



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Département fédéral de l'économie,
de la formation et de la recherche DEFR
Secrétariat d'État à l'économie SECO

PAPIER DE
POSITION

Secrétariat d'État à l'économie

Développement des compétences dans le cadre de la coopération au développement économique



Sommaire

Les emplois au
cœur de la politique
de développement
économique 2

Pourquoi renforcer
les compétences? 2

Le rôle du SECO 2

Cadre stratégique 4

Domaines
d'intervention 6

Principes de
coopération 10

Monitoring et
évaluation 10

Complémentarité
avec d'autres acteurs
suisses 11

Conclusion 12

Annexe 1:
Liens et publications 13

Annexe 2:
Skills for
Competitiveness 14

Annexe 3:
Enseignements 16





Qu'entend-on par *développer les compétences*?

Les compétences s'acquièrent toute une vie durant. L'être humain apprend, s'adapte et forge ses compétences grâce aux nombreuses interactions et mécanismes auxquels il est soumis dans son foyer et dans son voisinage, durant ses années d'école, à son travail et durant sa formation professionnelle.

Les compétences sont le fruit de la formation professionnelle et de l'apprentissage tout au long de la vie (*vocational education and training* [VET] et *life-long learning* selon les termes employés à l'échelon international). La Fondation européenne pour la formation définit la formation professionnelle comme une somme de processus qualifiants et comme une somme de systèmes organisant ces processus. La perspective systémique se concentre sur les systèmes qui organisent la formation professionnelle initiale et continue (en termes internationaux, I-VET et C-VET, pour *initial* et *continuous vocational education and training*).

Le Secrétariat d'État à l'économie (SECO), conformément à son mandat, utilise le terme de *compétences*. Celles-ci, de nature technique et professionnelle, peuvent être éminemment spécifiques lorsqu'elles se réfèrent au domaine de spécialité d'un diplômé, mais peuvent aussi être plus générales et transférables d'un individu à l'autre. Dans ses activités, le SECO cible la formation professionnelle continue et l'enseignement supérieur (enseignement post-secondaire et tertiaire) et se fonde sur les besoins du secteur privé dans le but de remédier à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée et de créer des emplois.

La présente publication explique l'approche du SECO en matière de développement des compétences dans le cadre de la coopération économique au développement. Elle est destinée à un large public et aux partenaires du SECO en Suisse et à l'étranger.

Les emplois au cœur de la politique de développement économique

L'Organisation internationale du travail (OIT) estime à plus d'un milliard le nombre de personnes en âge de travailler qui sont sans emploi ou qui gagnent si peu qu'elles vivent sous le seuil de pauvreté. L'évolution démographique nécessite la création de plusieurs centaines de millions d'emplois supplémentaires. Encore faut-il que les individus, notamment les jeunes et les migrants, entre autres groupes, deviennent «employables», c'est-à-dire que leurs compétences soient mises en conformité avec les besoins du secteur privé. Il se peut aussi que la main-d'œuvre établie n'ait pas les compétences nécessaires pour soutenir une économie dynamique, intégrée dans un système d'échanges internationaux et apte à une croissance durable. Faute de formation de base de qualité, de développement ciblé des aptitudes professionnelles et d'offres de formation, les compétences dont les entreprises ont besoin ne sont pas transmises à ladite main-d'œuvre.

Changements technologiques favorisent les plus qualifiés

Il se trouve de plus que la révolution technologique favorise les plus qualifiés. Les emplois qui requièrent un niveau de qualification peu élevé ou des qualifications non formelles sont très vraisemblablement voués au déclin. Les grands perdants de cette évolution seront donc les travailleurs peu spécialisés¹. Les entreprises et les producteurs à travers le monde doivent mettre en place un environnement propice à un élargissement continu des compétences et à des conditions de travail décentes.

Pourquoi renforcer les compétences?

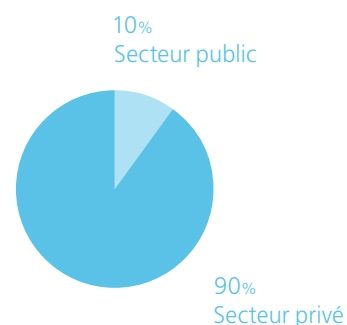
Le secteur privé assure à lui seul 90% des créations d'emplois. La recherche de main-d'œuvre aux compétences appropriées, tant sur le plan cognitif et socioémotionnel que sur le plan purement professionnel, est l'une des contraintes majeures auxquelles sont exposés les producteurs et les PME, en particulier celles orientées à l'export. Pourquoi le secteur privé n'est-il pas en mesure de résoudre les problèmes liés à ses besoins de formation et de compétences? Les entreprises rechignent à prendre toutes les mesures de formation qui s'imposent. Les employés non plus ne jouent pas pleinement le jeu. À cela s'ajoute que le développement des compétences et la formation professionnelle ont la réputation de ne déboucher que sur des emplois ouvriers, qui manquent de reconnaissance sociale. Les marchés du travail et des capitaux sont imparfaits, la coordination y est défaillante, et les processus décisionnels peuvent y être problématiques². L'appui de donateurs et l'intervention de l'État sont donc justifiés³. Des évaluations menées en Asie et en Afrique montrent par ailleurs que les différentes formes de développement des compétences (formation en situation de travail, cours s'inscrivant dans le cadre de systèmes de formation, développement entrepreneurial) ont un impact positif sur la productivité des entreprises et sur l'employabilité des jeunes. Ces mesures de développement des compétences peuvent faire grimper la productivité, les salaires et le retour sur investissement dans les entreprises (jusqu'à 25% de croissance de ces indicateurs).

Le changement climatique et la numérisation représentent des défis toujours plus importants. Or, les émissions de gaz à effet de serre ne pourront être réduites qu'à condition que les employés soient formés pour utiliser les technologies respectueuses de l'environnement et intégrer les secteurs verts. En ce qui concerne la numérisation, les entreprises doivent se mettre à jour pour pouvoir rester compétitives; plus le temps passera, plus elles seront forcées d'investir dans les dernières tendances numériques si elles veulent rivaliser sur les marchés internationaux. Les compétences en lien avec ces thématiques sont donc de plus en plus demandées, d'où l'importance croissante des formations et des formations continues.

Le rôle du SECO

Son action en matière de coopération économique au développement repose sur l'objectif de croissance durable et inclusive pour réduire la pauvreté et les risques globaux. L'aide publique au développement qu'il fournit aux pays partenaires, fondée sur des mesures de politique économique et commerciale, vise à les intégrer dans l'économie mondiale et à favoriser une croissance économique à la fois inclusive et efficace en termes de ressources.

Pénurie de main-d'œuvre qualifiée – les compétences dont les entreprises ont besoin ne sont pas transmises à la main-d'œuvre établie.



