



► Note de Synthèse

Septembre 2020

► Gouvernance et coordination efficaces dans les systèmes de développement des compétences: vers un écosystème de l'apprentissage tout au long de la vie

Points fondamentaux

Compte tenu de l'intérêt croissant que suscite l'apprentissage tout au long de la vie, les États Membres de l'OIT et les partenaires sociaux recherchent de plus en plus de conseils sur la façon d'améliorer la gouvernance et la coordination dans les systèmes de développement des compétences. Ces systèmes sont souvent fragmentés et font intervenir de nombreux acteurs: différents ministères et départements gouvernementaux, employeurs, travailleurs, organismes de recherche et de réglementation, instituts de formation publics et privés, prestataires de services de placement et administrations locales et régionales. La coordination entre ces organismes aux niveaux national, infranational et local est un défi de taille que doivent relever les gouvernements qui cherchent à renforcer l'EFTP et les systèmes de développement des compétences, et à promouvoir l'apprentissage tout au long de la vie. Les récents travaux de recherche menés par le BIT, l'UNESCO et d'autres organisations internationales montrent à quel point la coordination

est importante et combien une coordination plus efficace peut avoir des effets positifs et tangibles sur la gouvernance et sur les principaux aspects de la politique et de la pratique. Si la coordination est, à l'évidence, un facteur majeur, elle doit néanmoins s'accompagner d'autres paramètres décisifs pour apporter des améliorations à la gouvernance. Ces travaux ont aussi montré que la coordination est plus importante pour certaines fonctions et processus clés des systèmes d'EFTP et de développement des compétences que pour d'autres. Cette note de synthèse examine pourquoi la coordination est si cruciale, les moyens dont disposent les parties prenantes pour s'assurer qu'une meilleure coordination donne des résultats tangibles et comment celle-ci peut conduire à mettre en place un écosystème d'apprentissage tout au long de la vie, qui va permettre aux individus et aux entreprises de s'adapter plus aisément à l'évolution du monde du travail et de l'apprentissage.

Les défis de la gouvernance et de la coordination

- L'efficacité de la gouvernance et de la coordination dans les systèmes de développement des compétences dépend de plusieurs facteurs cruciaux qui posent problème. Il s'agit notamment:
- de la complexité des dispositifs institutionnels dont les activités en matière d'organisation se télescopent;
- de la piètre coordination interministérielle des politiques et des stratégies qui font double emploi;

- de la faible coordination au niveau de la mobilisation des ressources et de la mise en œuvre des politiques; et
- de la difficulté de mettre au point des politiques intégrées qui répondent aux besoins complexes des diverses parties prenantes dans les différents contextes.

Comme nous allons le voir dans cette note, tous ces défis sont interconnectés, mais n'en sont pas moins importants en tant que tels. Dans de nombreux pays à revenu faible ou intermédiaire, la fragmentation est de



Photographe: M. Crozet.

mise dans de multiples ministères, ce qui donne lieu à des politiques et stratégies, à des financements, à des programmes et projets qui sont établis en parallèle, voire incompatibles. Cette fragmentation n'est guère propice à une action et à un développement coordonnés et elle a des incidences sur la législation, la planification, les systèmes d'information et de suivi, et enfin sur les efforts déployés par les diverses institutions pour mettre en concordance l'offre et la demande de compétences. Elle hypothèque aussi la participation des organisations d'employeurs et de travailleurs qui ne sont pas toujours en mesure d'aborder le développement des compétences de manière directe et efficace. Cela signifie également que les problèmes de compétences ne sont pas abordés de manière efficace et systémique. En règle générale, il importe d'améliorer la convergence des politiques et le renforcement mutuel des différents domaines d'action de manière à mettre en adéquation l'acquisition des compétences avec leur utilisation sur le marché du travail et, plus largement, dans la société (BIT, 2010; BIT et OCDE, 2017).

L'absence de coordination et de communication entre les parties prenantes empêche souvent la mobilisation et la coordination des ressources et des efforts aux niveaux régional et local. Dans la plupart des pays à

revenu faible et intermédiaire, la fourniture des services fait souvent intervenir plusieurs entités qui agissent sous le contrôle d'autorités éloignées, au niveau national, comme les ministères de l'Éducation, du Travail, de l'Agriculture, du Commerce, du Tourisme, de même que d'importants organismes privés ou publics. D'autres acteurs déterminants aux niveaux régional et local tentent d'agir de manière indépendante, comme les instances municipales, les bureaux de placement, les prestataires d'EFTP, les entreprises, les centres d'orientation, les organismes de la jeunesse et les ONG. Lorsqu'on les interroge sur l'efficacité des politiques au niveau national, les organisations d'employeurs évoquent «la piètre coordination du système comme étant le principal obstacle» (BIT, 2020a). L'absence de coordination dans la fourniture des services aux niveaux régional et local est souvent la conséquence directe de mécanismes nationaux omnipotents, où les nombreuses strates bureaucratiques ne font qu'alimenter les cloisonnements dans la structure organisationnelle qui fonctionne en vase clos («silos»), et où la coordination entre les différents acteurs est médiocre.

L'absence de coordination nationale et la mauvaise gouvernance limitent également la capacité de l'EFTP et des systèmes de développement des compétences

► Note d'information de l'OIT

Gouvernance et coordination efficaces dans les systèmes de développement des compétences: vers un écosystème de l'apprentissage tout au long de la vie

à répondre aux besoins des groupes cibles, vu que les diverses agences et programmes se retrouvent souvent en concurrence pour toucher les mêmes bénéficiaires au niveau local. L'image démographique complexe, l'accès inégal à l'apprentissage et au travail, la faiblesse du capital social, le caractère informel de l'économie et l'isolement géographique sont des facteurs qui renforcent le besoin d'établir un diagnostic coordonné et des politiques ciblées. Passer d'une stratégie unique, valable pour tous, à des politiques et programmes plus flexibles et plus adaptés doit aller au-delà des seules bonnes intentions. Il importe de coordonner les efforts pour permettre d'identifier les problèmes, de cibler les mesures correctrices et de conjuguer les efforts des divers acteurs publics et privés afin d'améliorer la fourniture des services.

La production et l'utilisation des compétences est un enjeu à la fois national et local, qui doit répondre aux besoins des entreprises et de l'économie tout entière, et qui est déterminé par l'offre locale de formation ainsi que par l'administration et les services publics locaux. L'EFTP et les systèmes de développement des compétences associent donc des dimensions de niveaux macro, méso et local, à savoir les politiques sectorielles et régionales, l'environnement entrepreneurial existant, les structures de l'emploi, le type de formation (comme les apprentissages traditionnels, l'apprentissage non formel) et les pratiques RH de l'entreprise. Ils réclament donc une infrastructure et des communications efficaces pour permettre un apprentissage sur support numérique et l'établissement de réseaux entre les prestataires, les entreprises et les acteurs de l'industrie. L'introduction de l'apprentissage numérique et de l'apprentissage mixte ainsi que l'orientation professionnelle nécessitent aussi une meilleure coordination et une meilleure gouvernance aux fins de soutenir efficacement la formation et la reconnaissance des compétences, question mise en exergue lors de la pandémie de Covid-19.

