



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

E+E | Economy and Education

Swiss Agency for Development
and Cooperation SDC

Typologie du DCP

Orientation et impact des projets de
développement des compétences
professionnelles





Introduction

Où devons-nous concentrer nos efforts ? Est-il préférable d'investir dans le renforcement du système national de formation ou de répondre directement aux pénuries de compétences des employeurs ?

Comment atteindre ceux qui en ont le plus besoin ? Faut-il renforcer les programmes destinés aux jeunes et aux femmes défavorisés, ou cibler les secteurs présentant le plus grand potentiel de création d'emplois, même s'ils profitent d'abord à d'autres groupes ?

Telles sont les questions auxquelles sont confrontés le personnel de la DDC, les responsables de la mise en œuvre et, plus généralement, les partenaires de développement lorsqu'ils conçoivent, mettent en œuvre ou examinent des interventions dans le domaine du développement des compétences professionnelles (DCP). Elles reflètent la complexité du DCP : celui-ci se situe à l'intersection des politiques éducatives, sociales et économiques, et n'appelle ni réponses uniques ni solutions simples. La **typologie du DCP** a été élaborée afin de fournir des orientations pratiques pour trouver des réponses appropriées à ces questions.

La présente typologie actualise la version publiée en 2019 et ses compléments ultérieurs, en intégrant de nouveaux éléments tels que des considérations liées à l'économie verte.

Partie I : Contexte, objectif et principes de base

Contexte

Le DCP est un moyen de favoriser l'employabilité, les moyens de subsistance durables et la résilience économique, en particulier chez les jeunes et dans les pays partenaires confrontés à des pénuries persistantes de compétences. En dotant les individus de compétences pertinentes, le DCP peut contribuer à l'emploi productif et à la croissance inclusive.

Le DCP soutient la réalisation des ODD 4 (Éducation de qualité), 8 (Travail décent et croissance économique), 10 (Inégalités réduites) et 1 (Pas de pauvreté). Conformément à ces priorités globales, la stratégie de coopération internationale 2025-2028 de la Suisse place l'enseignement et la formation professionnels (EFP) et le développement des compétences professionnelles au centre de son programme de coopération au développement, les reconnaissant comme des instruments essentiels pour améliorer les perspectives d'emploi, de revenus et de participation sociale.

Tout en s'inspirant du système suisse d'enseignement et formation professionnelle dual (EFPd), qui met l'accent sur l'apprentissage sur le lieu de travail, la collaboration avec le secteur privé et l'adéquation aux besoins du marché du travail, les interventions de la DDC sont adaptées aux conditions du pays partenaire et s'abstiennent d'utiliser le système dual suisse comme un plan à répliquer.

Malgré ces avantages, le DCP reste relativement coûteux et ne peut à lui seul générer des emplois s'il n'est pas accompagné d'interventions axées sur la demande mettant l'accent sur l'innovation, la création d'emplois et la croissance économique. Il doit donc s'inscrire dans le cadre de stratégies plus larges de développement économique et du secteur privé.

Objectif

Le DCP n'est pas uniforme : les systèmes de DCP sont complexes et combinent politique éducative, politique économique et politique sociale. Différents pays, secteurs et institutions poursuivent des approches diverses. Cette diversité rend indispensable de comprendre où et comment des interventions spécifiques s'inscrivent dans des cadres nationaux et internationaux plus larges.

La typologie du DCP fournit un cadre d'orientation pratique pour soutenir ce processus. En classant les projets selon deux axes – politique économique par opposition à politique sociale et système éducatif par opposition à emploi et productivité –, la typologie distingue quatre types d'approches complémentaires (« quadrant ») qui, ensemble, couvrent le spectre des pratiques en matière de DCP.

La typologie du DCP n'est ni une formule ni un outil, mais un guide qui offre une orientation tout au long des étapes de conception, de mise en œuvre et d'évaluation des interventions de DCP.



La typologie du DCP aide à évaluer les résultats par rapport aux attentes typiques de chaque quadrant et à tirer des enseignements pour la programmation future et le dialogue politique.

Principes de base

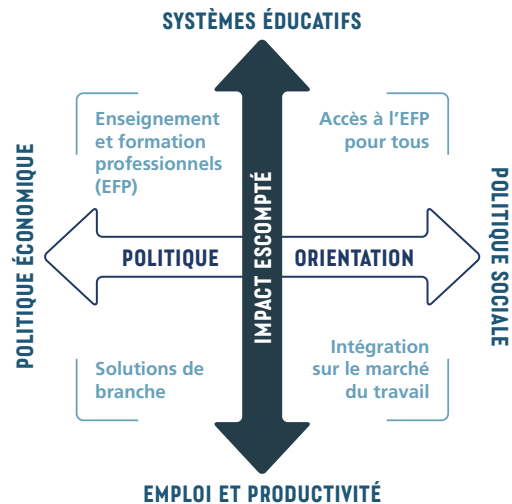
Système de coordonnées du DCP

La typologie du DCP s'articule autour d'un système de coordonnées qui aide à positionner différents types d'interventions de DCP. Elle reconnaît que les projets s'inscrivent dans des contextes divers et poursuivent des objectifs différents : certains se concentrent sur les résultats immédiats en matière d'emploi et de productivité, tandis que d'autres visent à mettre en place des systèmes durables ayant un impact à long terme.

La typologie du DCP est structurée sous la forme d'une matrice 2x2 articulée autour de deux axes principaux.

