

Rapport V

# **Améliorer les aptitudes professionnelles pour stimuler la productivité, la croissance de l'emploi et le développement**

Cinquième question à l'ordre du jour

ISBN 978-92-2-219489-6  
ISSN 0251-3218

---

*Première édition 2008*

---

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Bureau international du Travail aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part du Bureau international du Travail aucune appréciation favorable ou défavorable.

Les publications du Bureau international du Travail peuvent être obtenues dans les principales librairies ou auprès des bureaux locaux du BIT. On peut aussi se les procurer directement, de même qu'un catalogue ou une liste des nouvelles publications, à l'adresse suivante: Publications du BIT, Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par e-mail: [pubvente@ilo.org](mailto:pubvente@ilo.org) ou par notre site Web: [www.ilo.org/publns](http://www.ilo.org/publns).

---

# Table des matières

---

	<i>Page</i>
Résumé.....	v
Introduction .....	v
Chapitre 1. Productivité, emploi, aptitudes professionnelles et développement: les questions stratégiques.....	1
1.1. Comprendre la productivité .....	1
1.2. Productivité, emploi et développement .....	3
1.3. Politiques d'amélioration des compétences et cercle vertueux: lier productivité, emploi et développement.....	9
Chapitre 2. Lier perfectionnement des compétences et croissance de la productivité et de l'emploi dans les pays en développement et les pays développés .....	17
2.1. Pays de l'OCDE à revenu élevé .....	21
2.2. Pays d'Europe centrale et orientale (PECO) et de la Communauté d'États indépendants (CEI).....	35
2.3. Pays en développement d'Asie et du Pacifique, d'Amérique latine, des États arabes et d'Afrique.....	40
2.4. Pays les moins avancés .....	55
Chapitre 3. Compétences et productivité sur le lieu de travail et dans les chaînes de valeur .....	63
3.1. L'entreprise durable: compétitivité, productivité et développement des compétences .....	64
3.2. Chaînes de valeur et agglomérats d'entreprises: améliorer la productivité et l'emploi par le développement des compétences .....	72
3.3. Formation sur les lieux de travail à haute performance .....	77
3.4. Améliorer les compétences et la productivité dans les petites entreprises....	80
3.5. Comment les gouvernements et les partenaires sociaux peuvent favoriser la formation et le développement des compétences en entreprise .....	85
Chapitre 4. Groupes cibles .....	89
4.1. Communautés rurales .....	89
4.2. Les jeunes défavorisés.....	98
4.3. Les personnes handicapées.....	106
4.4. Les travailleurs migrants.....	112

	<i>Page</i>
Chapitre 5. Les politiques d'amélioration des compétences: un moteur du développement.....	123
5.1. Capacités, technologie et information: un processus dynamique.....	124
5.2. Coordination des politiques d'amélioration des compétences avec les politiques économiques .....	131
Chapitre 6. Des politiques de développement des compétences adaptées aux moteurs mondiaux du changement: technologie, commerce et changement climatique .....	143
6.1. Développer les capacités sociales pour accélérer le rattrapage technologique.....	143
6.2. Maximiser les avantages et limiter le plus possible les coûts du commerce et de l'investissement.....	148
6.3. Le changement climatique.....	156
Principales orientations découlant du rapport .....	161
Points suggérés pour la discussion .....	165
Bibliographie .....	167

# Résumé

---

## Introduction

Le présent rapport a essentiellement pour objet d'examiner comment, dans la perspective du travail décent, les pays peuvent améliorer leur base de compétences de façon à accroître tant l'effectif que la productivité de la main-d'œuvre employée dans l'économie. Les économies dont le système d'éducation et de développement des compétences est déficient se retrouvent prises au piège d'un cercle vicieux caractérisé par un bas niveau d'instruction, de productivité et de revenu. Le rapport analyse donc comment des stratégies visant à améliorer et à revaloriser la formation professionnelle et à la rendre accessible à des femmes et à des hommes toujours plus nombreux peuvent, à l'inverse, aider les pays à rentrer dans un cercle vertueux où la hausse de la productivité entraîne la croissance de l'emploi et du revenu, et le développement.

Développer les compétences <sup>1</sup> est essentiel pour améliorer la productivité. De même, la productivité est un important facteur d'amélioration du niveau de vie et de croissance. Les autres facteurs primordiaux sont notamment les politiques macroéconomiques qui visent à optimiser la croissance de l'emploi en faveur des pauvres, un environnement propice au développement d'entreprises durables, au dialogue social et à l'investissement fondamental dans l'éducation de base, la santé et les infrastructures matérielles.

Un système de développement des compétences efficace, c'est-à-dire qui met en corrélation enseignement et formation technique, formation technique et entrée sur le marché du travail et, enfin, entrée sur le marché du travail et apprentissage en entreprise et tout au long de la vie, peut stimuler durablement la productivité entraînant la création d'emplois plus nombreux et de meilleure qualité. Le présent rapport examine les difficultés auxquelles se heurtent les pays, à différents niveaux de développement, et les choix stratégiques qu'ils peuvent faire. Il s'efforce d'en tirer des enseignements utiles pour les pays, qu'ils soient moins avancés, en développement ou industrialisés, en reliant les systèmes de développement des compétences non seulement aux besoins actuels des marchés du travail, mais aussi aux besoins à venir, eu égard à l'évolution des technologies, des marchés, de l'environnement et des stratégies de développement.

## Contexte

A sa 295<sup>e</sup> session (mars 2006), le Conseil d'administration a inscrit la question des aptitudes professionnelles pour une meilleure productivité, la croissance de l'emploi et le développement à l'ordre du jour de la 97<sup>e</sup> session (2008) de la Conférence internationale

---

<sup>1</sup> Dans le présent rapport, la notion de «développement des qualifications et des compétences» s'entend au sens large, comme cela est indiqué dans les conclusions relatives à la formation et à la mise en valeur des ressources humaines (BIT, 2000a, paragr. 5), et englobe les notions d'éducation de base, de formation initiale et d'apprentissage tout au long de la vie.

du Travail. Le présent rapport aborde ce sujet complexe en s'appuyant sur les éléments de politiques efficaces en matière de qualification et d'employabilité, telles que décrites dans les conclusions relatives à la formation et à la mise en œuvre des ressources humaines (BIT, 2000a) et dans la recommandation (n° 195) sur la mise en valeur des ressources humaines, adoptées par la Conférence respectivement à ses 88<sup>e</sup> session (2000) et 92<sup>e</sup> session (2004). Ces discussions tripartites ont permis de définir des politiques, des programmes et des mécanismes qui peuvent permettre de pleinement réaliser le potentiel qui existe en matière d'amélioration des compétences pour multiplier les possibilités de travail décent.

Le rapport s'appuie également sur les résultats d'études menées et publiées par le BIT, qui analysent les liens entre qualifications, productivité et croissance de l'économie et de l'emploi. Une série de rapports sur l'emploi dans le monde, dont le premier est paru en 1999, ont abordé la question de l'amélioration des qualifications, soit directement, soit dans le cadre de questions de politique de l'emploi plus générales. Le *Rapport sur l'emploi dans le monde 2004-05: Emploi, productivité et réduction de la pauvreté* conclut que travailler davantage ne saurait suffire, à moins qu'il ne s'agisse d'un travail plus productif, à affranchir de la pauvreté la grande majorité des travailleurs pauvres. Il examine les conditions qui permettraient à l'emploi et la productivité d'augmenter parallèlement et de créer un cercle vertueux d'expansion de l'emploi décent et productif.

Le présent rapport s'appuie sur les connaissances accumulées dans ces discussions et publications, sur la base de l'analyse du Bureau et des orientations fournies par les mandants (voir résumé chronologique ci-contre). Pour sa part, il apporte sa contribution à la base de

connaissances de l'Agenda global pour l'emploi, adopté par le Conseil d'administration en mars 2003, pour ce qui est des éléments relatifs aux qualifications, et offre un cadre analytique visant à promouvoir les composantes relatives à l'emploi de l'Agenda du travail décent. Les questions de productivité et d'emploi sont très présentes dans deux des éléments clés de l'Agenda global pour l'emploi (élément clé n° 6 – Promouvoir

### **Discussions tripartites et études récentes sur les liens entre amélioration des compétences, productivité et emploi aux fins du travail décent**

- 1999 *Rapport sur l'emploi dans le monde 1998-99: Employabilité et mondialisation: le rôle croissant de la formation*
- 2000 Discussion générale à la Conférence internationale du Travail: *Formation et mise en valeur des ressources humaines: orientation et formation professionnelles*
- 2001 *Rapport sur l'emploi dans le monde 2001: Vie au travail et économie de l'information*
- 2002 Discussion générale sur le travail décent et l'économie informelle (CIT)
- 2003 Commission de l'emploi et de la politique sociale (ESP) du Conseil d'administration, *Agenda global pour l'emploi*
- 2004 Recommandation (n° 195) sur la mise en valeur des ressources humaines, 2004
- 2005 Discussion générale à la CIT: *Emploi des jeunes: les voies d'accès à un travail décent*
- 2005 *Rapport sur l'emploi dans le monde 2004-05: Emploi, productivité et réduction de la pauvreté*
- 2006 Commission ESP du Conseil d'administration: *Mise en œuvre de l'Agenda global*

l'employabilité en améliorant les connaissances et les qualifications et l'élément clé n° 2 – Promouvoir le progrès technologique pour favoriser l'accroissement de la productivité, la création d'emplois et l'amélioration du niveau de vie).

Le thème du présent rapport revêt un intérêt particulier pour ce qui est des besoins en matière de développement des compétences définis dans les programmes par pays de promotion du travail décent (PPTD). En tant que principal vecteur de promotion du travail décent au niveau des pays, les PPTD comportent un ensemble de priorités approuvées dans le cadre d'un partenariat tripartite avec le Bureau. Dans nombre des PPTD actuels, le développement des compétences, la productivité et l'emploi sont reconnus comme des priorités nationales pour améliorer la compétitivité, augmenter le niveau d'employabilité des jeunes, hommes et femmes, et accroître les possibilités des groupes défavorisés d'accéder au travail décent.

## Objectifs du rapport

En tant que document de base de la discussion générale sur l'amélioration des aptitudes professionnelles en vue de stimuler la productivité, la croissance de l'emploi et le développement qui aura lieu à la 97<sup>e</sup> session de la Conférence internationale du Travail, le présent rapport vise les objectifs suivants:

- Fournir des exemples pratiques de «cercle vertueux», en tirant des enseignements de l'expérience des pays relative à l'investissement dans l'amélioration des compétences, l'essor des investissements et de la productivité et la concrétisation de ces gains sous la forme de revenus plus élevés et de création d'emplois durables.
- Démontrer comment l'apprentissage tout au long de la vie réduit le coût des suppressions d'emplois dues à l'évolution technologique en facilitant la reconversion des travailleurs.
- Souligner la nécessité, plus que jamais, de synchroniser les politiques nationales de développement des compétences et les politiques en matière de technologies, de commerce et d'environnement.
- Appuyer les volontés nationales et internationales qui visent à faire de l'éducation de base de qualité un droit de la personne et un fondement indispensable de la formation professionnelle, de l'apprentissage tout au long de la vie et de l'employabilité.
- Appeler l'attention sur la façon dont l'acquisition des compétences peut contribuer à la régularisation de l'économie informelle.
- Souligner la façon dont les organisations d'employeurs et de travailleurs peuvent promouvoir le développement des compétences afin d'améliorer la productivité et d'assurer une répartition équitable des bénéfices d'un accroissement de la productivité.
- Mettre en application les principaux moyens de développement des compétences définis dans la recommandation (n° 195) sur la mise en valeur des ressources humaines, 2004, afin de favoriser la création d'emplois plus productifs.
- Faciliter la discussion tripartite pour fournir au BIT des orientations pour la recherche, l'appui aux politiques, les partenariats et la coopération technique, en ce qui concerne le développement des compétences dans le contexte de l'évolution technologique pour promouvoir la productivité et le travail décent.

## Résumé du rapport

L'éducation, la formation et l'apprentissage tout au long de la vie favorisent un cercle vertueux d'accroissement de la productivité, de progression quantitative et qualitative de l'emploi, d'augmentation des revenus et de développement. Le *chapitre 1* expose le rôle catalytique que joue le développement des compétences. Il donne une brève explication de la productivité, suivie d'un aperçu des liens conceptuels et empiriques qui existent entre la croissance de la productivité et de l'emploi et, enfin, explique comment une politique de développement des compétences cohérente contribue aux objectifs tant d'ajustement à court terme que de développement à long terme.

L'accroissement de la productivité réduit les coûts de production et accroît le rendement de l'investissement, qui se traduit pour partie en augmentation des recettes pour les entrepreneurs et les investisseurs, et pour partie en augmentation de salaires. Le cercle vertueux entre productivité et emploi est aussi alimenté par l'investissement, par exemple lorsque certains gains de productivité sont réinvestis par l'entreprise dans l'innovation (produits et procédés), la modernisation des installations et des équipements et la conquête de nouveaux marchés, éléments qui à leur tour stimulent d'autant la croissance de la production et la productivité.

La productivité des *personnes* peut se refléter dans les taux d'emploi, les taux de salaire, la stabilité de l'emploi, la satisfaction au travail ou le degré d'employabilité dans divers métiers ou secteurs d'activité. La productivité des *entreprises*, outre la production par travailleur, peut être mesurée en parts de marché et résultats à l'exportation. Les avantages que tirent les sociétés d'une plus grande productivité des personnes et des entreprises peuvent se traduire par une augmentation de la compétitivité et de l'emploi ou par un transfert de l'emploi vers des secteurs à productivité plus élevée.