L'absence de gouvernance et de coordination efficaces dans les systèmes de développement des compétences peut nuire aux entreprises qui souhaitent améliorer leur productivité et leur capacité d'innovation. Un environnement favorable qui propose des organismes locaux d'enseignement et de formation centrés sur l'humain est un prérequis indispensable. La coordination et la gouvernance devraient optimiser les conditions propices au développement et à l'utilisation des compétences que requiert l'économie, d'une manière qui satisfasse les besoins des individus eu égard à l'employabilité à long terme et à la stabilité de la carrière. Favoriser les alliances entre les acteurs nationaux et régionaux, entre les entreprises et les services locaux et entre la sphère publique et la sphère privée est certes une priorité, mais c'est aussi un défi de taille dans notre monde de plus en plus complexe. Dans une

récente étude portant sur divers cas nationaux, l'OCDE a identifié quatre défis majeurs pour une gouvernance efficace dans les systèmes de développement des compétences:

- la promotion de la coordination et de la coopération au sein des pouvoirs publics;
- la mobilisation des parties prenantes tout au long du cycle d'élaboration des politiques;
- la création de systèmes d'information intégrés; et
- la coordination des dispositifs financiers (OCDE, 2020).

La Banque mondiale a également souligné le lien qu'il y a entre les structures de gouvernance et l'utilisation efficace des ressources dans les systèmes de développement des compétences (Banque mondiale, 2014). Conjuguées, ces différentes perspectives organisationnelles font clairement état de la propre expérience de l'OIT et renforcent l'appel à un processus politique vaste et inclusif qui nécessite une conception précise et une bonne entente entre les nombreux acteurs pour ce qui est des questions de gouvernance et de coordination dans les systèmes de développement des compétences.

L'importance d'une conception nationale fondée sur un consensus

Il est capital que les ministères et les organismes aient une même conception, sur le plan national, pour assurer la mise en œuvre de stratégies bien coordonnées de développement des compétences et d'apprentissage tout au long de la vie. La mobilisation des nombreuses parties prenantes, y compris des partenaires sociaux, est essentielle pour garantir l'engagement à long terme des gouvernements successifs et pour améliorer un système de façon continue et progressive. Ce type d'accord de haut niveau peut prendre la forme d'une politique nationale de développement des compétences, de stratégies concertées pour la réforme de l'éducation et de la formation ou encore de directives pour l'établissement de cadres communs d'évaluation et de certification. Il est important que de tels accords-cadres nationaux favorisent la coopération entre les acteurs et adoptent une perspective globale intégrant les niveaux national, régional et local.

Ces accords impliquant de multiples acteurs doivent s'inscrire dans le cadre d'un dialogue social approfondi et constructif. Ils doivent définir clairement les buts, les objectifs et les résultats attendus, et détailler les niveaux de responsabilité et de ressources nécessaires pour chaque groupe d'intervenants et pour chaque organisation. Ils peuvent traiter des aspects tels les mécanismes de collaboration multipartite; les exigences eu égard aux résultats en matière d'apprentissage et d'emploi; et les critères de financement et les budgets

► Note d'information de l'OIT

Gouvernance et coordination efficaces dans les systèmes de développement des compétences: vers un écosystème de l'apprentissage tout au long de la vie

Encadré 1: La politique nationale d'apprentissage tout au long de la vie en République de Corée

En février 2018, le ministère de l'Éducation a annoncé le Quatrième plan national de promotion de l'apprentissage tout au long de la vie (2018-2022), suivi de peu du Livre blanc sur l'apprentissage tout au long de la vie. Au cours des trois premiers plans ont été fondés l'Institut national pour l'éducation tout au long de la vie ainsi que dix-sept instituts locaux pour l'éducation tout au long de la vie; et un système de promotion de l'apprentissage a été mis en place, à savoir la création de «villes apprenantes», avec l'affectation de crédits académiques à l'éducation tout au long de la vie, l'introduction de cours en ligne ouverts à tous (K-MOOCs) et l'établissement d'un portail national pour l'apprentissage tout au long de la vie.

Pour élaborer le quatrième plan, le gouvernement de la République de Corée a diagnostiqué les défis à relever et les tendances émergentes. Il a analysé la disparité des taux de participation en fonction du niveau de formation et de revenu, a mis au point des formules permettant d'améliorer la flexibilité du programme, a identifié les points faibles de la gouvernance locale de l'apprentissage tout au long de la vie et a proposé des solutions pour accroître le financement. Il s'est aussi penché sur la transformation sensible de l'environnement professionnel, la «Quatrième révolution industrielle» et l'évolution démographique. «Capacité d'adaptation aux changements au cours de la carrière», «apprentissage personnalisé» et «développement autonome» sont les maîtres mots de ce quatrième plan. Il traite des besoins globaux de la population en matière d'apprentissage et, compte tenu de son diagnostic minutieux, il privilégie les offres (d'apprentissage tout au long de la vie pour les personnes défavorisées et celles en situation de handicap. Cette stratégie à long terme qui vise à renforcer l'apprentissage tout au long de la vie a porté ses fruits: le taux de participation à l'apprentissage en République de Corée n'a cessé de croître, passant de 26,4 pour cent en 2008 à 40,4 pour cent en 2016.

Source: BIT et UNESCO, 2020a.

nécessaires à la coopération entre les acteurs publics et privés. Plus les responsabilités et les canaux de communication seront définis avec précision, plus l'accord aura des chances de promouvoir une gouvernance efficace. Cette démarche est particulièrement importante pour les accords qui nécessitent de consentir des efforts pour renforcer l'apprentissage tout au long de la vie. Les accords nationaux donnent également l'assurance au public que le gouvernement œuvre réellement aux côtés d'autres acteurs clés de l'économie et de la société civile plus largement.

Mais les accords nationaux en matière de politique et de stratégie peuvent varier. Certains consistent en des déclarations concertées sur la conception et les objectifs du développement du système et fournissent un cadre général aux politiques dans différents secteurs tels l'éducation, la formation, l'emploi et l'industrie. Ils peuvent également donner des informations précieuses au sujet de l'interaction entre les politiques et les réformes, fixer des cibles et des indicateurs de performance, assigner des responsabilités, définir le montant des ressources et prescrire des mécanismes de gouvernance. Ces accords sont très fréquemment le fruit d'une réforme spécifique du système ou d'une initiative stratégique, qui offre une plateforme pour un dialogue approfondi entre les acteurs concernés. Ce fut le cas pour les réformes de décentralisation en Italie et en France qui ont jeté les bases d'une redéfinition des responsabilités et qui ont consolidé les accords de coordination et de gouvernance entre les services

de l'emploi, l'EFTP, les prestataires de formation et d'orientation (BIT et UNESCO, 2018).

Les accords régissant les priorités et les mécanismes de coordination devraient reposer sur un diagnostic précis des besoins des différents groupes cibles. Ce diagnostic doit tenir compte des perspectives des partenaires sociaux de manière à déterminer les points critiques, les actions prioritaires et les solutions envisageables. Il est particulièrement important d'appréhender les divers besoins des apprenants dans les formations initiale et continue, lorsqu'il s'agit de renforcer les dispositifs d'apprentissage tout au long de la vie.

Il est nécessaire également que les autorités pertinentes soient désireuses et capables de partager les données pour améliorer la base de données factuelles propice à la prise de décision. La coordination durant la phase de diagnostic et d'élaboration des moyens d'action est une démarche logique pour définir des priorités concertées, des moyens d'action et des mécanismes de gouvernance adaptés aux besoins et aux capacités locales. En faisant de l'EFTP et du développement des compétences un véritable moteur du développement économique et social d'un pays, la planification des compétences doit tenir compte des politiques économiques et sociopolitiques plus larges et tirer parti de la participation active du secteur privé. Cette démarche suppose que les différents acteurs adoptent de nouveaux modes de participation collaborative; or, ce faisant, les défis de la collaboration deviennent plus difficiles à relever (BIT, 2019).