- L'axe horizontal représente l'orientation politique.** Il va des objectifs de politique sociale, tels que l'inclusion, l'équité et l'intégration sur le marché du travail, aux objectifs de politique économique, tels que la qualification de la main-d'œuvre, la productivité, l'innovation et la compétitivité. Les interventions à orientation sociale ciblent souvent les personnes défavorisées ou marginalisées (par exemple, les femmes, les jeunes en situation de vulnérabilité, les personnes en situation de handicap). Les interventions à orientation économique répondent principalement aux besoins des entreprises, des secteurs d'activité et des marchés du travail en quête de main d'œuvre qualifiée, contribuant ainsi à attirer les investissements. Au niveau des individus, les objectifs économiques comprennent l'accès à des qualifications menant à des emplois de qualité et des parcours professionnels attrayants. Si le DCP sert en fin de compte les deux orientations, les interventions individuelles (projets ou composantes de projets) ont tendance à se concentrer davantage sur l'une ou l'autre de ces orientations, en fonction du contexte et des priorités.
- L'axe vertical représente l'orientation en termes d'impact.** Il va des interventions visant principalement à développer, à long terme, des capacités éducatives nationales durables et des systèmes d'EFP inclusifs. À l'autre extrémité figurent des interventions conçues pour produire un impact plus immédiat et mesurable en réduisant le chômage et le sous-emploi, en augmentant la productivité et en répondant aux pénuries de compétences dans les entreprises, les secteurs ou les marchés du travail (y compris des interventions de type « quick wins »). Les deux niveaux d'impact sont essentiels.

En situant un projet ou un programme dans ce système de coordonnées, le personnel de la DDC et les praticiens peuvent mieux comprendre son orientation et les résultats attendus. Ce cadre permet de garantir que les interventions sont conçues avec une intention claire, que les gains à court terme contribuent aux objectifs à long terme et que les portefeuilles combinent différentes approches pour un impact équilibré et durable.



Quadrants

Le système de coordonnées du DCP fait émerger quatre types d'approche, ou quadrants :

- Enseignement et formation professionnels (EFP) :** qui vise à renforcer les systèmes et les institutions nationaux afin d'offrir une formation de qualité, pertinente et alignée sur les objectifs politiques.
- Accès à l'EFP pour tous :** visant à permettre aux groupes défavorisés ou sous-représentés d'accéder à la formation et à l'enseignement professionnels et d'y réussir.
- Solutions de branche :** visant à fournir une main-d'œuvre qualifiée adaptée aux besoins de secteurs ou clusters spécifiques afin d'améliorer la productivité et la compétitivité.
- Intégration sur le marché du travail :** qui vise à aider les chômeurs ou les groupes vulnérables à entrer ou à réintégrer le marché du travail grâce à des mesures ciblées.

Chaque quadrant représente une orientation avec des priorités, des objectifs politiques, des résultats sociaux et économiques, des modalités de mise en œuvre et des types d'acteurs impliqués différents. Ensemble, ils représentent l'éventail des moyens par lesquels le DCP peut contribuer à l'employabilité, à la compétitivité, à l'inclusion et au développement national.

Étant donné que les quatre quadrants représentent des orientations complémentaires plutôt que des catégories rigides, les portefeuilles pays comprennent souvent des interventions réparties entre plusieurs quadrants. Les mesures d'emploi à court terme peuvent nourrir le développement des systèmes à long terme, et les initiatives à visée sociale peuvent contrebalancer celles motivées par des considérations économiques.

Il en va de même au niveau des projets. Dans la pratique, rares sont les interventions qui s'inscrivent précisément dans un seul quadrant ; la plupart combinent des éléments de plusieurs quadrants afin de répondre à des besoins divers et de poursuivre différents objectifs. Malgré leur complémentarité, il existe également des arbitrages

entre les orientations – ils sont inhérents et attendus. La typologie du DCP aide à clarifier l'orientation et les priorités des interventions de DCP, facilite la sélection d'activités et de partenaires appropriés, et permet de concevoir des portefeuilles et des interventions cohérents et équilibrés, adaptés aux contextes locaux.¹

Le tableau suivant résume les quatre types d'approche de la typologie du DCP.

Enseignement et formation professionnels (EFP)

Interventions / priorités : développer, renforcer et réformer les capacités de prestation des établissements d'EFP et soutenir les systèmes nationaux d'EFP afin qu'ils poursuivent et atteignent leurs objectifs politiques. Les groupes cibles sont généralement les jeunes en éducation et formation, et les jeunes adultes en général.

Résultats attendus : accent mis sur les capacités annuelles durables d'accueil et de prestation des établissements d'EFP par rapport aux objectifs politiques nationaux ; renforcement des systèmes nationaux d'EFP, avec des éléments d'EFPd.

Activités clés : amélioration de la qualité et de la pertinence des programmes (par exemple, élaboration des contenus et des examens) ; qualification des professionnels de l'EFP (par exemple, enseignants, formateurs, responsables de formation) ; développement organisationnel et institutionnel des prestataires de formation (y compris le soutien matériel) ; soutien au développement des éléments constitutifs des systèmes (par exemple, les établissements de formation des formateurs, les organes d'évaluation des compétences, les mécanismes de financement tels que les fonds de formation, les cadres de qualifications), soutien consultatif et au renforcement des capacités en matière d'élaboration des politiques, de conception des systèmes, de législation et de gouvernance.

Partenaires clés : généralement les ministères de l'éducation (professionnelle) et leurs institutions, idéalement en coopération avec d'autres parties prenantes du système d'EFP, y compris le secteur privé, ses associations et chambres, et d'autres ministères concernés.

Expertise et ressources suisses : principes de l'apprentissage pratique, éléments du système dual et gestion de divers parcours et sous-systèmes de formation professionnelle.