A long terme, la productivité est le principal facteur de croissance des revenus. Une stratégie de développement fondée sur des salaires, des qualifications et une productivité médiocres n'est pas viable à long terme et n'est pas propice à la réduction de la pauvreté. *Les investissements dans l'éducation et le développement des compétences contribuent à orienter l'économie vers des activités à forte valeur ajoutée et des secteurs à croissance dynamique.*

L'expérience montre que les pays qui sont parvenus à associer compétences et productivité ont tous axé leur politique de développement des compétences sur trois objectifs:

- i) *Répondre à la demande de qualifications par une offre pertinente et de qualité:* afin d'assurer une adéquation de l'offre et de la demande de qualifications, les politiques doivent viser à développer les qualifications nécessaires, à promouvoir l'apprentissage tout au long de la vie et à former des personnes hautement qualifiées et en nombre suffisant. L'égalité des chances en matière d'accès à l'éducation et au travail est en outre une condition préalable pour répondre à la demande de formation de tous les secteurs de la société.
- ii) *Réduire les coûts d'adaptation:* la réorganisation du travail associée aux nouvelles exigences et aux nouvelles technologies font que certaines qualifications deviennent obsolètes. La formation à de nouvelles compétences ou à un nouveau métier, lorsqu'elle est accessible et abordable, constitue une assurance contre le chômage de longue durée ou le sous-emploi et permet d'assurer l'employabilité des travailleurs et la viabilité des entreprises.



- iii) *Maintenir un processus de développement dynamique*: les politiques d'amélioration des compétences doivent renforcer les capacités et les systèmes de connaissances de l'économie et de la société qui favorisent et entretiennent un processus durable de développement économique et social. Les deux premiers objectifs, qui visent à assurer l'adéquation entre l'offre et la demande de qualifications et à réduire les coûts d'adaptation, s'inscrivent dans une perspective de marché du travail; ils sont axés sur le renforcement des compétences en réponse à l'évolution technologique et économique et sont essentiellement des objectifs à court et à moyen terme. Inversement, l'objectif de développement est axé sur le rôle stratégique que peuvent jouer les politiques d'éducation et de formation pour susciter et alimenter en permanence l'évolution technologique, l'investissement national et étranger, la diversification et la compétitivité.

Le chapitre 1 présente également trois thèmes récurrents du rapport. **Premièrement, l'amélioration des compétences doit faire partie intégrante de stratégies plus globales de l'emploi et du développement pour pouvoir contribuer au mieux à la croissance générale de la productivité et de l'emploi.** Il s'agit pour le gouvernement d'établir et de promouvoir des dispositifs institutionnels qui puissent donner aux ministères, aux employeurs, aux travailleurs et aux établissements de formation les moyens de *répondre efficacement* à l'évolution des besoins en matière de qualifications et de formation et de jouer un rôle *stratégique et ouvert sur l'avenir* qui puisse faciliter les progrès technologiques, économiques et sociaux et assurer leur pérennité. A cette fin, des mécanismes efficaces de coordination ou de médiation doivent être établis à trois niveaux:

- la coopération entre les divers prestataires de formation qualifiante – écoles, organismes de formation, entreprises – est nécessaire pour assurer la cohérence et le suivi des parcours de formation;
- la coordination entre les organismes chargés du renforcement des compétences et les entreprises est nécessaire pour ajuster l'offre et la demande de qualifications;
- il y a lieu de coordonner les politiques de développement des qualifications avec les politiques industrielles et en matière d'investissement, de commerce, de technologie et de macroéconomie afin de les intégrer de façon pertinente dans la stratégie de développement nationale et de garantir la cohérence des politiques. Les organismes doivent encourager la coopération entre les différents ministères, assurer un échange efficace de l'information et anticiper les besoins de qualifications.

**Deuxièmement, le dialogue social et la négociation collective** peuvent susciter un intérêt général pour l'éducation et la formation ainsi que la culture d'apprentissage, conforter l'adhésion à la réforme des systèmes de formation et offrir des passerelles pour la circulation de l'information entre employeurs, travailleurs et gouvernements. Outre le fait de promouvoir le développement des compétences, le dialogue social et la négociation collective peuvent également favoriser une répartition équitable et efficace des fruits d'une meilleure productivité.

**Troisièmement, l'égalité entre hommes et femmes** est un principe sous-jacent du travail décent. Les politiques et les programmes de formation qui visent à améliorer la productivité et l'employabilité doivent donc veiller à garantir l'égalité des chances, sans discrimination, et à tenir compte des obligations familiales ou domestiques. Compte tenu de la nature essentielle des questions d'égalité entre hommes et femmes, des exemples de politiques et de programmes de développement des compétences qui s'adressent plus particulièrement aux femmes ou qui intègrent ces questions sont soulignés tout au long

du rapport. C'est sous l'angle d'une vie tout entière qu'il faut s'employer à résoudre les problèmes auxquels se heurtent les femmes pour avoir accès à l'éducation et à la formation et tirer parti de cette formation pour obtenir un meilleur emploi et le conserver. Il s'agira donc notamment: d'améliorer l'accès des filles à l'éducation de base; de supprimer les obstacles logistiques, économiques et culturels auxquels se heurtent les jeunes femmes en matière d'apprentissage et de formations secondaire et professionnelle – en particulier pour les métiers non traditionnels; de tenir compte des responsabilités familiales qu'elles ont en ce qui concerne la maison et les personnes à charge, lors de la programmation des sessions de formation sur le lieu de travail ou des sessions de formation à la gestion des entreprises; de répondre aux besoins de formation des femmes qui réintègrent le marché du travail ainsi que des femmes plus âgées qui n'ont pas eu la possibilité d'accéder équitablement à la formation tout au long de la vie.

Le *chapitre 2* passe en revue les difficultés rencontrées par des groupes de pays, à différents niveaux de développement, pour établir un lien entre développement des compétences et augmentation de la productivité et de l'emploi, et leur expérience dans ce domaine. L'examen de la situation de chaque groupe de pays commence par un bilan succinct des données disponibles en matière de productivité, d'emploi et d'éducation, qui permettent d'évaluer autant que possible les niveaux d'aptitude.

L'une des principales difficultés rencontrées par les *pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)* est d'assurer la pertinence constante des compétences acquises tant par les travailleurs qui entrent sur le marché du travail que ceux qui sont à mi-parcours de leur vie professionnelle. Les pays qui y parviennent courent moins le risque de manquer de main-d'œuvre qualifiée dans certains domaines, ce qui pourrait entraver la croissance des entreprises et limiter le degré d'employabilité des travailleurs. Du fait des mutations structurelles et de l'intensification de la concurrence, il est de plus en plus difficile pour les travailleurs peu qualifiés de trouver un emploi productif. Les politiques adoptées pour faire face à ces difficultés consistent notamment à améliorer l'accès à la formation initiale ainsi que sa pertinence et sa qualité, augmenter les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie et adopter des politiques actives du marché du travail pour lutter contre les inégalités et réinsérer sur le marché du travail les personnes d'un âge avancé. L'adaptation constante des programmes de développement des compétences est une composante essentielle de la stratégie réévaluée de l'OCDE pour l'emploi.

La plupart des pays d'*Europe centrale et orientale* et de la *Communauté d'Etats indépendants* disposaient, au début du processus de transition, d'un solide système de formation technique et professionnelle, établi de longue date. Or les taux d'activité des secteurs de l'éducation et de la formation ont chuté, en partie parce que nombre des formations alors offertes par le système de formation professionnelle étaient devenues sans intérêt du fait du passage à l'économie de marché. Pour relancer les systèmes de développement des compétences, ces pays se sont notamment efforcés de restructurer les systèmes d'éducation et de formation conformément aux exigences de la nouvelle économie de marché, en faisant appel aux institutions du marché du travail pour limiter les effets négatifs de la restructuration économique et en mettant l'accent sur la formation et l'apprentissage tout au long de la vie pour améliorer l'adaptabilité et la mobilité de la main-d'œuvre.

L'une des grandes caractéristiques des *pays en développement* est que, parallèlement à une forte croissance et productivité dans certains secteurs et certaines régions, on note une faible productivité et une pauvreté persistante dans le vaste secteur informel. Afin de remédier aux pénuries de qualifications dans les secteurs à forte croissance, il faut améliorer la coordination entre les employeurs potentiels et les

organismes d'enseignement et de formation, augmenter l'offre de formation publique et encourager l'apprentissage sur le lieu de travail. Le *rôle de la formation dans l'intégration au secteur formel* implique pour beaucoup de pays: d'améliorer l'accès des personnes vivant hors des zones urbaines à forte croissance à des formations de qualité; d'établir des passerelles entre formation de rattrapage, services de l'emploi et formation technique; de mettre en œuvre des systèmes de validation des acquis de façon à faciliter l'accès des personnes s'étant formées sur le tas à des emplois de l'économie formelle; de se concentrer sur la formation à la gestion d'entreprises de façon à encourager et à permettre l'intégration et le maintien des petites entreprises dans le secteur formel.

Les *pays les moins avancés*, soit essentiellement l'Afrique subsaharienne, certaines parties de l'Asie et certains petits Etats insulaires, subissent un cercle vicieux associant faible niveau d'instruction et de compétence, faible productivité et pauvreté. Seul un cinquième des garçons et des filles d'Afrique subsaharienne fréquentent effectivement l'école secondaire. *Améliorer l'offre de formation et sa qualité est une priorité* qui appelle une réforme des systèmes d'enseignement et de formation si l'on veut qu'ils fournissent les qualifications et les compétences nécessaires pour promouvoir le travail décent dans l'économie formelle. Il faut donc adopter des politiques qui mettent l'accent sur l'accès des pauvres à la formation, l'amélioration des systèmes d'apprentissage et l'adéquation des formations offertes par les organismes publics; il s'agit pour cela de renforcer la coordination et les partenariats avec le secteur privé et de conjuguer l'enseignement et la formation en établissement avec l'apprentissage en entreprise.

Le *chapitre 3* considère le développement des compétences comme l'un des moteurs primordiaux de la productivité et de la compétitivité au niveau de l'entreprise. Les accords entre employeurs et travailleurs sont de bons moyens de promouvoir l'apprentissage sur le lieu de travail et de garantir que l'accroissement de la productivité profite à la fois aux employeurs et aux travailleurs. Les politiques visant à encourager les entreprises à renforcer la formation sur le lieu de travail et les travailleurs à entreprendre des formations tout au long de leur vie, dans l'optique d'améliorer les performances et d'augmenter le nombre et la qualité des emplois, varient en fonction du type d'entreprise.

La mise en place d'alliances entre sociétés le long des *chaînes de valeur mondiales* liées aux entreprises multinationales permet de faire des économies d'échelle en matière de développement des compétences, en réduisant, par exemple, le coût de la formation supporté par chaque entreprise d'un même groupe, du fait du partage de certains coûts. Les accords en vertu desquels la société chef de file d'une chaîne de valeur définit les normes en matière de développement des compétences, élabore le programme et les matériels de formation et, dans certains cas, met à disposition les salles, les équipements et le personnel pour dispenser la formation peuvent donner lieu à des formations sur le lieu de travail de très haute qualité liées aux besoins du système de production. Les faits montrent également que la formation dans les domaines de la conformité aux normes du travail et à la législation nationale du travail, du règlement des conflits et de la représentation est importante dans les chaînes de valeur et correspond bien à la formation des travailleurs dans les domaines techniques.

De même, la constitution d'*agglomérats* – groupes d'entreprises qui tirent avantage de leur proximité – est subordonnée à la présence d'une main-d'œuvre qualifiée. Des compétences spécialisées se développent tant au sein des entreprises qu'entre celles-ci, offrant ainsi un avantage comparatif aux sociétés qui font partie de l'agglomérat. Les gouvernements peuvent prendre l'initiative d'établir des liens avec les sociétés multinationales pour qu'elles créent des agglomérats, et de favoriser la coopération entre

les entreprises qui le composent, dans le but d'encourager l'adoption de technologies et de programmes d'amélioration des compétences.

Les entreprises qui appliquent une stratégie dite du *lieu de travail à haute performance* mettent particulièrement l'accent sur le développement des compétences. La formation et les qualifications font partie intégrante des éléments de cette stratégie qu'elles viennent compléter, comme l'organisation du travail, le partage des bénéfices découlant d'une productivité accrue, la participation des travailleurs et le dialogue.

Les *petites entreprises* ont des difficultés spécifiques à surmonter pour accéder aux services de formation et se doter des moyens techniques et de gestion dont elles ont besoin pour croître. Il convient d'être attentifs aux qualifications qui pourraient faire défaut et aux débouchés commerciaux potentiels, d'offrir des formations propres au secteur ou à l'agglomérat et d'intégrer, dans les conseils d'administration des organismes de formation, des représentants d'entreprises et de syndicats pour mettre en place un système de formation pertinent et accessible aux petites entreprises.

Le *chapitre 4* porte sur les stratégies qui permettent aux personnes des communautés rurales, aux jeunes défavorisés, aux personnes handicapées et aux travailleurs migrants de mieux réaliser leur potentiel de travail productif et de contribuer, dans une plus large mesure, au développement économique et social. Parmi les catégories de la population qui peuvent être marginalisées, les femmes sont habituellement plus exposées à l'exclusion sociale que les hommes.

Le rapport soumis à la Conférence internationale du Travail pour servir de base à la discussion générale sur la promotion de l'emploi rural pour réduire la pauvreté (BIT, 2008a) définit un ensemble de facteurs qui doivent être réunis pour que la productivité des secteurs agricole et non agricole augmente, notamment donner les moyens aux personnes vivant en *milieu rural* de se former dans le domaine des nouvelles technologies, des techniques de production, des produits et des marchés. Le chapitre 4 examine trois méthodes susceptibles, en milieu rural, de favoriser l'accès à des formations qui soient adaptées et de qualité afin d'améliorer la productivité agricole ou de satisfaire la demande de main-d'œuvre non agricole, à savoir: améliorer les services de vulgarisation en milieu agricole et rural, associer formation technique et formation à la gestion d'entreprise au niveau de la communauté et intégrer des formations sur les méthodes d'investissement dans les infrastructures rurales à forte intensité de main-d'œuvre.

