



**unesco**

Centre international  
pour l'enseignement et  
la formation techniques  
et professionnels

Nouvelles qualifications et compétences pour un EFTP axé sur l'avenir

**Plaidoyer en faveur de l'EFTP**

**Assurer la participation de parties**

**prenantes multiples**

**Tome 2**



Nouvelles qualifications et compétences pour un EFTP axé sur l'avenir

**Plaidoyer en faveur de l'EFTP**

**Assurer la participation de parties**

**prenantes multiples**

**Tome 2**

## L'UNESCO : chef de file pour l'éducation

L'éducation est la priorité absolue de l'UNESCO car c'est un droit humain fondamental qui constitue la pierre angulaire de la paix et du développement durable. L'UNESCO est l'agence des Nations Unies spécialisée pour l'éducation. Elle assure un rôle moteur aux niveaux mondial et régional pour renforcer le développement, la résilience et la capacité des systèmes nationaux d'éducation au service de tous les apprenants. L'UNESCO dirige également les efforts pour répondre aux défis mondiaux actuels par le biais de l'apprentissage transformateur, en mettant particulièrement l'accent dans toutes ses actions sur l'égalité des genres et l'Afrique.



**unesco**

Organisation  
des Nations Unies  
pour l'éducation,  
la science et la culture

## L'agenda mondial Éducation 2030

En tant qu'institution des Nations Unies spécialisée pour l'éducation, l'UNESCO est chargée de diriger et de coordonner l'agenda Éducation 2030, qui fait partie d'un mouvement mondial visant à éradiquer la pauvreté, d'ici à 2030, à travers 17 Objectifs de développement durable. Essentielle pour atteindre chacun de ces objectifs, l'éducation est au cœur de l'Objectif 4 qui vise à « *assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie* ». Le Cadre d'action Éducation 2030 définit des orientations pour la mise en œuvre de cet objectif et de ces engagements ambitieux.



## Centre international de l'UNESCO pour l'enseignement et la formation techniques et professionnels (UNEVOC)

UN Campus

Platz der Vereinten Nationen 1

53113 Bonn

Allemagne

© UNESCO 2021

Cette publication est disponible en libre accès sous la licence Attribution-ShareAlike 3.0 IGO (CC-BY-SA 3.0 IGO) (<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo/>). En utilisant le contenu de cette publication, les utilisateurs acceptent d'être liés par les conditions d'utilisation du Dépôt en libre accès de l'UNESCO (<http://www.unesco.org/open-access/terms-use-ccbysa-en>).

Les appellations employées dans ce document et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'UNESCO aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones, ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

Les idées et opinions exprimées dans ce document sont celles des auteurs ; elles ne sont pas nécessairement celles de l'UNESCO et n'engagent pas l'Organisation.

Rédigé par Matteo Sgarzi du Centre d'études et de recherches sur les qualifications Céreq, France

Couverture et conception :  
Christiane Marwecki



# Remerciements

Ce rapport sur les nouvelles qualifications et compétences (NQC) dans l'EFTP a été produit dans le cadre du projet BILT : Connecter innovation et apprentissage dans l'EFTP. Le projet BILT est mis en œuvre par le Centre international de l'UNESCO-UNEVOC pour l'EFTP, avec le soutien de l'Institut fédéral allemand pour l'éducation et la formation professionnelle (BIBB) et le parrainage du ministère fédéral allemand de l'éducation et de la recherche (BMBWF) en collaboration avec le Réseau UNEVOC.

L'UNESCO-UNEVOC tient à souligner l'importante contribution des groupes d'experts qui ont guidé les travaux et fourni de nombreux exemples sur la manière dont les nouvelles qualifications et compétences sont identifiées, intégrées et mises en œuvre dans les politiques et les pratiques. Ce tome a été rédigé par l'expert, chef de file, Matteo Sgarzi du Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Céreq), France.

L'expert principal chargé de la coordination des travaux des trois groupes d'experts était :

- **M. Dieter Euler**  
Professeur émérite, Université St Gallen, Suisse.

L'expert chef de file était assisté par :

- **Anaïs Chatagnon**  
Chargée de coopération européenne et internationale, Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Céreq), France

Le groupe d'experts chargé de ce tome sont :

- **Mme Vesna Anđelić**  
Directrice Adjointe du Développement de l'EFP, Agence pour l'enseignement et la formation professionnels (AVETA), Croatie
- **Mme Lina Vaitkute**  
Directrice, Unité de Formation des Qualifications, Centre de développement des qualifications et de la formation professionnels (KPMPC), Lituanie
- **Mme Isabel G. Gamurot**  
Spécialiste en chef de la division compétences et normes de la TESD (CSDD), Bureau des qualifications et de normes, TESDA, Philippines

- **Mme Agnes P. Panem**  
Spécialiste en chef de la Division développement des programmes d'études et des supports de formation (CTADD) de l'Institut national de l'enseignement technique et du développement des compétences (NITESD), Autorité chargée du développement de l'enseignement technique et des qualifications TESDA), Philippines
  - **M. Ajith Polwatte**  
Directeur (Assurance qualité et réglementation de l'évaluation), Commission de l'enseignement supérieur et professionnel (TVEC), Sri Lanka
  - **M. Fred Oanda**  
Directeur adjoint des services d'accréditation, Autorité de l'enseignement et de la formation techniques et professionnels (TVETA), Kenya
  - **M. Suleiman Mohammed Yusuf**  
Responsable de bureau, Conseil national de l'enseignement technique, Nigéria
  - **M. Amon Haufiku**  
Responsable des normes d'EFTP, Autorité nationale de la formation, Namibie
  - **M. Wilson Lima Junior**  
Chef de projet, UNESCO-UNEVOC, Allemagne
  - **Mme Vera Hark**  
Chef de projet, BIBB, Allemagne
  - **M. Michael Schwarz**  
Conseiller Technique Principal, Institut Fédéral de l'Enseignement et de la Formation Professionnels (BIBB), Allemagne
  - **M. Matt Zuvela**  
Consultant en Rédaction et Communication - Développement durable ; et
- L'équipe de validation externe composée d'experts de l'EFTP de différents systèmes à travers le monde :
- **Mme Ewa Filipiak**  
TAFE Directors Australia (TDA), Australie
  - **M. Amon Haufiku**  
Autorité chargée de la formation, (NTA), Namibie
  - **M. Erik Swars**  
Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle (IFFP) Suisse

En outre, l'ensemble de l'équipe du projet BILT a apporté expertise, soutien et assistance, notamment :

- **M. Jens Liebe**  
Ancien chef d'équipe en charge de l'innovation et de l'avenir de l'EFTP, UNESCO-UNEVOC, Allemagne

# Table des matières

Sigles et abréviations .....	6
<b>1. Introduction</b> .....	8
<b>2. L'approche 'trois-i' : Identification, Intégration, Mise en pratique (angl-: Identification, Integration, Implementation) des nouvelles qualifications et compétences</b> .....	9
Qu'entend-on par Nouvelles Qualifications et compétences (NQC) ? .....	11
Dans quelle mesure l'EFTP peut-il continuer à s'adapter aux évolutions nouvelles dans l'économie et la société ? .....	11
Méthodologie et structure de cette publication .....	12
<b>3. Identification des NQC : une perspective du niveau méso</b> .....	13
Conditions cadres .....	13
Difficultés d'identification .....	15
Pratiques d'identification prometteuses .....	16
<b>4. Intégration des NQC : une perspective du niveau méso</b> .....	21
Conditions cadres .....	21
Difficultés d'intégration .....	22
Pratiques d'Intégration prometteuses .....	23
<b>5. Mise en pratique des NQC : une perspective du niveau méso</b> .....	31
Conditions cadres .....	31
Difficultés de mise en œuvre .....	32
Pratiques de mise en œuvre prometteuses .....	33
<b>6. Conclusion</b> .....	36
Références .....	38

## Sigles et abréviations

<b>AFD</b>	Agence française de développement
<b>AVETAE</b>	Agence de l'enseignement et de la formation professionnels (Croatie)
<b>BIBB</b>	Institut fédéral de l'enseignement et de la formation professionnels (Allemagne)
<b>BMBF</b>	Ministère fédéral de l'enseignement et de la recherche (Allemagne)
<b>CEC</b>	Cadre européen des certification
<b>CEDEFOP</b>	Centre européen pour le développement de la formation professionnelle
<b>Céreq</b>	Centre d'études et de recherches sur les qualifications ( France)
<b>CSDD</b>	Competency Standard Development Division (Division de l'élaboration des normes de compétence)
<b>CTADD</b>	Curriculum and Training Aids Development Division (Division du développement des programmes d'études et des supports de formation)
<b>EFTP</b>	Enseignement et Formation Techniques et Professionnels
<b>EGNOS</b>	Service européen de navigation par complément géostationnaire
<b>FSE</b>	Fonds social européen
<b>GEPP</b>	Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels
<b>GIZ</b>	Agence Allemande de Coopération Internationale
<b>KPMPC</b>	Centre de développement des qualifications et de 'EFP (Lituanie)
<b>NBI</b>	National Business Initiative (Initiative nationale des entreprises)
<b>NITESD</b>	Institut national pour l'enseignement technique et le développement des compétences (Inde)
<b>NQC</b>	Nouvelles qualifications et compé ences
<b>NTA</b>	Namibia Training Authority (Autorité namibienne de formation)
<b>OCDE</b>	Organisations de la coopération et de développement économiques

<b>OIT</b>	Organisation internationale du travail
<b>ONG</b>	Organisation – non gouvernementale
<b>OP</b>	Organisation professionnelle
<b>OPCO</b>	Opérateurs de Compétences
<b>OPMQC</b>	Observatoires prospectifs des métiers et des qualifications (rance)
<b>PEFOP</b>	Plateforme d'expertise en formation professionnelle
<b>PME</b>	Petites et moyennes entreprises
<b>QSO</b>	Bureau des qualifications et des no mes
<b>RCC</b>	Centres de compétence régionaux
<b>RH</b>	Ressources humaines
<b>SUFVET</b>	Université fédérale suisse de l'enseignement et de la formation professionnels
<b>TDA - TAFE</b>	(Technical and Further Education System) Directors, Australia Directeurs des systèmes d'enseignement technique et de formation continue, Australie
<b>TESDA</b>	Autorité de l'enseignement technique et du développement des compétences (Philippines)
<b>TEVETA</b>	Technical and Vocational Education and Training Authority, Kenya Autorité de l'enseignement et de la formation techniques et professionnels, Kenya
<b>TPQI</b>	Institut thaïlandais de qualification p ofessionnelle
<b>TVEC</b>	Commission de l'enseignement supérieur et professionnel (Sri Lanka)
<b>UNESCO</b>	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
<b>UNESCO-UNEVOC</b>	Centre international de l'UNESCO-UNEVOC pour l'enseignement et la formation techniques et professionnels
<b>VAE</b>	Validation des acquis de l'expérience

# 1. Introduction

---

Cet ouvrage sur les nouvelles qualification et compétences (NQC) dans l'EFTP, publié en trois volumes au total, se focalise sur le rôle des différents groupes de parties prenantes, qui sont classés en niveaux macro, méso et micro. Ces parties prenantes sont principalement responsables des processus suivants : identification efficace et rapide NQC, hiérarchisation et intégration des NQC dans les programmes et les réglementations de formation, et mise en œuvre efficace des NQC dans les environnements d'apprentissage.