Les partenaires suisses potentiels incluent les écoles de l'EFP et les institutions universitaires.

Accès à l'EFP pour tous

Interventions / priorités : accès et inclusion des apprenants et étudiants potentiels issus de tous types de groupes défavorisés ou sous-représentés dans les programmes ordinaires du système formel d'EFP, à tous les niveaux de qualification. Cela inclut les programmes de DCP associés à des cours de rattrapage et à la réinsertion des jeunes en décrochage scolaire dans le système éducatif.

Résultats attendus : participation soutenue et accrue et progression réussie des groupes défavorisés ou sous-représentés dans les programmes d'EFP traditionnels ou, plus largement, dans le système éducatif.

Activités clés : campagnes d'information, orientation professionnelle, bourses, discrimination positive, systèmes de quotas, assouplissement des conditions d'admission, organisation du transport, horaires adaptés, apprentissage mobile ou à distance, rattrapage scolaire, deuxième chance en matière d'EFP pour les jeunes en décrochage scolaire et reconnaissance des acquis.

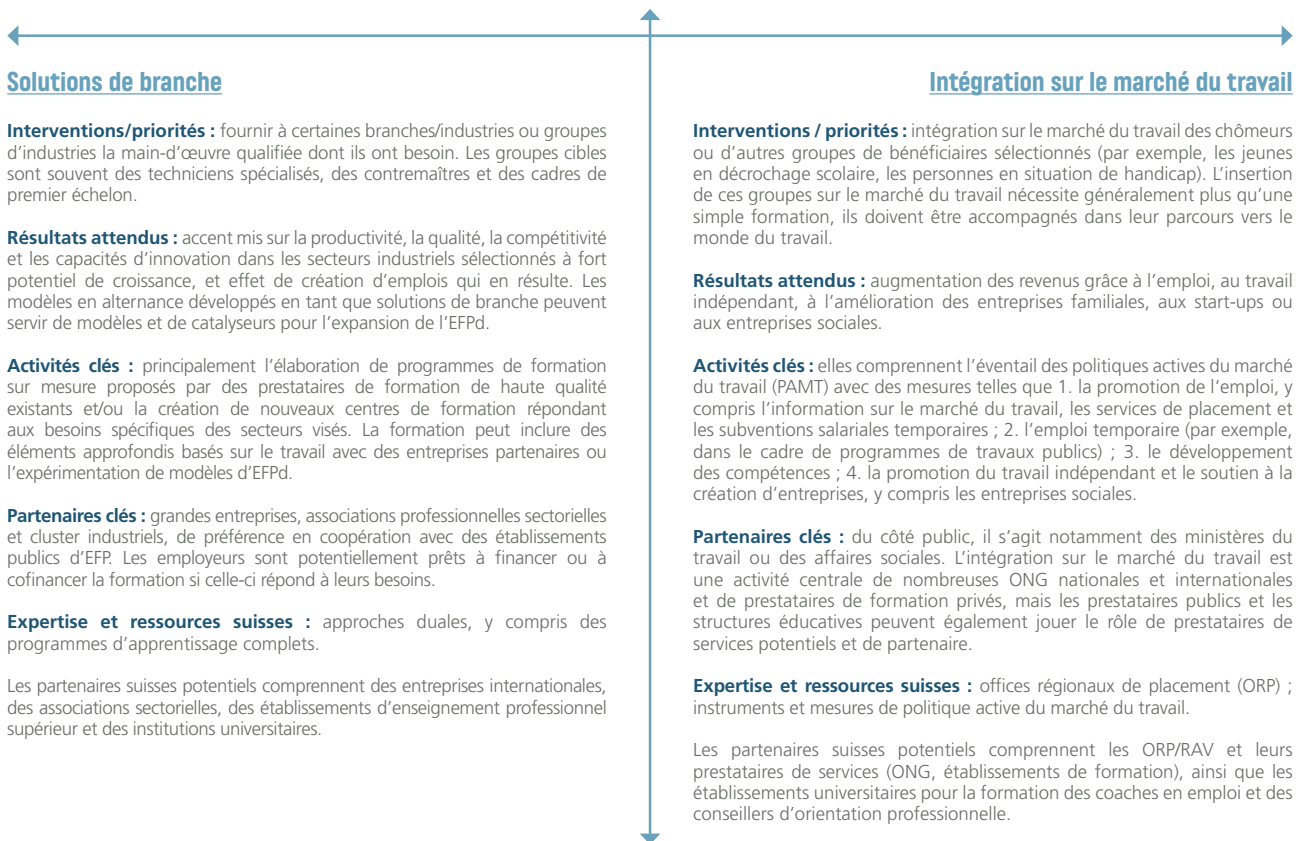
Partenaires clés : ministères de l'éducation et des affaires sociales, structures d'EFP, ONG et acteurs sociaux.

Expertise et ressources suisses : pratiques inclusives en matière d'EFP ; cours de transition et programmes d'orientation pour les groupes ayant des besoins spéciaux ; information, orientation et conseil professionnels ; bourses et programmes de préapprentissage.

Les partenaires suisses potentiels comprennent les offices cantonaux d'orientation et d'information professionnelles et les fondations axées sur l'accès et l'inclusion.

(Remarque : les programmes spéciaux organisés exclusivement pour l'intégration sur le marché du travail des participants issus de groupes cibles sélectionnés n'appartiennent généralement pas à la catégorie « Accès pour tous », mais à celle « Intégration sur le marché du travail »).