Dans les pays en développement, le niveau d'instruction et d'éducation des filles et des femmes est inférieur en zone rurale. Il importe de faciliter l'accès à un enseignement de qualité pour que les *jeunes* puissent acquérir les connaissances de base qui leur permettront ensuite de se former à des fins professionnelles. Le chapitre 4 passe en revue les différents moyens d'améliorer les services de formation et de l'emploi en faveur des jeunes défavorisés, notamment ceux qui ont été soustraits au travail des enfants, ceux qui vivent en milieu rural ou ceux dont les familles travaillent dans l'économie informelle, afin de les aider à s'insérer sur le marché formel du travail et à améliorer leur employabilité à long terme.

Les *handicapés* se retrouvent souvent en situation d'inactivité et d'assistanat, parfois bénéficiaires d'allocations ou de pensions, dans les pays où de tels régimes existent, ou encore dépendants de l'aide familiale ou d'une aide caritative, dans les pays où ces régimes n'existent pas. Quatre handicapés sur cinq vivent en dessous du seuil de pauvreté, ce qui constitue un gâchis considérable du fait qu'ils ne sont pas en mesure de contribuer au développement du pays. Les formations en entreprise ou les formations spécifiques dans des centres dédiés, à condition qu'elles soient bien pensées et qu'elles

puissent s'appuyer sur des services de l'emploi appropriés, sont considérées comme de bonnes pratiques car elles augmentent la capacité des personnes handicapées d'accéder à un emploi productif sur le marché primaire du travail.

Les *migrations de main-d'œuvre* posent un certain nombre de problèmes et élargissent les possibilités de formation et de déploiement d'une main-d'œuvre qualifiée. Elles permettent notamment de pallier la pénurie de qualifications dans les pays de destination; d'améliorer la reconnaissance des qualifications d'un pays à l'autre de façon à aider les travailleurs migrants à obtenir des emplois pour lesquels ils sont qualifiés; de relever le défi du développement dans les pays d'origine des travailleurs qualifiés qui trouvent un emploi dans un autre pays. Les migrations de main-d'œuvre contribueront davantage aux objectifs de développement des pays tant d'origine que de destination, si les autorités facilitent la migration circulaire et le retour des migrants dans leur pays, de sorte que les compétences acquises à l'étranger profitent au pays d'origine. A cet égard, il est important d'améliorer les pratiques éthiques des services de l'emploi afin d'empêcher l'exploitation des travailleurs migrants, et de renforcer les moyens de ces services de répondre aux besoins du marché du travail local en fournissant les compétences recherchées. La conclusion d'accords bilatéraux et multilatéraux dans les secteurs de la santé et de l'éducation est un moyen d'éviter que l'exode de la main-d'œuvre qualifiée ait une influence négative sur ces services essentiels dans les pays en développement.

Le *chapitre 5* regarde vers l'avenir. Alors que les chapitres 2 et 4 examinent les difficultés que certains pays, entreprises et groupes sociaux ont à surmonter à l'heure actuelle pour devenir plus productifs et accroître l'emploi, le chapitre 5 présente un cadre qui permet de relier l'amélioration des compétences aux défis de l'avenir en lançant et maintenant un processus de développement dynamique et en intégrant le développement des compétences dans les stratégies nationales de développement en général.

Certains pays, par exemple les «Tigres de l'Asie de l'Est» (République de Corée, Hong-kong (Chine), Singapour), le «Tigre celtique» (Irlande) et le Costa Rica, ont mis en œuvre avec succès une politique d'amélioration des compétences pour lancer et entretenir un processus dynamique de croissance de l'emploi, enclenchant ainsi un cercle vertueux d'augmentation de la productivité et de taux de croissance élevés. Leur expérience montre qu'une stratégie de développement qui combine progrès technologique et investissement dans des secteurs non traditionnels à forte valeur ajoutée (diversification) contribue à faire en sorte que la croissance de la productivité s'accompagne d'une croissance de l'emploi.

Cette stratégie s'appuie sur une large diffusion de l'éducation générale et des compétences professionnelles comme fondement des capacités sociales d'innover, de transférer et d'absorber les nouvelles technologies, de diversifier la structure de la production en s'engageant dans des activités à plus forte valeur ajoutée et d'attirer des investissements nationaux et étrangers à plus forte teneur en savoir. Elle implique aussi que l'on recueille, mette à jour et diffuse des informations sur les besoins de qualifications actuels et futurs en vue de faire en sorte que ces informations se traduisent en temps utile par une offre de compétences et de qualifications professionnelles et entrepreneuriales répondant aux besoins.

*Coordonner le perfectionnement des qualifications* avec l'adoption de nouvelles technologies et la diversification dans de nouveaux secteurs industriels peut être une tâche difficile. L'investissement dans le capital humain, à lui seul, peut certes accroître le nombre de travailleurs qualifiés, mais il n'augmente pas nécessairement le nombre des emplois disponibles pour ceux-ci. A l'inverse, le seul accroissement des transferts de

technologie, sans que les travailleurs et les gestionnaires soient correctement préparés, ne suffira probablement pas à soutenir la croissance de l'emploi dans le pays. La coordination interministérielle, le dialogue social et les mécanismes de diffusion de l'information entre les organismes de formation, les travailleurs et les fournisseurs d'emplois sont d'importants moyens de maintenir une bonne coordination. Le chapitre passe en revue les mécanismes de coordination complexes et articulés à divers niveaux qui interviennent dans certaines économies dynamiques, comme celle de l'Irlande.

Les *cadres nationaux de développement* donnent aux pays la possibilité d'intégrer le développement des compétences dans les politiques de développement nationales plus générales, comme les plans de développement nationaux, les stratégies visant à réduire la pauvreté et à atteindre les objectifs du Millénaire pour le développement (OMD), et les programmes par pays de promotion du travail décent (PPTD). Ces cadres nationaux cohérents offrent aussi aux ministères du travail et aux organisations de travailleurs et d'employeurs la possibilité d'encourager les ministères techniques (dont les ministères chargés de l'agriculture, de l'éducation, du développement rural, du commerce et de l'industrie, et de l'environnement) à tenir compte de l'impact que leurs politiques peuvent avoir sur l'emploi, de leur potentiel de création d'emplois et de leurs implications pour l'amélioration des compétences. Deux institutions présentent une importance essentielle pour une politique de développement des compétences tournée vers l'avenir: le dialogue social, pour coordonner le développement des compétences et la stratégie nationale de développement, et les systèmes de prévision des besoins de qualifications et d'information sur le marché du travail, pour identifier à l'avance les qualifications qui seront nécessaires dans l'avenir.

Alors que le chapitre 5 examine le rôle stratégique du renforcement des compétences dans la réalisation des objectifs de développement socio-économique que se fixent les pays, le **chapitre 6** s'intéresse à la façon dont les politiques de développement des compétences peuvent aussi permettre de trouver des solutions efficaces aux changements économiques induits par des facteurs externes. Il examine à titre d'exemples trois moteurs du changement dans le monde d'aujourd'hui: la *technologie*, le *commerce* et le *changement climatique*. Pour anticiper et gérer l'impact de ces forces à l'échelle mondiale, il faut s'appuyer sur les trois éléments de la politique de développement des compétences, à savoir: tirer parti des possibilités qui s'offrent en adaptant l'offre à la demande de nouvelles qualifications, faciliter l'adaptation et en réduire le coût pour les travailleurs et les entreprises qui subissent les effets néfastes de ces changements, et entretenir un processus de développement dynamique.

**Technologie:** Si les pays développés repoussent les frontières de la technologie, les pays en développement progressent dans cette direction. L'imitation permet d'investir dans des secteurs non traditionnels et d'appliquer de nouvelles technologies dans le cadre d'activités économiques plus diversifiées. Autrement dit, il faut simultanément renforcer les qualifications et les technologies pour assurer durablement la croissance de la productivité et le développement. Au stade initial du développement technologique, il est essentiel que la population soit dotée d'un niveau minimum d'instruction. Le progrès technologique et industriel repose sur un système d'enseignement secondaire et de formation professionnelle de qualité, accessible au plus grand nombre. Enfin, l'aptitude à innover ainsi qu'à adopter des technologies plus complexes requiert un enseignement et une formation professionnels et techniques au niveau tertiaire, notamment des qualifications en matière de recherche et développement.

**Commerce:** Comme l'a souligné la Commission mondiale sur la dimension sociale de la mondialisation (2004, paragr. 275), «Tous les pays ayant réussi à tirer profit de la mondialisation ont largement investi dans leur système d'éducation et de formation.» La

récente *Initiative d'aide pour le commerce*, qui vise à mieux préparer les pays au commerce, doit s'attacher à appuyer plus fermement le perfectionnement de l'éducation et de la formation. Le dialogue social s'avère un outil efficace pour concilier les divergences de vues quant à la façon d'optimiser les bénéfices et de limiter les coûts d'une participation accrue aux marchés mondiaux. Les systèmes de sécurité sociale et les politiques actives du marché du travail facilitent la transition vers un nouvel emploi, et l'apprentissage tout au long de la vie peut aussi être considéré comme une sorte d'assurance contre le chômage.

**Changement climatique:** Il faut approfondir nos connaissances en ce qui concerne les incidences du changement climatique sur l'emploi et les aptitudes professionnelles pour que les gouvernements et les partenaires sociaux puissent décider d'actions communes aux niveaux national et sectoriel et à celui de l'entreprise. Les mesures prises pour ralentir le réchauffement de la planète (mesures d'atténuation) et pour faire face aux effets du changement climatique au niveau local (mesures d'adaptation) créent, dans un cas comme dans l'autre, de nouveaux débouchés pour l'emploi. La réalisation du potentiel de croissance de l'emploi dans ces domaines passe par le développement des compétences. Il sera également de plus en plus nécessaire d'aider à la reconversion des laissés-pour-compte et de fournir une assistance aux travailleurs les plus vulnérables des pays en développement si l'on veut parer plus efficacement aux conséquences du changement climatique au niveau local.

Le rapport se termine par un récapitulatif des grandes orientations qu'il préconise pour l'élaboration des politiques et une série de points suggérés pour la discussion.





## Abréviations et acronymes

---

ACI	Alliance coopérative internationale
ACT/EMP	Bureau des activités pour les employeurs (BIT)
ACTRAV	Bureau des activités pour les travailleurs (BIT)
ANASE	Association des nations de l'Asie du Sud-Est
BID	Banque interaméricaine de développement
CEDEAO	Communauté économique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CEDEFOP	Centre européen pour le développement de la formation professionnelle
CEI	Communauté d'Etats indépendants
CENUE	Commission économique des Nations Unies pour l'Europe
CINTERFOR	Centre interaméricain pour le développement des connaissances en formation professionnelle, Montevideo, Uruguay
CIT	Conférence internationale du Travail
COOP	Service des coopératives (BIT)
CSI	Confédération syndicale internationale
EFTP	Enseignement et formation techniques et professionnels
EMN	Entreprises multinationales
EMP/SKILLS	Département des compétences et de l'employabilité (BIT)
ESP	Commission de l'emploi et de la politique sociale (Conseil d'administration du BIT)
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FMI	Fonds monétaire international
ICMT	Indicateurs clés du marché du travail (BIT)
IDE	Investissement direct étranger
IME	Informations sur le marché de l'emploi
IPEC	Programme international pour l'abolition du travail des enfants (BIT)
KAB	Tout savoir sur l'entreprise (programme du BIT)
MERCOSUR	Marché commun du Sud
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques

OIE	Organisation internationale des employeurs
OMD	Objectifs du Millénaire pour le développement
OMS	Organisation mondiale de la santé
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
PMA	Pays les moins avancés
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PPA	Parité de pouvoir d'achat
PPTD	Programme par pays (de l'OIT) de promotion du travail décent
R&D	Recherche et développement
IFP/SEED	Programme de promotion de l'emploi par le développement des petites entreprises (BIT, Programme sur le développement des petites entreprises)
SEP	Services d'emploi publics
SIMT	Systèmes d'information sur le marché du travail
SST	Sécurité et santé au travail
TI	Technologies de l'information
TIC	Technologies de l'information et de la communication
TREE	Formation pour le renforcement de l'autonomie économique des populations rurales (programme du BIT)
UEMOA	Union économique et monétaire ouest-africaine
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
WISE	Programme sur les améliorations du travail dans les petites entreprises (programme du BIT)

# Chapitre 1

---

## **Productivité, emploi, aptitudes professionnelles et développement: les questions stratégiques**

1. Le présent chapitre a pour objectif de définir le rôle central que joue le développement des qualifications et compétences pour le maintien de la croissance de la productivité et de l'emploi – aussi bien dans les économies en développement que dans les économies développées. Le développement des qualifications et compétences<sup>1</sup> est tout aussi important dans la lutte contre la pauvreté et l'exclusion que dans le maintien de la compétitivité et de l'aptitude à l'emploi. L'éducation, la formation et l'apprentissage tout au long de la vie favorisent un cercle vertueux qui permet d'améliorer la productivité, d'offrir plus d'emplois de meilleure qualité, d'accroître les revenus et d'assurer le développement. Le chapitre 1 décrit le rôle de catalyseur que constitue le perfectionnement des compétences; il commence par une explication succincte de la productivité, suivie d'un aperçu général des liens théoriques et pratiques qui existent entre la croissance de la productivité et celle de l'emploi, puis s'attache à montrer qu'une politique cohérente de développement des compétences sert à la fois aux adaptations à court terme et aux objectifs de développement à long terme.