Le secteur privé est responsable de 90% des créations d'emplois.



Au Moyen-Orient, le taux de chômage des jeunes atteint environ 25%. C'est le plus élevé du monde. La population est particulièrement jeune dans cette région: un tiers moins de 15 ans, un autre tiers entre 15 et 29 ans.

Le projet d'inclusion économique au Moyen-Orient et en Afrique du Nord, mené par la Banque européenne pour la reconstruction et le développement, soutient le secteur privé dans la création de programmes de formation sur mesure. L'objectif est d'augmenter la productivité, de diminuer la rotation du personnel et d'attirer les meilleurs talents. Pour les jeunes, les femmes et la population issue de régions défavorisées, cela signifie un meilleur accès à la formation et davantage de débouchés professionnels.

Croissance durable et changement climatique

«Contribuer à une croissance économique durable» et «lutter contre les changements climatiques» sont deux objectifs prioritaires du SECO dans la stratégie de coopération internationale (stratégie CI). Sachant que l'emploi représente un levier majeur contre la pauvreté, le SECO encourage l'acquisition et le renforcement de compétences afin d'augmenter la productivité et la compétitivité dans ses domaines d'activité. Il promeut aussi les compétences des employés d'entreprises publiques en vue d'améliorer la fiabilité et la qualité de prestations d'intérêt public telles que l'approvisionnement en eau et en électricité. Dans certains pays partenaires, le SECO favorise en outre le dialogue pour créer un climat de travail productif et satisfaire la demande en compétences sectorielles. Pour ce faire, il peut compter sur son expertise économique et commerciale et en matière de politique du marché du travail.

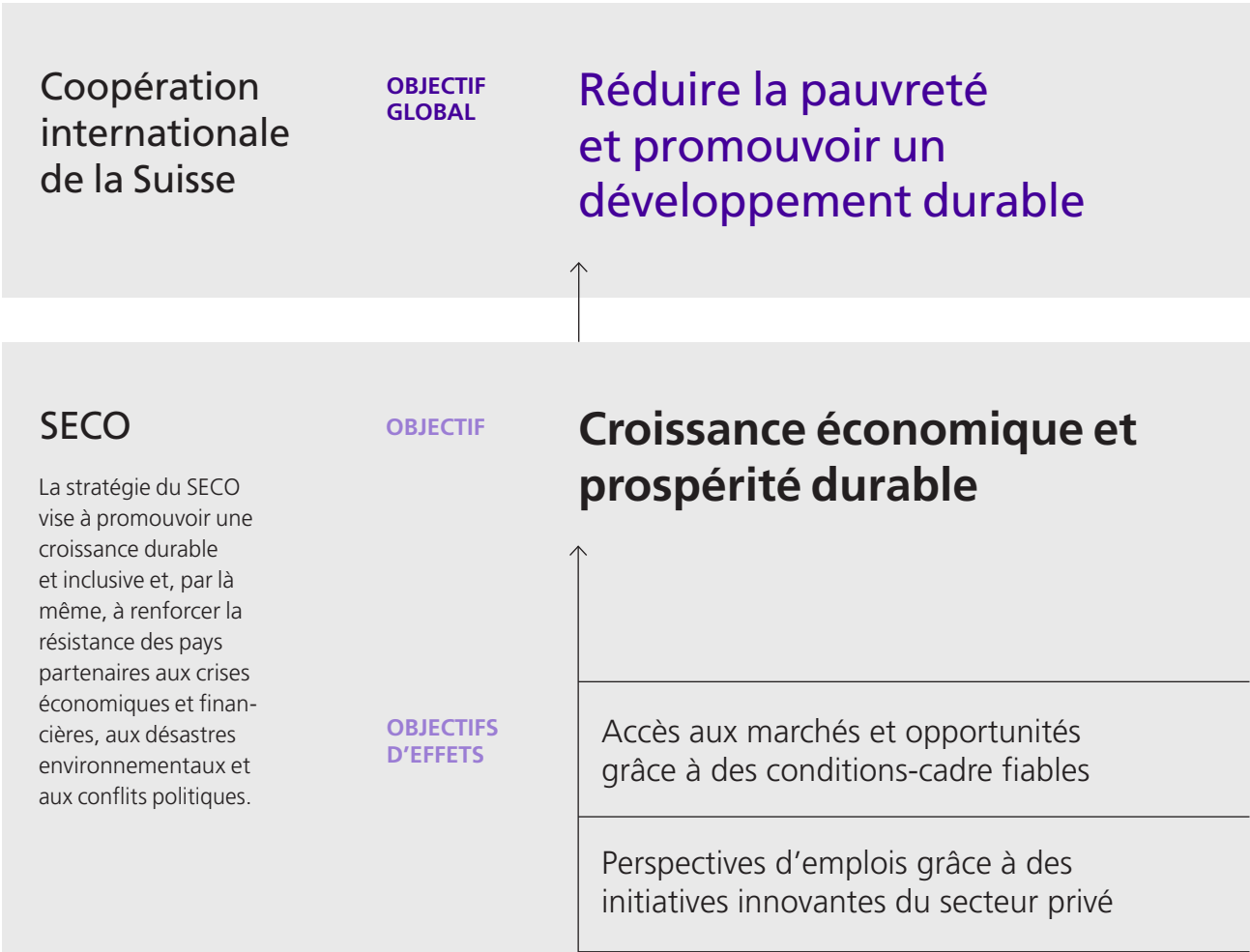
La transition énergétique entraînera des ajustements structurels inégaux dans les différents secteurs. Alors que certains verront leur besoin en personnel formé dans ce domaine augmenter, d'autres perdront en importance, tout comme certains modes de production. À cela s'ajoute qu'une «transition juste», c'est-à-dire une transition équitable vers une économie utilisant les ressources de manière efficace et ayant le moins d'impact possible sur le climat, ne peut avoir lieu que si les deux conditions suivantes sont réunies: l'économie et la société doivent d'une part pouvoir compter sur un personnel doté des compétences «vertes» requises, et d'autre part prévoir assez de possibilités de formation continue et de reconversion professionnelle pour pouvoir offrir de nouvelles perspectives aux travailleurs dont les compétences sont devenues obsolètes avec la transition énergétique. Une telle transition passe par une étroite collaboration entre tous les acteurs impliqués, et en particulier ceux du secteur privé, de la formation professionnelle et de l'État.