► Note d'information de l'OIT

Gouvernance et coordination efficaces dans les systèmes de développement des compétences: vers un écosystème de l'apprentissage tout au long de la vie

Encadré 2: La participation des partenaires sociaux

Un solide partenariat entre le gouvernement, les employeurs et les travailleurs est la condition sine qua non d'un lien effectif et durable entre le monde de l'apprentissage et le monde du travail, impliquant la mise en place de dispositifs financiers bien conçus, de manière à inciter toutes les parties à investir dans la bonne combinaison de compétences, et ce au bon moment. Cela suppose aussi la participation des représentants des travailleurs et des employeurs à la conception, à la mise en application et à l'évaluation des politiques de développement des compétences. Cette participation peut prendre un certain nombre de formes institutionnelles comme des conseils, des commissions ou des comités nationaux, régionaux et sectoriels. Le dialogue social et la négociation collective aux niveaux entrepreneurial, sectoriel et/ou national sont extrêmement efficaces pour créer des incitations à l'investissement dans les compétences et le savoir. Ces procédés peuvent susciter un engagement ferme dans le domaine de l'éducation et de la formation, promouvoir une culture de l'apprentissage, contribuer à renforcer la réforme des systèmes de formation et instaurer des réseaux propices à un échange continu d'informations entre les employeurs, les travailleurs et les gouvernements.

Source: La «Task force» du G20 sur l'emploi, 2012.

Les recommandations conjointes formulées en 2002 par le BIT et l'UNESCO pour l'EFTP au XXI^e siècle soulignent la nécessité de nouer des partenariats dans les sphères de la politique, de la planification et de l'administration. Les recommandations indiquent que «bien que les gouvernements assument la responsabilité première [...], dans une économie de marché moderne [...] l'élaboration et l'application des politiques doivent s'effectuer dans le cadre d'un partenariat entre le gouvernement, les employeurs et d'autres acteurs» (UNESCO, 2002).

Pour assurer la réussite de ces collaborations avec les partenaires sociaux, il se peut que les gouvernements et les décideurs aient à céder du terrain (et du pouvoir) au sein du système (BIT, 2019). Les avancées en matière de conception et de mise en application des stratégies de développement des compétences vont aussi dépendre de l'aptitude des gouvernements à accueillir la participation des employeurs et des travailleurs, et à renoncer, en partie tout du moins, au rôle central qu'ils ont joué dans les systèmes axés sur l'offre (ibid.).

Dans de nombreux pays, on observe un manque de volonté et d'engagement politiques qui pourraient permettre aux organisations de travailleurs de participer au dialogue social. Les législations nationales ne comportent bien souvent aucune disposition régissant la participation des organisations de travailleurs au sein des organes de réglementation et/ou de consultation chargés du développement des compétences et de l'apprentissage tout au long de la vie (BIT, 2019). Cette carence a un impact direct sur la gouvernance d'un système et entrave l'instauration d'un dialogue équilibré sur les questions de compétences. Quoi qu'il en soit, le groupe de pays du G20 a reconnu l'importance d'associer les employeurs et les travailleurs à la gouvernance et à la coordination dans les systèmes de développement des compétences (voir l'encadré 2).

Rendre la gouvernance et la coordination plus efficaces

La gouvernance multiniveaux

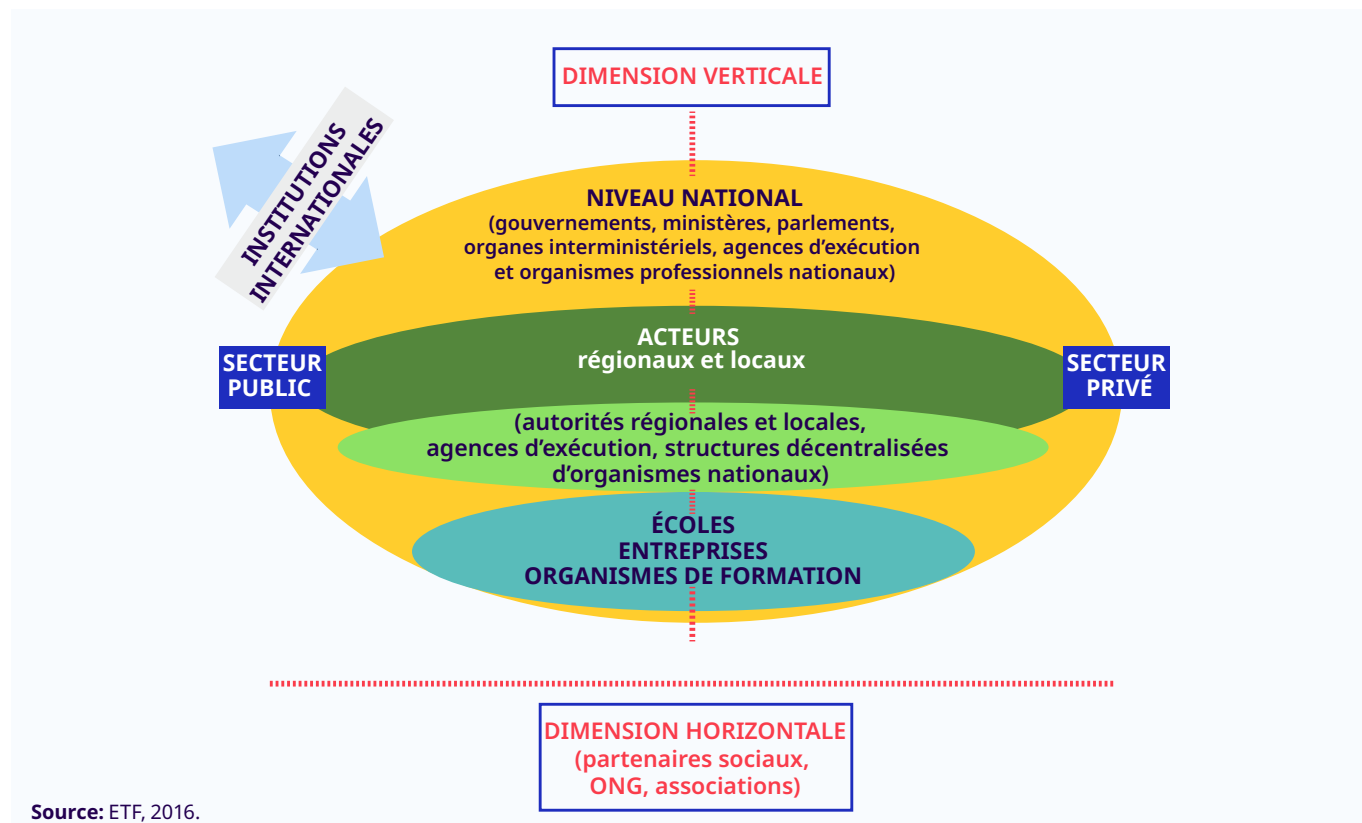
De nombreux pays ont mis au point différents mécanismes pour améliorer la coordination dans les systèmes d'EFTP et de développement des compétences. La recommandation (n° 195) sur la mise en valeur des ressources humaines, 2004, de l'OIT fait observer que des mécanismes efficaces de coordination doivent s'instaurer à divers niveaux: au niveau national pour promouvoir la coordination interministérielle et la cohérence des politiques; au niveau sectoriel pour le partage des informations sur les demandes de compétences et la qualité de la formation de manière à améliorer la planification et les prestations; au niveau local pour mettre la formation en adéquation avec les besoins du marché du travail local; et au niveau régional pour promouvoir la reconnaissance des compétences et la mobilité du travail (BIT, 2004).