### 1.1. Comprendre la productivité

2. «La productivité exprime le rapport entre la quantité produite et la quantité de facteurs utilisés pour obtenir cette production. Elle augmente lorsque la production augmente plus que les facteurs ou lorsque la même production est obtenue avec moins de facteurs» (BIT, 2005a, p. 5). La productivité peut également être envisagée en termes monétaires. Si le prix reçu pour un produit augmente sans qu'il y ait eu pour autant augmentation du coût des moyens mis en œuvre, ceci peut également être considéré comme une augmentation de la productivité (en raison, par exemple, de l'augmentation du prix mondial des produits de base agricoles ou miniers).

---

<sup>1</sup> Dans le présent rapport, le «développement des qualifications et compétences» s'entend au sens large, comme cela est indiqué dans les Conclusions relatives à la formation et à la mise en valeur des ressources humaines (BIT, 2000a, paragr. 5): «C'est à l'éducation de base qu'il incombe d'apporter à chacun l'épanouissement de sa personnalité humaine et de sa citoyenneté et de lui conférer les outils qui constitueront son socle d'employabilité. La formation initiale renforcera son employabilité en lui apportant des qualifications professionnelles de base à caractère général et les connaissances qui les sous-tendent, ainsi que des compétences professionnelles particulières à un secteur qui soient transférables et facilitent son entrée sur le marché du travail. L'apprentissage tout au long de la vie fait en sorte que chacun conserve et améliore ses niveaux de qualification et de compétence à mesure qu'évoluent le travail, la technologie et les aptitudes exigées; il assure l'épanouissement individuel et la progression de la carrière des travailleurs et se traduit par des hausses de la productivité générale et des revenus de tous; il renforce l'équité sociale.»

3. La productivité peut être mesurée par rapport à tous les facteurs de production combinés (productivité totale des facteurs) ou à la productivité du travail, définie comme la production par unité de volume de travail, mesuré soit au nombre de personnes employées (comme c'est le cas dans le présent rapport), soit au nombre d'heures travaillées (BIT, 2005a). Afin de procéder à un examen constructif des niveaux de productivité dans l'ensemble des pays, les chiffres bruts du produit national brut (PNB) par personne employée, exprimés en dollars E.-U., sont convertis en chiffres qui peuvent être comparés sur la base de la parité du pouvoir d'achat (PPA), laquelle tient compte des écarts de prix d'un ensemble type de biens et de services disponible dans différents pays <sup>2</sup>.
4. En outre, les améliorations de la productivité peuvent s'entendre à différents niveaux. La productivité des *personnes* peut se refléter dans les taux d'emploi, les taux de salaire, la stabilité de l'emploi, la satisfaction au travail ou l'aptitude à l'emploi dans les divers métiers ou les diverses industries. La productivité des *entreprises*, outre la production par travailleur, peut être mesurée en parts de marché et résultats à l'exportation. Les avantages que tirent les sociétés d'une plus grande productivité des personnes et de l'entreprise peuvent se traduire par une augmentation de la compétitivité et de l'emploi ou par un transfert des emplois de secteurs à faible productivité vers des secteurs à productivité plus élevée.
5. L'accroissement de la productivité à quelque niveau que ce soit peut être attribué à divers facteurs, par exemple à de nouvelles immobilisations, à des changements dans l'organisation ou à de nouvelles compétences acquises en cours d'emploi ou à l'extérieur. La productivité dépend de facteurs relatifs à la personne, par exemple la santé, l'éducation et la formation, les connaissances de base et l'expérience; de facteurs relatifs à l'entreprise, par exemple la gestion, les investissements dans les installations et les équipements et la sécurité et la santé au travail; de facteurs relatifs aux pays, par exemple des politiques nationales favorables en matière de macroéconomie et de concurrence, des stratégies de croissance économique, des politiques de maintien d'un environnement professionnel durable et des investissements publics dans les infrastructures et dans l'éducation.

[Une] explication approfondie remplirait (et a déjà rempli) des volumes entiers car, malheureusement, presque «tout» compte. En effet, pour étudier la question sous tous ses aspects, il faudrait décortiquer tous les déterminants de la croissance et du développement. Par exemple, la principale source d'accroissement de la productivité est l'évolution des techniques. Or l'évolution des techniques dépend de l'innovation qui dépend elle-même de toute une série d'institutions, *de la qualité de l'offre de capital humain*, de la dynamique du marché concurrentiel, des dépenses de recherche-développement et de l'investissement en général. Ces différents aspects dépendent quant à eux de la vigueur et de la stabilité de la demande globale et donc du contexte macroéconomique. L'investissement dynamise l'innovation mais l'inverse est tout aussi vrai: l'innovation stimule l'investissement. ...

Les répercussions de la transformation de l'organisation du travail et de la production sur la productivité sont connues depuis longtemps – depuis la description ... de la naissance du travail à la chaîne ... Elles sont aujourd'hui au cœur du débat sur l'«économie du savoir» et les «systèmes de haute performance», qui tous deux mettent en évidence *le rôle déterminant du capital humain et de son organisation dans l'optimisation de la productivité et de l'avantage concurrentiel*. (BIT, 2005a (p. 3); c'est nous qui soulignons.)

---

<sup>2</sup> Dans les *Indicateurs clés du marché du travail (ICMT)*, les estimations du PNB par travailleur sont exprimées en dollars E.-U. de 1990 car c'est la parité du pouvoir d'achat (PPA) qui a permis de comparer l'ensemble le plus vaste de pays (BIT, 2007a). Dans les prochains calculs, on pourra tenir compte, par exemple, des changements récents survenus dans le calcul des PPA en Chine et en Inde.

6. Il est important de reconnaître que le perfectionnement des compétences et autres investissements en capital humain ne sont qu'un ensemble de facteurs nécessaires à l'accroissement de la productivité. Le développement des compétences ne saurait, à lui seul, accroître la productivité de l'entreprise et de la nation. De même, les autres facteurs et les autres politiques n'y suffiront pas s'ils sont mis en œuvre indépendamment. Le perfectionnement des compétences, c'est là l'un des messages du présent rapport, doit faire partie intégrante des stratégies plus générales de développement, pour pouvoir contribuer au mieux à la productivité globale et à la croissance de l'emploi.

7. Les qualifications ont un rôle capital à jouer dans l'adaptation structurelle de l'économie. Tandis que les économies jusque-là relativement dépendantes de la production agricole se tournent de plus en plus vers les industries de fabrication et de services, travailleurs et entreprises doivent être en mesure d'acquérir de nouvelles qualifications techniques, commerciales et sociales. L'incapacité à acquérir de nouvelles connaissances faute d'une éducation de base suffisante ou d'opportunités freine la transition de tous les facteurs de production d'activités vers des activités à plus forte valeur ajoutée.

## 1.2. Productivité, emploi et développement

### 1.2.1. Le cercle vertueux

8. Dans un cercle vertueux, la croissance de la productivité peut accroître les revenus et réduire la pauvreté. La croissance de la productivité réduit les coûts de production et accroît les rendements des investissements qui se transforment pour partie en bénéfices pour les entrepreneurs et les investisseurs, et pour partie en augmentation des salaires. Les prix peuvent baisser, la consommation et l'emploi augmenter, d'où un recul de la pauvreté. Le cercle vertueux s'alimente aussi de l'investissement, lorsque certains gains de productivité sont réinvestis par l'entreprise dans l'innovation – des produits et des procédés, dans l'amélioration des installations et des équipements et la conquête de nouveaux marchés, ce qui favorise d'autant la croissance de la production et la productivité.

9. A long terme, la productivité est le principal facteur de croissance des revenus. Les gains de productivité augmentent le revenu réel de l'économie, lequel peut être distribué sous forme d'augmentation des salaires. Une stratégie qui préconise des salaires bas et un faible développement des compétences n'est pas viable à long terme et n'est pas compatible avec la réduction de la pauvreté. *Les investissements dans l'éducation et le développement des compétences contribuent à orienter l'économie vers des activités à forte valeur ajoutée et des secteurs à croissance dynamique.*

10. Les modes de consommation et de production évoluant, le travail doit être réorganisé pour répondre aux demandes et aux technologies nouvelles. Toutefois, cette réorganisation n'est pas instantanée ni sans à-coups. Elle touche différemment les entreprises et les travailleurs. Certaines qualifications viennent à manquer, d'autres deviennent surnuméraires. Cette dichotomie a été très bien captée par Schumpeter, qui décrit le processus d'innovation des économies de marché comme une «destruction créative» (Schumpeter, 1942). Cela dit, des politiques et des institutions bien conçues et cohérentes peuvent améliorer la capacité des personnes et des entreprises de s'adapter, car elles viennent s'ajouter au potentiel créatif économique tout en réduisant et en répartissant les coûts de la «destruction» des capacités superflues. Certaines conditions compensent le coût de cet effet de déplacement, notamment une croissance économique globale; un accès facile aux informations relatives au marché du travail, sur les secteurs

où l'emploi progresse et ceux où il est en déclin; l'absence de discrimination envers des groupes pour qui la perte d'un emploi pourrait être source de difficultés à long terme; enfin – et surtout, pour le présent rapport, le niveau des qualifications des travailleurs, l'accès, rapide et à bas prix, à la formation à de nouvelles connaissances et de nouveaux emplois et le socle de compétences de base qui facilitent l'apprentissage tout au long de la vie.

11. Il est important que les entreprises comme les travailleurs puissent tirer profit d'une meilleure productivité. Celle-ci peut permettre aux entreprises de réaliser de nouveaux investissements et d'accélérer l'innovation, la diversification et l'expansion vers de nouveaux marchés, qui sont nécessaires au développement futur. Pour les travailleurs, la croissance de la productivité peut se solder par une amélioration des gains, des conditions de travail et des prestations et par une réduction des heures de travail, d'où une satisfaction au travail et une motivation accrues.

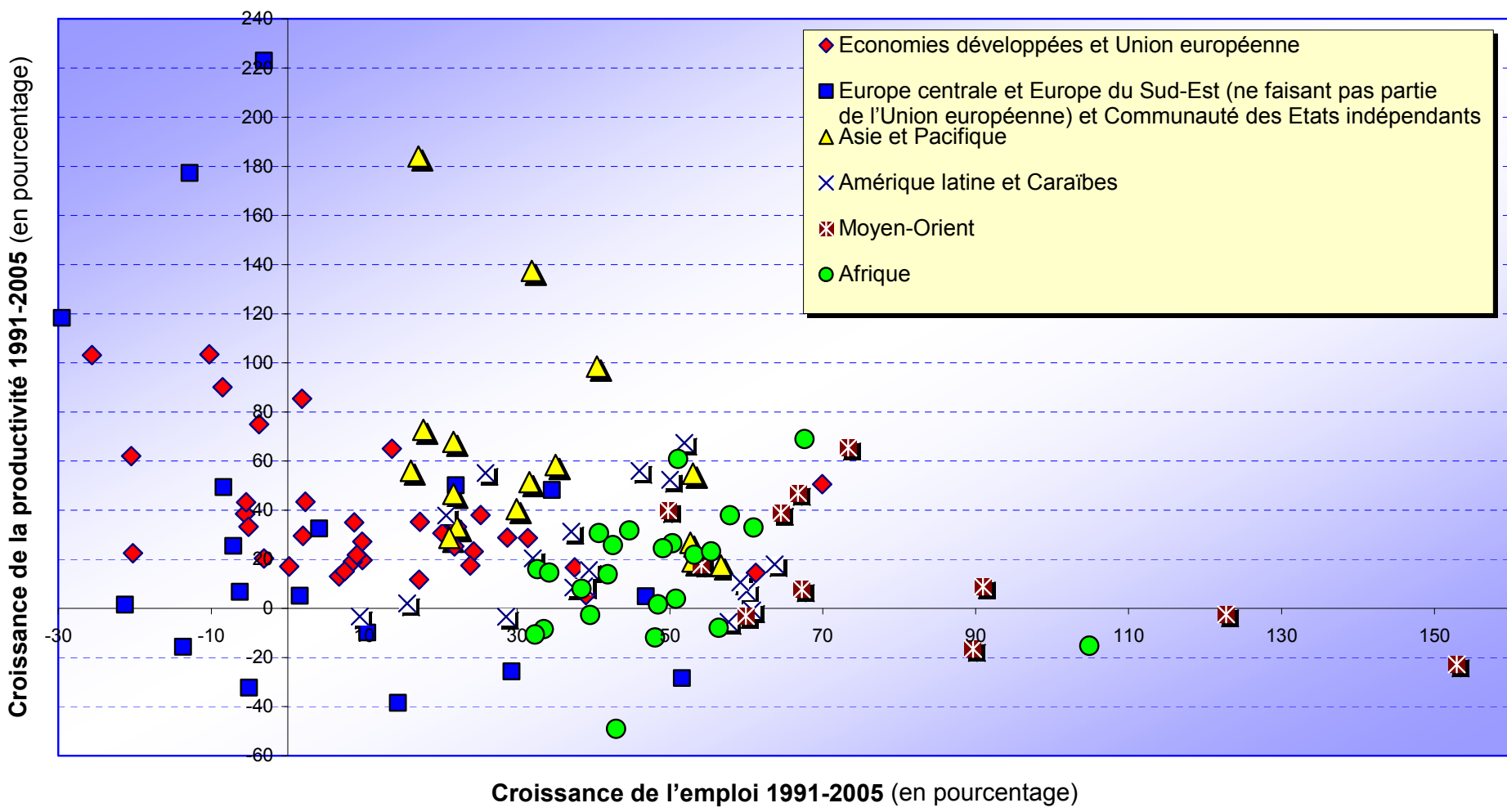
12. Au niveau de l'entreprise ou de l'industrie, le dialogue social et les conventions collectives permettent à toutes les parties concernées de partager les avantages des gains de productivité et d'envisager des choix à court terme et à long terme (concernant par exemple les profits, les salaires, les nouveaux investissements). A l'échelle de l'économie, les politiques du marché du travail peuvent créer un environnement propice au partage équitable et effectif des gains (politique salariale et salaires minimaux, institutions de négociation collective en faveur du dialogue social, mécanismes de partage de l'information relative au marché du travail).

