



# 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 développer les compétences?	2
Le rôle du SECO	3
Cadre stratégique et approche	4
Intégration économique	5
Löschen? Es entspricht nicht der erforderlichen Kategorie?	
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: projet SITECO-AAPI	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. Quelque 200 millions de personnes sont aujourd'hui sans emploi. Plus de 600 millions de jeunes ne travaillent pas et n'étudient pas. L'évolution démographique nécessite la création de plusieurs centaines de millions d'emplois supplémentaires d'ici à 2020. 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. On parle alors de *pénurie de main-d'œuvre qualifiée* ou d'*inadéquation entre l'offre et la demande de main-d'œuvre*. Il se trouve de plus que la révolution technologique favorise les plus qualifiés: l'environnement de travail de demain sera toujours plus technologique et nécessitera une main-d'œuvre hautement qualifiée. 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 spécialisés, mais aussi ceux qui ne disposent pas de compétences transversales ni de l'attitude nécessaire pour embrasser ces changements technologiques. 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.

**Achtung: Absatz fehlt  
Referenz 1 muss platziert werden**

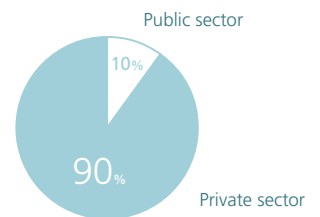
## Pourquoi développer les compétences?

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 socio-émotionnel 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. Cette contrainte est même plus importante que celles imposées par la réglementation du travail. 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, craignant de ne pas bénéficier d'un retour sur investissement complet si leurs employés sont débauchés par d'autres. Les employés non plus ne jouent pas pleinement le jeu, parce qu'ils sont certains qu'ils ne recevraient pas une rémunération qui soit en adéquation avec leurs gains de productivité ou parce qu'ils sont insuffisamment informés sur les perspectives professionnelles offertes par tel ou tel diplôme. 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 défailante, et les processus décisionnels peuvent y être problématiques<sup>2</sup>. L'appui de donateurs et l'intervention de l'État sont donc justifiés<sup>3</sup>.

Des évaluations récentes menées en Asie et en Afrique montrent par ailleurs que des formes variées 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). Elles augmentent la sécurité de l'emploi, la satisfaction et la motivation des employés, elles abaissent le taux de départ des employés, et réduisent les risques opérationnels. Les effets sur la réputation de l'entreprise sont également positifs.

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

**Achtung: Übersetzung von  
Legenden (Statistik) fehlen**



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



Le taux de chômage des jeunes atteint 25% dans le monde arabe. C'est le taux le plus élevé du monde. La population y est très jeune: un tiers a moins de 15 ans, un autre tiers a entre 15 et 29 ans. Le chômage des jeunes coûte entre 40 et 50 milliards de dollars par an au monde arabe.

Le projet «E4E Initiative for Arab Youth» vise à donner aux jeunes les compétences dont le marché du travail a besoin. Il fait le lien entre les qualifications requises par les employeurs et les programmes d'éducation et de formation pour assurer un meilleur avenir à la jeunesse arabe.

## Le rôle du SECO

Le SECO est le centre de compétence de la Suisse pour toutes les questions ayant trait à l'économie. 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. L'objectif davantage et de meilleurs emplois, qui figure explicitement dans le message sur la coopération internationale 2017–2020 à l'intention du Parlement, constitue une part importante de son travail. Dans les pays pauvres, trouver un travail est le principal levier pour sortir de la pauvreté. C'est pourquoi le SECO s'engage pour le développement des compétences permettant d'augmenter la productivité du travail et de renforcer la compétitivité dans les secteurs qu'il soutient. Il contribue en outre, dans les pays partenaires, au dialogue visant à améliorer les conditions de travail et l'adéquation entre l'offre et la demande de compétences techniques dans certains secteurs. Il s'appuie pour ce faire sur son expertise en matière d'économie, de commerce et de politique du marché du travail.