Cadre stratégique

Les activités du SECO en faveur du développement des compétences contribuent directement aux objectifs de développement durable 1 (pas de pauvreté), 4 (éducation de qualité), 8 (travail décent et croissance économique) et 13 (mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques), fixés dans le cadre de l'Agenda 2030. Conformément au mandat parlementaire formulé dans le cadre de la stratégie CI, le SECO a pour objectif de contribuer à la **création d'emplois décents**. Or une grande partie des activités en faveur du développement des compétences concourent à cet objectif, notamment celles qui relèvent de la ligne d'action **entrepreneuriat dynamique, renforcement des compétences professionnelles et capacité d'adaptation du marché du travail**. Mais des activités qui relèvent d'autres objectifs stratégiques, notamment le **renforcement du commerce et de la compétitivité** ainsi que **l'accès à des services de base de qualité**, participent aussi au développement des compétences.

Les actions du SECO en faveur du développement des compétences visent à:

- soutenir l'amélioration des compétences et accompagner les adaptations techniques et organisationnelles dans un secteur spécifique (parmi les chaînes de valeur et les secteurs que le SECO soutient, on trouve p. ex. le textile, le tourisme, la transformation agricole, le secteur de la construction ou le secteur bancaire);
- promouvoir la polyvalence et la diversification des compétences pour favoriser l'employabilité et la progression professionnelle;
- simplifier l'accès à la formation continue, avancée ou spécialisée pour augmenter la qualité et amplifier la productivité et la compétitivité dans un secteur spécifique.



Trouver un équilibre entre offre et demande de travail

En vertu de la stratégie CI de la Suisse, l'objectif principal de la coopération économique au développement du SECO est la promotion d'une croissance économique qui profite à tout le monde et génère une prospérité durable. En s'appuyant sur ses compétences économiques et commerciales, le SECO soutient ses pays partenaires dans leurs changements structurels, le développement du secteur privé et l'intégration dans l'économie mondiale.

En matière de renforcement des compétences, le SECO mise sur la dualisation de la formation professionnelle et de la formation continue. Les programmes d'étude sont calqués autant que possible sur les besoins du marché du travail et du secteur privé. S'il peut être utile d'intervenir de manière ciblée sur les conditions encadrant le marché du travail afin d'assurer un équilibre entre l'offre et la demande, il faut pour ce faire que les partenaires sociaux recherchent ensemble des solutions qui soient bénéfiques pour les employés, les employeurs, le gouvernement et la société dans son ensemble. Les interventions du SECO peuvent s'appuyer sur des acquis: une bonne gouvernance d'entreprise, des prestations de conseil, des améliorations des normes sociales et environnementales, la capacité d'accès au marché (y compris par le biais d'accords de libre-échange) et la création de meilleures conditions de travail.

Inclusion économique

Le développement des compétences favorise directement l'intégration économique, et ce de différentes manières. Certains projets menés en collaboration avec des acteurs privés (PME ou producteurs) facilitent cette intégration lorsqu'ils visent des secteurs qui emploient beaucoup de travailleurs pauvres (le textile ou la construction, p. ex.) ou lorsqu'ils sont déployés dans des régions où la pauvreté est très présente (p. ex. les petits agriculteurs). Les grandes sociétés nationales et multinationales peuvent elles aussi contribuer à l'intégration économique lorsqu'elles investissent à leur échelle dans des solutions visant à remédier à la pénurie de main-d'œuvre.

Considérations de genre

Il faut tenir compte des questions de genre dans le développement des compétences. Les femmes doivent avoir les mêmes chances que les hommes de participer à des projets ou programmes agissant sur les compétences, et ce à tous les niveaux. L'étude d'impact du programme Better Work financé par le SECO a montré que le fait de développer les compétences des femmes, par exemple en leur permettant d'acquérir des compétences d'encadrement, avait un impact positif sur la productivité et, au final, sur la durabilité de chaînes d'approvisionnement mondiales.⁴

Développement des compétences

Si l'essentiel des activités de développement des compétences participent à l'objectif d'effets «Perspectives d'emplois grâce à des initiatives innovantes du secteur privé», d'autres objectifs stratégiques sont également concernés, notamment l'amélioration des conditions-cadre sur le plan réglementaire ou le développement urbain et la mise à disposition d'infrastructures.

Domaines d'intervention

Les interventions du SECO en faveur du développement des compétences misent sur des résultats sur les plans macroéconomique (pour l'économie tout entière) et microéconomique (à l'échelon de l'entreprise), obtenus grâce à l'augmentation de la productivité et de la compétitivité par une approche sectorielle ou de niche. *L'accent est mis sur la formation post-secondaire et tertiaire, mais aussi sur la formation avancée et spécialisée dans le cadre professionnel pour la main-d'œuvre établie.* Les activités mises en place se fondent sur des éléments existants du système national d'éducation. La priorité est accordée à des projets pilotes susceptibles d'être étoffés par la suite. Sur le plan géographique, le SECO cible généralement les pays prioritaires à revenu moyen⁵. Des actions de ce genre sont envisageables dans d'autres pays auxquels la Suisse apporte une aide publique au développement, en accord avec les principes d'intervention du SECO et selon une démarche coordonnée avec la Direction du développement et de la coopération (DDC) et d'autres agences fédérales.

Le SECO intervient à trois niveaux:

- a au niveau macroéconomique: sur les conditions encadrant le marché du travail;
- b au niveau intermédiaire: sur les systèmes nationaux de formation post-secondaire et tertiaire;
- c au niveau sectoriel et organisationnel (niveau de l'entreprise): sur la formation avancée en situation de travail.

Aux niveaux intermédiaire et sectoriel/organisationnel, ses interventions en faveur du développement des compétences reposent sur les activités de transfert de savoir qu'il poursuit de longue date dans des secteurs tels que le textile, le tourisme, la transformation agricole, la banque ou la construction. Ces activités se déclinent en de nombreux projets bilatéraux ou multilatéraux visant à développer des chaînes de valeur et en une série de programmes de formation axés sur la gouvernance, les aspects sociaux et l'environnement menés avec les institutions financières internationales et SIFEM, la société de financement du développement de la Confédération. Le tableau ci-dessous fournit des exemples des activités en cours aux trois niveaux mentionnés plus haut qui sont vouées à promouvoir le commerce et à développer le secteur privé⁶.

Niveau macroéconomique Conditions encadrant le marché du travail	Niveau intermédiaire Systèmes nationaux de formation post-secondaire et tertiaire	Niveau sectoriel et organisationnel Formation avancée en situation de travail
Écosystèmes de productivité pour le travail décent (OIT)	S4C – Skills for Competitiveness (Swisscontact)	Better Work (OIT)
Programmatic cooperation in Eastern Europe (OIT)	RESD – Renewable Energy Skills Development Project (GFA)	SCORE – Sustaining Competitive and Responsible Enterprises (OIT)
	Sustainable Tourism Education Project Indonesia (STED)	
		Aspects liés à la formation dans le cadre d'interventions sur des chaînes de valeur orientées vers l'exportation.



