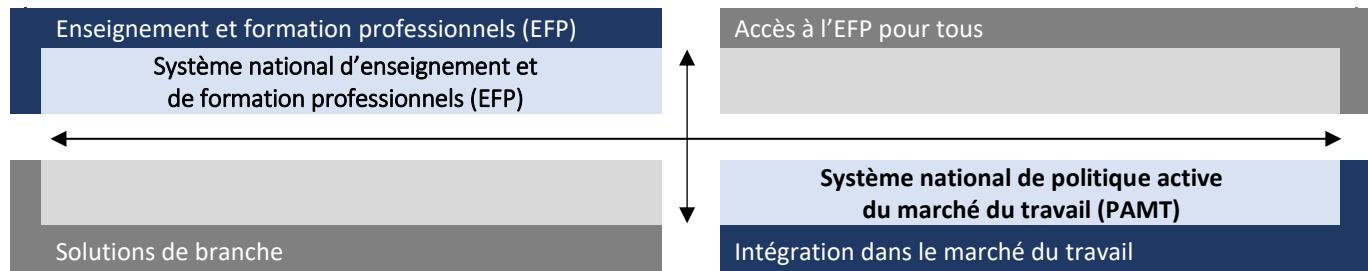
## COMPLÉMENT SUR LA TYPOLOGIE DU DCP : LES QUESTIONS DE GOUVERNANCE DANS LE DÉVELOPPEMENT DE COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES (DCP)

Le *message 2017-2020<sup>i</sup>* du Conseil fédéral stipule que la bonne gouvernance est un thème transversal obligatoire dans tous les domaines prioritaires de la DDC. C'est pourquoi cette dernière a élaboré deux guides pratiques sur ce sujet, l'un consacré à son approche en matière de gouvernance<sup>ii</sup> et l'autre à la gouvernance en tant que thème transversal<sup>iii</sup>.

Faisant intervenir différents ministères et acteurs du secteur privé, le développement de compétences professionnelles (DCP) s'inscrit généralement dans le cadre d'une coopération multipartite, un contexte dans lequel la gouvernance représente un défi particulier. Ce document complémentaire sur la *typologie du DCP* est destiné à mettre en lumière un certain nombre de problématiques en lien avec la gouvernance dans le DCP. S'agissant de la gouvernance en tant que thème transversal, l'application de l'approche globale de la DDC en la matière sera abordée dans un document distinct.

### Cadre structurel et réglementaire

Tel que le conçoit la DDC, le développement de compétences professionnelles concerne habituellement deux systèmes nationaux au moins, à savoir le système d'enseignement et de formation professionnels (EFP) et le système de politique active du marché du travail (PAMT). Compte tenu de leur importance au regard des questions de gouvernance, le présent document est principalement consacré à ces deux systèmes.



Pris en charge par différents ministères et prestataires privés, l'**EFP** est souvent assuré de manière fragmentée. Chaque ministère ayant tendance à développer son propre cadre réglementaire et ses propres structures de formation, les doublons sont fréquents et, compte tenu du faible niveau des ressources généralement disponibles pour la formation professionnelle, les installations s'avèrent sous-équipées et sous-utilisées. Pour relever le défi de la gouvernance, il conviendrait d'établir un cadre législatif global et des structures de formation affectées à différents types de développement des compétences sous la responsabilité de plusieurs ministères. Dès lors qu'il est appréhendé et appliqué correctement, le cadre national des certifications (CNC) peut constituer un instrument central du cadre structurel et réglementaire global. Toutefois, dans certains cas, le CNC est devenu un système extrêmement bureaucratique. Pour pouvoir assurer divers types de développement de compétences professionnelles relevant de plusieurs ministères, les structures de formation doivent être gérées par des prestataires ayant suffisamment de latitude pour développer des programmes et des cours de différentes durées, à différents niveaux de qualification et pour différents publics et groupes-cibles.