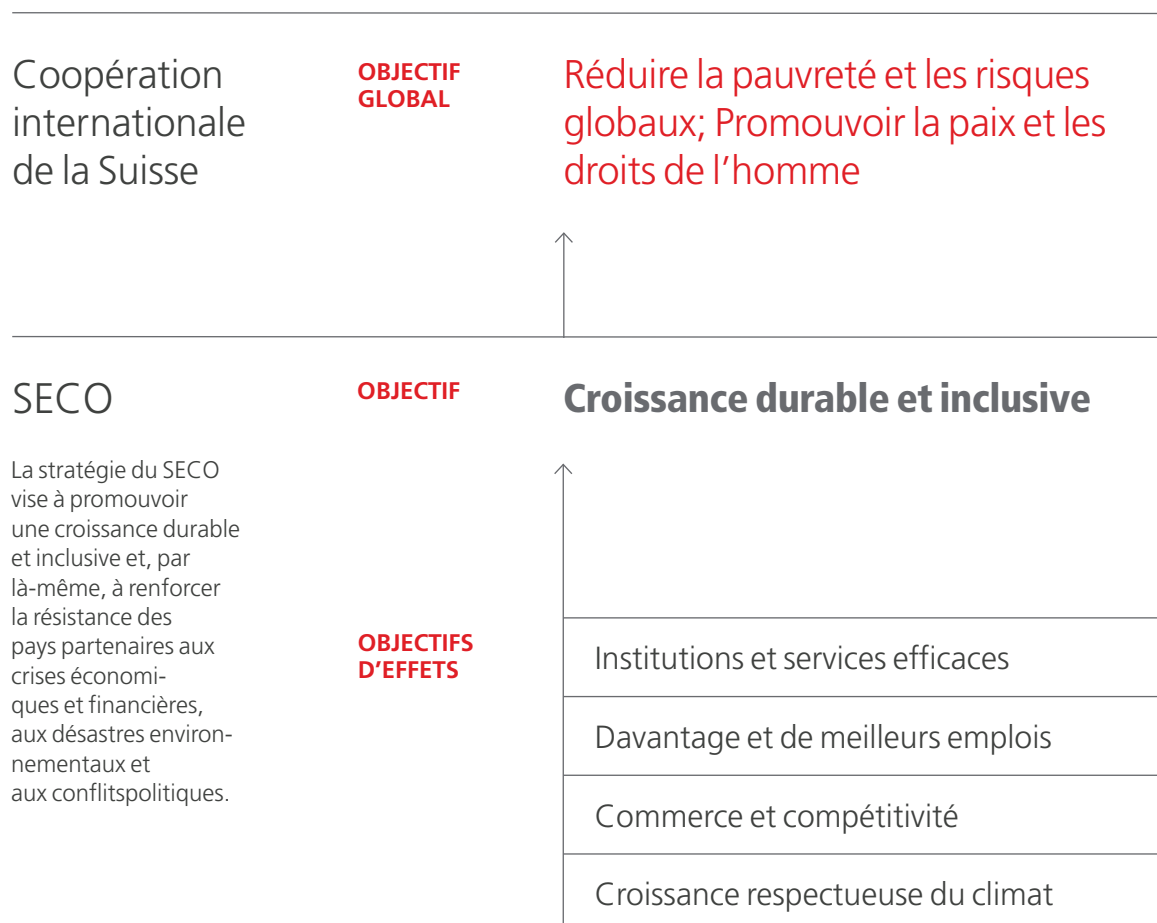
**Achtung: Absatz fehlt**

# Cadre stratégique et approche du SECO en matière de développement des compétences

Les activités du SECO en faveur du développement des compétences contribuent directement aux objectifs de développement durable 4 (éducation de qualité) et 8 (travail décent et croissance économique) et, en résultante, à l'objectif 1 (pas de pauvreté). Dans le message sur la coopération internationale 2017–2020, le SECO formule l'objectif stratégique *davantage et de meilleurs emplois*, qui recouvre une grande partie des activités en faveur du développement des compétences, notamment celles qui relèvent de la ligne d'action *entrepreneuriat dynamique, compétences professionnelles renforcées et marché du travail capable de s'adapter*. Certaines activités qui s'inscrivent dans le cadre d'autres objectifs stratégiques, notamment *commerce et compétitivité renforcés*, recèlent également un aspect de développement des compétences lié à des interventions spécifiques dans un secteur ou une chaîne de valeur.

## 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

Les interventions du SECO soutiennent une croissance durable et inclusive, elle-même source de plus et de meilleurs emplois. 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. Certaines interventions du SECO visent à créer des mécanismes d'alignement de l'offre et de la demande de travail. Elles consistent à mettre en avant des compétences (spécialisées) qui bénéficient aussi bien aux employés qu'aux employeurs. Le SECO peut s'appuyer à cet effet sur des activités déjà en place: 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.

