



UN CENTRE D'APPRENTISSAGE & DE DÉVELOPPEMENT

LE RÔLE D'ORGANISATIONS D'EMPLOYEURS DANS LE COMBLEMENT DES LACUNES DE COMPÉTENCE

Écrit par Tatjana Stanic, Sanne Schoonen, Nora Baum, Marjolijn Franssen, Lea Schipniewski, Francesco Bolzonella

En ce moment, le monde subit de profonds changements technologiques, comme la numérisation, les mégadonnées, et l'Internet des objets. Ces tendances affectent les besoins en capital humain des marchés du travail, notamment dans les pays émergents¹. Pourtant, le développement des compétences des employés par l'enseignement et la formation (technique) et professionnels (EF(T)P) est souvent infructueux, car dans les pays émergents, l'EF(T)P est fréquemment dépassé, avec peu de contenu concret et manque un milieu favorable à l'apprentissage. Par conséquent, en association avec l'évolution constante des besoins en capital humain, souvent l'EF(T)P ne satisfait pas aux besoins des employeurs². Le décalage qui en résulte entre les besoins des employeurs et le manque de qualification des employés est connu comme les "lacunes de compétence."³

Suite aux lacunes de compétence, les secteurs économiques présentant des opportunités de croissance dans les pays émergents sont souvent freinés. Le DECP relève le défi de combler ces lacunes en créant de la croissance économique et des perspectives d'emploi. Le DECP atteint ce but en offrant de l'expertise professionnelle et du soutien aux organisations d'employeurs au sujet du dialogue social, et en montrant comment l'EF(T)P peut changer la situation économique de façon positive dans les pays émergents.

Pourtant, aucun acteur a la capacité, à lui seul, de combler les lacunes de compétence, et de ce fait, le DECP soutient ces organisations d'employeurs dans la recherche d'alliances avec

d'autres acteurs en matière de développement de compétences. Généralement, ce sont des syndicats, des participants du secteur formel privé (c.à.d. les PME, les FMN), et les groupes de la société civile (c.à.d. les ONG). Ces alliances augmentent encore le pouvoir de négociation des organisations d'employeurs pour créer des projets aidant à combler les lacunes de compétence. Pour donner un exemple, le DECP a collaboré avec l'organisation "CNV international" pour former les organisations d'employeurs et les représentants de syndicats aux compétences de négociation en Côte d'Ivoire. De cette façon, les organisations d'employeurs et les syndicats ont appris leurs points de vue et défis mutuels ce qui a aidé à simuler leurs positions mutuellement.

Approche exhaustive

Nous, une équipe de six étudiants de l'Université de Maastricht aux Pays-Bas, avons fait une étude de la littérature académique et des rapports gouvernementaux, et interviewé 27 experts. Ces entretiens étaient facilités par le large réseau d'experts du DECP. Les personnes interrogées possèdent une expérience diversifiée en termes de types de projets auxquels elles ont pris part et sont issues d'univers professionnels et culturels différents. A partir de ces entretiens, nous avons identifié huit conditions devant être pris en compte par les organisations d'employeurs afin de lancer avec succès des projets qui combler les lacunes de compétence (image 1):



image 1 : les huit conditions

L'ÉCLAIRCISSEMENT aide les organisations d'employeurs à promouvoir le message et à sensibiliser chaque acteur de l'importance du comblement des lacunes. Ceci sert aussi de fondement à l'engagement de partenaires.

LA COLLABORATION STRATÉGIQUE aide les organisations d'employeurs à acquérir la capacité requise à lancer des projets. Dans la construction de partenariats, une bonne relation entre les organisations d'employeurs et les parties prenantes est aussi importante que l'atteinte d'un échange de ressources dont tout le monde profite.

LA CONCEPTION DE LA FORMATION vise à assurer un niveau de qualité de formation assurant des programmes adaptés à la pratique qui reflètent des événements réellement vécus par les employeurs (locaux). Ceci contribue à l'harmonisation de la formation de l'EF(T)P avec les besoins des employeurs.

LES FORMATEURS doivent être conscients des événements dans le secteur d'activité, ce qui peut être atteint par des ateliers et des stages, un échange avec d'autres EF(T)P ou avec le secteur privé. Outre dans le transfert réussi de connaissances aux élèves, les formateurs devraient investir dans l'apprentissage aux élèves de compétences relationnelles comme la communication effective et le travail d'équipe.

LES MOYENS DE FORMATION doivent être étroitement liés à la région, car ils constituent un élément clé pour les étudiants afin de

développer les compétences dont les employeurs locaux ont besoin. En plus, ceci augmente le besoin de maintenir l'accès aux moyens de formation modernes.

LE FINANCEMENT d'un projet initial peut être atteint au niveau privé et sectoriel. Si les organisations d'employeurs, conjointement avec les parties prenantes, veulent augmenter l'envergure d'un projet, les fonds nationaux et internationaux sont la meilleure source de financement.

LE SUIVI ET L'ÉVALUATION sont utiles afin d'évaluer l'impact des projets en cours. En outre, le suivi des résultats aide à obtenir une compréhension approfondie des facteurs qui y ont contribué et de lancer des projets futurs fondés sur la preuve.