¹ Cette orientation sert également de base à la définition d'indicateurs, conformément au document de travail de la DDC intitulé « Working Aid on the use of Indicators in VSD Programmes » (Aide au travail sur l'utilisation d'indicateurs dans les programmes de DCP), juin 2021 ([télécharger](#)).



Partie II : Dimensions dans les quatre quadrants

Les interventions dans les différents quadrants peuvent être davantage renforcées selon quatre dimensions : la collaboration avec le secteur privé, y compris l'engagement du secteur privé ; l'EFPP ; la gouvernance ; et les compétences vertes.

- **Collaboration avec le secteur privé :** le secteur privé joue un rôle central dans la mise en place et le maintien de systèmes efficaces de DCP. Il contribue en tant que partie prenante à la gouvernance, en tant qu'organisateur de formations, cofinancier et client de main-d'œuvre qualifiée. L'implication du secteur privé permet au DCP de répondre aux besoins du marché du travail.

L'engagement du secteur privé (ESP) est une forme spécifique de collaboration. Il s'agit d'une modalité de la DDC visant à développer des partenariats contractuels avec des acteurs du secteur privé afin de co-initier, co-financer et co-piloter des initiatives de développement.²

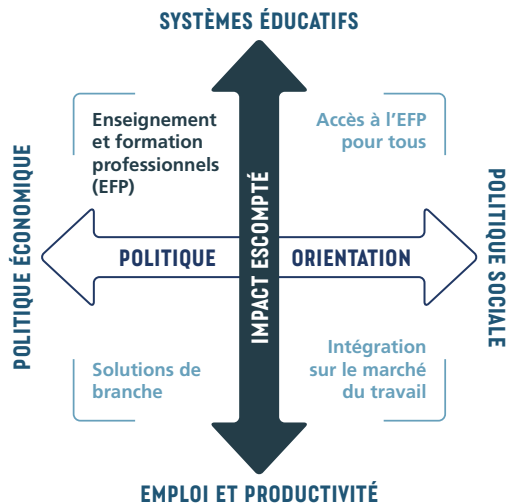
- **EFPP dual :** l'approche de l'enseignement et formation professionnelle dual, courante en Suisse et dans d'autres pays, combine des éléments institutionnels, pédagogiques et sociétaux – l'idée d'une profession

reconnue (« profession professionnelle ») qui confère une identité, un statut et une reconnaissance sociale et sur le marché du travail. Adaptés aux contextes locaux, ces principes rendent la formation plus pertinente, plus pratique et plus valorisée.

- **Gouvernance :** une gouvernance efficace fournit le cadre nécessaire à la coordination, à la redevabilité et à l'assurance qualité dans l'ensemble des systèmes de DCP. Elle relie les acteurs nationaux et locaux – ministères, employeurs, prestataires de formation, partenaires sociaux – et équilibre les objectifs sociaux et économiques grâce à un processus décisionnel transparent et à plusieurs niveaux.
- **Compétences vertes :** une économie résiliente au changement climatique et à faible intensité de carbone exige que les systèmes de formation et de développement des compétences intègrent la durabilité environnementale à tous les niveaux. Les compétences vertes englobent à la fois les compétences techniques pour les secteurs verts émergents et les compétences transversales qui favorisent les pratiques durables dans toutes les professions.

² L'ESP comprend des activités conjointes faisant l'objet d'accords de collaboration formels entre la DDC et des acteurs privés, fondées sur un ensemble de valeurs communes, une responsabilité mutuelle pour la réalisation des résultats convenus, le partage des risques et des coûts financiers, ainsi que le partage des contributions (en nature et financières). Les acteurs privés vont des entreprises suisses, internationales et nationales aux entreprises sociales, en passant par les investisseurs d'impact et les fondations subventionnaires.

Quadrant 1 : Enseignement et formation professionnels (EFP)



Collaboration avec le secteur privé

Le quadrant EFP se concentre sur le renforcement des systèmes et des institutions nationaux afin d'offrir une formation de qualité qui réponde aux objectifs économiques et sociaux. Le secteur privé a un intérêt majeur dans cet effort : les entreprises ont besoin de travailleurs bien formés pour rester productives. L'engagement des employeurs nécessite toutefois de la confiance et une vision à long terme, qui peuvent dépasser les horizons de planification habituels de nombreuses entreprises. Les partenariats public-privé contribuent à équilibrer les besoins à court terme des entreprises et les objectifs sociaux plus larges. Les employeurs peuvent apporter leur contribution à travers quatre rôles principaux :

- **Acteurs de la gouvernance** : participation aux conseils et comités, et définition des normes professionnelles de compétence et des examens et évaluations.
- **Cofinanceurs** : partage des coûts par la prise en charge de frais, de salaires ou de contributions en nature (mise à disposition de formateurs, d'équipements ou de locaux), ou encore contribution par le biais de fonds de formation et de systèmes de contributions obligatoires et de subventions à la formation.
- **Hôtes des activités de formation** : en offrant des opportunités de stages, d'apprentissages ou d'autres types d'apprentissage structuré sur le lieu de travail qui complètent la formation scolaire, et en soutenant la reconnaissance des acquis.
- **Clients de la formation** : en veillant à ce que les programmes correspondent aux besoins du lieu de travail grâce à leur contribution à la sélection des stagiaires ou à l'enseignement.

Dans de nombreux contextes, les prestataires de formation privés jouent également un rôle important, en particulier dans les domaines où des programmes flexibles et orientés vers le marché sont nécessaires.