## Intégration 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 (des régions productrices de cacao, p. ex.). 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.<sup>4</sup>

L'essentiel des activités de développement des compétences participent à l'objectif d'effets «davantage et de meilleurs emplois». D'autres activités de ce type contribuent à d'autres objectifs stratégiques, notamment celui visant le renforcement du commerce et de la compétitivité.



**Développement  
des compétences**

# 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 individuel), 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 moyen<sup>5</sup>. 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 privé<sup>6</sup>.

Niveau macroéconomique	Niveau intermédiaire	Niveau sectoriel et organisationnel
<b>Conditions encadrant le marché du travail</b>	<b>Systèmes nationaux de formation post-secondaire et tertiaire</b>	<b>Formation avancée en situation de travail</b>
Labour Market Inventory II, ASEAN, centré sur l'Indonésie et le Vietnam (OIT, en partenariat avec l'Organisation de coopération et de développement économiques [OCDE] et la Banque asiatique de développement)	Education for Employment for Arab Youth E4E (IFC)	Better Work (OIT/IFC)  Sustaining Competitive and Responsible Enterprises SCORE (OIT)
	Établissement de l'Association of Advanced Polytechnics Indonesia AAPI (SITECO)	Aspects liés à la formation dans le cadre d'interventions sur des chaînes de valeur orientées vers l'exportation



## Conditions encadrant le 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 (par ex. au Vietnam), le travail mené 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.



Exemple

### SITECO Indonésie:

Le SECO a mis une plateforme à la disposition des écoles polytechniques et des sociétés industrielles indonésiennes (AAPI). Le projet AAPI met en œuvre des concepts de développement des compétences au niveau de la formation professionnelle tertiaire. Cette démarche est similaire au système dual de formation professionnelle exploité par la Suisse et d'autres pays européens afin de développer les compétences requises dans certains secteurs industriels spécifiques tels que l'ingénierie de maintenance. La plateforme permet la mise en relation des écoles polytechniques, qui assurent l'acquisition des connaissances théoriques et des compétences de base, et des entreprises, qui proposent une formation pratique avancée. Le gouvernement indonésien, en tant que troisième partenaire du projet, assume une fonction de régulation (v. annexe 2).

# Systèmes nationaux d'éducation<sup>7</sup>

## approche sectorielle ou institutionnelle

Les interventions sur les systèmes nationaux d'éducation 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 aux nouvelles technologies.

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 aux nouvelles technologies.

## Formation avancée 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. Leur but est:

---

d'apporter la preuve que la formation est bénéfique pour le secteur privé (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)<sup>8</sup>,

---

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 instaurant 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 dans 9 pays depuis 2009. La méthode SCORE a permis quelque 250 améliorations entre 2009 et 2012, principalement en Chine, en Colombie, au Ghana, en Inde, en Indonésie, au Vietnam et en Afrique du Sud, dans des secteurs tels que le textile ou le tourisme.

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. Ces résultats encourageants incitent le SECO à poursuivre son engagement dans ce programme.

Le but est d'améliorer la productivité et la compétitivité dans un secteur ou un pan de l'économie spécifique pour renforcer les acteurs du marché sur les chaînes de valeur nationales et internationales.

# 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,

---

et des pans de l'économie spécifiques en tenant compte des critères suivants (pas forcément cumulatifs): 1) compétences manquantes dans le secteur privé, 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 (peut inclure des entreprises et experts suisses, mais pas obligatoirement), 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,

---

*permettre l'émergence d'un 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 et maintenus,

---

nombre de personnes ou entités en formation ou en formation continue (entrepreneurs, producteurs, employés),

---

mesures visant à améliorer le développement des compétences,

---

mesures d'amélioration des 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*<sup>9</sup>.

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.).

## Groupes vulnérables

La DDC met l'accent sur la formation professionnelle initiale et sur le développement des compétences professionnelles. Ses programmes visent des résultats aux niveaux individuel, social et économique en zone rurale et de plus en plus aussi en zone urbaine. Selon le contexte, la DDC porte aussi une attention particulière à l'émancipation économique des femmes et à l'employabilité des jeunes ou de groupes vulnérables. Elle utilise une approche systémique axée sur l'amélioration des systèmes de développement des compétences professionnelles et sur les interdépendances entre la formation de base et le développement des compétences professionnelles. À ce titre, elle déploie des activités d'enseignement de compétences générales et pratiques. Elle privilégie généralement la formation secondaire inférieure et supérieure, l'apprentissage tout au long de la vie et le développement des compétences professionnelles, en vue duquel elle soutient à la fois des offres formelles et non formelles. Elle travaille aussi à la reconnaissance des acquis. Selon le contexte, ses interventions visent les besoins de l'économie formelle ou informelle.