13. L'analyse des marchés du travail effectuée au fil des années par le BIT montre que la productivité et l'emploi ont tendance à progresser de pair, en particulier en Europe et dans de nombreuses parties de l'Asie. Comme l'indique la figure 1.1, ce sont les économies à forte croissance de l'Asie et du Pacifique (par exemple la Chine, la République de Corée et Singapour) qui ont obtenu les meilleurs résultats entre 1991 et 2005 – tant pour la productivité que pour l'emploi. La plupart des pays industrialisés (en Europe et en Amérique du Nord) ont eu une croissance plus faible, bien que toujours positive, à la fois de la productivité et de l'emploi. Ces pays ont débuté la période en question avec les niveaux de productivité les plus élevés du monde, d'où une augmentation plus faible.

14. Beaucoup de pays d'Europe centrale et orientale ont vu leur productivité augmenter, mais non leur niveau d'emploi, ce qui s'explique par le passage à l'économie de marché, la libéralisation des marchés nationaux et la réduction des barrières au commerce international et aux flux de capitaux.

15. En revanche, en Amérique latine, dans les Etats arabes et en Afrique, la croissance de l'emploi a été supérieure à celle de la productivité. Dans ces régions, à quelques exceptions près, l'accroissement de la population a entraîné une croissance de l'emploi, mais principalement dans l'économie informelle et dans d'autres activités à faible productivité. Dans certains pays, y compris dans les Etats arabes, la croissance a été concentrée dans les industries d'extraction où le potentiel de l'emploi est faible.

Figure 1.1. Croissance de la productivité et de l'emploi, 1991-2005 (en pourcentage)



Source: Figure établie sur la base des Key Indicators of the Labour Market (Indicateurs clés du marché du travail), cinquième édition, 2007 (Genève, BIT).

### 1.2.2. Arbitrages à court terme: un engagement fort des pouvoirs publics

16. Les gains de productivité du travail (augmentation de la production par travailleur) résultant des techniques permettant d'économiser de la main-d'œuvre ne créent des emplois que si l'entreprise peut accroître sa part du marché ou si l'économie peut se diversifier (produits ou marchés nouveaux). Les pressions créées par la concurrence poussent à l'investissement, à l'innovation, à l'amélioration des compétences et autres facteurs qui s'inscrivent dans l'ensemble du processus de développement. Cela dit, même si l'essor de la productivité stimule globalement la croissance économique et l'emploi, l'évolution technologique qui réduit l'intensité de la main-d'œuvre, la croissance et le déclin relatifs de tel ou tel secteur entraînent des destructions d'emploi dans certains lieux et dans certaines industries, au détriment de travailleurs, d'entreprises et de communautés.

17. La *formation* est un élément essentiel d'une préparation socialement rationnelle permettant aussi bien aux individus, aux entreprises qu'à la société de s'adapter aux changements suscités par l'amélioration de la productivité. *L'apprentissage tout au long de la vie* est une sorte d'assurance chômage quand les perspectives d'emploi sont liées à des techniques et des produits qui n'ont plus cours. Le recyclage et les services d'emploi offerts aux personnes qui perdent leur emploi devraient faire partie du contrat social, de sorte qu'avantages et inconvénients du changement soient partagés, et que les travailleurs des secteurs en déclin puissent intégrer les secteurs en expansion. Une action sociale peut revêtir d'autres éléments essentiels: soutien du revenu, dispositions en matière de pensions et de sécurité sociale liées à l'emploi, politiques du marché du travail destinées à promouvoir l'accès des entreprises à de nouveaux mécanismes de financement de l'investissement, aux informations concernant le marché et à d'autres services. On ne saurait surestimer la nécessité d'étendre les dispositifs de sécurité sociale. Cependant, ni les mesures de requalification ni les dispositifs de sécurité sociale ne seront en fin de compte efficaces s'il n'existe pas de stratégies nationales pour élargir le marché, stimuler la demande globale et encourager la création d'emplois. L'Agenda du travail décent – qui comprend plusieurs volets: représentation et possibilité de faire entendre sa voix, protection sociale, promotion de l'emploi, protection des droits des travailleurs – est une approche à la fois juste et efficace d'adaptation aux changements économiques et techniques.

### 1.2.3. La productivité et l'emploi au service du développement

18. Dans de nombreux pays en développement, le problème n'est pas que le travail manque mais qu'il n'est pas assez productif dans la plupart des cas pour offrir un revenu décent; il est donc impératif que la croissance de l'emploi aille de pair avec celle de la productivité. A ce sujet, les recherches mettent en avant l'importance des éléments suivants: la taille du marché, un environnement propice à l'entreprise et à l'investissement durables, des politiques de développement à forte intensité d'emploi et en faveur des pauvres, et la poursuite simultanée de deux objectifs fondamentaux (BIT, 2002; BIT, 2005a; Ghose et coll., 2008), à savoir:

- Premièrement, dans l'*économie formelle*, le taux de croissance de l'emploi salarié doit dépasser celui de la main-d'œuvre dans l'économie prise dans son ensemble, pour assurer la transition vers l'emploi formel, plus productif et décent. Ceci nécessite des secteurs dynamiques à forte croissance, qui permettent un «rattrapage», grâce au développement des entreprises et à l'acquisition des



compétences techniques et de base indispensables à l'utilisation de nouvelles techniques et à l'accès à de nouveaux marchés.

- Deuxièmement, la productivité du travail dans l'*économie informelle* doit s'accroître pour faire progressivement reculer le sous-emploi et la pauvreté.

19. Le développement des qualifications est indispensable à ces deux objectifs. Pour que le premier objectif soit atteint, la main-d'œuvre doit être «apte à l'emploi», c'est-à-dire qu'elle doit être capable d'apprendre de nouvelles techniques et de nouvelles pratiques sur le lieu de travail, de prendre part au dialogue social et de saisir les opportunités de formation continue qui sont proposées. L'enseignement de base et l'enseignement professionnel préparent les jeunes au monde du travail et à l'apprentissage continu sur le lieu de travail. Le cadre défini par les pouvoirs publics, la qualité des prestataires locaux de services de formation et les stratégies de croissance des entreprises sont autant d'éléments qui doivent coïncider afin de favoriser l'essor de la formation en cours d'emploi. Les services de l'emploi doivent partager les informations dont ils disposent sur les professions et les aptitudes requises sur le marché du travail et faciliter le passage de l'école au travail. De plus, grâce à une main-d'œuvre plus qualifiée, on peut mettre un terme au déclin du contenu en emploi de la croissance dans l'économie formelle.

#### **Encadré 1.1**

##### **Les femmes et l'économie informelle**

Dans tous les pays, les femmes sont surreprésentées dans les emplois et les tâches qui nécessitent moins de qualifications et des qualifications de moindre valeur, sont moins bien rémunérées et offrent des perspectives de carrière limitées. Dans la plupart des pays, les femmes constituent la majorité des travailleurs de l'économie informelle, synonyme de précarité et d'absence de possibilité d'accès à la formation, à la protection sociale et à d'autres ressources, d'où le risque accru de pauvreté et de marginalisation. Être une femme, cela veut souvent dire travailler dans l'économie informelle et être pauvre.

Source: Carr et Chen, 2004.

20. Afin que le deuxième objectif soit atteint, l'accès à la formation doit s'étendre aux économies informelles et rurales, où travaille la majorité des pauvres, en particulier les femmes (voir encadré 1.1). Ceci concerne avant tout les travailleurs indépendants ou ceux qui travaillent dans des micro ou petites entreprises, ou encore dans l'agriculture de subsistance. Il faut en outre améliorer la qualité de la formation offerte et, pour ce faire, les services des systèmes de formation professionnelle doivent être étendus aux régions qui ne sont pas suffisamment desservies, des améliorations doivent être apportées à l'apprentissage informel et des mesures doivent être proposées aux petites entreprises pour les aider à améliorer leurs compétences techniques et professionnelles.

21. A long terme, le fait de satisfaire aux engagements nationaux et mondiaux destinés à améliorer l'enseignement de base et à accroître l'alphabétisation ouvrira les portes de la formation technique et professionnelle à une plus grande tranche de la population. Toutefois, il faut d'ici là trouver d'autres moyens d'améliorer les aptitudes professionnelles et de reconnaître les compétences latentes de ceux qui travaillent déjà – même s'ils n'ont pas un niveau d'instruction suffisant. Les stratégies visant à améliorer la productivité dans l'économie informelle doivent permettre aux travailleurs d'utiliser de nouvelles qualifications qui puissent les aider à trouver un travail décent dans l'économie formelle (voir la section 2.3 du chapitre 2). Le rapport entre cette stratégie de développement des compétences et l'économie informelle (on parlait alors de «secteur

informel») est décrit dans les conclusions de la discussion générale, qui s'est tenue en 2000, sur la formation pour l'emploi:

La formation peut être l'un des instruments qui, venant s'ajouter à d'autres dispositions, permettront de résoudre le problème du secteur informel. Ce dernier n'est pas un secteur au sens traditionnel de la classification économique; il s'agit d'un terme utilisé pour qualifier l'activité économique de personnes qui se trouvent dans des situations extrêmement diverses, et qui pour la plupart exercent des activités de subsistance. Le travail dans le secteur informel est un travail non protégé, c'est-à-dire qu'il est en grande partie caractérisé par la médiocrité des salaires et de la productivité. La formation n'a pour rôle ni de préparer les gens à travailler dans le secteur informel ni de les maintenir dans ce secteur, ni de faire en sorte qu'il se développe; elle devrait plutôt, en liaison avec d'autres mesures telles que les politiques fiscales, l'octroi de crédits, l'élargissement de la protection sociale et la législation du travail, viser à améliorer la performance des entreprises et l'employabilité des travailleurs de manière à transformer des activités souvent marginales et de survie en un travail décent pleinement intégré dans la vie économique structurée. Les connaissances préalables et les compétences acquises dans le secteur devraient être validées, ce qui permettrait d'aider les travailleurs du secteur informel à accéder au marché du travail formel. Les partenaires sociaux devraient être impliqués au maximum dans la mise au point de ces programmes. (BIT, 2000a, paragr. 7.)

22. Selon les données disponibles pour la période 1991-2005 (figure 1.2), le groupe de pays dans lesquels la productivité et l'emploi ont tous deux augmenté sont également ceux dans lesquels, en moyenne, la pauvreté a le plus reculé, qu'on s'en tienne au critère extrême de 1 dollar E.-U. par jour ou à celui de 2 dollars E.-U. par jour<sup>3</sup>. La réduction moyenne de la proportion de travailleurs qui vivent avec moins de 2 dollars E.-U. dans les pays où la productivité et l'emploi ont tous deux augmenté a été de 8 pour cent pour la période de quatorze ans étudiée. Parmi l'ensemble des pays dont la productivité a augmenté, mais pas l'emploi, le recul de la pauvreté a été légèrement inférieur (un peu plus de 5,5 pour cent). En revanche, il est apparu clairement que la pauvreté n'a pas diminué, en moyenne, dans les pays où la productivité n'a pas augmenté, que l'emploi ait progressé ou non.

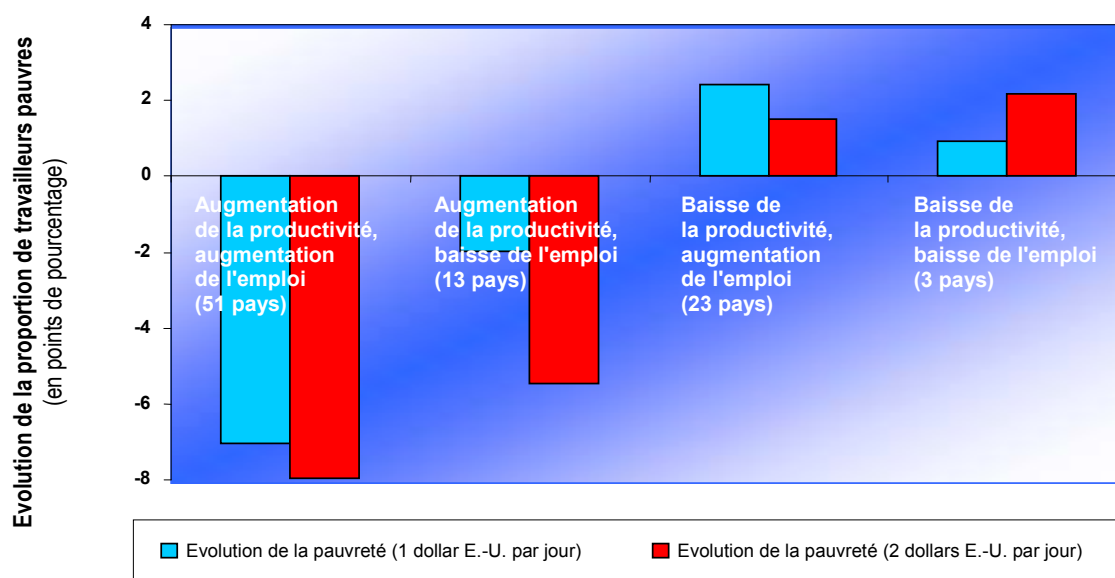
23. Jusqu'à une date récente, l'emploi ne faisait pas partie des cibles servant à mesurer les progrès accomplis en vue des objectifs internationaux de réduction de la pauvreté. Aujourd'hui, le travail décent est plus largement reconnu comme le principal moyen pour s'affranchir de la pauvreté. C'est pourquoi, depuis 2007, *le plein emploi productif et un travail décent pour tous* figurent en tant que cible spécifique de l'objectif du Millénaire pour le développement (OMD) 1 pour éradiquer l'extrême pauvreté et la faim<sup>4</sup>. Est ainsi fixé l'engagement de réduire de moitié, d'ici à 2015, la proportion de la population mondiale vivant avec moins de 1 dollar E.-U. par jour.