Conditions cadre du marché du travail

Au niveau macroéconomique, le SECO coopère avec les institutions multilatérales principalement lorsqu'il s'agit d'effectuer des diagnostics ou des analyses complètes du marché du travail. Les actions de développement des compétences menées sur des secteurs entiers doivent être soigneusement coordonnées sur le plan politique et être étayées par des politiques publiques visant à intensifier les efforts de formation mis en place par les entreprises (fonds de formation, incitations fiscales, subventions, assistance technique, clauses de remboursement, etc.). Dans certains cas (p. ex. au Vietnam), le travail effectué sur les conditions encadrant le marché du travail s'intègre dans le cadre plus vaste d'un dialogue sur les problématiques liées au travail et au chômage mené sous l'égide de la Direction du travail du SECO, dans le but d'aligner les réglementations nationales sur les normes internationales en vigueur. Ce travail complète judicieusement les activités du SECO aux niveaux intermédiaire et organisationnel.

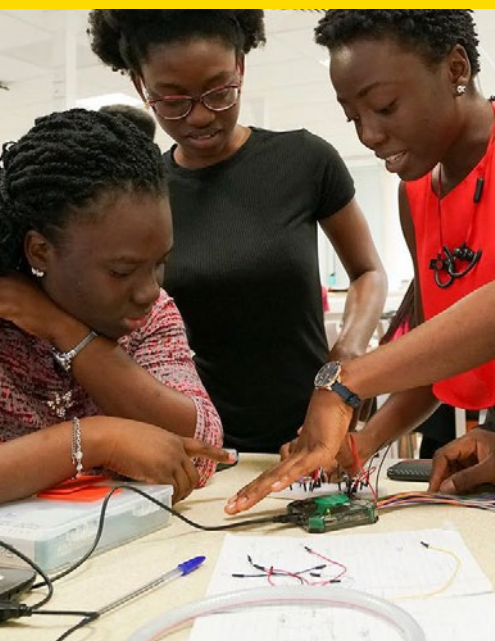
Les interventions du SECO visent à créer un environnement politique favorable, qui permet au secteur privé de disposer des compétences dont il a besoin et qui favorise des conditions de travail décentes et un commerce durable.



PROJEKTBEISPIEL INDONESIEN

La Suisse et l'Indonésie entretiennent un partenariat de longue date dans le domaine de la formation professionnelle, ce que reflète le projet «Skills for Competitiveness» (S4C). Le projet se fonde sur un protocole d'entente, couronnement des échanges entre le SECO et les représentants du gouvernement indonésien.

En améliorant le fonctionnement de cinq écoles polytechniques actives dans des secteurs sélectionnés et en renforçant les structures et les services au carrefour entre les instituts de formation et l'industrie, le projet a grandement contribué à augmenter la qualité et la pertinence du système de formation polytechnique en Indonésie. Les jeunes diplômés sont maintenant mieux qualifiés; ils peuvent assumer un poste de cadre intermédiaire dans l'industrie et optimiser les processus de production.



EXEMPLE DE PROJET AU GHANA

L'Afrique a besoin d'ingénieurs qualifiés pour diriger son développement industriel. Leur profil? Un sens aigu de la responsabilité sociale, des qualités de leadership et une bonne compréhension du contexte local. La demande en personnel qualifié est soutenue, notamment de la part des entreprises internationales. Les mécatroniciens plus particulièrement, en tant que spécialistes de la robotique, de l'automatisation et de la production, sont un moteur essentiel du développement industriel.

Le programme de master ETH-Ashesi met en place un plan de formation pour un master en mécatronique à l'université d'Ashesi au Ghana. Le curriculum se fonde sur des contributions de l'industrie et vise à transmettre des compétences allant au-delà des qualifications techniques, par exemple le leadership ou la considération des questions de développement durable. Les partenaires issus de l'industrie, parmi lesquels certaines entreprises suisses, soutiennent le programme en offrant des bourses ou en proposant des offres de stage et d'emploi aux diplômés.

Systèmes nationaux de formation⁷

approche sectorielle ou institutionnelle

Les interventions sur les systèmes nationaux de formation permettent de développer et de mettre à disposition à court et à moyen terme des offres de formation destinées aux employés pour des professions choisies, en étroite collaboration avec le secteur privé et les institutions et acteurs de la formation et de l'éducation.

L'idée est de déployer avec ces derniers une approche de formation des formateurs, de favoriser certains profils de postes et le développement de carrière fondé sur des compétences spécifiques, de mettre en place des apprentissages et des formations duales impliquant les entreprises et de créer des systèmes d'examen et de certification. Il s'agit par ailleurs d'introduire des normes de qualité sectorielles pour l'enseignement et la formation professionnels et de favoriser l'émergence d'organes et d'associations chargés de veiller à la définition et à l'évaluation des compétences de niveau post-secondaire et tertiaire requises par secteur aux échelons national et local.

Le but est d'augmenter la qualité et la productivité au niveau sectoriel, de créer des liens forts et une coordination entre les politiques publiques visant le marché du travail, les systèmes nationaux de formation et le secteur privé, et de prendre en compte les besoins des entreprises. Il s'agit le cas échéant de permettre aux partenaires d'entraîner les compétences nécessaires pour accéder à de nouvelles technologies plus durables.

Le but est d'augmenter la productivité et la compétitivité au niveau sectoriel, de créer des liens forts et une coordination entre les politiques publiques visant le marché du travail, les systèmes nationaux de formation et le secteur privé, et de prendre en compte les besoins des entreprises. Il s'agit le cas échéant de permettre aux partenaires d'entraîner les compétences nécessaires pour accéder aux nouvelles technologies, plus vertes.

Formation et formation continue avancées en situation de travail

Les interventions du SECO au niveau sectoriel et organisationnel couvrent les formations maison, les formations déployées par les entreprises et les formations en situation de travail, lesquelles contribuent à un environnement de travail favorable. Elles peuvent également porter sur des sociétés d'utilité publique, par exemple dans le domaine de l'approvisionnement en eau et en énergie ou des transports publics. Leur but est:

D'apporter la preuve que la formation est bénéfique pour le secteur privé et pour les entreprises publiques (les résultats d'études montrent de manière récurrente que les efforts de formation déployés par les entreprises vont de pair avec des gains de productivité ou des services publics de meilleure qualité).⁸

De soutenir le développement des PME dans certains secteurs (le tourisme, la construction ou l'agroalimentaire, p. ex.) tout au long de la chaîne de valeur pour accroître la qualité des produits, la productivité et la sécurité au travail.

De promouvoir les compétences managériales qui ont une corrélation positive avec l'innovation et la productivité, deux éléments clés pour faire face à la concurrence internationale.

De valoriser l'amélioration des compétences techniques, la reconversion et la diversification.