L'engagement avec le secteur privé renforce la dimension partenariale de ces rôles et intérêts. La DDC encourage les partenariats dans lesquels les deux parties prennent des initiatives conjointes, partagent le financement et les risques et orientent ensemble les améliorations du système. Cela se fait souvent par le biais de plateformes et de consortiums multipartites qui profitent à des secteurs entiers et non à des entreprises individuelles.

Dimension de l'EFP dual

Le système EFPd combine la théorie scolaire et la pratique en milieu professionnel. Il inspire depuis longtemps l'approche de la DDC en matière de développement des compétences professionnelles, non pas comme un simple modèle, mais comme un ensemble de principes adaptables qui peuvent rendre la formation plus pertinente et plus valorisante. Il repose sur trois aspects clés :

- **Institutionnel** : gouvernance partagée et cofinancement, formation dans les écoles et les entreprises, contrats formels et salaires pour les apprentis, incitations financières pour les employeurs sous forme d'arrangements institutionnels (par exemple, allègements fiscaux, systèmes de prélèvements et de subventions) plutôt que de paiements directs.
- **Pédagogique** : alternance des lieux d'apprentissage reliant la théorie et la pratique dans les écoles, les entreprises ou les ateliers de formation (laboratoires, entreprises simulées ou travaux de projet), selon le contexte.
- **Sociétal** : promotion de professions reconnues qui favorisent la fierté, l'identité et la reconnaissance, et contribuent à positionner l'EFP comme une voie respectée et durable dans la société.

Gouvernance

La gouvernance dans le domaine de l'EFP concerne la manière dont les acteurs publics et privés coordonnent les responsabilités, les ressources et la prise de décision afin de garantir un système de développement des compétences cohérent et responsable. Dans de nombreux pays, l'EFP est fragmentée et assurée par plusieurs ministères et prestataires privés, chacun ayant ses propres réglementations et mécanismes de mise en œuvre. Cela entraîne des doublons, une sous-utilisation des ressources et des centres de formation sous-équipés ou sous-utilisés.

Les principaux défis et priorités en matière de gouvernance consistent notamment à élaborer un cadre global au service des différents ministères et favorisant des structures de prestation diversifiées pour divers secteurs, groupes cibles et niveaux de qualification. Les cadres nationaux de certification (CNC) peuvent constituer un outil essentiel pour établir cette cohérence.

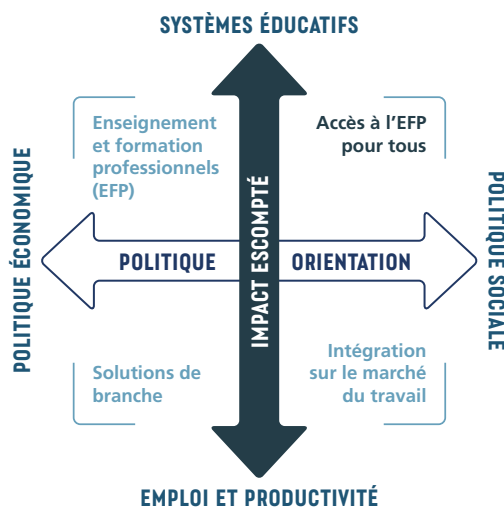
Le renforcement de la gouvernance améliore la coordination, l'efficacité et la responsabilité. Il s'agit à la fois d'un moyen et d'une condition préalable au développement durable du système, en reliant les politiques, les institutions et la pertinence du marché du travail dans le cadre d'une vision commune.

Compétences vertes

Les activités peuvent inclure le soutien aux gouvernements et aux autorités de formation afin d'intégrer la durabilité dans les réformes de l'EFP, les cadres politiques et les systèmes de qualification. Au niveau des politiques, les projets peuvent mettre l'accent sur la prospective des compétences et l'anticipation des marchés du travail, afin de garantir l'alignement des services de formation et d'emploi

sur les opportunités émergentes d'emplois verts. Au niveau institutionnel, les interventions peuvent consister à élaborer ou à adapter des profils professionnels et des programmes d'études, à introduire des contenus verts dans les programmes existants et à former les enseignants et les formateurs à l'application de pratiques durables dans leur enseignement. Les projets peuvent également promouvoir la sensibilisation à l'environnement et l'intégration des compétences et des valeurs vertes à tous les niveaux d'enseignement.

Quadrant 2 : Accès à l'EFP pour tous



Collaboration avec le secteur privé

Ce quadrant se concentre sur l'ouverture de parcours permettant aux groupes défavorisés ou sous-représentés, tels que les femmes, les jeunes en situation de vulnérabilité, les migrants ou les personnes en situation de handicap, d'accéder à l'EFP et d'y réussir. Pour le secteur privé, l'engagement peut être motivé par des considérations de responsabilité sociale des entreprises (RSE) et des intérêts liés à la réputation, plutôt que par des incitations commerciales directes. La collaboration est généralement plus limitée et nécessite une facilitation plus importante de la part des pouvoirs publics ou des bailleurs de fonds que dans les approches du DCP motivées par des considérations économiques.

Les employeurs peuvent soutenir l'inclusion de plusieurs manières :

- **Acteurs de la gouvernance** : en contribuant à garantir que les conditions d'admission, les dispositifs d'évaluation et les systèmes de certification restent ouverts et équitables.
- **Cofinanceurs** : en contribuant par le biais de bourses ou d'allocations, souvent via des fonds de RSE.
- **Hôtes des activités de formation** : en offrant des apprentissages ou des stages inclusifs, adaptés aux différents besoins ou contraintes d'apprentissage.

- **Clients de la formation** : en embauchant et encadrant des diplômés issus de milieux défavorisés, démontrant ainsi que l'inclusion est bénéfique pour la productivité.