---

<sup>3</sup> Le *Rapport sur l'emploi dans le monde 2004-05* révèle que la pauvreté a davantage reculé dans les pays où la productivité agricole et l'emploi ont tous deux augmenté (BIT, 2005a). Pour une analyse plus récente de l'emploi agricole, voir *Promotion de l'emploi rural pour réduire la pauvreté*, rapport en vue de la discussion générale, Conférence internationale du Travail, 97<sup>e</sup> session, 2008 (BIT, 2008a).

<sup>4</sup> La nouvelle cible «Réaliser le plein emploi productif et un travail décent pour tous, y compris les femmes et les jeunes» a été proposée par le Secrétaire général à l'Assemblée générale des Nations Unies à sa 61<sup>e</sup> session (2006). Dans le cadre pour le suivi des OMD, le Groupe d'experts sur les indicateurs des OMD, auquel l'OIT a participé, a sélectionné les indicateurs applicables à la cible relative au travail décent. Voir <http://mdgs.un.org/unsd/mdg/Data.aspx>.

**Figure 1.2. Evolution moyenne de la pauvreté dans des pays groupés en fonction des résultats comparés de la productivité et de l'emploi, 1991-2005**



Source: *Key Indicators of the Labour Market*, cinquième édition, 2007 (Genève, BIT); Modèle des tendances mondiales de l'emploi, 2007; Modèle des tendances de la pauvreté au travail, 2007. Les pays de l'OCDE à revenu élevé ne sont pas inclus dans cette figure.

24. La croissance de la productivité, mesurée par le taux de croissance du PIB par personne employée, est l'un des quatre indicateurs convenus que les pays sont encouragés à utiliser pour mesurer leurs progrès en direction de cet objectif. Les trois autres indicateurs sont les suivants: le ratio emploi-population; la part de «travailleurs vulnérables» (c'est-à-dire la proportion, dans l'emploi total, de travailleurs à leur compte et de travailleurs familiaux collaborant à l'entreprise familiale)<sup>5</sup>; la proportion de travailleurs pauvres (proportion des personnes employées vivant avec moins de 1 dollar E.-U. par jour, mesurée en PPA).

### 1.3. Politiques d'amélioration des compétences et cercle vertueux: lier productivité, emploi et développement

25. Le développement des aptitudes professionnelles en vue de la productivité, de la croissance de l'emploi et du développement est un processus complexe sur lequel les politiques et les institutions ont une influence. La convention (n° 142) sur la mise en valeur des ressources humaines, 1975, et la recommandation (n° 195) sur la mise en valeur des ressources humaines: éducation et formation tout au long de la vie, 2004, mettent l'accent sur le rôle des gouvernements, des employeurs et des travailleurs ainsi que sur l'importance du dialogue social dans la conception et la mise en œuvre de politiques et programmes de formation adaptés aux conditions de chaque pays.

#### 1.3.1. Objectifs de la politique de développement des compétences

26. Les conditions économiques et sociales sont très différentes d'un pays à l'autre, de même que les niveaux de qualifications et de compétences. Pour être efficaces, les

<sup>5</sup> Les travailleurs à leur compte sont les travailleurs indépendants qui n'emploient aucune personne (BIT, 2007a).

processus de développement doivent reposer sur un contrat social fait d'objectifs communs: faire avancer l'économie, généraliser le travail décent, relever les niveaux de vie. La conception, le déroulement et l'axe des politiques d'un pays doivent correspondre à son niveau de développement. L'expérience montre toutefois que les pays qui sont parvenus à associer les compétences à la productivité, à la croissance de l'emploi et au développement ont tous ciblé leur politique de renforcement des qualifications sur trois objectifs, décrits dans les paragraphes ci-après.

**27. Objectif 1. Répondre à la demande de qualifications par une offre pertinente et de qualité.** Les politiques doivent viser à développer les qualifications nécessaires, à promouvoir l'apprentissage tout au long de la vie, à proposer des formations de niveau élevé à un nombre suffisant de travailleurs pour que l'offre de qualifications soit adaptée à la demande. L'égalité des chances en matière d'accès à l'éducation et au travail est en outre une condition préalable pour répondre à la demande en formation dans tous les secteurs de la société. Les politiques conçues pour répondre à la demande de qualifications contribuent à la productivité, à l'employabilité et au travail décent pour les raisons suivantes:

- les entreprises peuvent utiliser efficacement les techniques disponibles et exploiter dans leur totalité les potentiels en matière de productivité;
- les jeunes acquièrent des compétences qui les rendent aptes à l'emploi, facilitent le passage de l'école au travail et favorisent leur intégration sur le marché du travail;
- les travailleurs acquièrent et améliorent leurs compétences et poursuivent leur carrière tout au long d'un processus d'apprentissage à vie;
- les groupes défavorisés ont accès à l'éducation, à la formation et au marché du travail.

**28. Objectif 2. Réduire les coûts d'adaptation.** Les politiques et les programmes de formation réduisent les coûts pour les travailleurs et les entreprises touchés par l'évolution de la technique ou du marché. Les changements provoqués par des phénomènes extérieurs risquent d'obliger les entreprises à s'adapter, à réduire leur taille, voire à fermer. Les travailleurs risquent de perdre leur emploi et de voir leurs qualifications devenir obsolètes. Perfectionnement des compétences, recyclage et requalification sont des éléments essentiels de politiques actives du marché du travail, qui facilitent la réinsertion des travailleurs. Les politiques de recyclage proactif des travailleurs et des employeurs et de préparation aux changements sont une protection contre la perte d'emploi et le risque de chômage et contribuent à restaurer l'employabilité des travailleurs.

**29. Objectif 3. Maintenir un processus de développement dynamique.** Au niveau de l'économie et de la société, les politiques d'amélioration des compétences doivent établir des capacités et des systèmes de connaissances qui favorisent et maintiennent un processus durable de développement économique et social. Les deux premiers objectifs visant, l'un, à assurer la correspondance entre l'offre et la demande de qualifications et, l'autre, à réduire les coûts s'inscrivent dans une perspective de marché du travail et sont axés sur le renforcement des compétences en réponse à l'évolution technologique et économique; il s'agit essentiellement d'objectifs à court et à moyen terme. Par opposition, l'objectif de développement est axé sur le rôle stratégique des politiques d'éducation et de formation dans la mesure où il suscite et alimente en permanence l'évolution technologique, l'investissement national et étranger, la diversification et la compétitivité.

30. La figure 1.3 présente un schéma d'ensemble d'un processus dynamique de développement des compétences, expliqué plus en détail au chapitre 5. Ce processus est fondé sur l'instauration d'une capacité nationale à répondre aux défis extérieurs, sur l'intégration des politiques de renforcement des qualifications dans les stratégies de développement nationales et sur les trois composantes ci-après:

- 1) *Moderniser les techniques et diversifier l'activité économique dans des secteurs autres que traditionnels.* Lorsque l'amélioration technologique est combinée avec des investissements dans les secteurs non traditionnels (diversification), *la productivité croît de pair avec l'emploi dans un contexte d'évolution technologique accélérée.* Tandis que l'évolution technologique accroît la productivité dans les entreprises et dans les chaînes de valeur, la diversification dans des activités autres que traditionnelles suscite une demande de main-d'œuvre et crée de nouvelles possibilités d'emploi.
- 2) *Renforcer les compétences des personnes et les capacités de la société.* Education générale et aptitudes professionnelles fondent la capacité d'une société à innover, transférer et absorber de nouvelles technologies, à susciter la créativité, diversifier la structure de la production dans des activités à plus forte valeur ajoutée, attirer les investissements nationaux et étrangers dans les secteurs à forte intensité de savoir et tirer profit des opportunités qui s'offrent à l'échelle mondiale.
- 3) *Collecter, mettre à jour et diffuser des informations sur les besoins de qualifications présents et à venir et adapter l'offre, en temps voulu, de formation professionnelle et entrepreneuriale.* Tout au long de cette évolution, l'information doit être acquise et transmise aux décideurs. Les informations visant à mieux ajuster l'offre à la demande améliorent l'efficacité des marchés du travail. Des informations accessibles et fiables sur les aptitudes qui seront nécessaires et fortement valorisées, ainsi que sur les qualifications en cours d'acquisition, permettent de réduire les incertitudes, ce qui encourage les mesures d'incitation et maintient la motivation à investir à la fois dans de nouvelles technologies et dans de nouvelles compétences. Il est indispensable d'identifier à un stade précoce les qualifications qui deviendront indispensables dans des secteurs en expansion pour qu'employeurs et travailleurs puissent prendre les décisions appropriées et faire des choix d'investissement en toute connaissance de cause. Les informations relatives aux stratégies de développement et politiques nationales de renforcement des compétences doivent être fournies sous forme de données ventilées par sexe afin d'éviter tout préjugé sexiste dans le domaine de la formation et de l'emploi.

31. Ces trois composantes doivent être élaborées simultanément afin d'établir un cercle vertueux et un processus durable d'accroissement de la productivité, de croissance de l'emploi et de développement économique et social. L'expérience des pays en matière d'ajustement des compétences avec la croissance de la productivité et celle de l'emploi est examinée au chapitre 5.

32. Comme indiqué dans le carré central représenté sur la figure 1.3, les politiques de perfectionnement des qualifications ne sont pas isolées: associées à la technologie, au marché du travail, à la macroéconomie, au commerce et à d'autres politiques, elles font partie intégrante des stratégies de développement nationales. Ces stratégies reflètent les aspirations des sociétés, fondées sur les normes et les organisations du travail, elles préparent les pays à saisir les opportunités et à relever les défis à l'échelle mondiale (voir l'encadré situé en haut de la figure). Les facteurs extérieurs de changement tels que le commerce et l'investissement, l'intégration régionale, les progrès techniques et l'évolution climatique offrent à la fois des possibilités de croissance et des défis aux

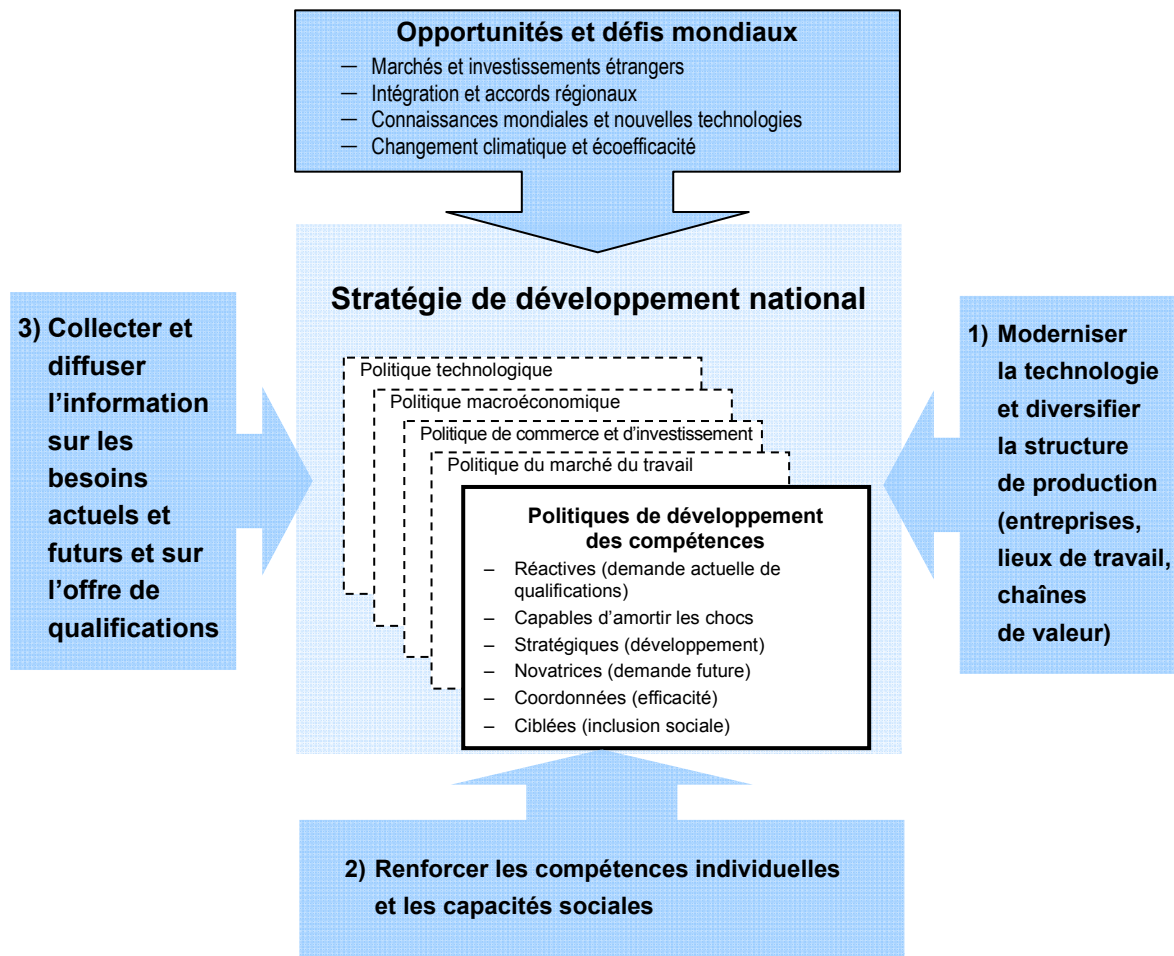
activités économiques existantes. Les qualifications de la main-d'œuvre, l'esprit d'entreprise et l'innovation ainsi que la capacité à apprendre et à s'adapter comptent parmi les compétences sociales qui influencent au premier chef la compétitivité, la croissance de la productivité et l'emploi face à ces défis et à ces opportunités. Les trois encadrés fléchés qui entourent la figure représentent les composantes indispensables (énumérées ci-dessus) d'une politique de qualifications capable de répondre à la demande, de réduire les coûts d'adaptation et de maintenir le dynamisme des processus de développement.