## 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 SECO, étoffant ses activités existantes, déploie des projets de développement des compétences ayant les caractéristiques décrites dans la présente publication. Il intègre par ailleurs le développement des compétences dans ses portefeuilles de pays.

Il contribue de la sorte à la stratégie de coopération internationale de la Suisse dans le domaine de la formation professionnelle et à la cohérence politique.

Il tient compte des synergies possibles avec d'autres unités de l'administration suisse, notamment le SEFRI et la DDC, lorsqu'il doit répondre à des besoins de développement des compétences dans ses projets, afin d'assurer une mobilisation optimale de l'expertise et du savoir-faire suisses.

---

<sup>1</sup> Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD): Rapport sur le développement humain 2015.

<sup>2</sup> Skills and Jobs, lessons learned and options for collaboration, mai 2015, Banque mondiale.

<sup>3</sup> Selon l'économiste Gary Becker, la fourniture de compétences par des acteurs privés tend à être en-deçà de l'optimum social.

<sup>4</sup> <http://betterwork.org/dev/wp-content/uploads/2016/09/Tufts-University-Final-IA.pdf>

<sup>5</sup> 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.

<sup>6</sup> Les secteurs Développement du secteur privé et Promotion commerciale du SECO sont fortement impliqués dans les activités contribuant au développement des compétences.

<sup>7</sup> Le SEFRI a une expertise et de l'expérience au niveau intermédiaire. Il faut donc assurer une coordination étroite avec ses activités.

<sup>8</sup> 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.

<sup>9</sup> <https://www.sbf.admin.ch/sbfi/fr/home/themes/cooperation-internationale-en-matiere-de-formation/renforcement-de-la-formation-professionnelle-suisse-dans-le-cont.htm.l>

# Annexe 1

## Liens et publications

### **The Donor Committee for dual Vocational Education and Training**

<http://www.dcdualvet.com/homepage-en/>

### **FOBBIZ**

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

### **OIT**

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

### **NORRAG**

<http://www.norrag.org/en/themes/tvettvsd.html>

### **OCDE**

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

### **DDC**

[https://www.eda.admin.ch/dam/deza/fr/documents/themen/grund-und-berufsbildung/Factsheet-Voc-Training\\_FR.pdf](https://www.eda.admin.ch/dam/deza/fr/documents/themen/grund-und-berufsbildung/Factsheet-Voc-Training_FR.pdf)

### **SEFRI**

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

### **SIFEM**

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

### **Banque mondiale**

<http://www.worldbank.org/en/topic/socialprotection/brief/skills-for-jobs>

<http://microdata.worldbank.org/index.php/catalog/step/about>

# Annexe 2 Association for Swiss International Technical Connection (SITECO) – projet AAPI

## Faire le lien entre formation et industrie en Indonésie

Permettre aux entreprises et aux écoles polytechniques indonésiennes de travailler ensemble pour que la formation réponde aux besoins du marché

Le SECO a mis sur pied en 2015, en collaboration avec l'Association for Swiss International Technical Connection (SITECO), une plateforme destinée aux écoles polytechniques et aux sociétés industrielles indonésiennes. Dénommée AAPI, cette plateforme met en œuvre des concepts de développement des compétences présentant des similitudes avec le système dual de formation professionnelle de la Suisse et d'autres pays européens. Son objectif est de promouvoir le développement des compétences requises dans certains secteurs industriels spécifiques tels que l'ingénierie mécanique. La plateforme permet la mise en relation des écoles polytechniques, qui assurent l'acquisition des connaissances théoriques, et des entreprises, qui engagent des apprentis et leur proposent une formation pratique avancée. Le gouvernement indonésien, en tant que troisième partenaire du projet, assume une fonction de régulation. Les systèmes «tripartites» de développement des compétences sont des modèles à succès dans les pays qui pratiquent la formation duale, comme le font la Suisse et l'Allemagne à un niveau très avancé. Ils sont propices à éviter: 1) les pénuries de main-d'œuvre et 2) le chômage des jeunes. Ils sont de puissants instruments en faveur d'un développement économique durable.