Dans la plupart des pays, la **PAMT** est du ressort du ministère du travail. Outre le développement de compétences professionnelles, elle comprend aussi des instruments tels que les services de l'emploi (orientation, conseil et placement), le travail intérimaire, les mesures de qualification (développement d'un savoir-faire professionnel et d'un savoir-être, cours de rattrapage) ainsi que l'aide à l'activité indépendante et à la création d'entreprise. Les ministères du travail disposent souvent de centres de formation qui leur sont propres, limitant la PAMT à la formation professionnelle, mais n'ont pas établi les structures nécessaires pour fournir des services de l'emploi et d'autres prestations aux niveaux de base. Pour assurer une bonne gouvernance dans le cadre de la PAMT, il faut pouvoir compter sur des prestataires de services qui sont proches de la population et qui, outre les formations qu'ils dispensent, sont aussi capables d'accompagner les demandeurs d'emploi dans leurs démarches. Ces prestataires doivent aussi être en mesure d'adapter rapidement leurs offres à de nouveaux besoins, ce qui n'est généralement pas le cas des services de l'emploi et des centres de formation publics en place dans la plupart des pays en

développement. C'est pourquoi la bonne gouvernance voudrait que les ministères du travail coopèrent avec les prestataires de formation relevant d'autres ministères ou de la société civile (ONG et organisations locales) et mettent à leur disposition des moyens de financement.

Les institutions chargées de mettre en œuvre les programmes d'EFP et de PAMT devraient s'efforcer de fournir des services efficaces et productifs, selon une approche équitable et non-discriminatoire. Il importe aussi qu'elles communiquent en toute transparence sur leur mode de fonctionnement et sur leurs résultats, en ayant à rendre des comptes aux acteurs concernés et en encourant des sanctions en cas d'inconduite.

## Parties prenantes

En général, les deux principaux acteurs publics intervenant dans le DCP, c'est-à-dire les ministères de l'éducation et du travail (ainsi que certains ministères sectoriels), ont tendance à mettre en place leurs propres systèmes de formation et de qualification, y compris en ce qui concerne les bâtiments, les infrastructures, les équipements, le personnel, les budgets et l'aide internationale à la conduite de projets.

Il ne peut y avoir de bonne gouvernance sans une coopération entre les ministères et entre les institutions, associée à une collaboration avec le secteur privé, à tous les niveaux (institutionnel, régional et national), et avec la société civile (p. ex. les organisations locales). Dans bien des cas, si les institutions publiques centrales déléguent une partie de leurs pouvoirs, notamment en matière de gestion des ressources humaines et financières, aux institutions et prestataires de formation locaux, les systèmes auraient davantage de capacités pour fournir les services concernés.

## Les six principes de gouvernance appliqués au DCP<sup>iv</sup>

**Participation** : outre les deux principaux acteurs nationaux susmentionnés (ministères de l'éducation et du travail), d'autres parties prenantes interviennent, à différents niveaux, dans le DCP, y compris les apprenants et leur famille. La question de la participation au DCP est donc particulièrement vaste et complexe.

Pour le *système d'EFP*, c'est normalement à l'État de définir les principaux éléments dont dépend le bon fonctionnement du système, sachant que la participation du secteur privé est indispensable sur toute la ligne, y compris en matière de financement.

Dans le cadre du *système de PAMT*, il faut impérativement miser sur une coopération avec les services sociaux de l'État, mais aussi avec la société civile et les organisations locales, pour promouvoir l'intégration des groupes défavorisés dans le marché du travail, en particulier dans les zones rurales et les contextes fragiles.

**Égalité et non-discrimination** : bien que l'égalité soit déjà au cœur des enjeux du DCP en tant que domaine politique, il faut pousser la réflexion plus loin.

Dans le cadre du *système d'EFP*, le principal public cible est constitué par les jeunes qui, sortant de l'école, s'apprêtent à entrer dans le monde du travail et par ceux qui n'ont pas terminé leur scolarité obligatoire, auxquels s'ajoutent les jeunes et adultes au chômage ainsi que les personnes exerçant une activité mais souhaitant progresser dans leur carrière sans avoir accès à l'enseignement supérieur. Toutefois, pour promouvoir la participation des groupes défavorisés au système de DCP général, il faut instituer des programmes et des instruments spéciaux permettant d'assurer une discrimination positive, par exemple avec des bourses, des mécanismes à base de quotas, des cours de transition, etc.

Au niveau du *système de PAMT*, l'intégration des groupes défavorisés dans le marché du travail est une priorité absolue et passe par des mesures de soutien complémentaires au développement de compétences professionnelles, c'est-à-dire des services de l'emploi incluant des programmes d'orientation et de tutorat, entre autres. Il faut pour cela disposer de ressources de financement extérieures au secteur éducatif, par exemple des services sociaux, et faire intervenir des organisations spécialisées de la société civile et de l'environnement local.