Ce tome – 'Plaidoyer en faveur de l'EFTP : assurer la participation de parties prenantes multiples' – traite du rôle des acteurs de l'EFTP du niveau méso dans le processus de mise en place et de mise à jour des systèmes d'EFTP de sorte à ce qu'ils continuent de répondre à leur objectif.

Les parties prenantes au niveau méso sont des institutions participant à l'avancement des systèmes d'EFTP. Il convient de noter en particulier que dans ce document, il s'agit d'organisations menant des activités dans des secteurs économiques spécifique , tels que les associations d'entreprises, les syndicats, les organisations communes ou les chambres

de commerce, d'industrie ou d'artisanat. Cependant, la définition des parties prenantes méso peut également être élargie et inclure diverses organisations telles que les ONG, les institutions ou plates-formes nationales et les associations d'enseignants ou de doyens. Les parties prenantes engagées dans des activités de recherche des instituts et universités peuvent également être prises en compte. De nombreux centres UNEVOC entrent dans les catégories ci-dessus et ont activement contribué à cette publication.

Ce tome vise à donner aux parties prenantes de l'EFTP du niveau méso une meilleure compréhension de leur rôle dans l'écosystème élargi de l'EFTP ; des outils potentiels d'identification, 'intégration et de mise en pratique des NQC dans un système d'EFTP ; et des éléments d'action pour une collaboration plus étroite avec d'autres parties prenantes. Les lecteurs sont encouragés à explorer les deux autres tomes du projet BILT sur les NQC, pour des informations supplémentaires : Le tome sur la 'Gouvernance de l'EFTP : piloter l'action collective ' cible les parties prenantes du niveau macro, tandis que le tome sur la 'Prestation de l'EFTP : fournir des solutions innovantes ' se concentre sur les parties prenantes du niveau micro.

## 2. L'approche 'trois-i': identification, in égration, mise en pratique (angl.- *Identification, Integration, Implementation*) des nouvelles qualifications et compétences

L'EFTP joue un rôle clé dans toute société lorsqu'il s'agit de fournir une main-d'œuvre qualifiée pour 'économie et d'amener les jeunes à passer de l'apprentissage à l'emploi'. L'EFTP est sans doute le secteur de l'éducation le plus proche du marché du travail. En tant que tel, il vise à relever les défis actuels et futurs - d'abord en dotant les travailleurs de capacités et de résilience, et deuxièmement, en faisant partie d'un ensemble complexe de solutions aux défis croissants du monde.

Ces attentes ne peuvent être satisfaites que si l'EFTP évolue au rythme du changement : toutes les sociétés sont confrontées à une innovation accélérée dans la technologie numérique, à de nouvelles exigences en matière de durabilité et de protection de l'environnement, au besoin d'esprit entrepreneurial et à des processus de migration accrus. Ce ne sont là que quelques domaines dans lesquels les systèmes d'EFTP doivent réagir plus rapidement que par le passé pour moderniser les infrastructures, les compétences et les pratiques. Nous n'avons pas besoin de chercher au-delà de la pandémie de COVID-19 pour trouver un exemple convaincant qui démontre la nécessité pour les systèmes éducatifs de se préparer à des perturbations sans précédents et imprévisibles.

Quelle est la meilleure façon d'assurer que l'EFTP continue de s'adapter aux changements économiques et sociétaux, avec l'agilité nécessaire pour relever rapidement les nouveaux défis ? En 'autres termes, comment l'EFTP devrait-il aborder les NQC ? Notre approche se focalise sur les meilleures méthodes pour identifier les NQC, le intégrer dans les programmes et règlements de formation et les mettre en pratique efficacement dans des environnements d'apprentissage adéquats. La figure 1 ci-dessous présente les éléments clés de l'approche :

Figure 1 *Éléments clés de l'approche 'trois-i'*



## Qu'entend-on par nouvelles qualifications et compétences (NQC) ?

Nous reconnaissons qu'au sein de la communauté internationale de l'EFTP, la compréhension commune des termes tels que 'qualification' et 'compétences' est très limitée. Dans cette publication, nous avons délibérément décidé de ne pas adopter une seule définition normative. Au lieu de cela, nous proposons une interprétation qui couvre une compréhension répandue de nombreux experts. Compte tenu de la perspective d'avenir inhérente aux NQC, la préférence va pour une notion plus large de la compétence, que l'on doit comprendre comme étant une disposition non observable et un potentiel interne des personnes. En tant que tel, elle couvre les connaissances, les compétences et les attitudes (savoir – faire – vouloir). À un certain stade de la conception des programmes d'enseignement et des règlements de formation et à des fins d'évaluation, les compétences doivent être mises sous une forme observable et mesurable.

Dans cette publication, la 'qualification' se comprend comme étant une preuve formelle d'un apprentissage réussi selon une norme convenue.

## Dans quelle mesure l'EFTP peut-il continuer à s'adapter aux évolutions nouvelles dans l'économie et la société ?

Plus que tout autre secteur du système éducatif, l'EFTP doit trouver des voies et moyens de rester à jour et être prêt pour l'avenir, et ce, à travers l'adoption de trois grandes mesures :

- Des dispositions permettant d'identifier les NQC pertinentes en temps opportun de sorte qu'elles reflètent de manière adéquate l'évolution de plus en plus rapide du secteur privé, de la société et des économies.
- Des procédures d'intégration des NQC dans des programmes flexibles et agiles, avec différents parcours d'apprentissage, permettant une plus grande convergence avec l'enseignement général et offrant de sorties intermédiaires vers le marché du travail.
- Des moyens de mise en pratique des NQC en classe et dans les ateliers, qui incluent l'adoption de pratiques d'enseignement et d'apprentissage innovantes et l'introduction d'une formation appropriée pour les enseignants et les formateurs et des environnements pédagogiques adéquats.

Malgré les liens étroits avec les partenaires du marché du travail, les acteurs du niveau méso ont des difficultés à maintenir l'agilité et la flexibilité nécessaires pour suivre le rythme rapide des changements dans diverses industries et secteurs économiques. Cela s'observe dans les efforts qu'investissent les parties prenantes au niveau méso pour identifier les NQC sur la base de données systématiques et cohérentes qui donnent une vision à moyen terme des exigences futures ; intégrer les NQC dans la conception des programmes grâce à l'implication efficace d'autres parties prenantes concernées au niveau méso et à d'autres niveaux ; et enfin jouer un rôle efficace pendant la phase de mise en pratique pour garantir la prestation d'une formation de qualité.

En effet, les acteurs de l'industrie et du secteur économique bénéficient d'une perspective d'initiés sur les tendances du marché du travail, ce qui stimule efficacement la demande pour certaines qualifications et compétences. Toutefois, même en étant au-devant des choses, il n'en demeure pas moins difficile pour les acteurs du marché du travail d'adopter une approche de développement des compétences à moyen et long terme tout en traduisant les développements sociétaux et économiques induits par la demande en contributions concrètes pour l'évolution du système d'EFTP.

## **Méthodologie et utilisation de ce guide**

Chacune des sections suivantes est consacrée à une partie de l'approche des 'trois-I'. Les sections sont divisées en conditions-cadres qui pourraient s'appliquer aux acteurs au niveau méso chargés d'identifier, d'intégrer et de mettre en pratique les NQC ; les principaux défis ; et les pratiques novatrices et d'apprentissage existantes qui pourraient orienter les premières ou les prochaines étapes potentielles.

De plus, des exemples de cas montrent comment les pratiques novatrices et d'apprentissage existantes utilisées dans différents contextes d'EFTP pourraient orienter la mise à l'échelle et/ou l'adaptation dans d'autres contextes.

Les exemples et idées fournis ne seront pas tous applicables dans tous les contextes de l'EFTP. Toutefois, des invites ont été incluses (**indiquées par un texte en couleur**) pour encourager la réflexion, ce qui peut vous aider à replacer les cas cités et les applications potentielles dans votre propre contexte et à envisager leur applicabilité. Vous pourrez également constater que la réflexion sur votre propre contexte d'EFTP donne un aperçu sur la façon dont vos pratiques s'apparentent ou diffèrent d'autres systèmes dans le monde : notre objectif est d'encourager le mixage et l'appariement d'approches innovantes et de pratiques prometteuses pour fournir à toutes les parties prenantes une meilleure idée des solutions existantes afin d'utiliser les NQC pour relever le défi du maintien de la modernité et de la pertinence des systèmes d'EFTP.

### 3. Identification des NQC : une perspective du niveau méso

#### Conditions cadres

Chaque pays est confronté au défi d'identifier des compétences nouvellement pertinentes et prêtes pour l'avenir. **Il n'existe pas d'approche universelle unique pour se maintenir à jour en ce qui concerne l'évolution des professions et des métiers, ni de méthode fourre-tout pour anticiper l'impact des grands défis sociétaux tels que la numérisation, le changement climatique ou l'augmentation des migrations sur les compétences et les qualifications professionnelles.** En outre, les pays sont équipés, à des degrés considérablement disparates, de structures permanentes de collecte et de traitement des données, d'outils (tels que des observatoires du marché du travail ou des cellules de renseignement) susceptibles de guider une réponse aux perturbations décrites ci-dessus.