### Le défi indonésien

L'économie indonésienne a connu d'importantes phases de développement au cours des trois dernières décennies, qui se sont traduites par une très forte croissance notamment au cours de la dernière décennie. L'industrie extractive s'est nettement développée sous l'effet d'investissements locaux et internationaux et d'un transfert de savoir-faire international notable. 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'emplois, 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 que cette pénurie de main-d'œuvre qualifiée constitue un obstacle majeur à une croissance économique solide et durable. Il a donc choisi de soutenir des solutions innovantes qui puissent permettre au système éducatif indonésien d'atteindre un niveau tel qu'il puisse fournir à l'économie des travailleurs qui correspondent aux besoins tant quantitatifs que qualitatifs.

---

### Groupe-cible

Écoles polytechniques et entreprises industrielles indonésiennes collaborant dans le but de porter les compétences au niveau requis par l'économie

---

### Budget

Budget actuel:  
au total: 510 000 francs,  
dont une contribution  
du SECO de  
250 000 francs.

---

### Durée

De 2015 à 2020

---

### Régions

Indonésie, principalement Java, où vit plus de 50% de la population, et d'autres îles

---

### Partenaires

SECO, Sika,  
SR Technics, EROWA,  
industries locales.

---

### Organisation responsable

SITECO



### Le projet AAPI et le secteur privé

Face à ces défis, certaines écoles polytechniques indonésiennes ont décidé en 2015 de mettre sur pied une plateforme de formation professionnelle duale en collaboration avec des représentants importants de l'industrie. La plateforme leur permet de définir et de concevoir conjointement les services éducatifs dont l'industrie a urgemment besoin. Cette démarche s'avère efficace face à la pénurie. Le projet est conçu sur le long terme. Il est prévu d'y intégrer de nouvelles écoles polytechniques et entreprises, d'offrir d'autres services éducatifs et de l'ouvrir à de nouveaux secteurs tels que le tourisme, l'administration ou la construction. SITECO table sur la participation de 15 écoles polytechniques, 32 entreprises et 2 types d'industries ou de professions d'ici la fin du projet. Le nombre de programmes de développement des compétences pourrait passer de 5 à 16. Des programmes de stage et d'apprentissage devraient voir le jour à l'horizon 2019-2020. La plateforme devrait devenir autosuffisante et pourra, dès 2020, investir et étendre ses activités. L'approche ascendante déployée dans le projet devrait intéresser d'autres instituts de formation et entreprises. Il pourrait être copié par d'autres institutions et avoir un effet multiplicateur au fil du temps.



# Annexe 3

## Enseignements

Voici quelques leçons pertinentes pour l'avenir tirées des activités de la DDC\* et des projets du SECO:

La formation professionnelle contribue aux changements économiques, mais aussi individuels et sociaux.

Il faut vanter les atouts de la formation professionnelle auprès des pays partenaires.

On ne peut pas «exporter» tel quel le système de formation professionnelle suisse, mais on peut en transposer certains aspects. 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 acception 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.

Il faut garantir l'accès des femmes aux systèmes de développement des compétences.

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, secteur privé, étudiants, 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.

Les réformes de la formation professionnelle sont généralement complexes 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 à fort potentiel. On peut ainsi plus aisément atteindre la masse critique d'entreprises requises et assurer la coordination dans le secteur choisi.

\* Principale source: [https://www.eda.admin.ch/content/dam/deza/en/documents/themen/grund-und-berufsbildung/202341-sdc-vocational-skills\\_EN.pdf](https://www.eda.admin.ch/content/dam/deza/en/documents/themen/grund-und-berufsbildung/202341-sdc-vocational-skills_EN.pdf)



## Impressum

Publié par le  
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  
<https://www.seco-cooperation.admin.ch/secocoop/fr/home.html>  
[info.cooperation@seco.admin.ch](mailto:info.cooperation@seco.admin.ch)

Édition / coordination  
SECO Coopération

Conception graphique  
vollprecht gestaltung, Bâle

Photos  
SECO (title, p3, p9), Better Work - ILO/IFC (p1, p16), SITECO (p7, p15)

Cette publication est disponible en français. Elle peut être téléchargée à l'adresse  
<https://www.seco-cooperation.admin.ch/secocoop/fr/home.html>,  
ou commandée par téléphone au +41(0)58 464 09 10.

Berne, 2017