De favoriser la formation avancée et spécialisée.

De contribuer à des emplois décents (bonnes conditions de travail) et durables (réduction de la pauvreté, efficacité en termes de ressources).



Sustaining Competitive and Responsible Enterprises (SCORE):

Le programme SCORE a vu le jour dans le but d'accroître la compétitivité des PME en insistant sur le lieu de travail des pratiques responsables et conformes aux normes relatives aux conditions de travail et à l'environnement qui permettent une meilleure gestion de la qualité tout au long du cycle de production. Il soutient la formation d'instructeurs locaux pouvant assister les entreprises dans l'amélioration de leurs pratiques en leur proposant des modules de cours. Mis en œuvre par l'OIT, il a reçu le soutien du SECO durant plus de 10 ans dans 9 pays, principalement en Colombie, au Ghana, en Indonésie et au Vietnam.

Ces efforts commencent à porter leurs fruits, puisqu'on constate un meilleur dialogue social au sein des entreprises participantes et moins d'accidents du travail et d'absentéisme. Plus de 50% des entreprises ont abaissé leurs coûts de production et 80% indiquent avoir abaissé leur taux de rebuts. Par ailleurs, plus de la moitié des entreprises sont parvenues à accroître leur efficacité énergétique. Au vu de ces résultats encourageants, le programme est poursuivi.

La stratégie du SECO en vue du renforcement des compétences cible, d'une part, les branches marquées par une grave pénurie de main-d'œuvre qualifiée et, d'autre part, les domaines dans lesquels les interventions peuvent entraîner une forte augmentation de la valeur ajoutée.

Principes de coopération

Le SECO tient compte des principes ci-dessous dans ses interventions visant le développement des compétences et dans ses projets plus larges présentant des aspects de développement des compétences:

S'engager à long terme pour accroître la durabilité des effets.

Mettre l'accent sur des pans de ***l'économie*** spécifiques en tenant compte des critères suivants (pas forcément cumulatifs): 1) compétences manquantes dans le secteur privé ou dans l'administration publique 2) volonté du secteur privé de participer activement au programme ou à l'activité de développement des compétences et d'y être intégré, pour mieux faire correspondre les compétences à ses besoins et réduire les frais de formation, 3) potentiel du secteur ou du pan de l'économie, 4) capacité d'absorption de la main d'œuvre, 5) potentiel de consolidation.

Viser le secteur privé et favoriser son implication (avec l'aide d'associations d'industries locales fonctionnelles et dynamiques) pour mieux faire correspondre les compétences à ses besoins et réduire les frais de formation (peut inclure des entreprises et experts suisses, mais pas obligatoirement).

Utiliser les synergies et complémentarités avec d'autres projets ou donateurs suisses. Veiller à ***l'égalité des genres et à l'inclusion des femmes*** en leur donnant des compétences.

Renforcer le dialogue public-privé incluant les partenaires sociaux pour clarifier les rôles et les responsabilités en matière de définition, d'organisation et de financement de la formation professionnelle et continue, pour assurer la pertinence et la durabilité des interventions.

Publier des informations sur la qualité et les performances des organismes de formation et accroître la transparence sur les résultats atteints

Sous-traiter la mise en œuvre des programmes de formation à des entreprises publiques et privées afin de stimuler ***la compétition*** et d'améliorer la qualité.

Recourir à des obligations à impact social ou à d'autres mécanismes de ***financement innovants*** en plus des traditionnels bons de formation pour financer les investissements et les services.

Monitoring et évaluation

Le SECO s'engage à renforcer le monitoring des résultats dans le cadre de sa responsabilité vis-à-vis du Parlement et du public en général, à tirer les enseignements de ses actions et à accroître l'impact et la durabilité de ses interventions. Il a adopté les indicateurs suivants pour agréger les résultats de ses différents projets:

Nombre d'emplois créés, maintenus et améliorés

Mesures visant à améliorer le développement des compétences institutionnelles et professionnelles

Nombre de personnes qui bénéficient des mesures visant à améliorer les conditions de travail

Ces indicateurs sont conformes aux objectifs de développement durable. Les projets sont en outre évalués régulièrement pour en mesurer l'impact réel.

Complémentarité avec d'autres acteurs suisses

La Suisse est connue pour la qualité de son système de formation, pour la réussite de son système dual de formation professionnelle et pour son taux de chômage des jeunes relativement bas. Bien que les interactions entre ces différents éléments soient complexes et dépendent de plusieurs autres facteurs, la communauté internationale manifeste un intérêt croissant pour l'efficacité du «modèle suisse» et pour son adéquation aux besoins du marché du travail. Différentes unités de l'administration fédérale qui participent à la coopération internationale en matière de formation continue ont élaboré un rapport de base stratégique sur la coopération internationale en matière de formation professionnelle.⁹

Le SECO, le Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI), la DDC, la Direction politique et la Direction des affaires européennes (DAE) du Département fédéral des affaires étrangères (DFAE), et le Secrétariat d'État aux migrations (SEM) s'engagent à coordonner leurs activités en la matière. Le rapport met en lumière les trois objectifs stratégiques de la Suisse, à savoir:

- a renforcer la formation professionnelle suisse dans le contexte international,
- b encourager le développement économique et social des pays partenaires, et
- c bien positionner la Suisse sur le plan international.

Le SECO coordonne principalement ses activités d'aide publique au développement avec la DDC, laquelle déploie le plus de projets et d'activités de formation professionnelle dans ce domaine, avec d'autres offices du DFAE et avec le SEFRI, qui est l'autorité compétente à l'échelon national en matière de formation professionnelle. L'action du SEFRI et son expertise se concentrent sur le niveau intermédiaire; la coordination est donc particulièrement intense avec les pays qui ont la même perspective. La Suisse coopère en outre avec de nombreux acteurs privés (fondations, consultants, instituts de formation, etc.).

La formation professionnelle, un moteur pour le développement social et économique

La DDC met l'accent sur la formation professionnelle initiale, sur le développement des compétences professionnelles, sur la formation professionnelle en contexte formel ou non formel et sur la reconnaissance des acquis.

Ses programmes visent des résultats aux niveaux social et économique en zone rurale et, de plus en plus, en zone urbaine également. La DDC a pour objectif une transformation structurelle dans la formation, mais aussi sur le marché du travail. Elle aide les systèmes de formation nationaux à augmenter leurs capacités et à atteindre l'inclusivité, et renforce les interdépendances entre les différents systèmes de formation, d'une part, et entre ceux-ci et le marché du travail et le développement économique, d'autre part.