Au-delà des observations habituelles réalisées par les instituts de recherche indépendants ou les ministères au niveau national, les collectivités territoriales locales et régionales se dotent généralement d'unités d'étude ou d'observation du marché du travail.

En outre, les organisations professionnelles paritaires et les chambres développent également leurs propres services de suivi et d'analyse de l'évolution des métiers, des professions et des compétences requises dans des secteurs économiques spécifiques.

Dans de nombreux contextes nationaux, les organisations professionnelles paritaires connectent les associations professionnelles et les syndicats et se caractérisent par un système de gestion partagée entre un nombre égal de représentants des salariés et des employeurs. Elles défendent les entreprises du même secteur d'activité ; celles-ci sont généralement couvertes par la même convention collective conclue par les syndicats représentatifs d'employeurs et de salariés. Ainsi, l'accompagnement des entreprises en matière de formation, de qualification et de reconversion fait partie de la mission de régulation de chaque branche.

**Le chevauchement entre ces différentes configurations (organisations nationales, régionales et paritaires) donne une structure riche en production de données et d'informations factuelles sur les principales tendances du marché du travail.** Dans de nombreux cas, la responsabilité du pilotage de ces instances est partagée entre les partenaires sociaux et les autorités au niveau national et/ou local.

Des facteurs tels que la situation géographique, la structure politique, la participation des partenaires sociaux, les caractéristiques économiques ou la segmentation du marché du travail peuvent avoir une incidence sur le lieu où ces unités d'observation ou de renseignement sont

Un partenariat public-privé en **Mauritanie** a récemment mis en lumière une approche novatrice permettant de résoudre l'inadéquation des compétences. Ce cas particulier montre comment un pays doté d'un gouvernement central s'est engagé à faire évoluer son système d'EFTP vers un système plus décentralisé, impliquant pour la première fois une pluralité d'acteurs locaux du niveau méso. Les entreprises des trois grands secteurs économiques (agriculture, pêche et BTP) ont identifié des emplois qu'elles considèrent comme essentiels pour leur avenir. Les centres nationaux de formation professionnelle adapteront désormais leurs programmes afin que les jeunes puissent être formés pour ces nouvelles opportunités. L'idée est qu'en écoutant les besoins des employeurs, les jeunes seront mieux en mesure de développer l'ensemble des compétences nécessaires pour répondre aux besoins actuels du marché du travail.

*Informations supplémentaires : Mauritanie : créer de nouvelles opportunités pour les jeunes*

'implantées'. Par exemple, la tendance dans plusieurs pays d'Afrique de l'Ouest est de déléguer progressivement la gouvernance de l'EFTP aux autorités régionales. Ce faisant, il devient essentiel de développer de nouvelles formes de coopération entre les acteurs au niveau local. **Une approche efficace de ce processus de déconcentration consiste à établir un lien entre les autorités publiques locales et les organisations au niveau méso dans la gouvernance locale d'un réseau coopératif.** Un tel réseau peut partager des informations qui mettent à profit la connaissance de l'évolution des marchés locaux, des métiers et de la demande de compétences et de qualification .

Par contre, de nombreux pays s'appuient encore sur un certain nombre d'initiatives de recherche ou d'études économiques ponctuelles sur le marché du travail,

généralement dans le cadre de projets financés au niveau international. Il y a souvent un manque de cohérence globale et de comparabilité entre ces différentes sources : les études ciblent des questions, des populations, des secteurs économiques et des années d'observation différents (mais qui se chevauchent). Elles sont également rarement reconduites avec une méthodologie compatible qui permettrait des comparaisons et des observations à long terme. Dans les cas où des données sont disponibles, on note l'absence de prise de décision rationnelle basée sur les résultats (Levesque, Sgarzi, et. al., AFD 2020).

En bref, bien que l'identification des NQC tend à être menée par des parties prenantes ayant un mandat gouvernemental, les acteurs du niveau méso ont un rôle à jouer en la matière. C'est la portée et les spécificités de ce rôle qui varient selon les différents contextes.

## Difficultés d'identification

### Le rôle des attitudes non qualifiables dans le monde du travail

Idéalement, les systèmes d'éducation et de formation (initiale et continue) minimiseraient l'écart entre les aptitudes des travailleurs et les exigences au niveau des emplois. Ces approches prospectives des métiers, des qualifications et des compétences répondent à un besoin d'anticipation des tendances économiques et du marché du travail qui vise à établir une adéquation parfaite entre l'offre de qualifications et l'offre d'emplois.

Toutefois, il n'est pas possible d'atteindre cette adéquation parfaite, même avec les meilleures données. La France en donne un exemple : sur la génération de jeunes qui entrent sur le marché du travail dans une année donnée, environ un tiers seulement d'entre eux sont « qualifiés pour la spécialité », c'est-à-dire qu'ils occupent un emploi correspondant à leur formation initiale (Giret, 2015).

Il est donc important de noter que l'employabilité individuelle n'est pas garantie par l'adéquation d'un diplôme ou d'une certification à une profession cible correspondante. Cette approche a montré ses limites au cours des dernières décennies, c'est pourquoi une nouvelle discussion s'impose.

**Non seulement l'EFTP doit relever le défi de préparer les personnes à des emplois spécifiques, mais il doit les rendre capables de faire face aux risques, aux incertitudes et aux situations de chômage.** L'éducation en général (et l'EFTP en particulier) devrait être capable de fournir aux individus la capacité de naviguer dans une réalité complexe dans laquelle l'évolution du travail, le chômage, les reconversions professionnelles et la nécessité

de se recycler ou d'acquérir de nouvelles compétences sont une probabilité réelle et peuvent se produire à n'importe quel moment de la vie professionnelle d'une personne. De plus en plus, cela signifie que dans ce tains contextes et stades du développement professionnel, les compétences transversales sont plus importantes que les compétences techniques. Cependant, l'apprentissage et l'évaluation des compétences transversales présentent des défis pédagogiques.

### Capacité de collecte et d'analyse des données

La recherche sur les tendances du marché du travail demeure une tâche difficile dans de nombreux contextes. La collecte, la communication, le traitement et l'analyse des données est un processus qui submerge les parties prenantes méso dans certains systèmes. Dans d'autres cas, la recherche sur les tendances du marché du travail accuse de retard par rapport à la réalité : les observations portent sur les tendances passées en raison du délai entre le moment où les données sont générées et le moment où elles sont collectées et évaluées. Dans des contextes économiques en évolution rapide, ces données peuvent ne pas être entièrement à jour ni pertinentes.

Par conséquent, le défi majeur consiste non seulement à trouver la bonne combinaison de méthodologies disponibles (telles que les enquêtes qualitatives/quantitatives, la récupération de données sur internet, les analyses de tendances et les prévisions), mais également à adapter ces méthodologies à des contextes spécifiques en temps opportun.

La collecte d'informations importantes sur l'évolution des professions et des compétences est une tâche qui ne peut être totalement déléguée aux acteurs du niveau macro (tels que les agences nationales de statistiques) ou aux universités (qui se concentrent sur les résultats de la recherche universitaire). **C'est une opportunité pour l'industrie et les organisations professionnelles de joindre leurs efforts à ceux des autorités locales et des communautés dans la collecte de données relatives aux NQC.** Cependant, même si une telle collaboration permet de recueillir des données pertinentes, le deuxième défi qu'il consiste à mobiliser ces mêmes acteurs pour interpréter les informations dans le contexte des conditions-cadres d'un pays demeure.

## **Pratiques d'identification prometteuses**

### **Recalibrer les résultats en termes de qualifications et de compétences**

Une approche repensée sur l'identification des NQC devrait accorder plus d'attention aux compétences transversales et au développement d'attitudes flexibles, transférables et axées sur l'apprentissage.

Certaines de ces compétences (telles que les aptitudes en résolution de problèmes, en travail d'équipes, les compétences en communication et en gestion ou l'esprit d'entreprise) sont très demandées par les entreprises ; **les organisations au niveau méso sont bien placées pour défendre l'inclusion de ces compétences aussi explicitement que possible dans les normes et les réglementations.**

En outre, une coopération entre les agences nationales et les organisations au niveau méso devrait être établie pour promouvoir l'apprentissage en milieu professionnel, l'augmentation des possibilités de perfectionnement et de reconversion des travailleurs, la résilience et l'adaptation au changement. Cela permet de rapprocher la formation à la dynamique des marchés du travail, qui sont constamment en proie à des mutations dues aux facteurs économiques, technologiques, environnementaux ou autres. L'apprentissage en milieu scolaire ne suffit pas à garantir la totalité des compétences requises en milieu professionnel. L'acquisition de compétences englobe la théorie et la pratique dans des contextes de formation en milieu scolaire et en milieu professionnel. La capacité d'une qualification à traduire effectivement des compétences transversales et des qualités professionnelles est renforcée de manière significative si son processus d'acquisition comporte une composante intégrée basée sur l'emploi (Molinari, Guitton 2021).

### **Partager la responsabilité de la collecte des données**

À ce niveau, la coordination et la gestion conjointe des processus de collecte et d'analyse des données pour informer les parties prenantes à différents niveaux deviennent tout à fait pertinents : par exemple, les entreprises ont besoin à moyen terme de développer des connaissances sur les compétences et les exigences des métiers. Les autorités nationales et/ou locales ont besoin de données pour orienter la conception de la formation qui favorise l'employabilité des citoyens, y compris ceux des catégories défavorisées. Les utilisateurs de l'EFTP, les citoyens et les ménages ont besoin

de données pour prendre des décisions éclairées sur les investissements dans la formation et l'éducation.

L'implication des acteurs du niveau méso est un facteur clé de succès à cet égard, mais il est nécessaire de renforcer leur niveau de prise de conscience et leur engagement coopératif pour un processus plus participatif en matière de pilotage de l'EFTP. Le rôle des associations d'entreprises et des organisations similaires telles que les syndicats et les chambres serait de pousser le secteur privé à assumer directement la responsabilité du perfectionnement et de la reconversion des employés tout en apportant un appui au développement d'outils et de méthodes pour acquérir des connaissances sur les besoins en compétences à moyen terme.