Les prestataires de formation privés et les ONG jouent souvent un rôle clé dans la mise en œuvre de formats de formation flexibles ou ancrés au niveau communautaire.

L'engagement avec secteur privé peut prendre la forme de partenariats avec de grandes entreprises ou des fondations philanthropiques pour des interventions axées sur l'inclusion, par exemple le financement conjoint de cours de transition ou de programmes d'éducation de la deuxième chance pour les groupes défavorisés.

Dimension de l'EFP dual

L'adaptation de certains éléments de l'EFPd peut rendre les programmes plus inclusifs pour les groupes défavorisés. L'alternance entre l'apprentissage en milieu scolaire et la pratique en milieu professionnel reste centrale, mais est ajustée pour offrir une plus grande flexibilité et une meilleure accessibilité.

- **Institutionnel** : collaboration entre les centres de formation, les entreprises et les partenaires sociaux pour offrir des voies d'accès et des structures d'apprentissage flexibles à différents groupes et situations de vie.
- **Pédagogique** : l'apprentissage pratique est organisé en petites étapes, soutenu par du coaching ou mentorat.
- **Sociétal** : la formation professionnelle inclusive aide les groupes marginalisés à accéder au marché du travail et renforce la cohésion sociale grâce à la participation et à l'identité professionnelle.

Gouvernance

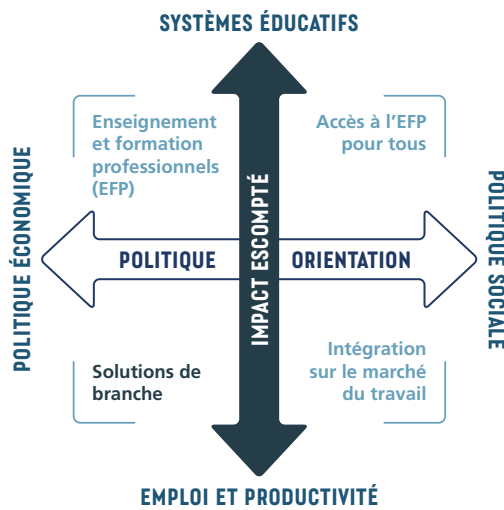
Dans ce quadrant, la gouvernance consiste à mettre en place un cadre global en faveur de l'inclusion qui relie les mesures destinées aux groupes défavorisés aux systèmes plus larges d'EFP et d'emploi. Cela comprend des interventions qui améliorent la coordination des politiques d'inclusion entre les ministères – généralement ceux de l'éducation, du travail et des affaires sociales – afin d'éviter la fragmentation et d'utiliser efficacement les ressources limitées. Il est également essentiel de soutenir des partenariats significatifs avec la société civile, les organisations communautaires et les partenaires sociaux afin d'atteindre les populations marginalisées et d'adapter les offres de formation aux réalités locales.

Compétences vertes

Dans ce quadrant, les interventions en matière de compétences vertes visent généralement à garantir que la transition écologique soit socialement inclusive et ne laisse personne de côté (« Leave No One Behind »). Les interventions peuvent soutenir l'accès à la formation pour les

groupes vulnérables au changement climatique, par exemple les jeunes à faibles revenus vivant dans des zones inondables ou touchées par des problèmes environnementaux, ou en incorporant des techniques de production ou agricoles résilientes au changement climatique qui permettent aux participants de tirer parti de la transition vers des moyens de subsistance durables.

Quadrant 3 : Solutions de branche



Collaboration avec le secteur privé

Ce quadrant se concentre sur la mise à disposition de main-d'œuvre qualifiée au service de secteurs ou de clusters spécifiques, afin de stimuler la productivité et la compétitivité. Le secteur privé en est le principal moteur ; les entreprises bénéficiant directement de travailleurs mieux formés, d'une amélioration de la qualité et d'une capacité d'innovation accrue.

Les employeurs contribuent de plusieurs manières :

- **Acteurs de la gouvernance** : en définissant des normes professionnelles, des programmes d'études, et en participant aux processus de certification.
- **Cofinanceurs** : en investissant dans des programmes de formation, des équipements ou des modèles de formation professionnelle continue qui répondent aux besoins du secteur ; en contribuant aux prélèvements obligatoires et aux mécanismes de partage des coûts.
- **Hôtes des activités de formation** : en offrant des apprentissages ou d'autres formes d'apprentissage en milieu professionnel liés aux technologies et pratiques spécifiques à l'entreprise.
- **Clients de la formation** : en embauchant des diplômés issus de programmes conçus avec leur contribution.

L'engagement avec le secteur privé peut prendre la forme de partenariats entre la DDC et des entreprises ou des associations sectorielles afin d'améliorer la qualité de la formation dans des secteurs économiques spécifiques, les bénéficiant devant aller

au-delà des besoins immédiats en personnel des partenaires et contribuer au renforcement de l'ensemble du secteur.

Dimension de l'EFP dual

L'approche EFPd s'aligne étroitement sur la formation axée sur les besoins des secteurs d'activités.

- **Institutionnel** : les modèles duals développés pour les secteurs d'activité peuvent servir de modèles de référence et être ensuite intégrés dans les systèmes nationaux, dans une logique de coresponsabilité.
- **Pédagogique** : l'alternance des lieux d'apprentissage garantit que la formation reflète les processus et technologies de production réels.
- **Sociétal** : la promotion des professions reconnues renforce le statut et l'attractivité des carrières techniques.

Appliqués dans ce quadrant, les principes de l'EFP dual garantissent que le développement des compétences répond aux besoins immédiats des secteurs d'activité tout en contribuant au renforcement à long terme du système.