Les Conclusions sur les compétences en vue de stimuler la productivité, la croissance de l'emploi et le développement de 2008 font également observer que les politiques de développement des compétences devraient chercher à établir un juste équilibre entre l'autorité décentralisée et l'autorité centralisée pour pouvoir satisfaire les besoins du marché du travail local (BIT, 2008). En tant que tels, les dispositifs institutionnels sont le moteur d'une gouvernance et d'une coordination efficaces aux différents niveaux du système. Ces dispositifs aux différents niveaux peuvent prendre la forme de conseils nationaux, d'organismes faïtiers interministériels, de comités sectoriels pour les compétences et d'organismes locaux ou d'instituts d'EFTP dotés d'organes de gestion multipartites (BIT, 2010).

► **Note d'information de l'OIT**

Gouvernance et coordination efficaces dans les systèmes de développement des compétences: vers un écosystème de l'apprentissage tout au long de la vie

► **Gráfico 1: Gobernanza multinivel (ETF, 2016)**



Quelles que soient les structures en place, elles doivent contribuer à mettre au point des «écosystèmes de compétences» efficaces, qui renforcent le lien entre le développement et l'utilisation des compétences, et dans lesquels les différentes institutions œuvrent de concert pour gérer les besoins locaux (BIT et OCDE, 2017). Les écosystèmes de compétences s'inscrivent dans des environnements sociaux, politiques et économiques dans lesquels les compétences sont développées et utilisées (Buchanan, Anderson et Power, 2017). Outre les questions locales qui relèvent des besoins locaux des entreprises, les écosystèmes de compétences prennent en compte le macro-environnement relevant des contextes institutionnels et politiques. C'est dans le cadre de ce macro-environnement que peuvent s'élaborer des conceptions et plans nationaux concertés ainsi que des stratégies de développement sectorielles ou régionales.

Les stratégies coordonnées en matière de formation, d'emploi et de développement économique peuvent contribuer à créer un environnement dans lequel les entreprises ont le sentiment que les investissements dans le développement des compétences «paient» et présentent un réel intérêt pour leur entreprise. Cela vaut tout particulièrement au niveau local où les initiatives en faveur de la main-d'œuvre et du développement économique ont recours à la législation et aux politiques administratives locales pour promouvoir

le développement des compétences locales et l'organisation du parcours professionnel.

La complexité et la fragmentation des dispositifs institutionnels ne sont pas seulement un handicap pour la coordination, mais elles ont aussi une incidence sur la gouvernance. Pour y remédier, on peut s'inspirer du concept de gouvernance multiniveaux qui s'avère particulièrement utile. Ce concept s'entend comme une stratégie de gouvernance participative qui mise sur une action coordonnée et une responsabilité partagée. Il a été défini comme un dispositif tendant à rendre des décisions contraignantes qui mobilisent à différents niveaux une multitude d'acteurs privés et publics, politiquement indépendants mais néanmoins interdépendants, en les faisant participer aux négociations, aux délibérations et à la mise en œuvre de manière plus ou moins continue (Schmitter, 1997).

Comme l'indique la figure 1, une bonne gouvernance multiniveaux vise à renforcer l'interaction et la participation des parties prenantes en améliorant leur sens des responsabilités, la transparence, la cohésion, ainsi que l'efficacité et l'efficacité de l'EFTP et des politiques de développement des compétences (ETF, 2016). Une gouvernance judicieuse en matière d'EFTP et de développement des compétences repose donc sur une action coordonnée qui implique les acteurs publics et privés à tous les niveaux possibles (international,



Photographe: M. Crozet.

national, sectoriel, régional/local, du prestataire) pour ce qui est de la planification, de la mise en œuvre, du suivi et de la révision des mesures.

Du fait de leur nature même, les systèmes de développement des compétences sont complexes et impliquent de nombreux acteurs dont les responsabilités sont souvent liées aux besoins d'éducation et de formation des individus à différents niveaux. Ainsi, lorsque nous parlons d'un écosystème d'apprentissage tout au long de la vie, il nous faut relever le défi de la coordination sur une très vaste échelle et pour les différents secteurs de l'éducation et de la formation, à savoir les écoles, l'EFTP, les universités, la formation des adultes et la formation sur le marché du travail. La coordination ne concerne pas seulement l'interaction entre les différents ministères et organismes publics aux niveaux national, infranational et local, mais aussi entre les partenaires sociaux, tels les employeurs, les syndicats et les organisations de la société civile.

Une communication efficace

Une coordination et une coopération harmonieuses entre les parties prenantes passent essentiellement par une communication explicite et efficace. Le partage d'informations entre les acteurs publics, privés et la société civile est un paramètre incontournable d'une

communication efficace. Ainsi, il peut s'avérer difficile pour les partenaires sociaux de conclure un accord s'ils n'ont pas accès aux informations clés qui permettent de définir et de mobiliser efficacement les ressources. Les parties prenantes doivent pouvoir s'échanger les données statistiques et l'analyse diagnostique qui identifie les problèmes, les bénéficiaires et les cadres d'intervention, si elles veulent conclure des accords permettant d'atteindre les cibles et de définir les stratégies pour y parvenir. Il s'agit là d'un facteur de réussite important que le BIT a identifié lors de ses travaux de recherche sur l'évaluation et l'anticipation des besoins en compétences (BIT, 2017a).

Dans les systèmes de développement des compétences, il est important que les informations sur l'apprentissage et le parcours professionnel des individus soient accessibles à l'ensemble des institutions pour que les prestations de services soient cohérentes. En Lettonie, par exemple, les services de sécurité sociale, les services publics de l'emploi et les ONG échangent les informations des usagers pour améliorer le suivi de la formation des adultes et adapter les programmes en conséquence (BIT et UNESCO, 2018).

La technologie numérique peut également donner davantage de moyens d'action aux écosystèmes de développement des compétences en permettant aux apprenants et aux travailleurs d'être plus flexibles dans

► Note d'information de l'OIT

Gouvernance et coordination efficaces dans les systèmes de développement des compétences: vers un écosystème de l'apprentissage tout au long de la vie

leur apprentissage et en facilitant les contacts entre les acteurs concernés. De récents travaux de recherche menés par le BIT et l'UNESCO ont montré que les parcours d'apprentissage tout au long de la vie peuvent bénéficier d'un support numérique depuis l'orientation initiale jusqu'au placement final, en passant par le développement et la reconnaissance des compétences et l'obtention des qualifications (BIT et UNESCO, 2020). Ainsi, les technologies numériques peuvent contribuer à mettre en place des réseaux nationaux et locaux de prestataires et autonomiser les apprenants qui peuvent prendre en main et diriger leur propre parcours professionnel. Il importe aussi de résoudre les problèmes liés à la certification numérique pour garantir l'intégration des systèmes chargés d'évaluer les résultats d'apprentissage et de vérifier et remettre les diplômes.

En ce qui concerne le partage des dossiers, il s'agit néanmoins d'observer les dispositions légales pour gérer les données des individus, ce qui suppose qu'il existe un accord régissant le partage des informations et les normes à observer. Pour assurer des aiguillages efficaces entre les prestataires de services tout au long du parcours, il est important que les services d'orientation, de reconnaissance de l'apprentissage initial, de l'EFTP et de la formation utilisent les mêmes normes pour attester les résultats d'apprentissage et qu'ils aient recours à des modèles qui permettent d'intégrer les données et processus complémentaires.