**Il appartient aux organisations au niveau méso de développer une attitude positive et proactive de coopération avec les pouvoirs publics, afin de garantir la production et la fourniture continue de données complètes sur la composition et les caractéristiques du secteur productif en termes de métiers, de professions et de compétences.** Il s'agit d'un engagement direct dans l'analyse prospective du marché au niveau sectoriel et territorial, en plus des entreprises individuelles.

**Les processus modernes d'information sur le marché du travail ont pour caractéristique l'inclusion des entreprises, des associations d'entreprises, des organismes professionnels paritaires et des perspectives de gestion des RH dans le processus d'identification des compétences émergentes.**

**La gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP)** est une méthode et un outil de gestion des RH permettant d'anticiper les évolutions et d'adapter les métiers, les compétences et les travailleurs aux exigences des stratégies des entreprises et aux évolutions de leur environnement (écologique, technologique, social, économique...). Elle est conçue pour articuler les objectifs de performance des entreprises et les attentes des employés tout en maintenant les relations de travail. L'adoption de cette méthode est fortement soutenue en France par les organismes professionnels paritaires (comme OPCO, voir la section ci-dessous sur les 'Pratiques d'intégration prometteuses'). Les mêmes organismes se chargent également de diffuser la méthode auprès des PME, généralement moins sensibles aux politiques de développement des compétences, et de les aider à mettre en place leurs propres GEPP. Les analyses effectuées au niveau de l'entreprise peuvent être agrégées au niveau du secteur pour une analyse complémentaire.

*Informations supplémentaires : Gestion des emplois et des parcours professionnels*

Les modèles de partenariat public-privé sont cruciaux pour le processus de rationalisation, de synergie et d'institutionnalisation des capacités d'information sur le marché du travail afin de produire et de collecter des informations actualisées sur l'emploi et son évolution.

### **Création d'un observatoire**

Le concept « d'observatoire » est un exercice prospectif fondamental. C'est un concept qui englobe une variété d'expériences diverses en taille, en portée géographique et thématique et en méthodologies appliquées. L'implication de acteurs du niveau méso dans la gouvernance conjointe des activités de l'observatoire est cruciale. Dans certains cas, ces activités sont directement exécutées par des organisations professionnelles (voir l'exemple de l'OPMQC ci-dessous). **Les observatoires des métiers et des qualifications se caractérisent principalement par les éléments suivants :**

- *Permanence.* Un observatoire assume une stratégie à moyen/long terme avec des domaines d'étude et de recherche prioritaires. Il doit être fiable, et reposer sur des règles de recherche et des critères scientifiques de production de connaissances.
- *Légitimité.* L'observatoire doit avoir un mandat politique clair pour émettre des recommandations et produire des données factuelles afin d'orienter les décisions. Il sert d'outil d'aide à la formulation des politiques tout en servant de lieu de consultation, de partage des résultats et de dialogue social.

- *Être à jour.* Il est nécessaire d'utiliser les informations existantes et d'harmoniser les sources existantes. Cela pourrait inclure la création de cohérence dans les taxonomies disponibles si elles existent, ou de les créer si elles n'existent pas.
- *Être équipé.* Une analyse secondaire des sources disponibles doit également s'accompagner de nouveaux outils de production d'informations nouvelles, tels que des systèmes d'enquêtes (ponctuelles ou permanentes, longitudinales ou thématiques).
- *Être reconnu.* L'accès privilégié aux parties prenantes (entreprises, établissements de formation, etc.) signifie que les observations sont proches de la réalité autant que possible. Un accès de qualité contribue à des données de qualité.
- *Être connecté.* Les résultats de l'observatoire doivent être partagés. Les acteurs au niveau méso peuvent servir de vecteur pour une diffusion plus poussée de l'information auprès des acteurs que sont les entreprises, les services publics de l'emploi, les instituts de formation, les collectivités territoriales, les ménages, les demandeurs d'emploi, les demandeurs de formation, etc. (Levesque, Sgarzi, Kogut-Kubiak, Marion, AFD 2020).

## Les observatoires en France

La France assiste à la prolifération des « observatoires prospectifs des métiers, des qualifications et des compétences » (ou OPMQC).

Les OPMQC sont au cœur de l'articulation des politiques emploi-formation au niveau des filières économiques. Chaque instance paritaire professionnelle est placée sous l'autorité d'une commission paritaire nationale de l'emploi et de la formation professionnelle, qui a un rôle central de gouvernance dans l'élaboration des politiques de formation et de perfectionnement d'un secteur.

Les OPMQC produisent des informations pour les organismes paritaires professionnels (branches), mais aussi pour les entreprises et les salariés. Ils remplissent quatre missions essentielles : étudier, anticiper, guider et informer (Delanöe, Quintero, Valette-Wursthén 2020).

Toutefois, la forme organisationnelle et la taille des OPMQC diffèrent considérablement et reflètent souvent la fragmentation du paysage des secteurs économiques. Néanmoins, il est probable que les OPMQC soient reconfigurés au fur et à mesure du regroupement des branches dans le cadre des nouveaux OPCO (voir section ci-dessous sur les « Pratiques d'intégration prometteuses »).

*Informations supplémentaires : Observatoires prospectifs des métiers et des qualifications, l'âge de la maturité | Cereq*

## Observatoire suisse de l'enseignement et de la formation professionnels

L'Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle (SFUVET) est l'organisation experte suisse pour l'enseignement technique et la formation professionnelle. Il offre des formations de base et des formations continues aux professionnels de l'EFTP, mène des recherches sur la formation professionnelle, contribue au développement des métiers et soutient la coopération internationale en matière d'enseignement et de formation professionnels. La SFUVET a créé un Observatoire interne de l'enseignement et de la formation professionnels pour identifier, observer et analyser les évolutions sociales, économiques et technologiques et leurs effets sur l'enseignement et la formation professionnels.

### Les questions suivantes guident la démarche de l'observatoire à la SFUVET :

comment les principales caractéristiques du système suisse de formation professionnelle changent-elles en raison des nouvelles évolutions ? A quel niveau est-il nécessaire d'agir pour garantir que le système d'enseignement et de formation professionnels continue de fonctionner à long terme ? Quelles sont les conséquences des évolutions du système d'enseignement et de formation professionnels sur les individus, l'économie et la société ?

L'observatoire de la SFUVET cherche des réponses à ces questions en analysant les tendances et en anticipant les défis futurs dans le domaine de l'EFTP ; en prenant en compte la diversité au sein des différentes professions et occupations ; en fournissant des informations qui définissent les tendances pour une gestion efficace et efficiente du système d'EFTP ; en identifiant le potentiel d'innovation pour l'EFTP et en s'appuyant sur les recherches antérieures. L'observatoire exécute également des projets de recherche sous contrat au profit d'associations partenaires et d'associations professionnelles.

*Informations supplémentaires : SFUVET website*

## 4. Intégration des NQC : une perspective du niveau méso

### Conditions cadres

Compte tenu de la capacité des pays à établir des systèmes d'EFTP adéquats et de qualité pour les certification , il est très important de réfléchir à la question suivante : **les parties prenantes du secteur privé et les organisations représentatives du niveau méso considèrent-elles ces systèmes nationaux comme des marqueurs responsables et dignes de confiance des compétences conservées par les travailleurs ?**

Nous savons que dans de nombreuses circonstances, les employeurs considèrent que les jeunes diplômés sortant de l'EFTP initial ne sont pas suffisamment dotés des compétences nécessaires pour être immédiatement opérationnels dans un environnement de travail. Cela incite les futurs travailleurs à rechercher des certifications / diplômes informels, privés, alternatifs et / ou internationaux. Ceux-ci sont souvent plus rapidement adaptables ou même plus fiables que les qualifications publiques nationales obtenues dans un environnement d'apprentissage plus formel. Dans d'autres circonstances, les employeurs (et les associations d'entreprises représentatives dans leur rôle de plaidoyer) déplorent le manque de reconnaissance et d'inclusion dans le nouveau processus de qualification et de compétences par les agences nationales.

Néanmoins, une étude récente de l'OCDE (2020) sur les nouvelles formes de diplômes alternatifs souligne que les employeurs ne semblent pas encore considérer les diplômes alternatifs comme des substituts aux qualifications formelles.<sup>1</sup> Au lieu de cela, ils sont considérés comme des compléments aux qualifications formelles.

Par conséquent, la question la plus importante à considérer est la contribution potentielle des parties prenantes au niveau méso à l'élaboration de programmes d'études, de normes et de qualifications adaptés à l'emploi. À cela s'ajoute le niveau approprié et efficace de dialogue et de coopération entre les agences nationales et les parties prenantes privées : **il est largement admis que les parties prenantes au niveau méso devraient être impliquées dans la coordination des politiques d'EFTP, mais des divergences existent dans la définition de l'envergure de cette implication** (OIT 2020).

<sup>1</sup> Les auteurs ont considéré ici les diplômes de l'enseignement supérieur, mais nous pourrions étendre le même raisonnement à l'EFTP, en supposant que les diplômes de l'EFTP sont aussi fiables qu'un diplôme de l'enseignement supérieur. Ce n'est pas le cas dans tous les pays.

## Défis d'intégration

### Manque de transparence dans la participation des parties prenantes au niveau méso

L'affirmation de l'importance de l'implication des parties prenantes au niveau méso dans l'élaboration et la prestation des politiques d'EFTP ne dit pas grand-chose sur le niveau réel de leur participation. De nombreuses législations modernes sur l'EFTP intègrent les contributions des employeurs et des travailleurs en créant et en mettant en œuvre des normes visant à garantir une adaptation plus rapide aux contextes de travail réels (Caves, Baumann & Renold, 2019 ; Brown Wilson, Slade, 2020) ; ces parties prenantes sont souvent représentées dans les organes chargés de l'élaboration des programmes d'études. Ces organismes sont souvent basés dans les ministères et sont organisés selon les secteurs économiques. L'implication des organisations au niveau méso peut varier d'un rôle consultatif à une responsabilité dans le pilotage dans le cas d'organismes tripartites (État, organisations patronales et syndicats). Néanmoins, nous avons peu d'informations sur les spécificités de leur contribution. Une observation empirique minutieuse des débats et des contributions concrètes des représentants d'organisations professionnelles au sein de ces instances permettrait d'avoir des informations précieuses

Par conséquent, **il n'y a pas de transparence concernant les mécanismes formels ou informels qui permettent aux organisations du niveau méso de s'engager dans l'élaboration de normes et de réglementations, et nous ne savons pas si les praticiens de la profession ou des métiers sont suffisamment représentés dans le processus.**

Ce que nous savons, c'est que la participation d'organismes professionnels paritaires, d'associations d'entreprises, de syndicats d'employés et de groupes similaires à l'élaboration de normes de programmes d'études est assez variée. Cela est particulièrement vrai lorsqu'il s'agit d'intervenir dans le processus de rédaction des cadres de référence pour les résultats d'apprentissage, une tâche généralement pilotée par les acteurs gouvernementaux ou praticiens (tels que les instructeurs de l'EFTP).