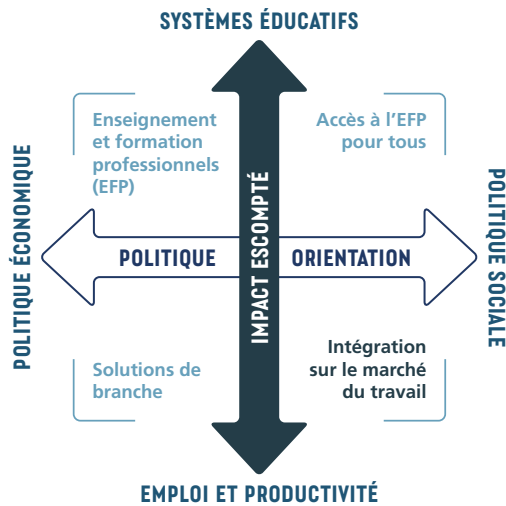
Gouvernance

La gouvernance dans le quadrant « Solutions de branche » se concentre sur la manière dont les acteurs publics et privés orientent conjointement le développement des compétences dans des secteurs ou des clusters spécifiques. Le secteur privé étant le principal moteur de la demande, une coordination efficace requiert des mécanismes structurés tels que des conseils sectoriels des compétences, des associations professionnelles ou des organismes de gouvernance publics-privés permettant de relier les besoins de secteurs d'activité à l'offre de formation. Ces instances contribuent à définir les normes professionnelles, à accréditer les programmes et à superviser les dispositifs d'assurance qualité.

Compétences vertes

Dans le quadrant « Solutions de branche », les interventions en matière de compétences vertes mettent l'accent sur le perfectionnement et la reconversion des travailleurs afin de combler les déficits de compétences propres à chaque secteur et de répondre rapidement aux nouveaux besoins de l'économie verte. Les activités typiques comprennent le soutien aux entreprises et aux associations industrielles pour former les travailleurs aux compétences vertes nécessaires à l'amélioration de l'efficacité des ressources, pour adopter des technologies plus propres et accéder à de nouvelles opportunités commerciales. En impliquant le secteur privé à la fois comme moteur et comme partenaire, les interventions peuvent accélérer l'adoption de pratiques durables au sein des branches d'activité tout en améliorant l'accès des entreprises aux chaînes de valeur et l'employabilité des travailleurs.

Quadrant 4 : Intégration sur le marché du travail



Collaboration avec le secteur privé

Ce quadrant cible l'emploi et la génération de revenus des personnes sans emploi ou défavorisées. Le rôle du secteur privé est souvent plus indirect, mais reste essentiel : les entreprises ont accès à de nouveaux talents et contribuent à la stabilité sociale et à l'inclusion. L'engagement tend à être plus fort dans les pays où les employeurs sont confrontés à une pénurie de main-d'œuvre ou peuvent aligner l'inclusion sur leur responsabilité sociale d'entreprise.

Les employeurs peuvent contribuer de manières diverses :

- **Acteurs de la gouvernance** : en apportant des conseils sur les besoins en compétences et la conception de formations courtes pour accélérer l'employabilité.
- **Cofinanceurs** : en proposant un cofinancement ou des incitations pour des placements professionnels, des stages ou des cycles de formation courts.
- **Hôtes d'activités de formation** : en proposant des formations en milieu professionnel ou des stages qui aident les participants à acquérir une expérience pratique.
- **Clients de la formation** : en embauchant des participants formés, avec ou sans subventions salariales temporaires ou incitations.

Les prestataires de formation privés et les ONG sont souvent des intermédiaires clés, reliant la formation aux services d'emploi et au soutien à la création d'entreprise.

L'engagement avec le secteur privé peut prendre la forme, par exemple, de systèmes de rémunération au résultat en faveur d'entreprises sociales qui récompensent la réussite de la formation et du placement professionnel des personnes défavorisées.

Dimension de l'EFP dual

Les éléments de l'approche EFPd peuvent être adaptés à des formations courtes et ciblées qui combinent apprentissage pratique et théorique.

- **Institutionnel** : à travers la collaboration entre les centres de formation, les services de l'emploi et les entreprises pour coordonner les stages en entreprise.
- **Pédagogique** : formations courtes et pratiques combinant expérience sur le terrain et enseignement en classe.
- **Sociétal** : la reconnaissance et la validation des compétences acquises dans le cadre de ces programmes favorisent la réinsertion des participants dans l'emploi formel.

Dans ce quadrant, les principes de l'EFPd rendent les programmes ciblant le marché du travail plus efficaces en reliant directement la formation aux opportunités d'emploi réelles et à la demande des employeurs.

Gouvernance

Comme dans les autres quadrants, la gouvernance se concentre sur la manière dont les institutions coordonnent et fournissent des services qui relient la formation à l'emploi. Elle nécessite des mandats clairs, une responsabilité partagée et une coopération entre les ministères, les services de l'emploi, les prestataires de formation et la société civile afin de garantir que les demandeurs d'emploi bénéficient d'un soutien efficace et adapté.

Un exemple est la gouvernance des politiques actives du marché du travail (PAMT), qui relèvent dans la plupart des pays des ministères du travail. Les PAMT comprennent des mesures telles que le conseil, l'orientation et l'adéquation entre l'offre et la demande d'emploi, l'emploi temporaire et le soutien à l'auto-emploi et à la création d'entreprises. Une bonne gouvernance dans ce domaine implique de disposer de prestataires de services capables d'accompagner les demandeurs d'emploi vers l'emploi et d'adapter les services de manière flexible à l'évolution des besoins. Étant donné que peu de services publics de l'emploi peuvent répondre seuls à ces demandes, les systèmes efficaces reposent sur la coopération et le financement entre les ministères et avec les organisations de la société civile.