Si les systèmes de partage d'informations peuvent certes permettre une pleine intégration des services, de récents travaux de recherche sur la coordination des divers programmes aux niveaux national et régional ont montré qu'une communication efficace peut se faire au moyen de dispositifs plus simples. La Finlande s'est employée avec efficacité à décentraliser la gouvernance en organisant des forums régionaux où la communication entre les acteurs locaux est aisée et où le partage régulier d'informations est une priorité majeure (BIT et UNESCO, 2018). Ces réseaux, qu'ils soient numériques ou non, nécessitent une véritable coopération internationale qui mobilise les prestataires de service et les partenaires sociaux afin de renforcer l'apprentissage tout au long de la vie.

Le financement axé sur la demande

Une bonne gouvernance et une bonne coordination des systèmes de développement des compétences passent nécessairement par un financement stable et efficace. Il importe qu'il y ait, aux niveaux national et sectoriel, des accords entre les partenaires sociaux sur les priorités à aborder. Pour garantir une participation effective des employeurs à un financement régulier de l'EFTP au moyen de redevances et autres dispositifs fiscaux, ou par le cofinancement de la formation des PME un dialogue social constructif s'impose au niveau tant national que régional (BIT, 2017). Comme

les investissements dans le développement des compétences sont souvent le fait d'initiatives sectorielles ou de programmes actifs du marché du travail de durée limitée, il est essentiel que les partenaires sociaux concluent des accords à long terme pour mettre en place un financement durable pour l'EFTP et le développement des compétences, à l'image de certains fonds sectoriels bien implantés en Europe et en Amérique latine (BIT, 2020).

Il est également important de fournir un soutien non financier aux entreprises pour leur permettre de planifier l'investissement dans la formation et le perfectionnement du personnel, mesures qui nécessitent des dispositifs adéquats de gouvernance. Cela suppose d'ordinaire de coordonner le financement de l'EFTP avec les mécanismes nationaux ou régionaux de manière à accompagner les PME, par le biais de bureaux locaux de développement ou de services locaux de placement.

Une bonne gouvernance régionale et locale s'impose aussi pour pouvoir apporter un soutien financier effectif aux individus. L'expérience dans la mise en place de comptes personnels de formation en France a montré que, pour être fructueuses, les interventions doivent reposer sur une coordination entre les structures d'aide sociale, les bureaux de placement, les centres d'orientation et les prestataires d'EFTP qui mutualisent leurs efforts et communiquent de manière constructive pour adapter les parcours individuels d'apprentissage en fonction du droit à la formation. L'expérience française montre également que la décentralisation peut être l'instrument d'une gouvernance et d'une gestion plus efficaces des programmes, lorsque les droits fondamentaux et les critères sont entérinés au niveau central (Cedefop, 2019).

Les modèles de gouvernance et de coordination

Les stratégies nationales

Une gestion stratégique est un paramètre indispensable pour assurer la bonne coordination d'un système de développement des compétences. Dans une étude portant sur douze politiques nationales de développement des compétences, le BIT a mis en exergue une série de cadres institutionnels régissant la gestion des systèmes et a observé que tous recommandaient la mise en place d'un organe central multipartite propre à améliorer la coordination et la gouvernance du système (BIT, 2013). Or, le BIT a également observé des différences significatives en matière d'autonomie et de responsabilité des organes centraux dans les différents pays, certains étant totalement autonomes ou semi-autonomes, et d'autres n'ayant qu'une fonction consultative. Certains pays ont décidé que c'était à l'organe central de gérer

► Note d'information de l'OIT

Gouvernance et coordination efficaces dans les systèmes de développement des compétences: vers un écosystème de l'apprentissage tout au long de la vie

Encadré 3: Les principaux facteurs de réussite en matière de gouvernance nationale

La responsabilité adossée à un pouvoir décisionnel – l'efficacité d'une stratégie donnée tendant à coordonner le travail de différents ministères ou organismes gouvernementaux va dépendre du pouvoir décisionnel qui la sous-tend.

Une définition claire du rôle et des objectifs – il est plus facile d'instaurer une coordination interministérielle si le rôle de chaque acteur est clairement défini.

La nature des mécanismes de consultation et de coordination – ceux-ci ne sont efficaces que s'ils sont investis de pouvoirs, s'ils ont des fonctions clairement définies, s'ils se réunissent régulièrement et servent les intérêts communs.

La culture de la gouvernance – puisqu'une culture de la gouvernance ne peut se modifier du jour au lendemain, il importe de prendre en compte les besoins existants en matière de culture pour établir les mécanismes de coordination.

La concurrence/l'influence sur les décisions de financement – un facteur déterminant de la réussite d'une coordination interministérielle est la maîtrise du financement.

Un système intégré de DRH doté de mécanismes communs – un système intégré de DRH dans les services et ministères publics peut avoir des effets positifs sur la coordination interministérielle.

Source: BIT et UNESCO, 2018.

tous les sous-systèmes clés comme les qualifications, l'assurance-qualité, le financement, etc. en coopération avec des organes/comités subsidiaires. D'autres pays ont établi des comités indépendants pour gérer ces sous-systèmes (ibid.). De nombreux systèmes font aussi appel à d'autres dispositifs institutionnels pour la gouvernance et la coordination. Une étude menée en 2018 par le BIT et l'UNESCO a identifié six grands types de mécanismes de coordination:

- Type 1: géré par le ministère de l'Éducation ou l'organe équivalent;
- Type 2: géré par le ministère du Travail ou l'organe équivalent;
- Type 3: géré par un ministère chargé de l'EFTP;
- Type 4: géré par un organisme gouvernemental ou un organisme public non ministériel affecté à l'EFTP;
- Type 5: supervisé par un comité de coordination ou un organe faîtière situé au-dessus des ministères compétents;
- Type 6: ventilé entre les ministères sectoriels sans qu'il y ait de mécanisme centralisé permanent de coordination (BIT et UNESCO, 2018)¹.

Il est ressorti, de cette étude du BIT et de l'UNESCO, qu'un mécanisme de coordination ne donnait pas nécessairement de meilleurs résultats qu'un autre, mais plutôt que certaines caractéristiques importantes étaient incontournables pour assurer la réussite de n'importe quel modèle. Ces caractéristiques déterminantes sont énoncées dans l'encadré 3.

Les partenaires sociaux, à savoir les employeurs, les syndicats et les organisations de la société civile sont souvent présents dans les organismes interministériels de coordination chargés de l'EFTP et du développement des compétences. Une meilleure implication de ces acteurs, notamment des employeurs, peut améliorer l'offre de formation pour la rendre plus pertinente et adaptée aux besoins du marché. Or, s'ils ne parviennent pas à ces résultats, on peut s'interroger sur la nature et la portée de leur rôle, sur la pertinence des représentants des parties prenantes, sur la mesure dans laquelle leur voix est entendue et se demander si leur participation tend à promouvoir une véritable gouvernance multiniveaux ou si elle ne fait que donner cette impression.