### 1.3.2. Information et coordination: un défi à relever pour les politiques et institutions publiques et pour le dialogue social

33. Sans le soutien des politiques et institutions publiques, le développement des compétences ne pourra, par la seule intervention des marchés, se traduire par des effets positifs sur la productivité, l'emploi et le développement. Cela tient à des problèmes touchant l'information, les incitations et la coordination. Pour y remédier, les pays ont mis en place des cadres institutionnels propres à la situation historique, politique, économique et culturelle qui est la leur. Il s'agit d'établir et de promouvoir des dispositifs institutionnels qui puissent donner aux gouvernements, aux employeurs, aux travailleurs, aux écoles, aux établissements de formation et aux universités les moyens durables de *répondre* efficacement à l'évolution des besoins de qualifications et de formation et de jouer un rôle *stratégique et ouvert sur l'avenir* qui puisse faciliter les progrès technologiques, économiques et sociaux et assurer leur pérennité. Le rôle dévolu aux institutions en matière d'information, de coordination et de dialogue social est abordé dans le présent chapitre; on trouvera une analyse plus approfondie illustrée d'exemples au chapitre 5.

34. Des *problèmes* se posent en matière *d'information et d'incitation* du fait de l'incertitude quant aux compétences dont les entreprises ont besoin et aux rendements à attendre des investissements effectués dans la formation. En outre, il est difficile aux entreprises qui recrutent de connaître les compétences qu'un travailleur donné aura acquises ou de savoir avec certitude si un travailleur sortant d'une formation restera dans l'entreprise assez longtemps pour compenser le coût de formation. Ces problèmes retiennent les employeurs comme les travailleurs d'investir dans la formation. Il s'agit donc de modifier les structures d'incitation afin d'encourager l'investissement dans l'éducation et dans la formation à un niveau efficace et de promouvoir l'utilisation appropriée des compétences au sein des entreprises. Centres d'apprentissage, lieux de travail à performance élevée, organismes publics de formation tenus de rendre des comptes, systèmes d'évaluation et d'homologation sont des exemples de dispositifs qui permettent de répondre aux incertitudes et offrent une solution aux problèmes d'incitation.

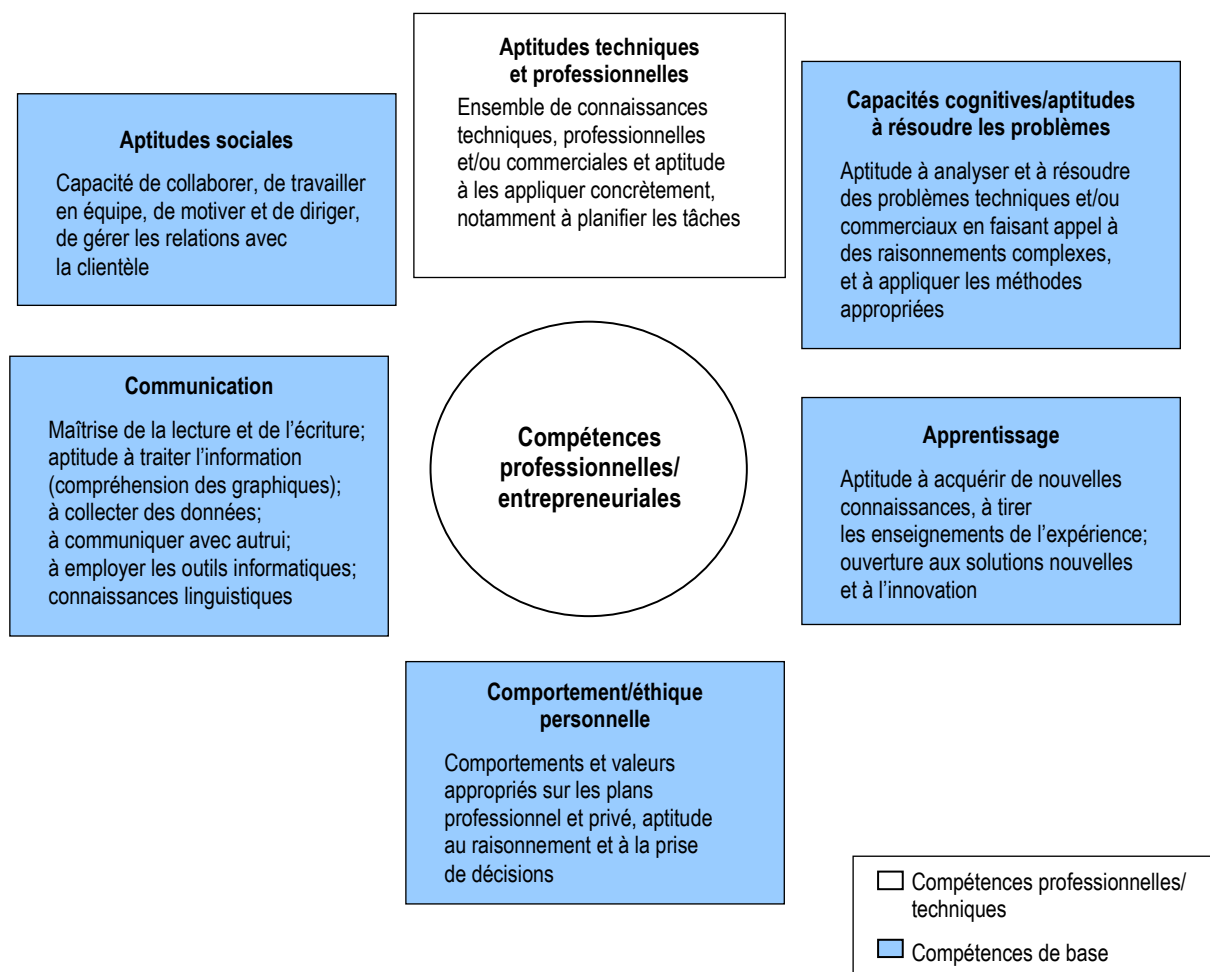
Figure 1.3. Stratégie d'amélioration des qualifications en vue de la productivité, de l'emploi et du développement durable



35. Les problèmes de coordination doivent être traités sur trois plans, à savoir:

- i) *La coopération entre les divers prestataires de formation qualifiante – écoles, organismes de formation, entreprises – est nécessaire pour assurer la cohérence des parcours de formation. L'apprentissage est un processus de cumulation; les compétences résultent de l'acquisition d'une combinaison d'aptitudes notamment de qualifications techniques et de base (voir figure 1.4) et de connaissances explicites et tacites (encadré 1.2). Ceci suppose que l'apprentissage se déroule dans des cadres différents: salles de classe, lieux de travail et réseaux, tels que familles, communautés, agglomérats d'entreprises et chaînes de valeur. Les politiques et les institutions doivent coordonner l'ensemble de ces activités didactiques pour assurer le développement efficace des compétences et l'apprentissage tout au long de la vie.*

**Figure 1.4. Aptitudes de base et qualifications techniques: définir les compétences professionnelles**



Source: BIT, 2007i.

**Encadré 1.2**  
**Connaissances implicites (tacites) et explicites**

Les théories modernes de la connaissance et de l'apprentissage distinguent deux formes de savoir qui ont chacune leurs caractéristiques. La connaissance des faits, des événements, des principes et des règles (le fait de connaître «quelque chose», ou encore la connaissance «déclarative») peut être exprimée et codifiée. Ces formes explicites de connaissance peuvent facilement se transmettre grâce à un processus d'enseignement et d'apprentissage. Par opposition, la connaissance «de la méthode» (connaître «la façon de faire quelque chose») renvoie à la capacité d'appliquer des règles et principes avec compétence dans l'exécution d'une tâche ou d'un emploi. (Exemple: savoir en théorie comment faire du vélo ne veut pas forcément dire qu'on sait en faire dans la pratique.) La connaissance de la méthode combinée à la connaissance déclarative détermine les compétences. La connaissance de la méthode est tacite dans le sens qu'une personne ne peut écrire et exprimer le «savoir-faire» ou la méthode qu'elle utilise. La connaissance tacite est inhérente aux compétences et les personnes l'appliquent inconsciemment, mais d'autres peuvent l'observer pendant l'exécution de la tâche. La connaissance implicite ne peut être enseignée, mais seulement acquise et «découverte» dans un processus d'observation, de pratique et d'expérience. C'est là que l'on découvre l'importance de l'apprentissage acquis socialement sur le lieu de travail, en travaillant aux côtés d'une personne qualifiée ou un réseau social: famille, entreprise ou communauté.

Source: BIT, 2007i.



- ii) *La coordination entre le développement des compétences et les entreprises est nécessaire pour ajuster l'offre et la demande de qualifications.* Les intermédiaires du marché du travail identifient les besoins et communiquent cette information aux écoles, aux organismes de formation et aux systèmes d'apprentissage. Par exemple, les systèmes d'information sur le marché du travail ou les observatoires du marché du travail recensent les qualifications dont l'économie a besoin. Les services de l'emploi publics et privés communiquent les informations aux travailleurs, facilitent les placements, les négociations en vue d'un emploi et le recrutement, et guident les décisions en matière de formation et de déroulement des carrières. Les institutions qui offrent des services crédibles d'évaluation et de validation des aptitudes professionnelles aident les entreprises à cerner les profils des travailleurs et donc à recruter à bon escient.
- iii) *Il y a lieu de coordonner les politiques de développement des qualifications avec les politiques industrielles, et en matière d'investissement, de commerce, de technologie et de macroéconomie* afin de les intégrer de façon pertinente dans la stratégie de développement nationale et de garantir la cohérence des politiques. L'acquisition des qualifications, compétences et capacités au sein de la société est un processus à long terme dont on ne peut brûler des étapes. Cela requiert une stratégie tournée vers l'avenir pour que les besoins futurs puissent être satisfaits en temps voulu. Les organismes doivent encourager la coopération entre les différents ministères, assurer un échange efficace de l'information et anticiper les besoins de qualifications.

36. *Le dialogue social et la négociation collective au niveau de l'entreprise, du secteur ou de l'Etat sont des moyens très efficaces d'encourager l'investissement dans le savoir.* Ils peuvent faciliter la coordination du processus et son intégration dans la stratégie de développement national. La mise en place au sein des sociétés des capacités nécessaires à l'apprentissage et à l'innovation – ainsi qu'à l'utilisation des qualifications et des compétences – nécessite un degré élevé d'engagement, de motivation et de confiance. Le dialogue social et la négociation collective peuvent instaurer la confiance entre les institutions qui ont des objectifs communs, créer un engagement général en faveur de l'éducation et de la formation ainsi qu'une culture d'apprentissage, et instaurer un consensus pour la conception et l'application de la stratégie de renforcement des compétences. En particulier, le dialogue social peut être un moyen puissant de concilier des intérêts divergents et de susciter l'adhésion aux réformes des systèmes de formation. De plus, le dialogue social facilite la coordination des politiques en offrant des passerelles pour la circulation de l'information entre employeurs, travailleurs et gouvernements.

37. Le dialogue social et la négociation collective ne permettent pas seulement d'encourager le perfectionnement des compétences. Ils favorisent également la répartition équitable et efficace des fruits d'un surcroît de productivité. *Les gains de productivité doivent être équitablement répartis entre les entreprises, les travailleurs et la société de façon à forger une dynamique de développement durable.*



## Chapitre 2

---

### **Lier perfectionnement des compétences et croissance de la productivité et de l'emploi dans les pays en développement et les pays développés**

38. Pour améliorer la qualité et l'adéquation des compétences et ainsi accroître la productivité et l'emploi, les mesures à prendre et les contraintes diffèrent selon le niveau de développement économique des pays. Les données exposées au chapitre 1 ont mis en lumière la corrélation positive entre la productivité, l'emploi et la réduction de la pauvreté. Le présent chapitre examine plus particulièrement le thème des qualifications. Faute de données comparables au niveau international, l'étude des niveaux de qualification ne peut se fonder que sur les indications générales fournies par les niveaux d'instruction et les taux d'alphabétisation.