La Suisse est un partenaire international reconnu pour son expertise

Le SEFRI travaille principalement sur le renforcement du système suisse de formation professionnelle dans le contexte international. Il déploie à ce titre des mesures variées ayant pour but, à l'échelon international, d'accroître la reconnaissance de la formation professionnelle suisse et des qualifications qu'elle apporte, d'asseoir le statut de la Suisse en tant que partenaire reconnu pour son expertise, de promouvoir les compétences et la mobilité des parties prenantes suisses et de garantir la qualité de la formation professionnelle suisse.

Le SEFRI mène ses activités de coopération à la fois dans un cadre multilatéral et bilatéral. Sur le plan bilatéral, il privilégie la coopération avec des pays européens et d'autres pays avec lesquels la Suisse entretient des liens forts en matière de politique économique et de politique de la formation. Dans les rares cas où ses priorités géographiques se recoupent avec les priorités stratégiques de la DDC et du SECO, le SEFRI coordonne étroitement ses activités avec les autres agences ou joue un rôle subsidiaire ou de soutien.

La DDC soutient les offres formelles et non formelles de développement des compétences professionnelles et travaille à la reconnaissance des acquis.

Conclusion

Le travail décent est la clé de la lutte contre la pauvreté à l'échelle mondiale. Le taux de chômage élevé affiché par de nombreux pays en développement se traduit par une pénurie de main-d'œuvre qualifiée pour les entreprises. C'est là que les mesures du SECO interviennent. En renforçant les compétences, tous les acteurs sont gagnants: les employés sont mieux intégrés sur le marché du travail et jouissent de meilleures perspectives, tant salariales que professionnelles. Quant aux entreprises, elles peuvent améliorer leur productivité et leur compétitivité. La société bénéficie d'une stabilisation de la situation économique et peut ainsi freiner l'exode.

Le SECO exploite les synergies potentielles avec d'autres unités de l'administration fédérale pour mettre à profit l'expertise suisse. La stratégie de coopération internationale de la Suisse en matière de formation professionnelle et la cohérence des politiques s'en trouvent renforcées.

-
- 1 Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD): Rapport sur le développement humain 2015.
 - 2 Skills and Jobs, lessons learned and options for collaboration, mai 2015, Banque mondiale.
 - 3 Selon l'économiste Gary Becker, la fourniture de compétences par des acteurs privés tend à être en deçà de l'optimum social.
 - 4 <http://betterwork.org/dev/wp-content/uploads/2016/09/Tufts-University-Final-IA.pdf>
 - 5 La présente publication se concentre sur les activités d'aide publique au développement et ne comprend pas la contribution de la Suisse à l'UE élargie. Le SECO privilégiera dans une première étape les pays prioritaires du Sud.
 - 6 Au sein du SECO, les secteurs Développement du secteur privé, Promotion commerciale et Financement d'infrastructures sont fortement impliqués dans les activités contribuant au développement des compétences.
 - 7 Le SEFRI a une expertise et de l'expérience au niveau intermédiaire. Il faut donc assurer une coordination étroite avec ses activités.
 - 8 Apprenticeship training in Spain – a cost-effective model for firms? A cost-benefit simulation study commissioned by the Bertelsmann Stiftung and the Fundación Bertelsmann, Prof. Dr. Stefan C. Wolter and Prof. Dr. Samuel Mühlemann, 2015
 - 9 <https://www.sbf.admin.ch/sbf/en/home/topics/international-cooperation-in-education/strengthening-the-position-of-swiss-vpet-in-an-international-con.html>

Liens et publications

Banque mondiale

<http://www.worldbank.org/en/topic/socialprotection/brief/skills-for-jobs>
<http://microdata.worldbank.org/index.php/catalog/step/about>

Direction du développement et de la coopération (DDC)

https://www.eda.admin.ch/dam/deza/fr/documents/themen/grund-und-berufsbildung/Factsheet-Voc-Training_FR.pdf

Forum Suisse pour la Formation Professionnelle et la Coopération Internationale (FoBBIZ)

<http://www.fobbiz.ch/fr/accueil/>

NORRAG – Network for International Policies and Cooperation in Education and Training

<http://www.ilo.org/skills/lang--en/index.htm>

Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)

<http://www.oecd.org/fr/education/apprendre-au-dela-de-l-ecole/>

Organisation internationale du Travail (OIT)

<http://www.ilo.org/skills/lang--fr/index.htm>

Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI)

<https://www.sbf.admin.ch/sbf/fr/home/themes/cooperation-internationale-en-matiere-de-formation/renforcement-de-la-formation-professionnelle-suisse-dans-le-cont.html>

Swiss Investment Fund for Emerging Markets (SIFEM)

<http://www.sifem.ch/>

The Donor Committee for dual Vocational Education and Training

<http://www.dcdualvet.org>

Skills for Competitiveness (S4C)

Faire le lien entre la formation professionnelle et les besoins du marché du travail en Indonésie

Coopération entre entreprises et écoles polytechniques pour une formation en phase avec les besoins du marché.

La Suisse entretient des liens forts avec l'Indonésie dans le domaine de la formation professionnelle depuis les années 1970. À cette époque, elle a participé à la fondation de deux institutions, qui offrent encore aujourd'hui une formation professionnelle de qualité: POL-MAN Bandung (Polyteknik Manufaktur), qui s'appelait à l'époque Politeknik Mekanik Swiss, et STP Bandung (Bandung Tourism College), anciennement National Hotel Institute (NHI).

Le défi indonésien

L'économie indonésienne a connu d'importantes phases de développement au cours des trois dernières décennies, qui se sont notamment traduites par une très forte croissance ces vingt dernières années. L'industrie extractive s'est nettement développée sous l'effet d'investissements locaux et internationaux et d'un transfert de savoir-faire international. L'industrie productive a évolué, passant de productions typiques des pays les moins avancés dépendant d'une main-d'œuvre à bas coût (vêtements, p. ex.) à des productions fournissant une valeur ajoutée accrue, telles que la construction automobile, l'agroalimentaire, la construction de machines et la maintenance. La croissance a eu des effets bénéfiques sur l'offre d'emploi, sur les salaires et sur la qualité de vie, mais a aussi entraîné une pénurie de main-d'œuvre qualifiée, le système de développement des compétences n'étant pas en mesure de suivre le rythme de croissance de l'économie et du progrès technique. Il importe de ne pas sous-estimer ce problème. Plus de deux tiers des personnes en formation au niveau tertiaire fréquentent l'université et arrivent sur le marché du travail sans expérience pratique et avec une palette restreinte de compétences exploitables.

Le gouvernement indonésien est conscient de l'importance de la formation professionnelle pour pallier le manque de qualification qui règne sur le marché du travail, et pour le développement social et économique du pays. Le plan national de développement à moyen terme (RPJMN) 2020-2024 de l'Indonésie met clairement l'accent sur le développement du capital humain, et ce principalement via le renforcement des qualifications des travailleurs. Pour répondre aux besoins du marché du travail, le développement des compétences reste une priorité essentielle de la coopération économique de la Suisse en Indonésie.