Par ailleurs, la notion de 'professionnel' recouvre différentes réalités : il peut s'agir de représentants institutionnels d'une organisation professionnelle, de dirigeants d'entreprise ou de la direction opérationnelle, de représentants d'organismes de formation d'une branche, de représentants de syndicats de salariés ou d'autres parties prenantes similaires. Souvent absents de la scène : les salariés et les praticiens.

Les programmes, normes ou réglementations qui en résultent seront toujours un compromis entre les différentes parties prenantes, mais les contributions spécifiques des parties prenantes du niveau méso et des organisations professionnelles doivent être dûment prises en compte (Levesque, Sgarzi, Kogut-Kubiak, Marion AFD 2020).

### Lenteur de l'intégration des NQC et conflits d'intérêts

Les acteurs du niveau méso expriment souvent leur mécontentement face au manque d'efficacité des systèmes de qualification quant à leur capacité à s'adapter aux dynamiques économiques et sociétales.

L'un des éléments que l'on déplore le plus, c'est la lenteur du changement dans le processus de révision des programmes.

**Il s'agit d'une demande croissante qui exerce une pression sur les systèmes formels d'EFTP et pousse les parties prenantes du niveau méso à prendre l'initiative et à accélérer le processus en déclenchant des réponses rapides** ; à titre d'exemple, l'on peut citer le développement de qualification complémentaires ou modulaires privées qui se fait hors des systèmes nationaux formels réglementés. Un deuxième effet de ces marchés du travail en mutation rapide est que même les acteurs de l'EFTP (en particulier les associations professionnelles et les associations d'entreprises) ont à peine la capacité d'identifier les besoins et compétences dans les niches émergentes ou les secteurs en évolution rapide.

Des diplômes alternatifs sont actuellement utilisés par des millions d'apprenants, ce qui représente un défi pour les systèmes nationaux formels de certification à tous les niveaux d'enseignement. Pourtant, la prolifération de ces initiatives peut potentiellement créer des frictions entre le gouvernement et les acteurs économiques, avec le risque qu'une coordination insuffisante compromette la cohésion, la cohérence et la transparence de l'ensemble du système d'EFTP.

### **Reconnaître, inclure et développer le secteur informel**

**L'implication des parties prenantes du niveau méso dans le processus décrit ci-dessus est souvent un reflet fidèle du degré de développement et de la diversité**

**des économies nationales.** Dans un pays qui repose principalement sur l'économie formelle, les organisations professionnelles ont tendance à être mieux organisées et plus focalisées sur les questions de développement des qualifications. Cela crée un cadre où la formation peut être pilotée en concertation avec les organisations patronales et les syndicats.

Dans les économies les moins avancées, il est peu probable que l'on ait des organisations économiques et sociales représentatives. Lorsqu'il en existe, elles ont tendance à être moins organisées ou à avoir une portée représentative limitée. Les mécanismes visant à les impliquer dans les processus d'élaboration de politiques d'EFTP sont moins susceptibles d'être stables. Cela est dû en partie au rôle important que joue le secteur économique informel dans de tels contextes, et qui absorbe généralement une part importante des emplois. Souvent, les dispositions législatives ne permettent pas ou n'encouragent pas suffisamment le secteur informel à s'organiser (OIT 2020).

### **Pratiques d'intégration prometteuses**

#### **Se familiariser avec le monde du travail**

Les organisations au niveau méso sont parfaitement bien placées pour jouer le rôle de facilitateurs indispensables dans le développement de la formation. Elles sont les porte-parole privilégiées des besoins en qualification des entreprises, de l'intérêt des futurs salariés et sont bien placées pour faire des recommandations sur les contenus et les conditions des formations.

Les acteurs du niveau méso sont également les mieux placés pour établir un langage commun avec les administrateurs publics, créer une communauté de professionnels et mettre en lumière des pratiques partagées et des guides méthodologiques visant à rationaliser leur contribution à la conception curriculaire.

**La pièce manquante du puzzle est souvent le manque d'expertise sur des sujets liés aux compétences et au développement des programmes d'études, ce qui représente**

**une nouvelle opportunité pour les acteurs au niveau méso qui sont capables de développer cette expertise spécifique.**

De plus, ils sont bien placés pour intégrer davantage les détenteurs de poste et les praticiens dans le processus.

Les praticiens possèdent des informations précieuses sur le sens d'un professionnel accompli et sur les comportements et attitudes professionnels du monde réel adaptés à des environnements de travail spécifique .

### **L'approche situationnelle adoptée en Suisse : Justification méthodologique de l'ancrage de l'EFTP dans les situations professionnelles**

L'approche ascendante de la SFUVET pour l'élaboration des programmes d'enseignement – qui est maintenant appliquée dans de nombreux pays – consiste en un atelier où les jeunes travailleurs (qui ne devraient pas être considérés comme des experts) sont interrogés sur ce qu'ils font généralement au travail. Ces tâches professionnelles sont collectées et regroupées.

Cela permet de faire directement le lien entre la situation professionnelle et le concept d'une compétence ou d'une personne compétente : « une personne capable de gérer avec succès une situation professionnelle en mobilisant les connaissances, les compétences et les attitudes nécessaires » (Kaiser, 2005).

En analysant les situations professionnelles, la SFUVET définit toutes les compétences nécessaires pour réussir dans un métier précis. Les travailleurs et les enseignants se joignent aux experts de la SFUVET pour définir les connaissances, les compétences et les attitudes pertinentes pour chacune des situations de travail définies .

(Produit par SFIVET, 'L'approche situationnelle de l'IFFP - une approche méthodologique et didactique globale dans l'EFTP', mars 2019)

*Informations supplémentaires : SFIVET -Methods paper - Situation-based approach.pdf (shareweb.ch)  
SFUVET website*

## Implication du niveau méso dans le processus de conception des qualifications aux Philippines

Les Philippines ont mis au point et consolidé un système d'éducation et de formation fondé sur les compétences qui a été géré par l'Autorité de l'enseignement technique et du développement des compétences (TESDA) depuis 1994.

Les associations et experts de l'industrie participent à l'élaboration des normes de compétence ; cette participation est formellement reconnue par la TESDA dans le processus de conception du programme.

Deux aspects clés rendent le système philippin particulièrement intéressant :

1. Il existe une distinction claire entre la phase initiale (en amont du processus), au cours de laquelle on demande aux associations partenaires de l'industrie leurs recommandations sur les domaines de compétences prioritaires pour les interventions et les nouvelles compétences et aptitudes émergentes ; et une deuxième phase (en aval) où les titulaires de poste ou les experts sont invités à apporter leur contribution à la création de normes de compétence. La participation de ces parties prenantes intervient après que la TESDA ait délibéré sur les opportunités d'élaborer des normes et organisé des groupes consultatifs/d'experts pour effectuer la révision. **Cela démontre une séparation claire et rationnelle des tâches entre le niveau stratégique/politique incarné par les associations professionnelles, et le niveau de praticien qui incarne les aspects techniques de la profession ou du secteur économique donné.**
2. Les Philippines utilisent une approche assez avancée pour imposer l'intégration de pratiques et de compétences vertes dans la réglementation des normes. L'existence de mesures particulières liées aux pratiques et compétences d'écologisation est explicitement incluse dans les critères prioritaires de TESDA ; elles doivent être présentes avant l'approbation de la conception d'un nouveau règlement de formation. **Cette approche est obligatoire même dans un pays qui est, comme le disent les responsables de TESDA, "l'un des principaux laboratoires du changement climatique et fortement impacté par le réchauffement climatique". Cela mérite d'être pris en compte dans d'autres contextes nationaux.** TESDA a également créé un centre de technologie verte chargé de contrôler le respect des directives et des réglementations en matière d'écologisation dans les instituts de technologie.

Informations supplémentaires : Tesda – Technical Education And Skills Development Authority

## Plaidoyer pour de nouveaux parcours de certification

Dans de nombreux contextes nationaux, on assiste à la prolifération de nouveaux modes d'acquisition et de désignation des compétences (certificat, badges, micro-certificat, etc.), souvent en dehors du système réglementé au niveau national, parce qu'ils cherchent à améliorer la flexibilité et la compétence des offres de formation existantes.

Les parties prenantes au niveau méso ont un rôle important à jouer dans l'élaboration de réglementations-cadres par les pays pour prendre en compte les autres diplômes non formels. Spécifiquement, **les parties prenantes au niveau méso peuvent aider à prouver l'efficacité de ces diplômes sur le marché du travail en les approuvant et en établissant des exigences de qualité minimales.**

Les organisations du niveau méso sont bien placées pour plaider en faveur de certifications sectorielles ou de modules complémentaires qui complètent le cadre formel de certification. Elles peuvent promouvoir le dialogue avec les autorités nationales responsables de la transparence du cadre de certification, contribuant ainsi à prévenir la prolifération excessive des certifications et les incohérences. Les processus d'accréditation partagés ainsi que la clarté et la transparence pour les utilisateurs sont essentiels à cet égard (Sgarzi, Debowski 2019).