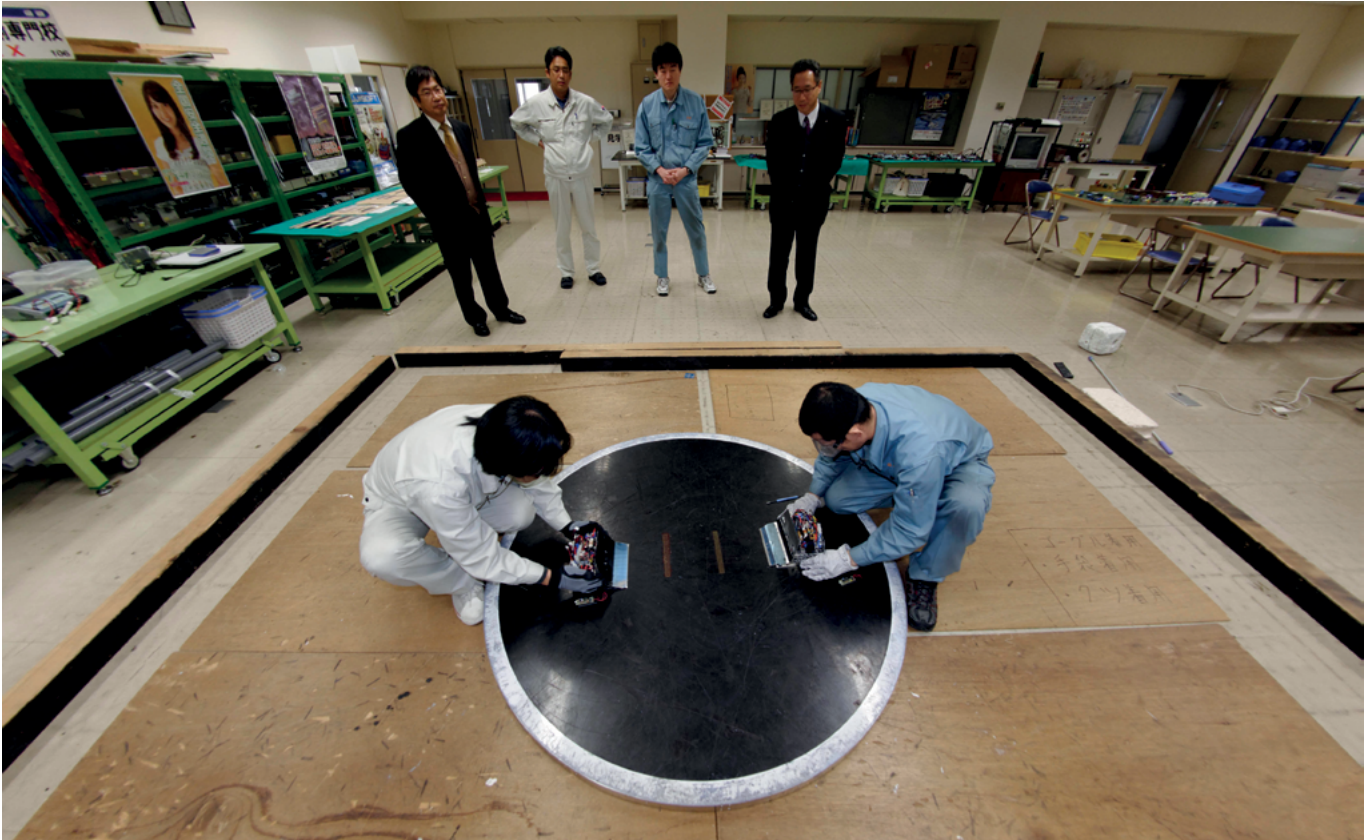
Stratégies sectorielles

Une stratégie de plus en plus plébiscitée pour promouvoir l'engagement des partenaires sociaux relève de la stratégie sectorielle qui implique souvent la création de comités de développement des compétences au niveau du secteur ou de l'industrie, dotés de rôles et de responsabilités bien définis en matière de gouvernance (voir l'encadré 4). Les organes sectoriels de développement des compétences sont des organisations qui réunissent les représentants des employeurs et des travailleurs, les organismes gouvernementaux, les instituts d'éducation et de formation chargés de s'occuper des questions de compétences dans un ou plusieurs secteurs. Ils gèrent la tâche délicate de la coordination au niveau sectoriel en instituant une plateforme propice à des initiatives plus appropriées

¹ En 2018, les exemples de chaque type concernaient notamment: type 1 (Fédération de Russie et Turquie); type 2 (Malawi et Tunisie); type 3 (Inde et Burkina Faso); type 4 (Jamaïque et Philippines); type 5 (France et Bangladesh); type 6 (République de Corée et Canada).

► Note d'information de l'OIT

Gouvernance et coordination efficaces dans les systèmes de développement des compétences: vers un écosystème de l'apprentissage tout au long de la vie



Photographe: M. Crozet.

Encadré 4: Stratégies sectorielles

Los enfoques sectoriales son más eficaces cuando:

- ▶ reposer sur une étroite collaboration entre les partenaires sociaux aux niveaux national et local;
- ▶ recourir à des comités sectoriels bipartites ou tripartites pour mettre en concordance la demande de compétences du secteur et l'offre de formation, anticiper les besoins futurs du marché du travail et les besoins en compétences, et évaluer la qualité et la pertinence des programmes de formation;
- ▶ reconnaître le rôle, les droits et responsabilités de chaque partie prenante dans la promotion d'une stratégie d'apprentissage tout au long de la vie visant à répondre aux besoins en compétences du secteur; et
- ▶ intégrer les stratégies sectorielles de développement des compétences dans des stratégies nationales de croissance à long terme, associant de fait les stratégies de formation venant d'en haut (nationales) à celles venant de la base (sectorielles).

Source: Stratégie de formation du G20.

pour les employeurs et les travailleurs dans le ou les secteurs spécifiques. Ces organes sectoriels sont gérés par les organisations d'employeurs et de travailleurs du ou des secteurs et servent leurs intérêts.

Ils s'emploient à définir les priorités et à identifier les lacunes existantes en matière de compétences et lancent des initiatives et des programmes à cet effet. De plus, ces organes cherchent plus globalement à instaurer et à promouvoir le développement des compétences dans leurs secteurs respectifs. Dans certains pays, ils prennent la forme de comités relevant d'organismes gouvernementaux et, dans d'autres,

d'organismes permanents et indépendants. Ces organes sectoriels sont implantés depuis longtemps dans certains pays (Royaume-Uni, Brésil, Australie, Afrique du Sud, Pays-Bas et Canada) ou ont fait l'objet de réformes récentes dans d'autres (Ghana, Éthiopie, Jordanie, Inde, Viet Nam et Indonésie).

Il importe de prendre en compte plusieurs aspects clés de la gouvernance lorsque les organes sectoriels de développement des compétences intègrent les dispositifs institutionnels. Il s'agit notamment de savoir dans quelle mesure leurs activités favorisent la participation de l'industrie; si leur rôle et leurs



Photographe: M. Crozet.

responsabilités ont une incidence sur certains aspects phares du système de développement des compétences; s'ils disposent d'une base de financement sûre et dans quelle mesure ils ont accès à un soutien ou à une assistance technique pendant la phase de démarrage. Le point faible des organes sectoriels est qu'ils représentent les intérêts d'un seul secteur ou groupe de secteurs et, de fait, leur nombre, leur couverture sectorielle et le rôle de gouvernance qu'ils assument doivent faire l'objet d'un examen minutieux dans le contexte des réformes du système.