Le centre d'apprentissage et de développement

Pour remplir toutes les huit conditions, nous conseillons que les organisations d'employeurs jouent un rôle de médiateurs rassemblant les parties prenantes pour lancer des projets (locaux). Ainsi, les organisations d'employeurs assument le rôle de centres d'apprentissage et de développement (L&D). Autrement dit, elles constituent le lien dans un écosystème où les parties privées et publiques interagissent pour combler les lacunes de compétence (image 2).



image 2 : les OE, en tant que centres d'apprentissage et de développement

Un centre d'apprentissage et de développement offre des conseils, des outils et des ressources pratiques en vue de créer un cadre encourageant et positif pour répondre aux besoins de compétence des employeurs à travers l'EF(T)P. Pour illustrer à quoi un centre d'apprentissage et de développement peut ressembler, nous vous présentons les quatre meilleures pratiques des Pays-Bas à l'image 3. Celles-ci montrent comment la combinaison des huit conditions peut aider à combler les lacunes de compétence.

Réflexions finales

Le comblement des lacunes de compétence est un défi complexe qui nécessite un engagement à long terme de plusieurs parties prenantes. La notion du centre d'apprentissage et de

développement donne aux organisations d'employeurs un 'point à l'horizon' pour lequel elles peuvent œuvrer. La réalisation de la vision créée par nos recommandations nécessitera une approche par étapes et une perspective de long terme, qui pourront être atteintes à partir de petits choix stratégiques. C'est pourquoi certaines ressources (c.à.d. des ressources financières, humaines, l'expertise, et le temps) d'organisations d'employeurs et du DECP sont essentielles.

En résumé, si les organisations d'employeurs jouent le rôle de centre d'apprentissage et de développement, elles auront la possibilité de combler les lacunes de compétence. C'est un tremplin important pour augmenter l'envergure de projets pour obtenir un changement significatif et durable.

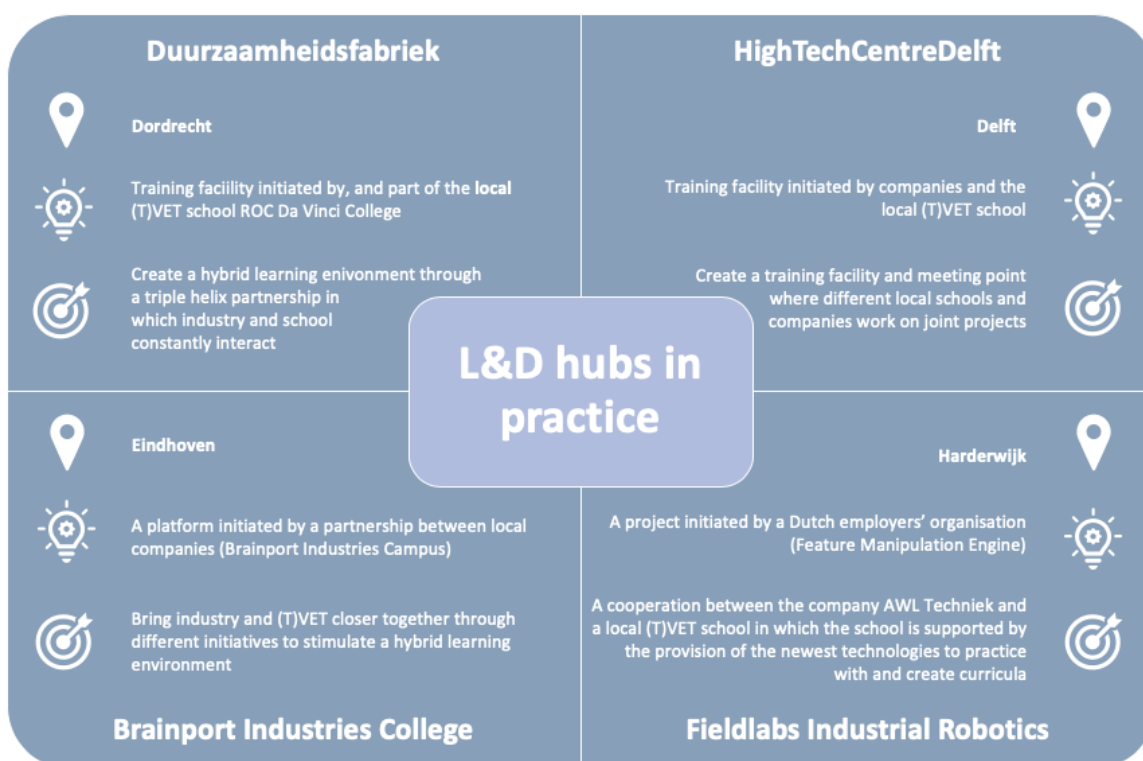


image 3 : exemples de meilleures pratiques

1 Autor, D. H., Levy, F., & Murnane, R. J. (2003). The Skill Content of Recent Technological Change: An Empirical Exploration. *The Quarterly Journal of Economics*, 118(4), 1279–1333. doi: 10.1162/00335530332252801

2 Raihan, A. (2014). Collaboration between TVET institutions and industries in Bangladesh to enhance employability skills. *International Journal of Engineering and Technical Research (IJETR)*, 2(10), 50-55.

- Bagale, S. (2018). Necessity of Linkage of TEVT with Industry in Nepal. *International Journal of Social Sciences and Management*, 5(4), 237–242. doi: 10.3126/ijssm.v5i4.21377

3 Padmini, I. (2012). Education vs employability-the need to bridge the skills gap among the engineering and management graduates in Andhra Pradesh. *International Journal of Management and Business Studies*, 2(3), 90-94.