En vue de développer une approche partagée sur l'ouverture des systèmes nationaux de qualification aux diplômes alternatifs ou

flexible, trois différents modèles d'intégration (selon la typologie de Kato, Galan-Murros, Weko (2020)) sont possibles :

- **Modèle intégré** : Les diplômes sont intégrés ex ante à travers la conception d'un programme de qualification conformément aux procédures d'intégration des NQC existantes.
- **Modèle RAC** : Les organismes qui délivrent les diplômes prennent en compte a posteriori les diplômes alternatifs à travers un processus de reconnaissance des acquis et des compétences (RAC) dans le cadre d'un programme de formation continue. Dans ce cas, les apprenants peuvent bénéficier d'un diplôme alternatif dans le cadre du processus de reconnaissance d'une qualification formelle.
- **Modèle modulaire** : Basé sur le processus de modularisation des qualifications préexistantes et sur la possibilité d'acquérir progressivement ces modules en tant que diplômes indépendants jusqu'à l'obtention d'une qualification complète.

**Les autorités nationales de l'EFTP, en coopération avec les organisations du niveau méso, pourraient s'appuyer sur différentes combinaisons de ces trois modèles pour accroître la flexibilité et la préparation au marché du travail.** Cela évite le problème des conflits d'intérêts entre le cadre formel des qualifications et les orientations du marché du travail lorsqu'il s'agit de répondre aux besoins en NQC.

## Intégration du secteur informel

L'économie informelle est l'un des contextes les plus courants pour le développement des compétences d'une majorité de la population active dans de nombreux pays. L'apprentissage informel (obtenu dans le cadre de l'économie informelle) est l'ensemble des savoir-faire et savoir-être liés aux métiers, acquis 'sur le tas' pour répondre aux exigences fondamentales de l'exercice d'une activité rémunérée.

**Non seulement ces compétences doivent être reconnues, mais elles doivent également figurer parmi les principales compétences de base des normes nationales ou internationales dans des secteurs particuliers.** Cela devrait prendre en compte les adaptations aux évolutions techniques et technologiques qui se produisent dans des contextes informels.

Dans certains contextes, compte tenu de sa taille et de son impact sur l'économie et la société, le secteur informel est un enjeu important pour les associations d'entreprises ou les organisations syndicales. Le Niger en est un exemple, où les partenaires sociaux ont développé un cadre de dialogue conjoint dans le domaine de l'apprentissage informel (Werquin, 2021). Dans d'autres pays en développement, des formes spontanées d'organisation du travail ou des (micro) entrepreneurs émergent souvent – Les guildes des bazars afghans représentent les intérêts des petites entreprises du secteur informel, pour ne citer qu'un exemple. Ces organisations ont souvent des sollicitations ou des attentes spécifiques, telles que l'accès aux services et équipements publics, des conditions de travail ou des dispositions

fiscales qui leur permettent de passer à l'économie formelle.

La reconnaissance grandissante de l'apprentissage informel remet nécessairement en question la configuration actuelle des systèmes formels d'EFTP. **Les parties prenantes au niveau méso ont la possibilité de tester des méthodes de reconnaissance et de développement du secteur informel tout en conservant l'autorité et les ressources institutionnelles pour garantir que ces efforts restent efficaces, adaptés et reproductibles.**

## Cibler des secteurs spécifiques

Les secteurs économiques ne sont pas créés en toute égalité. Ils peuvent varier en taille, en organisation et en représentativité des entreprises et des salariés. La logique voudrait que les secteurs traditionnels et plus organisés représentant un grand nombre d'entreprises et d'employés soient les plus susceptibles de développer une stratégie de gestion des compétences bien établie. Celles-ci seraient mesurées par des indicateurs tels que la participation à la formation initiale et continue, l'accompagnement des entreprises dans la conception des stratégies de formation, de la politique de certification, e. c.

**Toutefois, ce sont les nouveaux secteurs industriels qui tendent à être plus dynamiques et innovants; les nouveaux produits ou services sont souvent liés aux changements sociétaux et à la nouvelle demande.** Dans ces secteurs, le renouvellement de la qualification est un enjeu majeur, car les processus relatifs aux profils professionnels, aux structures de la politique de formation, à la garantie de

l'attractivité du secteur et au développement de la reconnaissance des qualifications acquises par la formation 'sur le tas' des salariés sont encore relativement nouveaux.

### **Opportunités émergeant de la pandémie**

Enfin, nous devons mentionner comment la crise du COVID-19 et son impact sur certains secteurs économiques (tels que les transports, l'hôtellerie et le tourisme) ont conduit à une

Il existe en France une pratique prometteuse sur la manière dont les organisations sectorielles paritaires développent des compétences spécifiques liées à la formation et au développement des compétences. La dernière réforme de l'EFTP (en 2018, une loi sur 'la liberté de choisir son avenir professionnel') a mis en place de nouvelles organisations appelées Opérateurs de Compétences (OPCO). En France, 298 organismes paritaires professionnels sont répartis sur 11 OPCO. Les OPCO doivent donc garantir la représentation de nombreux organismes existants, qui choisissent eux-mêmes leur affiliation à l'OPCO. Ce choix est généralement basé sur des affinités industrielles ou sectorielles économiques.

Les nouvelles instances paritaires cumulent différentes fonctions et objectifs :

1. Favoriser le développement professionnel et la transition des salariés, avec un accent particulier sur l'accompagnement des PME, autour de deux priorités : définir et anticiper les besoins en compétences et améliorer l'accès des salariés à la formation professionnelle.
2. Organiser des dispositifs d'apprentissage dans différents secteurs économiques selon des stratégies définies par les membres.
3. Apporter une expertise pour la conception de certifications professionnelles. La définition des normes devrait être effectuée par les OPCO ou par des consultants affiliés.

Les OPCO assurent également des tâches d'identification des compétences (voir section précédente 'Observatoires'). Ils promeuvent la Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels (voir section précédente 'GEPP') visant à identifier l'évolution des compétences et des qualifications au niveau sectoriel. Ils aident également les entreprises à fournir des données et à analyser le développement des compétences et des professions connexes (en coordination avec les observatoires sectoriels du marché du travail).

*Informations supplémentaires : Opérateurs de Compétences - OPCO ([travail-emploi.gouv.fr](http://travail-emploi.gouv.fr))*

## L'implication de l'industrie lituanienne des plastiques dans l'élaboration des programmes

Le secteur de la production de plastique constituait un point faible du cadre du programme d'enseignement de l'EFTP lituanien. Cela a incité les représentants de l'industrie à demander un financement pour concevoir des normes et un programme d'enseignement, qui comprendrait également un partenariat européen. Le projet (financé par le programme Erasmus+) comprenait une analyse approfondie des marchés, des compétences et des besoins en compétences au niveau de l'UE. Il était basé sur des échanges de bonnes pratiques entre les pays concernés et la construction d'un modèle de curriculum partagé. Les compétences numériques, transversales et vertes, l'assurance qualité, le processus d'évaluation et les compétences des formateurs figuraient parmi les principales priorités. L'objectif final était de créer deux nouvelles qualifications pour les opérateurs de lignes de production de plastique (aux niveaux CEC 3 et CEC 4), des programmes d'études et des supports de formation connexes.

Avant ce projet, l'association lituanienne des organisations nationales d'ingénieurs n'était pas impliquée dans les processus d'intégration des programmes d'études au niveau du secteur de la production de plastique. Elles se sont intéressées à la suite d'un examen interne du marché du travail et des nouveaux besoins de compétences connexes. L'objectif de créer un nouveau programme a renforcé les liens entre les organisations professionnelles, les prestataires d'EFTP et l'agence nationale d'EFTP (KPMPC) chargée de gérer les systèmes lituaniens d'EFTP et d'apprentissage tout au long de la vie.

*Informations supplémentaires : [upskill-project.eu](http://upskill-project.eu)*

coopération renouvelée entre les agences nationales d'EFTP et les organisations de niveau méso sur l'identification de stratégies communes de soutien aux travailleurs pendant la pandémie.

Bon nombre de ces stratégies se sont concentrées sur des opportunités supplémentaires de qualification, de recyclage et de reconversion professionnelle des travailleurs touchés par la crise.

**L'explosion des outils d'apprentissage à distance s'est accompagnée dans de nombreux cas d'un processus amélioré et accéléré de conception de programmes et d'adaptation des normes, ce qui a permis de mener la formation et l'évaluation en temps opportun dans des environnements virtuels nouveaux et innovants.** Cette coopération renforcée pourrait ouvrir la voie à l'assimilation de processus d'intégration plus rapides et flexibles au delà de la crise de la pandémie.

## **Comment la crise du COVID-19 a aidé le gouvernement et l'industrie thaïlandais à renforcer leurs liens et leur coopération pour le développement des compétences**

Le TPQI est une agence gouvernementale créée pour combler le chaînon manquant entre le monde du travail et celui de l'éducation en Thaïlande. Son rôle principal est d'établir des normes professionnelles et de compétence et d'accréditer les centres d'évaluation. Sur la base des informations recueillies auprès des organisations professionnelles, les programmes d'enseignement sont régulièrement mis à jour pour répondre aux enjeux majeurs tels que les mutations technologiques, le développement durable, les contextes locaux ou les évolutions dans le travail. Le TPQI, avec le soutien de l'agence de développement allemande GIZ, développe également des normes pour les formateurs en entreprise, inspirées du système dual allemand.

Le TPQI travaille en étroite collaboration avec les associations professionnelles à trois niveaux différents :

- Niveau politique – mise en place de comités sectoriels de compétences qui visent à identifier les besoins actuels et futurs de l'industrie, à examiner les problèmes de main-d'œuvre et à prévoir les compétences futures.
- Niveau technique – impliquer des professionnels dans des groupes de travail pour l'élaboration de normes professionnelles.
- Niveau de mise en œuvre - travailler à transformer les normes en pédagogies efficaces, développer la formation interne et mettre en place des dispositifs de reconnaissance des acquis.

La question d'une adaptation plus rapide à l'évolution de l'économie se pose avec acuité en Thaïlande, et l'urgence de faire face à la crise du COVID-19 a déclenché une coopération plus efficace entre le gouvernement et les acteurs économiques visant à offrir des opportunités de reconversion aux secteurs des travailleurs confrontés aux pertes massives d'emplois (le tourisme et l'hôtellerie en sont les principaux exemples). Le TPQI a rapidement organisé de nouvelles normes curriculaires sur mesure pour fournir les compétences manquantes spécifiques afin de faciliter les reconversions de carrière. La concertation des organisations de l'industrie fut essentielle pour créer la confiance et l'appréciation de ces nouvelles qualifications (partielles), qui étaient souvent attribuées après des évaluations en ligne à distance. Cela a permis de créer des opportunités d'employabilité tout en améliorant la mobilité intersectorielle des travailleurs. Dans une certaine mesure, la crise du COVID-19 a ouvert une nouvelle voie pour une coopération renforcée entre les parties prenantes pour l'avenir.