Dispositifs régionaux et locaux

L'expérience internationale montre que le fait de transférer les responsabilités de gouvernance, de gestion et de financement au niveau institutionnel améliore la capacité de réaction, l'efficacité et l'efficience opérationnelles des institutions d'EFTP. Ainsi, dans de nombreux pays, les réformes de développement des compétences visent à accorder davantage d'autonomie aux instituts publics de formation et tendent à établir des comités de gestion institutionnels composés d'acteurs clés locaux, notamment les employeurs (BIT, 2013). De fait, la responsabilité de la gouvernance revient aux comités d'intervenants locaux, de sorte que ce sont les acteurs proches du marché du travail, plutôt que des officiers ministériels exerçant dans

des centres administratifs éloignés, qui prennent les décisions opérationnelles (BIT, 2019). Il existe néanmoins de nombreux impératifs liés à la décentralisation de la gouvernance au niveau institutionnel, à savoir:

1. la nécessité d'avoir une gestion axée sur les résultats, dans le cadre des systèmes de responsabilisation, ce qui incite le gouvernement central/régional à déléguer son pouvoir décisionnel, notamment pour les décisions financières;
2. la nécessité d'explicitier clairement les nouveaux rôles et responsabilités du comité, reconnus par les parties concernées et reposant sur une prise de décision transparente;
3. la nécessité de représenter les acteurs externes de manière appropriée, tout en étant conscient de la force vive du pouvoir local en place (dans certains pays, la préférence locale peut conduire à nommer un chef traditionnel à la fonction de président, même s'il n'est pas le plus approprié);
4. la nécessité pour les comités de disposer d'une autonomie politique et de l'aptitude à fonctionner de manière indépendante;
5. la nécessité de renforcer la capacité de gestion et de gouvernance des hauts responsables et des membres du comité et d'introduire des systèmes de passation de marché plus souples;

► **Note d'information de l'OIT**

Gouvernance et coordination efficaces dans les systèmes de développement des compétences: vers un écosystème de l'apprentissage tout au long de la vie

Encadré 5: Les institutions pivots dans les écosystèmes locaux de développement des compétences

Le Centre d'excellence pour le cuir (Centre of Excellence for Leather – COEL) au Bangladesh a été fondé en 2009 par le Conseil pour le développement des compétences (Industry Skills Council – ISC) de l'industrie du cuir et a été enregistré en tant qu'organisation à but non lucratif aux termes de la loi sur les entreprises. Son objectif premier est d'accroître et d'améliorer le niveau général des compétences de la main-d'œuvre du secteur du cuir et de satisfaire aux besoins immédiats et à plus long terme du secteur. Pour ce faire, il fait fonction de guichet unique pour la formation menée par les entreprises, pour la recherche, pour l'élaboration des programmes et autres questions de compétences auxquelles est confronté le secteur du cuir et des produits en cuir au Bangladesh. Depuis sa création, il a développé sa capacité grâce à diverses habilitations internationales et à une série de partenariats public-privé (PPP). Il travaille en étroite collaboration avec les principaux partenaires sociaux dans les grands pôles de production des environs de Dhaka et Chittagong pour dynamiser la croissance des entreprises et le secteur plus globalement. Il adopte des mesures et établit des procédures, fait campagne pour le développement des compétences et la productivité et supervise les pratiques entrepreneuriales de développement des compétences du secteur. Ses services comprennent désormais:

- la formation des cadres et des travailleurs de la production par le biais notamment d'un programme d'apprentissage dédié au secteur;
- la formation spécifique de l'entreprise dans des domaines tels que la gestion environnementale, la législation du travail, la responsabilité sociale, la sécurité incendie et électrique et la sécurité et la santé au travail;
- l'aide à la conception et au développement des produits comme la formation initiale et avancée pour la conception de produits, mise à l'échelle, conception de modèles;
- la dispense de conseils pour le plan de développement de l'entreprise, l'analyse des besoins en compétences, l'élaboration de projets, la mise au point d'un guide de formation et les études de suivi; et
- les services de recherche, de statistiques et d'établissement de données.

Source: BIT, 2019.

6. la nécessité d'assurer une solide coordination locale et de soutenir les «écosystèmes de développement des compétences» locaux (BIT et OCDE, 2017).

Ces institutions plus autonomes peuvent alors être encouragées à servir de points d'ancrage dans les écosystèmes locaux de développement des compétences en offrant toute une gamme de services qui répondent aux besoins locaux et améliorent la gouvernance et la coordination du développement des compétences au niveau local (voir l'encadré 5).

Mesures pratiques pour une gouvernance efficace

Analyse par la commission des dispositifs actuels de gouvernance et de coordination, aux niveaux national, régional, local et sectoriel

Afin de comprendre les questions cruciales qui se posent pour les dispositifs et les structures de gouvernance, et d'identifier ce qu'il convient de renforcer ou de réformer, il importe de se livrer à une analyse détaillée de la situation. L'analyse doit couvrir toute une série de

points, comme l'identification des principaux acteurs concernés; la mesure dans laquelle ils sont exclus ou mis en marge des structures de gouvernance; les rôles et responsabilités alloués et le degré de transparence et de responsabilisation dont ils doivent faire preuve. Elle doit aussi examiner dans quelle mesure les politiques, les programmes, les prestataires, la législation et le financement soutiennent l'apprentissage tout au long de la vie, et si les décisions opérationnelles et d'affectation des ressources se font au niveau où l'impact est optimisé. Elle est également tenue d'analyser le degré d'autonomie accordé aux instituts d'éducation et de formation et voir dans quelle mesure les partenaires sociaux ont une influence sur leurs actions.

Identifier les réformes possibles en matière de gestion et de gouvernance

Une fois l'analyse de la situation achevée, il faut savoir clairement pourquoi une réforme des dispositifs de gouvernance et de coordination s'avère nécessaire, le cas échéant. On peut ainsi identifier le besoin d'améliorer la coordination ou la cohérence des politiques dans les ministères aux fins de soutenir l'apprentissage tout au long de la vie; de promouvoir la décentralisation; ou encore d'associer de plus nombreux

► Note d'information de l'OIT

Gouvernance et coordination efficaces dans les systèmes de développement des compétences: vers un écosystème de l'apprentissage tout au long de la vie



Photographe: M. Crozet.

partenaires sociaux, et ce de manière plus judicieuse. Il est important de noter que changer les dispositifs institutionnels existants n'est pas nécessairement la réponse adéquate car les rendre plus efficaces peut être une option tout aussi valable (BIT et UNESCO, 2018). À ce stade, il peut également s'avérer utile d'examiner l'expérience de pays comparables pour repérer les choix de réforme et les aspects critiques que présentent ces choix (comme le renforcement des capacités, les modifications de la législation, etc.). Cette démarche devrait permettre de définir clairement les buts et objectifs de la réforme de gouvernance, afin que tous partagent une même conception et un même engagement.

Établir un plan d'exécution indiquant les modalités d'introduction des nouveaux dispositifs

Si nombre de mesures destinées à mettre en œuvre les réformes de la gouvernance sont semblables à celles requises par d'autres réformes, certaines sont plus spécifiques à la gouvernance. Si l'on examine les réformes de décentralisation opérées dans d'autres pays, il semblerait qu'il y ait au moins quatre paramètres capitaux:

- l'optique d'une réforme reposant sans conteste sur la communication et la coordination, assortie d'un solide plan de gestion du changement;
- des rôles et responsabilités clairement énoncés;
- un plan de renforcement des capacités pour les individus intervenant dans les comités et les équipes de gestion et pour le personnel des agences nationales de développement des compétences qui les accompagnent; et
- des systèmes actualisés d'information et de suivi (BIT et UNESCO, 2018).