La gouvernance en matière d'intégration sur le marché du travail vise à aider à fournir des services de manière efficace, transparente et équitable, et à rendre compte aux parties prenantes de leurs performances et de leur intégrité.

Compétences vertes

Dans ce quadrant, les compétences vertes peuvent faciliter la transition entre la formation et l'emploi dans des postes créés ou transformés par l'économie verte. Les activités typiques comprennent la mise en relation des mesures actives du marché du travail, l'orientation professionnelle et la reconnaissance des acquis pour les nouveaux métiers verts. Les activités peuvent également inclure des campagnes de sensibilisation visant à aider les demandeurs d'emploi à identifier et à accéder à des emplois dans l'économie verte.

Autres aspects à prendre en compte dans les quadrants

Durabilité

Comme dans d'autres domaines, la durabilité dans le cadre du DCP nécessite une planification en amont. Les données montrent que même les initiatives les plus innovantes ou prometteuses restent souvent des « flots de réussite » – et finissent même par disparaître – si elles ne sont pas conçues dès le départ pour créer les conditions nécessaires à leur institutionnalisation et à leur mise à l'échelle.

Chaque quadrant offre des opportunités et des contraintes différentes à cet égard, car ils diffèrent en termes d'objectifs, d'acteurs clés, d'appropriation et de ressources.

Le développement du système de l'EFPP présente généralement un fort potentiel de durabilité et d'évolutivité, car il s'inscrit directement dans les cadres institutionnels et réglementaires des pays partenaires. Les interventions dans le quadrant « Solutions de branche » peuvent évoluer rapidement au sein d'un secteur grâce à de fortes incitations pour les employeurs et au cofinancement, mais elles peuvent être difficiles à reproduire dans d'autres secteurs. En revanche, dans les quadrants « Accès pour tous » et « Intégration sur le marché du travail », le potentiel est souvent plus limité, en raison des faibles incitations du secteur privé et des budgets publics limités consacrés à la protection sociale et aux affaires sociales.

Le financement et les ressources varient d'un quadrant à l'autre, d'où l'importance de préciser comment les activités seront financées après la fin de l'intervention et si les parties prenantes nationales ou autres ont la capacité et le mandat de prendre le relais. Il est également utile d'examiner les interdépendances entre les quadrants : le renforcement des acteurs dans un quadrant peut contribuer à pérenniser les résultats dans un autre. Une question telle que « Avons-nous renforcé les acteurs des autres quadrants qui contribueront à pérenniser cette intervention une fois que celle-ci aura pris fin ? » peut être utile pendant la phase de conception, de mise en œuvre et de sortie afin de planifier la durabilité à l'avance.

Fragilité

Les interventions de DCP dans des contextes fragiles nécessitent d'appliquer la typologie DCP avec prudence et de l'adapter au contexte spécifique. La fragilité affecte les marchés du travail, les structures de gouvernance et les capacités institutionnelles, ce qui signifie que les hypothèses sous-jacentes à chaque quadrant peuvent ne pas s'appliquer de la même manière que dans des environnements plus stables. La typologie peut néanmoins fournir une orientation en aidant à identifier des points d'entrée réalistes, à clarifier le niveau d'engagement possible et avec qui, et à trouver un équilibre entre la réponse aux besoins immédiats et les objectifs à plus long terme. L'accent doit être mis sur des interventions « minimales viables », la sensibilité aux conflits et l'enchaînement d'activités qui peuvent progressivement conduire à des systèmes de DCP plus durables à mesure que le contexte s'améliore.

Égalité des sexes

La DDC considère l'égalité des sexes comme une priorité transversale dans le domaine du DCP, afin de promouvoir un accès, une pertinence et des résultats équitables pour les femmes et les hommes. Les filles et les femmes sont souvent confrontées à des défis plus importants pour accéder à la formation et à l'emploi, notamment des normes sociales et des modèles restrictifs, des droits et des obligations spécifiques au genre, des niveaux d'éducation moyens plus faibles et un accès inégal aux ressources, ainsi que des formes de discrimination croisées telles que celles liées à la pauvreté ou l'appartenance ethnique. Pour surmonter ces obstacles, il est nécessaire d'intégrer les considérations de genre dans la conception et la mise en œuvre des interventions de DCP afin de garantir qu'elles répondent aux besoins des femmes et favorisent l'égalité des sexes. L'égalité des sexes est donc pertinente dans tous les quadrants de la typologie du DCP. Par exemple, dans le quadrant EFP, elle guide l'élaboration des programmes d'études et la formation des enseignants pour divers parcours professionnels et, dans le quadrant Accès pour tous, elle favorise une sensibilisation proactive et la mise en place de formations professionnelles tenant compte des questions de genre.

Ressources et lectures complémentaires

De plus amples informations et documents sur le DCP sont disponibles sur le site web du réseau thématique Éducation et économie de la DDC :

<https://www.sdc-economy-education.ch/en/vocational-skills-development>

Imprint

Publisher:
Federal Department of Foreign Affairs FDFA
Swiss Agency for Development and Cooperation SDC
E+E | Economy and Education

<https://www.deza.eda.admin.ch/en>
info.deza@eda.admin.ch

Photo credits:
© Helvetas Simon B. Opladen
© Dominic Chavez / World Bank
© ECW

Design:
StudioAlmo
2026 / © SDC