Contenu et objectifs du projet

Le projet S4C a pour but de renforcer le système de formation indonésien en encourageant les écoles polytechniques et le secteur privé à collaborer étroitement pour pouvoir combler le déficit de main-d'œuvre qualifiée. Il s'inspire pour ce faire du système de formation suisse, dans lequel le dialogue entre les différents acteurs est un facteur décisif du maintien des standards et de l'adéquation entre le contenu de la formation professionnelle et les besoins du marché du travail.

S4C soutient les écoles polytechniques de Morowali, de Kendal et de Banten et la Community Academy Bantaeng, qui sont placées sous la tutelle du Ministère de l'industrie, ainsi que l'école polytechnique de Jember, sous la tutelle du Ministère de la formation, de la culture, de la recherche et de la technologie. La plupart des écoles ont un emplacement stratégique: elles sont situées à proximité des nouveaux parcs industriels, ce qui encourage l'intégration économique et sociale des jeunes vivant en périphérie des villes.

S4C contribue à ce que les jeunes diplômés puissent mieux répondre aux besoins du marché du travail dans les secteurs économiques prioritaires en Indonésie, (1) en renforçant les capacités et les processus de gestion des écoles locales, (2) en modifiant les plans d'étude, ainsi que les méthodes d'enseignement et d'apprentissage sur la base des besoins de l'industrie, (3) en améliorant et en multipliant les «usines d'apprentissage» (learning factories), (4) en renforçant les capacités dans le domaine de l'enseignement des compétences techniques, et (5) en créant des liens avec l'industrie via la formation de formateurs en entreprise pour que celles-ci puissent par la suite proposer les places de stage urgemment nécessaires.

Groupe-cible

Écoles polytechniques, entreprises, représentants de l'industrie, chambres de commerce.

Budget

Budget actuel: 32 millions de francs, dont 8 sont versés par le SECO.

Durée

De 2018 à 2024
(1^{er} phase)

Régions

Indonésie (île de Java, où vit plus de 50% de la population, et provinces de Sulawesi du Sud et du Centre)

Partenaires

Gouvernement indonésien (Ministère de l'industrie et Ministère de la formation, de la culture, de la recherche et de la technologie)

Organisation responsable

Swisscontact, en collaboration avec le Centre pour le développement et la coopération (CDC) de la haute école spécialisée bernoise (BFH) et SITECO (*Association for Swiss International Technical Connection*)

Objectifs

- 1 Former des techniciens et des ingénieurs en renforçant l'administration de cinq écoles polytechniques et Community Colleges spécialisées dans des secteurs touchés par une pénurie de main-d'œuvre (métal, meubles, bois et transformation des aliments).
- 2 Créer un système dual de formation tertiaire à l'échelle nationale et le renforcer grâce à un travail commun du gouvernement indonésien, de certaines associations professionnelles sectorielles et des chambres du commerce et de l'industrie.
- 3 L'implication du gouvernement dans les mesures de développement des compétences est essentielle pour que les structures du projet puissent être intégrées dans les systèmes nationaux et reproduits par les autorités nationales.
- 4 Les initiatives en lien avec les compétences et la formation touchent à des questions qui concernent tout un éventail d'acteurs (différents ministères, opérateurs publics et privés dans le domaine de la formation professionnelle, apprentis, etc.) en plus du système de formation dans son ensemble. Cela signifie que les interventions doivent être prévues sur une période assez longue pour que des résultats puissent être visibles.
- 5 Il est essentiel de continuer à analyser et à mieux comprendre:
 - les principaux acteurs et partenaires dans le domaine de la formation professionnelle ainsi que leurs programmes, leurs stratégies et leurs politiques
 - les différents décideurs
 - la manière d'établir une relation de confiance.
- 6 Les partenaires principaux doivent être intégrés dans tout le cycle de projet pour qu'ils puissent développer un sentiment d'appropriation et pérenniser certains acquis au-delà du terme du projet. Les rôles et les responsabilités de chacun doivent être clairement définis.
- 7 Il faut mettre l'accent sur les domaines qui présentent un gros potentiel de développement.
- 8 L'image de la formation professionnelle doit être améliorée dans les pays partenaires.
- 9 Des synergies doivent être créées avec d'autres donateurs et d'autres projets pour pouvoir optimiser l'allocation des ressources limitées et assurer une efficacité maximale.



Enseignements

Voici quelques leçons, tirées des activités de la DDC* et des projets du SECO, à considérer pour que la mise en œuvre de projets dans le domaine du renforcement des compétences soit efficace:

La formation professionnelle contribue aux changements économiques, mais aussi individuels et sociaux. Il est urgent de faire valoir ses atouts.

On ne peut pas «exporter» tel quel le système de formation professionnelle suisse. Il faut l'adapter au contexte.

Ancrage national: il faut associer le gouvernement aux activités de développement des compétences pour assurer leur ancrage dans les systèmes nationaux et permettre aux entités nationales de s'en inspirer.