**Transparence** : il est important que les acteurs du DCP et son public potentiel disposent d'un accès aisément à toutes les informations utiles, et que celles-ci soient communiquées dans un langage compréhensible, via des canaux appropriés, à différents niveaux. Pour le public potentiel, ces informations concernent les programmes spécifiques de PAMT et leurs coûts, les critères d'admission et les procédures d'inscription aux cours ainsi que les bourses correspondantes. Quant aux différents acteurs concernés, ils ont besoin de connaître les modalités de sélection et d'évaluation des enseignants et des partenaires privés, les possibilités de financement public-privé ainsi que le contenu et les résultats des réformes.

**Redevabilité** : selon la nature et les objectifs des programmes de DCP, les retombées peuvent être de divers ordres : amélioration de la productivité, de la qualité et de la compétitivité ; accès à l'emploi, augmentation des revenus et avancement professionnel ; intégration de groupes-cibles spécifiques dans le marché du travail. La bonne gouvernance impose de définir des objectifs de politique précis et des indicateurs correspondants, en mettant en place des instruments et des processus qui permettront de mesurer les retombées par rapport aux attentes.

**Efficacité et efficience de l'État quant au respect de ses obligations** : pour éviter les doublons, tant au niveau des structures que des activités, et faire en sorte que les installations existantes soient pleinement utilisées, la coopération interministérielle et interinstitutionnelle est indispensable, et elle doit s'accompagner d'une délégation de pouvoirs décisionnels aux établissements de formation et aux prestataires de services. Les composantes clés de la chaîne de valeur de la formation – et notamment la définition des normes de compétences, l'élaboration des programmes, l'évaluation des acquis, les procédures d'accréditation et de certification ainsi que la qualification des enseignants et des formateurs – doivent s'appuyer sur des processus nationaux bien définis et sur des institutions performantes.

**État de droit** : la législation relative au DCP et à la PAMT fixe le cadre réglementaire, les normes d'intégrité et les liens qui existent avec d'autres domaines de la politique publique. Il importe qu'elle soit claire et concise, tout en intégrant des mécanismes appropriés pour les dépôts de plainte et de recours. Au niveau opérationnel, il convient de porter une attention particulière aux processus sensibles, c'est-à-dire susceptibles de donner lieu à des pratiques de corruption (telles que les pots-de-vin), en prévoyant des mesures de répression correspondantes, notamment dans les domaines suivants : processus de sélection et d'inscription aux cours et programmes, examens et tests d'évaluation des compétences, accès aux bourses et aux autres mesures de soutien, y compris après la formation, ainsi qu'aux offres de stages et d'emplois temporaires.

---

<sup>i</sup> <https://www.eda.admin.ch/deza/fr/home/ddc/strategie/bases-legales/message-cooperation-internationale-2017-2020/orientations-priorites.html>

<sup>ii</sup> Governance in the SDC, Part 1, Conceptual Guidance, Definitions, Approach and Priorities, Bern 2017 (La gouvernance à la DDC, Partie 1, Orientations conceptuelles, définitions, approche et priorités, Berne 2017), en anglais

<sup>iii</sup> Governance in the SDC, Part 2, Governance as transversal theme, A practical guide to integrating governance in SDC sectors and priority themes, Bern 2017 (La gouvernance à la DDC, Partie 2, La gouvernance en tant que thème transversal, Guide pratique pour l'intégration de la gouvernance dans les domaines et les thèmes prioritaires de la coopération suisse au développement, Berne 2017), en anglais

<sup>iv</sup> Ces six principes sont définis dans la partie 1 du document « La gouvernance à la DDC » (en anglais).



# COMPLÉMENT SUR LA TYPOLOGIE DU DCP : SYSTÈME D'EFP DUAL (EFPd)

En Suisse, comme dans d'autres pays (Autriche, Allemagne et Principauté de Liechtenstein), l'EFP repose principalement sur un système dit « dual », dont l'une des spécificités est qu'il fait très largement intervenir le secteur privé en misant sur une étroite collaboration avec des entreprises et des organisations professionnelles. Le système dual d'EFP a toujours été une source d'inspiration pour la DDC dans ses activités consacrées au DCP. Le Comité de donateurs pour la formation professionnelle duale (Donor Committee for dual Vocational Education and Training – DC dVET), dont la DDC est l'un des membres fondateurs, met l'accent sur trois dimensions de l'EFP dual (développées dans le premier carré du tableau ci-dessous) :

- *la dimension organisationnelle et institutionnelle (système dual d'EFP),*
- *la dimension pédagogique (concept dual),*
- *la dimension sociétale (concept professionnel).*

Dans les projets de la DDC, les concepts de l'EFPd sont adaptés au contexte de chaque pays partenaire, en tenant compte des structures en place, sans chercher à copier à l'identique le système dual suisse. En fonction des priorités des projets, cette approche peut revêtir différentes formes, comme l'illustrent plusieurs exemples dans le tableau ci-dessous<sup>1</sup>.