Assurer une bonne cohérence entre les services en fixant les modalités d'une communication efficace

La mise en œuvre réussie d'un cadre de gouvernance qui régit l'apprentissage tout au long de la vie dépend des efforts déployés par les différents services publics, les organisations privées et la société civile. Il s'agit donc d'utiliser des outils, des cadres et des réseaux communs, en lien avec les rôles et responsabilités convenus. Cela signifie par exemple qu'il existe un programme clairement défini et des mécanismes d'aide

► Note d'information de l'OIT

Gouvernance et coordination efficaces dans les systèmes de développement des compétences: vers un écosystème de l'apprentissage tout au long de la vie

aux individus, que les prestataires utilisent des libellés et des critères communs pour les compétences et les qualifications, que les aiguillages entre les services et les prestataires sont complémentaires et que toutes les parties concernées ont des attentes claires et connaissent bien les processus et produits adoptés. Les outils numériques contribuent grandement à instaurer une cohérence globale et à accroître l'efficacité du système, en permettant de suivre les informations relatives à l'apprenant et à éviter tout doublon inutile dans les services fournis. Une meilleure cohésion va aussi permettre de planifier et d'«interconnecter» correctement les services. Ces nouveaux dispositifs doivent être complétés par un marketing social approprié, capable de faire connaître la nouvelle stratégie aux intéressés.

Assurer un suivi efficace

Il importe de s'assurer qu'il existe un cadre éprouvé de suivi et d'évaluation. Le type de cadre à élaborer va dépendre du type de réformes mises en œuvre. Ainsi, s'agissant des réformes tendant à améliorer la coordination interministérielle, on peut en évaluer la «réussite» en examinant dans quelle mesure les

politiques et programmes nationaux, régionaux ou sectoriels sont en adéquation. S'agissant des stratégies sectorielles, il doit être possible de suivre dans quelle mesure tout nouveau dispositif institutionnel (comme le comité sectoriel de développement des compétences) attribue des rôles et responsabilités judicieux et clairement définis qui contribuent à accroître la participation du secteur (BIT, 2019).

Autres stratégies capitales susceptibles d'instaurer une gouvernance efficace

- **Encourager et faciliter le dialogue social portant sur l'EFTP et le développement des compétences** et inciter les travailleurs et les employeurs à participer, en tant qu'acteurs de premier plan, aux processus décisionnels et au dialogue sur les questions de gouvernance et de coordination.
- **Examiner les dispositifs institutionnels et les partenariats de gouvernance**, et notamment l'efficacité et la performance des organes nationaux et/ou sectoriels.



Photographe: M. Crozet.

► Note d'information de l'OIT

Gouvernance et coordination efficaces dans les systèmes de développement des compétences: vers un écosystème de l'apprentissage tout au long de la vie

- **Actualiser la législation, la réglementation et les autres instruments** visant à renforcer la gouvernance et l'aide à l'apprentissage tout au long de la vie. Il s'agit notamment des instruments de délibération non contraignants, comme les protocoles d'accord, les cadres d'action, etc.
- Accroître le rôle des acteurs locaux et régionaux par le biais **de la décentralisation, la délégation de pouvoirs ou le transfert de compétences**, en accordant aux instituts d'EFTP davantage **d'autonomie managériale, éducative et financière dans le cadre des partenariats locaux.**

Conclusion

Dans beaucoup de pays, les systèmes de développement des compétences sont fragmentés et font intervenir de nombreux acteurs différents. Les ministères et départements gouvernementaux, les employeurs, les travailleurs, les organismes de recherche et de réglementation, les instituts de formation publics et privés, les services de l'emploi et les administrations régionales et locales peuvent tous jouer un rôle important dans un système de développement des compétences. Or, coordonner les interactions entre ces acteurs aux niveaux national, infranational

et local est un défi de taille que doivent relever les gouvernements qui cherchent à renforcer l'EFTP et les systèmes de développement des compétences et à promouvoir l'apprentissage tout au long de la vie.

Cette note de synthèse a passé en revue les principaux facteurs qui nuisent à la gouvernance et à la coordination dans les systèmes de développement des compétences et a proposé certaines mesures et principes susceptibles de guider les réformes. Elle s'est inspirée des récents travaux de recherche du BIT, de l'UNESCO et d'autres organismes internationaux pour souligner le bien-fondé de la coordination et montrer à quel point une coordination plus efficace peut avoir des effets positifs et tangibles sur la gouvernance et les principaux domaines de la politique et de la pratique dans les systèmes de développement des compétences. Si, à l'évidence, l'amélioration de la coordination est un facteur crucial, elle doit toutefois s'accompagner d'autres paramètres primordiaux pour renforcer la gouvernance. Lorsque la gouvernance multiniveaux repose sur une communication efficace, un financement solide et une coordination appropriée, elle a toutes les chances de voir s'instaurer un écosystème de l'apprentissage tout au long de la vie qui va permettre aux individus et aux entreprises de s'adapter plus aisément à l'évolution du monde du travail et de l'apprentissage.



Photographe: M. Crozet.

► Note d'information de l'OIT

Gouvernance et coordination efficaces dans les systèmes de développement des compétences: vers un écosystème de l'apprentissage tout au long de la vie

Principales ressources du BIT:

- BIT. 2020. *A review of skill levy systems in countries of the South African development community.*
- . 2020a. *Report on the involvement of employer organisations in the governance of skills systems.*
- . 2019. *Trade union involvement in skills development: A policy brief.*
- . 2017. *Upskilling SMEs: How governments fund training and consulting.*
- . 2017a. *Skill needs anticipation: Systems and approaches – Analysis of stakeholder survey on skill needs assessment and anticipation.*
- . 2013. *Comparative analysis of national skills development policies: A guide for policy makers.*
- . 2010. *Une main-d'œuvre qualifiée pour une croissance forte, durable et équilibrée: une stratégie de formation du G20.*
- . 2008. *Conclusions sur les compétences en vue de stimuler la productivité, la croissance de l'emploi et le développement* (Conférence internationale du Travail).
- . 2004. *Recommandation (n° 195) sur la mise en valeur des ressources humaines, 2004.*
- ; OCDE. 2017. *Better use of skills in the workplace: Why it matters for productivity and jobs.*
- ; UNESCO. 2020. *The digitalization of TVET and skill systems.*
- . 2020a. *A review of entitlements systems for lifelong learning.*
- . 2018. *Taking a whole of government approach to skills development.*
- . 2002 *Technical and vocational education and training for the twenty-first century: UNESCO and ILO recommendations*

Autres références:

- Banque mondiale. 2014. *Financing TVET in the East Asia and Pacific region.*
- Buchanan, J.; Anderson, P.; Power, G. 2017. «Skill ecosystems», dans *The Oxford handbook of skills and training.*
- Cedefop. 2019. *Coordinating Guidance and Validation*, Publications Office of the European Union
- ETF. 2016. «Governance for employability in the Mediterranean», Fondation européenne pour la formation.
- OCDE. 2020. *Strengthening the governance of skills systems: Lessons from six OECD countries.*
- Schmitter, P. 1997. «Defining, explaining and using the concept of governance», Université de Stanford.

Contact:

Service des compétences et de l'employabilité
Bureau international du Travail
4, route des Morillons
CH-1211 Genève 22, Suisse
www.ilo.org/skills

Pour plus d'informations sur les liens entre l'éducation et la formation, et le travail productif et décent, veuillez consulter:

la plate-forme de partage des connaissances pour un développement des compétences favorisant l'employabilité

T: +41 22 799 7239
E.: @ilo.org