Informations supplémentaires : <https://www.tpqi.go.th/en/home>

## 5. Mise en pratique des NQC : une perspective du niveau méso

### Conditions cadres

Comme indiqué dans les sections précédentes, les organisations du niveau méso engagées dans la recherche de nouveaux types de compétences et de programmes sont souvent influencées par les tendances mondiales ou les défis sociétaux, tels que la croissance des technologies numériques ou la pertinence croissante du développement durable dans la vie quotidienne et le travail. (Jenson & Droumeva, 2017 ; Butler et al., 2018 ; Brown et al., 2019).

Néanmoins, pour que les nouvelles qualifications et compétences identifiées réussissent dans les programmes mis en œuvre, des facteurs généralement associés aux pratiques institutionnelles, tels que la culture organisationnelle, le professionnalisme des enseignants et des formateurs et la mise en œuvre des programmes sont essentiels.

**Les réformes réussissent généralement lorsque les exécutants (souvent les enseignants et les formateurs) développent un sentiment d'appropriation et d'auto-détermination quant à la manière dont les nouveaux programmes développeront les capacités qui indiqueraient une formation en NQC réussie.**

Une revue littéraire récente (Nascimbeni 2020) rend compte de la nouvelle réalité des éducateurs modernes :

- On a tendance à éviter d'utiliser les mots 'enseignant' et 'formateur' ; au lieu de cela, les éducateurs sont appelés facilitateurs, coachs, superviseurs, mentors, conseillers, orchestrateurs, alchimistes ou même soudeurs – la terminologie est assez variée !
- De plus en plus, les éducateurs sont considérés comme des agents clés du changement dans les processus de réforme de l'EFTP, chargés d'introduire l'innovation (principalement numérique) dans leurs pratiques pédagogiques et de concevoir de nouvelles formes d'apprentissage.
- On s'attend à ce que les éducateurs fassent une ouverture sur leur rôle pour inclure la collaboration et des liens actifs avec des collègues et des entreprises, tout en s'impliquant davantage dans la conception des programmes.

Le dernier point suggère également que **l'éducateur n'est plus limité aux salles de classe et aux écoles ; un ensemble de cadres de formation formels et non formels sont également considérés comme des espaces adéquats pour l'éducateur.** Par conséquent, un changement conceptuel sur ce à quoi ressemble un lieu de formation s'impose, un changement qui développe une vision plus inclusive des différentes configurations possibles, conjugue l'apprentissage théorique et pratique et implique différents éducateurs

d'horizons différents - y compris ceux qui viennent du secteur privé plutôt que du secteur de l'éducation.

Les organisations au niveau méso jouent un rôle clé dans le développement de l'apprentissage mixte (scolaire et professionnel), soutenu par de nombreuses politiques nationales (y compris des documents politiques de l'UE tels que les conclusions de Riga de 2015). Ces politiques soulignent la nécessité de promouvoir l'apprentissage en milieu professionnel sous toutes ses formes. Celles-ci ne peuvent être mises en œuvre sans un soutien et une implication substantiels des parties prenantes au niveau méso (Kaminskiene, 2020). **Les organisations du niveau méso peuvent promouvoir la participation active des entreprises au processus de formation en les poussant (les PME en particulier) à développer des stratégies de perfectionnement et d'apprentissage.**

En outre, les organisations du niveau méso peuvent également agir en tant que prestataires de formation. Par exemple, les chambres de commerce ou d'industrie développent souvent leurs propres offres de formation ou labels de qualité tout en soutenant des certifications ou des badges spécifiques .

## Difficultés de mise en œuvre

### Équilibrer les intérêts du secteur privé et l'intérêt général

**Les organisations du niveau méso encouragent la participation active des entreprises en les aidant à développer des**

### **stratégies de formation et d'apprentissage.**

Le développement de modèles efficaces de formation en entreprise est souvent soutenu par des motivations économiques, telles que la capacité d'une entreprise à recruter de nouveaux employés. Les périodes de formation en alternance tendent à se transformer en périodes de pré-recrutement pour tester les candidats potentiels au recrutement avant les contrats à durée indéterminée.

Les organisations du niveau méso aident les entreprises à diffuser l'information sur les avantages financiers et non financiers d'une telle transformation de leurs organisations en introduisant des pratiques d'apprentissage plus structurées et de gestion du développement des compétences visant à doter rapidement les travailleurs de compétences émergentes. **Le message est le suivant : l'engagement des entreprises en faveur de la formation est une situation mutuellement bénéfique pour les entreprises et la société dans son ensemble. Il peut être défini comme une 'responsabilité sociale pour les compétences'** (Lefresne 2020).

Intégrer la responsabilité sociale dans le développement des compétences, c'est adopter des approches plus larges de sécurisation des parcours professionnels, notamment pour les jeunes salariés peu qualifiés . Cet engagement implique également une plus grande activité collaborative au niveau méso (avec des partenaires tels que les syndicats, les associations ou les autorités locales) et élargit le champ du développement des compétences à un domaine plus large qu'une entreprise ne pourrait à elle seule couvrir.

Néanmoins, la pleine intégration des acteurs économiques dans le processus de formation est encore un processus en cours dans de nombreux pays. Les entreprises sont principalement motivées par des intérêts économiques lorsqu'il s'agit de renforcer les capacités de formation, mais leur participation peut avoir un impact plus important sur la société si elles s'engagent pleinement dans le processus de formation. Il est fort probable que l'apprentissage en milieu professionnel soit de plus en plus intégré dans les NQC, ce qui signifie que l'apprentissage mixte (école et travail) deviendra la modalité de mise en œuvre dominante.

## Pratiques de mise en œuvre prometteuses

### De l'apprentissage par le travail aux centres de formation en entreprise

L'implication des entreprises dans la formation est souvent progressive et se renforce avec le temps. Au départ, cela prend souvent la forme de stages de développement qui complètent l'apprentissage en milieu scolaire ; plus tard, cela s'étend à des programmes d'apprentissage contractuels plus formalisés qui couvrent progressivement un ensemble de qualifications plus large. Comme le montrent les systèmes consolidés d'EFTP en alternance en Europe, l'apprentissage formel – co-dirigé par des organisations professionnelles et dispensé par des encadreurs professionnels dédiés – est une méthode puissante de développement des compétences. Ces apprentissages couvrent une période de temps passé en milieu scolaire et en entreprise, souvent complétée par des cours organisés par des centres de formation

d'apprentis. De par leur conception, les centres de formation d'apprentis et/ou les écoles professionnelles sont conçus pour introduire la théorie dans la pratique en milieu de travail. Dans certains cas, les centres de formation sont directement détenus et gérés par des entreprises ou des organisations professionnelles.

On peut affirmer que ces contenus tendent à moins se focaliser sur les compétences de base qui sont transférables et mettent davantage l'accent sur les compétences techniques spécifiques aux métiers visés.

**C'est pourquoi les centres de formation privés devraient être dans une position de coopération, plutôt que de concurrence, avec d'autres instituts privés ou publics formellement établis dans le même domaine.** Dans les contextes où les organisations du niveau méso témoignent de leur confiance dans les qualifications nationales, il faut un engagement accru pour établir des partenariats visant à améliorer la transparence et à mettre en commun les ressources pour mieux servir le public.

### Amélioration de l'EFTP local

Les infrastructures de formation public-privé qui embrassent la synergie entre les institutions publiques et l'industrie dépendent du dialogue entre les parties prenantes pour assurer la coordination des efforts sur le contenu et la stratégie de formation. Il est souvent plus facile d'organiser ces consultations au niveau local (impliquant les branches locales des organisations professionnelles) compte tenu de la connaissance pratique des réalités locales et des avantages évidents de la collaboration directe.

## Le développement continu des partenariats public-privé en Croatie

En Croatie, une initiative prometteuse de coopération public-privé émerge à travers un projet de création de nouveaux centres de compétence régionaux (CCR). Au total, 25 projets de centres régionaux ont été retenus en 2018, soutenus par des fonds européens FEDER/FSE en plus des ressources nationales. Dans le secteur du tourisme, par exemple, cinq implantations locales ont été sélectionnées pour adapter les offres de formation aux besoins locaux.

Les CCR sont conçus pour servir de référence en matière de développement des compétences et des aptitudes en Croatie par leur soutien à la coopération entre l'industrie et les prestataires d'EFTP. Ces partenaires collaborent ensemble sur des formations de qualité et innovantes, créent des plateformes techniques partagées (comme des hôtels et des sites de loisirs gérés en commun dans le secteur du tourisme) et font la promotion de l'apprentissage tout au long de la vie adapté aux besoins locaux et aux exigences du marché du travail. L'accent est mis sur l'intégration de publics cibles spécifiques (comme les personnes en situation de handicap), des pratiques pédagogiques numériques et innovantes et la formation en alternance. Les organisations professionnelles sont censées être pleinement associées à la gestion des CCR.

La mise en œuvre des CCR étant toujours en cours, nous ne savons toujours pas exactement quelle forme toutes ces initiatives prendront. Certaines développent une vision à long/moyen terme et un bon niveau de synergie entre la formation et l'industrie qui pourrait favoriser la création de pôles de développement de compétences multiservices. D'autres pourraient poursuivre des objectifs moins ambitieux, tels que des instituts d'excellence d'EFTP pour la formation initiale. En tout état de cause, les collectivités locales s'engagent fortement dans la poursuite des investissements à long terme.