Enseignement et formation professionnels (EFP)	Accès à l'EFP pour tous
<p><b>Dimension organisationnelle et institutionnelle</b> Cette dimension recouvre la responsabilité partagée et la gouvernance conjointe du système d'EFP entre les secteurs public et privé, les lieux d'apprentissage à l'école (partie théorique) et en entreprise (connaissances et compétences pratiques) et le statut d'apprenti des apprenants qui disposent à ce titre d'un contrat en bonne et due forme et d'un salaire modique. Dans un système dual d'EFP, il est préférable que les incitations financières visant à motiver le secteur privé à en être partie prenante ne revêtent pas la forme de paiements directs mais relèvent plutôt d'arrangements institutionnels (p. ex. avec des systèmes d'assouplissement fiscal ou d'impôts/subventions).</p> <p><b>Dimension pédagogique de l'EFPd</b> L'alternance des sessions de travail en classe et des activités d'apprentissage professionnel est au cœur du concept dual. En fonction du contexte, le volet pratique de la formation peut aussi se dérouler dans des ateliers, des laboratoires ou des locaux simulant ceux d'une entreprise ainsi que dans le cadre d'un travail de projet.</p> <p><b>Dimension sociétale de l'EFPd</b> Le concept d'une qualification professionnelle complète et la fierté qui lui est associée sont de la plus haute importance pour promouvoir la reconnaissance et durabilité du système dual d'EFP.</p>	<p><b>Accès à l'EFP pour tous</b></p> <p><i>Quant il s'agit de promouvoir l'accès au système d'EFP formel dans une optique d'inclusion de groupes défavorisés, se pose surtout la question de savoir comment il faut adapter/configurer les différentes composantes du système pour pouvoir y inclure des groupes-cibles particuliers.</i></p> <p><i>Les projets portant sur l'accès et l'inclusion risquent bien souvent de ne pas être un bon tremplin de promotion de l'EFPd car, pour les segments à but exclusivement lucratif du secteur privé, les groupes-cibles défavorisés ne présentent guère d'intérêt.</i></p>
<p><b>Dimension organisationnelle et institutionnelle de l'EFPd</b> Les formes de système dual développées dans le cadre de solutions de branche peuvent servir de modèles de référence et de catalyseurs. À un stade ultérieur, ces formations peuvent être intégrées dans le système d'EFP formel placé sous la responsabilité conjointe des secteurs public et privé.</p> <p><b>Dimension pédagogique de l'EFPd</b> Dans le cadre de la conception de solutions sur mesure et de haute qualité pour certaines branches ou entreprises particulières, le principe de l'alternance de la formation théorique et de l'apprentissage par le travail est privilégié. Le volet pratique de l'apprentissage peut se dérouler directement sur le lieu de travail ou dans un atelier de formation, un laboratoire ou des locaux simulant l'environnement de l'entreprise.</p>	<p><b>Dimension pédagogique de l'EFPd</b> Les instruments de politique active du marché du travail (PAMT) visent à promouvoir l'insertion des bénéficiaires dans le marché du travail, avec notamment des cours de courte durée destinés à développer les compétences pratiques recherchées par de futurs employeurs ou nécessaires à l'exercice d'une activité indépendante. En principe, ces cours peuvent aussi exploiter la dimension pédagogique de l'EFPd en associant formation en milieu de travail (ou dans des ateliers de formation pratique) et enseignement théorique en classe.</p> <p>Toutefois, en général, les modes de coopération (financement compris) avec les employeurs pour une formation en milieu de travail par le biais de cours de brève durée diffèrent de ceux en usage dans l'EFPd classique. Il faut soigneusement en tenir compte lors de l'intégration d'éléments du système dual dans une PAMT.</p>
<p><b>Solutions de branche</b></p>	<p><b>Intégration dans le marché du travail</b></p>

<sup>1</sup> Une étude mandatée par le DC dVET examine de plus près les différentes façons dont le secteur privé peut être mis à contribution et incité à participer au système dual d'EFP. <https://www.dcdualvet.org/wp-content/uploads/DCdualVET-STUDY-Working-Tool-Engaging-the-Business-Sector-EN.pdf> (en anglais)