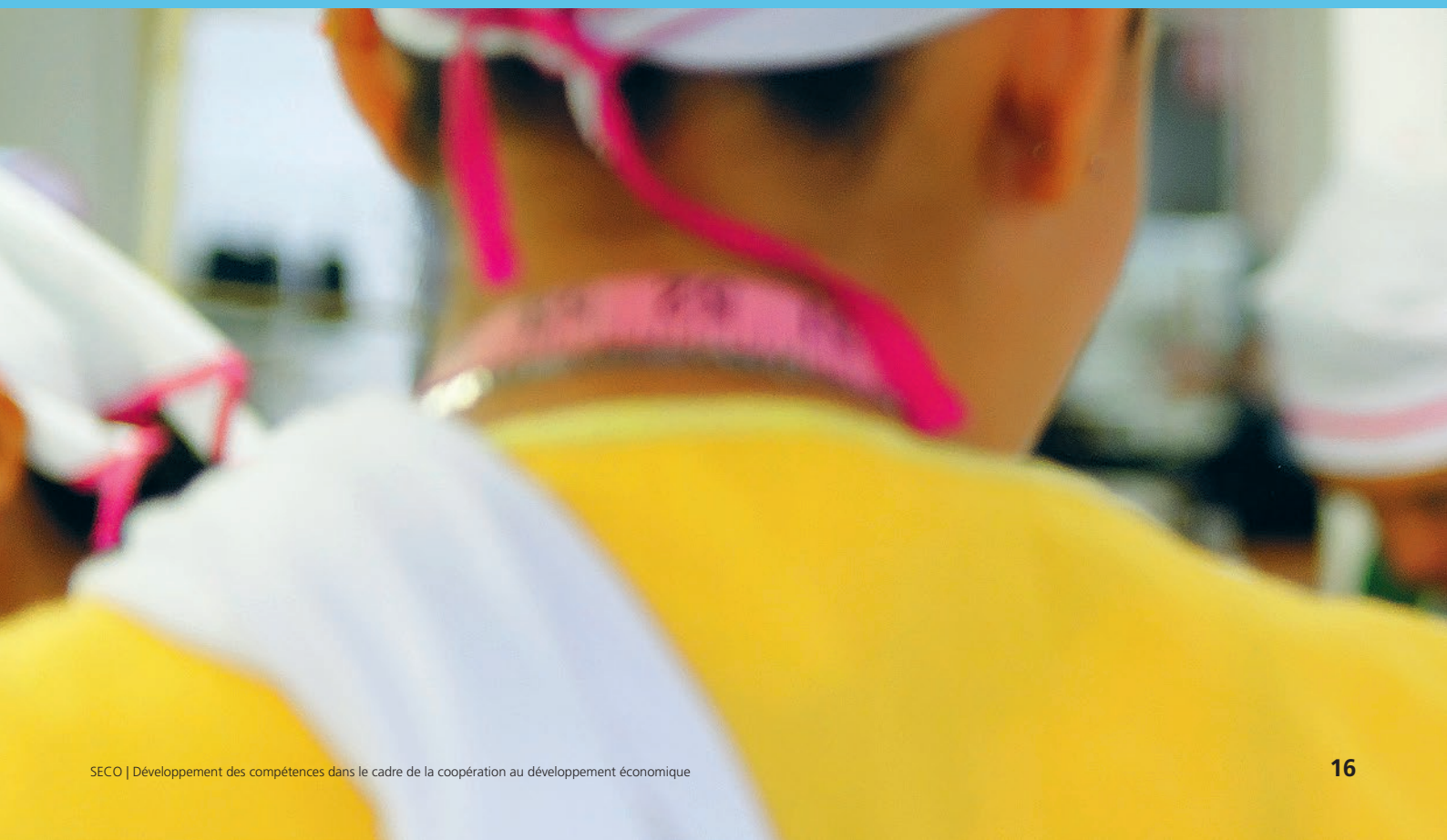
Les processus de conception, de mise en œuvre et d'évaluation doivent être simplifiés.

Il faut prendre en considération les structures politiques et administratives et les cultures de formation et d'éducation des pays partenaires dans la phase de démarrage. Chaque pays peut avoir une conception différente. Il est important d'évaluer suffisamment tôt la motivation des parties prenantes pour un changement fondamental du système de développement des compétences.

Durabilité / stratégies de sortie: il faut développer des stratégies de sortie à un stade précoce (niveau du crédit proposé) pour assurer la durabilité. Les infrastructures et les réseaux permettant le bon fonctionnement du système de formation professionnelle à long terme doivent être mis en place et financés.

Consolidation: il faut envisager des activités de soutien dans des domaines à fort potentiel de consolidation et s'inspirer de l'approche de la DDC en matière d'extension de projets par l'intermédiaire de banques de développement (la Banque asiatique de développement au Bangladesh, p. ex.) et de bilatéralisation de l'assistance technique.

* www.eda.admin.ch/content/dam/deza/en/documents/themen/grund-und-berufsbildung/202341-sdc-vocational-skills_EN.pdf



Il faut garantir l'accès des femmes aux systèmes de développement des compétences. Des mesures doivent être définies et mises en œuvre aux niveaux macroéconomique, intermédiaire, sectoriel et organisationnel.

Il faut combiner la formation technique, les compétences générales et celles acquises en situation de travail. Cette approche permet d'obtenir de meilleurs résultats qu'avec une formation uniquement en milieu éducatif.

Il faut mener rigoureusement des études d'impact des projets et programmes de formation professionnelle et de développement des compétences.

Les initiatives ayant trait aux compétences et à l'éducation englobent de nombreuses parties prenantes (différents ministères, instituts de formation publics et privés, partenaires sociaux, académies, etc.) et touchent à la conception globale du système éducatif. Ces interventions devraient donc s'étendre sur la durée pour que des résultats soient perceptibles. Il faut par contre aussi obtenir des gains rapides pour améliorer la situation à court terme et mettre en avant de premiers résultats.

Les approches sectorielles impliquant le secteur privé permettent de cibler les interventions sans avoir à révolutionner l'ensemble du système éducatif. Une intervention dans un secteur peut servir de projet pilote pour d'autres secteurs.

Transformer la formation professionnelle est une tâche complexe du fait des multiples parties prenantes, qui ont chacune leurs intérêts et leurs aptitudes. Par conséquent, 1) une forte implication et une forte demande du secteur privé et 2) un engagement politique sérieux du plus haut niveau du gouvernement, incluant la désignation d'une entité dirigeante adéquate, sont des conditions nécessaires, mais pas suffisantes à la réussite des projets.

On entend souvent qu'il est plus facile de définir un cadre national de qualifications et plus rapide de mettre un tel modèle en œuvre que de mener des réformes pour instituer un système dual de formation professionnelle. Ce n'est pas forcément vrai. De plus, le risque du premier modèle est que l'on décrive une multitude de qualifications et de compétences sans en assurer le développement concret. Les réformes visant à mettre en place un système dual sont plus faciles à piloter dans les secteurs à forte concentration, avec un petit nombre de grandes entreprises. On peut ainsi plus aisément atteindre la masse critique d'entreprises requises et assurer la coordination dans le secteur choisi.



IMPRESSUM

Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche DEFR

Secrétariat d'État à l'économie SECO

Coopération et développement économiques

Holzikofenweg 36, 3003 Berne

Tél. +41 (0) 58 464 09 10

www.seco-cooperation.ch

info.cooperation@seco.admin.ch

Édition / coordination

SECO Coopération

Conception graphique

vollprecht gestaltung, Bâle

Photos

SECO (titre, p. 3, p. 9), Better Work – OIT/ IFC (p. 1, p. 16),

Skills for Competitiveness / Swisscontact (p. 7, S. 15), ETH-Ashesi Master Programm (p. 10)

Cette publication est également disponible en anglais et en allemand.

Elle peut être téléchargée sur www.seco-cooperation.ch.

Berne 2023

seco-cooperation.admin.ch

Compétences spécialisées



Follow us on



[www.instagram.com/](https://www.instagram.com/seco_cooperation/)

[seco_cooperation/](https://www.instagram.com/seco_cooperation/)

Follow us on **LinkedIn**

[www.linkedin.com/company/](https://www.linkedin.com/company/seco-cooperation/)

[seco-cooperation](https://www.linkedin.com/company/seco-cooperation/)

WEIF 2023