*Informations supplémentaires : Croatia: establishing a network of regional centres of competence | CEDEFOP (europa.eu)*

**Une plus forte implication des organisations du niveau méso dans les pratiques de formation devrait naturellement contribuer à augmenter la qualité de la formation dispensée et assurer une meilleure harmonisation avec les besoins du marché.**

Par exemple, les centres de formation de branche ou d'entreprise peuvent promouvoir

des opportunités de formation susceptibles d'être qualitativement adaptées à la demande dans un secteur donné. L'acquisition rapide de qualifications reconnues, la facilité d'accès à l'emploi et une bonne adéquation avec les attentes des employeurs sont les arguments les plus fréquemment cités pour qualifier les avantages compétitifs (Romani 2020).

## Initiative privé-public soutenant l'employabilité des jeunes sud-africains dans les communautés locales

L'Initiative Nationale des Entreprises sud-africaines (National Business Initiative [NBI]) œuvre pour une croissance et un développement durables en Afrique du Sud grâce à un engagement responsable des entreprises. La NBI comprend environ 100 sociétés et multinationales sud-africaines de premier plan.

Un élément clé du travail de l'IBN consiste à faciliter une réponse collective au chômage des jeunes grâce à des partenariats systémiques avec les ministères et les collègues publics d'EFTP visant à remédier l'inadéquation entre l'offre et la demande d'emplois.

L'initiative d'inclusion économique de la NBI vise à renforcer le rôle des collègues d'EFTP en tant que centres de prestation de programmes innovants alignés sur les opportunités d'emploi dans les zones communautaires locales. Cet objectif sera atteint grâce à un soutien efficace des ME locales (souvent des entreprises informelles situées dans les townships), qui crée des opportunités du côté de la demande et un changement fondamental de paradigme dans la conception et la prestation des programmes d'enseignement universitaires.

L'enseignement supérieur s'est traditionnellement concentré sur la formation destinée au secteur formel. Les grandes entreprises étant effectivement inaccessibles pour la grande majorité des jeunes de ces régions du pays, les perspectives d'emploi sont faibles. L'initiative d'inclusion économique de la NBI vise à adapter la formation des instituts supérieurs d'EFTP, en la faisant correspondre à la demande de compétences des entreprises locales. Cela aide les entrepreneurs basés dans les townships à se développer. Le programme soutient les PME sur les marchés en expansion, en introduisant une formation basée sur l'emploi et en améliorant les opportunités d'embauche des jeunes dans des professions spécifique . Il s'agit notamment de la plomberie, de l'entretien électrique et mécanique, de la réparation automobile, de la réparation d'appareils électroménagers et autres.

*Informations supplémentaires : South African National Business Initiative*

Les instituts d'EFTP travaillant plus étroitement avec les partenaires de l'industrie intensifient la collaboration sur le développement de programmes d'apprentissage en milieu professionnel et les systèmes d'apprentissage. De plus, la coopération entre les institutions

et les branches de secteurs industriels pourrait s'imbriquer davantage à travers la création de plateformes techniques communes ou des ateliers dédiés aux pédagogies et technologies avancées, ou pour le développement de projets collaboratifs (Sgarzi 2019).

## 6. Conclusion

---

Ce rapport donne un aperçu de l'implication des parties prenantes du niveau méso dans le processus d'identification, d'intégration et de mise en pratique des NQC du futur.

Bien qu'il existe un large éventail d'acteurs au niveau méso, l'auteur a fait le choix délibéré de se concentrer principalement sur l'implication des acteurs représentatifs des entreprises et des travailleurs (associations d'entreprises, syndicats, organisations paritaires sectorielles, chambres de commerce, d'industrie ou d'artisanat et institutions similaires) comme principaux représentants des voix des employeurs et des travailleurs.

Nous avons décrit les différentes positions que les organisations du niveau méso peuvent prendre dans un écosystème d'EFTP qui est généralement piloté par des ministères nationaux, des agences centrales ou locales et autres organismes. Ces acteurs sont néanmoins poussés à partager progressivement la gouvernance avec d'autres acteurs plus proches des réalités des métiers et de l'industrie. **En réalité, les systèmes d'EFTP les plus performants sont ceux qui mettent en place une coordination solide avec les organisations au niveau méso et prévoient des mécanismes de concertation ou de co-construction, capable de piloter le processus d'évolution et de réforme des systèmes de certifications et de compétences.**

Les systèmes d'EFTP ne peuvent être efficaces sur les marchés du travail sans la pleine implication des acteurs économiques. Cette implication a un coût : elle demande compétences et préparation de la part des personnes impliquées. **Les organisations au niveau méso doivent être préparées, compétentes et capables de fournir les contributions attendues à cet égard. Les aptitudes attendues comprennent la capacité de :**

- Développer des outils et des méthodes d'analyse permettant une vision à moyen-long terme de l'évolution des métiers et des marchés du travail ;
- Interpréter les grandes tendances économiques et les défis sociétaux, compris leurs impacts sur la qualification et les compétences ;
- Interagir avec les autorités publiques aux niveaux national et local pour développer une compréhension mutuelle et une approche coopérative visant à promouvoir les réformes nécessaires du système ;
- Décrire les caractéristiques et les tâches de situations de travail spécifique pour éclairer le nouveau processus de conception des qualifications

- Acquérir les compétences techniques nécessaires à la conception de qualifications pour de nouvelles formations, réglementations et normes ;
- Développer les capacités pédagogiques pour montrer aux entreprises leurs responsabilités en matière d'apprentissage et de formation et pour aider les entreprises à accueillir des stagiaires et des apprentis de l'EFTP en mettant en place des infrastructures de formation (y compris des éducateurs ou des encadreurs internes).

**Il faut donc aller au-delà de la logique traditionnelle qui place l'État comme seul garant du système de formation, pour s'orienter plutôt vers une forme de gouvernance qui implique des organisations du niveau méso ayant une meilleure compréhension des enjeux qui existent dans le monde du travail.** La mise en place d'une gouvernance multipartenaire est la clé pour donner au milieu professionnel la place qui lui revient dans le système de formation – une conclusion qui s'applique à tous les niveaux des NQC (identification, intégration et mise en pratique).

## Références

---

- Beraud, D. & Noack, E. 2018. La formation dans les petites entreprises, reflet de leurs orientations stratégiques. *Céreq Bref*, (369).
- Wilson, C. & Slade, C. 2019. From consultation and collaboration to consensus: introducing an alternative model of curriculum development. *International Journal for Academic Development*, 25(2).
- Brown, J., Brock, B. & Závodská, A. 2019. Závodská. *Proceedings of the Multidisciplinary Academic Conference*.
- Butler, D. et al. 2018. Education Systems in the Digital Age: The Need for Alignment. *Technology, Knowledge and Learning*, 23(3).
- Caves, K., Baumann, S. & Renold, U. 2019. Getting there from here: a literature review on vocational education and training reform implementation. *Journal of Vocational Education and Training*, 73(1).
- Debowsky, A., Quintero, N. & Valette-Wursthén, A. 2020. Observatoires prospectifs des métiers et des qualifications , l'âge de la maturité. *Céreq Bref*, (398).
- Giret, J. 2015. Les mesures de la relation formation-emploi. *Revue française de pédagogie*, (192).
- Guittou, C. & Molinari, M. 2021. Normes de qualification et conventions de professionnalisation. De la mesure de la relation formation-emploi à l'observation des relations formation-emploi-travail. *Céreq Echanges*, (16).
- International Labour Organization (ILO). 2019. Skills for a greener future: A global view based on 32 country studies. Geneva.
- Jenson, J. & Droumeva, M. 2017. Revisiting the media generation: Youth media use and computational literacy instruction. *E-Learning and Digital Media*, 14(4).
- Lefresne, F. 2020. vers une responsabilité sociale et sociétale des entreprises en matière de compétences -L'entreprise rend-elle compétent.e ? *Céreq Essentiel*, (2).
- Nascimbeni, F. 2020. Teachers and teacher professional development for new learning. Literature Review, European Training Foundation.
- Romani, C. 2020. Quand l'entreprise devient (aussi) organisme de formation - L'entreprise rend-elle compétent.e? *Céreq Essentiel*.

- Sechaud, F., D'Agostino, A. & Dif-Pradalier, M. 2016. Négotier, réguler, accompagner. La relation formation-emploi au prisme des branches professionnelles. 4ème Biennale Formation-Emploi. *Céreq Bref*, (53).
- Sgarzi, M. 2020. Renforcer les compétences des personnes peu qualifiée . *Céreq Etude*, (29).
- Tanguy, L. 1986. L'introuvable relation formation-emploi: Un état des recherches en France. *Documentation Française*.
- Viennet, R. & Pont, B. 2017. Education Policy Implementation: A Literature Review and Proposed Framework. *OECD Education Working Papers*, (162).
- Vincens, J. 2006. Spécialité de formation, spécialité d'emploi et performance d'insertion. Note complémentaire. *Note du Lirhe*, (432).
- Kato, S., Galan-Muros, V. & Weko, T. 2020. The emergence of alternative credentials. *OECD Education Papers*, (216).
- Walther, R. 2007. Nouvelles formes d'apprentissage en Afrique de l'Ouest. AFD.
- Werquin, P. 2021. Note d'orientation sur l'apprentissage professionnel informel. Lux-Dev. Commission Européenne.



# unesco

Centre international  
pour l'enseignement et  
la formation techniques  
et professionnels

## Nouvelles qualifications et compétences

### pour un EFTP axé sur l'avenir

Cette publication, composée de trois tomes, vise à répondre aux divers besoins des institutions intervenant dans le domaine de l'EFTP. Partant d'une perspective unique, elle explore et analyse le processus des 'trois L' : l'identification précise et en temps opportun des nouvelles qualifications et compétences, leur intégration dans des programmes d'enseignement attrayants et flexibles, et leur mise en pratique effective grâce aux nouvelles méthodes d'enseignement et d'apprentissage ainsi qu'à la formation adéquate des enseignants et des formateurs. Illustré d'études de cas et d'exemples pratiques, le document propose des solutions à des défis spécifiques et offre une base de données d'expériences et d'enseignements issus du monde entier.

### Rester en contact



[unevoc.bilt@unesco.org](mailto:unevoc.bilt@unesco.org)



<https://unevoc.unesco.org/bilt>



@unevoc



[unesco.unevoc.international](https://twitter.com/unesco.unevoc.international)

Le projet BILT est mis en œuvre avec le soutien de



et le parrainage du



Ministère fédéral  
de l'Éducation  
et de la Recherche