39. Les sections du présent chapitre traitent principalement des mesures requises pour surmonter les obstacles à l'établissement d'un lien de cause à effet entre le renforcement des compétences et la croissance de la productivité et de l'emploi – à la fois en élargissant l'accès aux compétences de base, professionnelles ou de niveau supérieur, et en utilisant ces compétences de façon à avantager les entreprises autant que les travailleurs. Le présent chapitre examine l'action menée en ce domaine dans quatre groupes de pays (reflétant les classifications du PNUD établies pour les besoins de l'Indicateur de développement humain et dont la liste figure en annexe au présent chapitre):

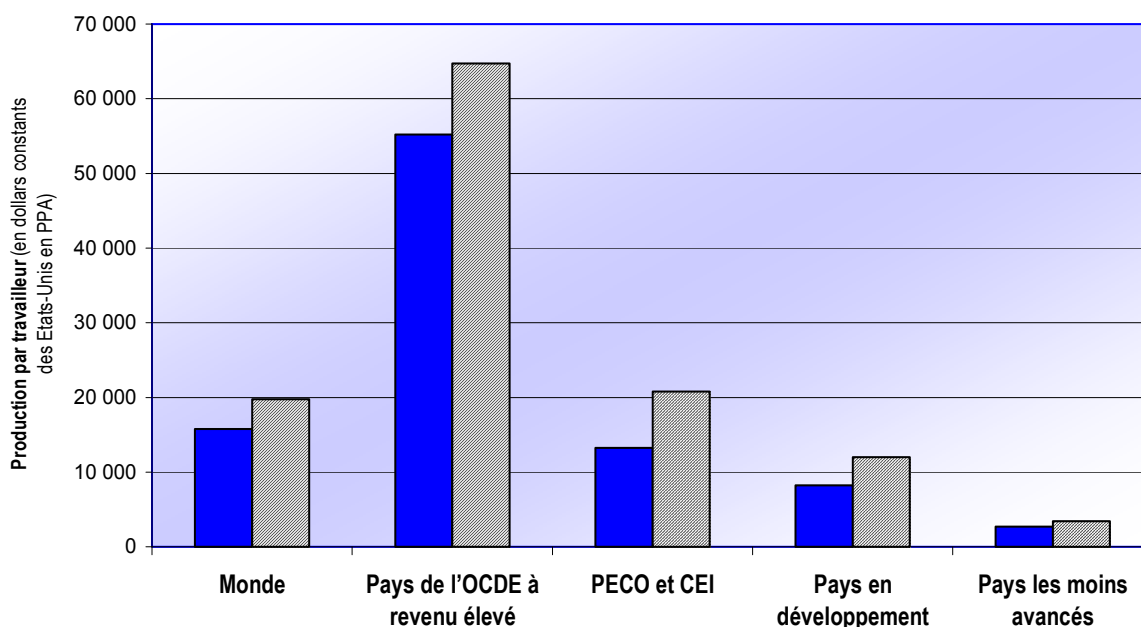
- 1) les pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques à revenus élevés (OCDE);
- 2) les pays d'Europe centrale et orientale (PECO) et de la Communauté d'Etats indépendants (CEI);
- 3) les pays en développement;
- 4) les pays les moins avancés (PMA).

40. L'étude de chaque groupe de pays commence par un aperçu des connaissances relatives aux liens qui existent entre la productivité, l'emploi et l'éducation en tant qu'indicateurs des compétences (fondées essentiellement sur les données disponibles les plus récentes rassemblées par le BIT et publiées dans les *Key Indicators of the Labour Market*, cinquième édition, 2007 (BIT, 2007a) et les *Tendances mondiales de l'emploi*, 2008 (BIT, 2008c). Vient ensuite une analyse des mesures les plus marquantes prises par les pays de chaque groupe.

41. Après avoir comparé les données relatives aux différents groupes de pays et régions, le chapitre commence avec l'examen du groupe pour lequel les données sont les plus accessibles (celui des pays de l'OCDE) afin d'analyser plus facilement les données empiriques qui mettent en évidence le lien entre les compétences, la productivité et l'emploi. Dans les autres groupes, des données disponibles fiables et comparables n'existent que pour un nombre restreint de pays, d'où une certaine limitation dans le choix des variables et le degré de certitude quant aux conclusions et indications générales que l'on peut tirer des données statistiques.

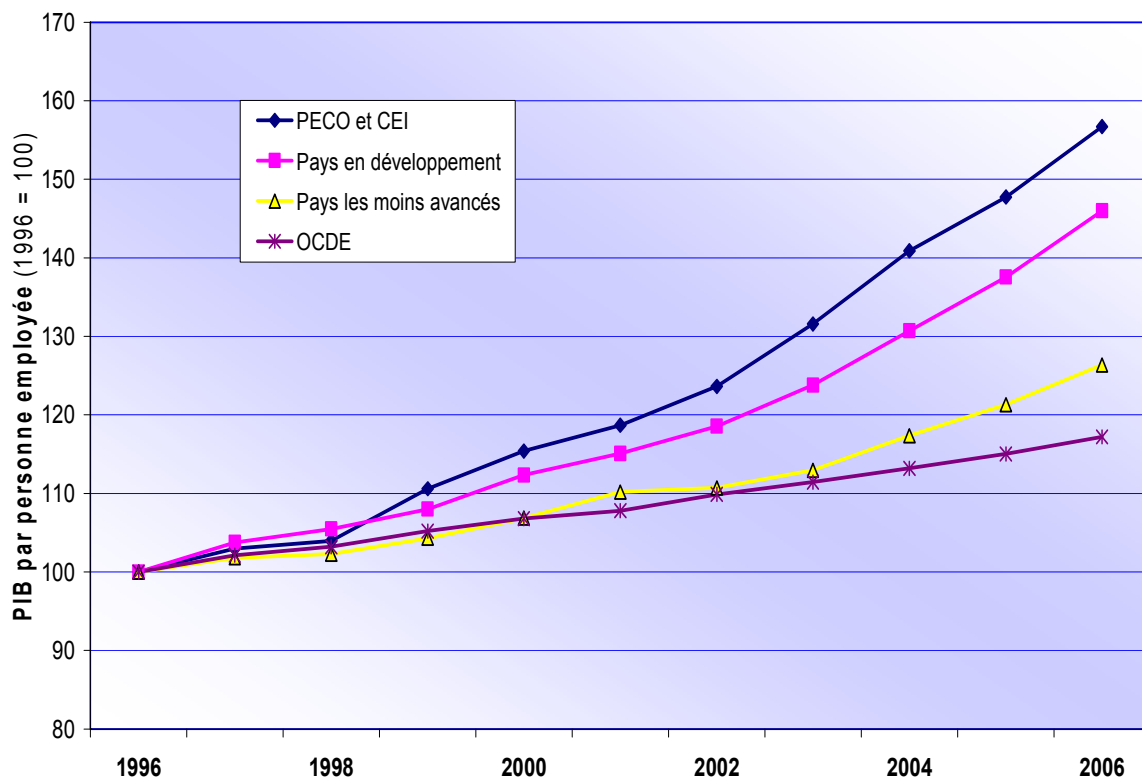
42. Les figures 2.1 et 2.2 comparent les niveaux de productivité et les tendances de la croissance entre les groupes de pays. La figure 2.1 fait ressortir qu'en 2006 la productivité dans les pays de l'OCDE à revenu élevé était quatre fois supérieure à celle des pays en développement et près de dix-huit fois supérieure à celle des pays les moins avancés. Toutefois, du point de vue des tendances, c'est dans le groupe des pays d'Europe centrale et orientale et de la CEI que la productivité a crû le plus rapidement.

**Figure 2.1. Niveaux de productivité par groupe de pays, 1996 et 2006**



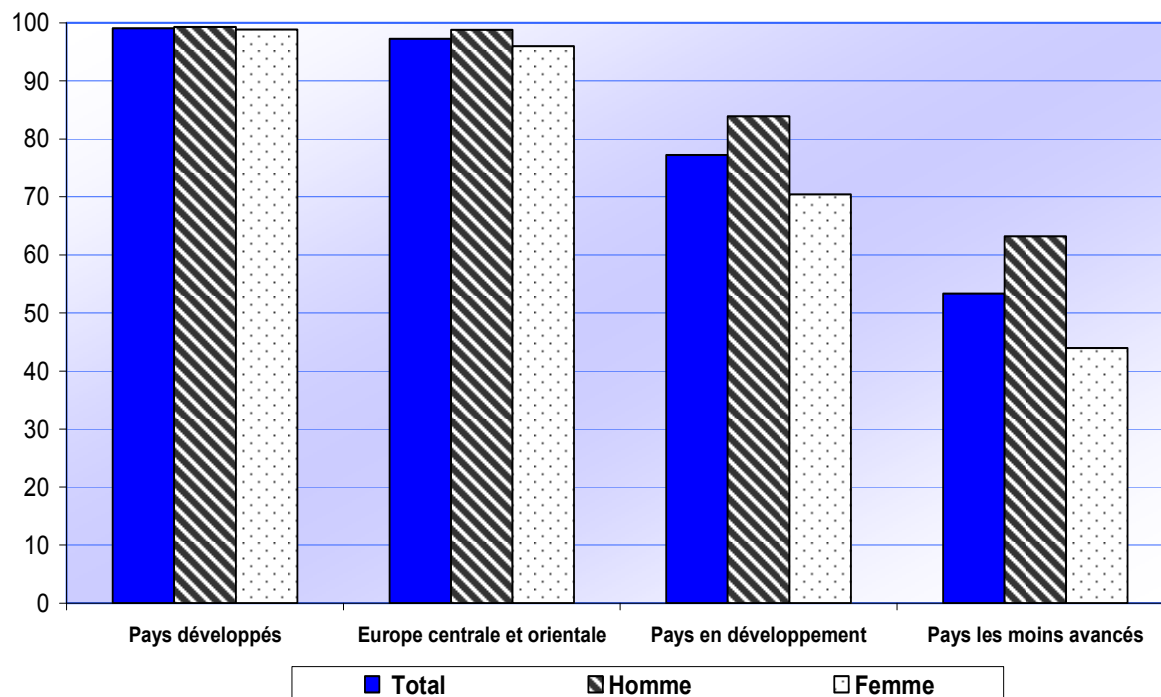
Source: BIT, 2007a.

Figure 2.2. Tendances de la productivité par groupe de pays, 1996-2006



Source: BIT, 2007a.

43. L'indicateur du niveau d'instruction le plus facilement accessible dans l'ensemble des pays est celui du taux d'alphabétisation, rapporté à la part de la population âgée de plus de 15 ans, maîtrisant la lecture et l'écriture. La figure 2.3 résume les statistiques de l'UNESCO relatives aux taux moyens d'alphabétisation par groupe de pays. L'alphabétisation est quasi universelle dans l'OCDE et la CEI. Dans les pays les moins avancés, la moitié de la population seulement est alphabétisée. Les taux d'alphabétisation sont encore plus bas chez les femmes: près de six femmes sur dix âgées de plus de 15 ans ne savent ni lire ni écrire.

**Figure 2.3. Taux moyen d'alphabétisation de la population de plus de 15 ans, par groupe de pays**

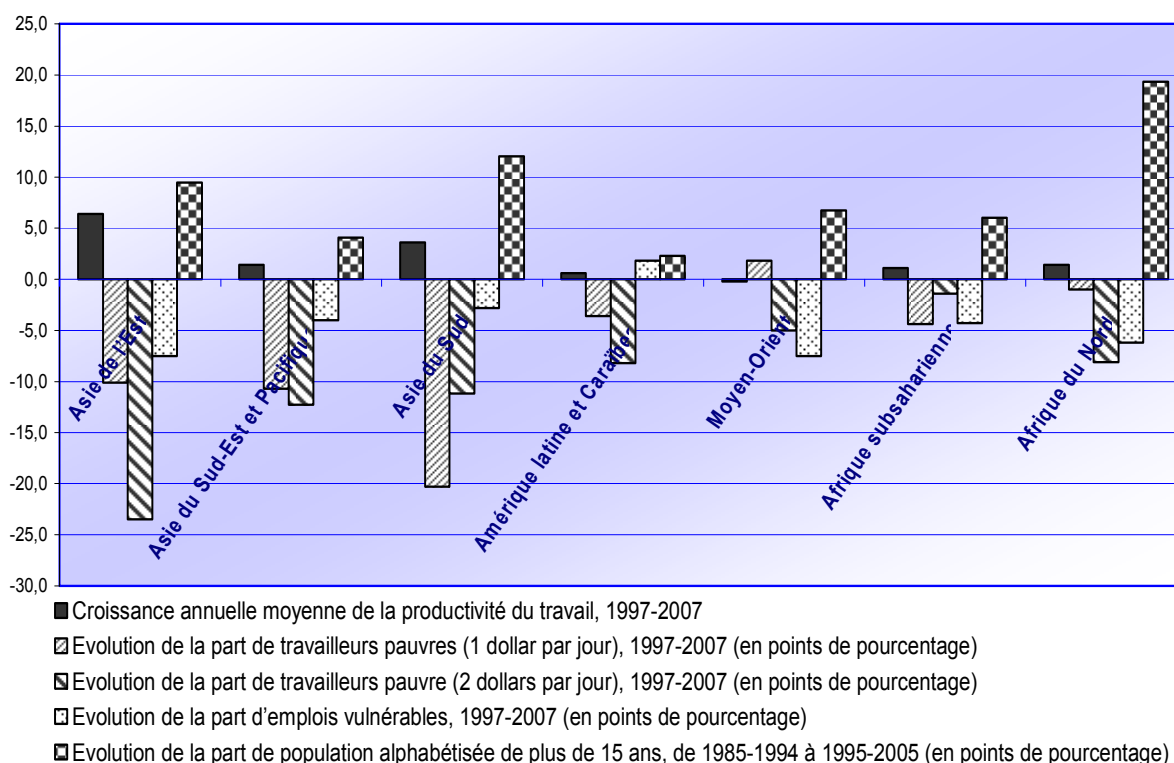
Source: UNESCO/ISU (Institut de statistique de l'UNESCO), <http://stats.uis.unesco.org> (janv. 2008).

44. La figure 2.4 se rapporte à des groupements régionaux plus limités composés de pays développés et de pays en développement. Elle présente un condensé des tendances relatives à la productivité, l'alphabétisation, la proportion de travailleurs pauvres et l'emploi précaire (sachant que ces deux derniers éléments constituent des indicateurs plutôt qualitatifs de l'emploi) sur les dix dernières années. L'évolution de la part de travailleurs vivant dans la pauvreté et de la part de travailleurs vulnérables apparaît dans deux colonnes adossées l'une à l'autre, complétées par une colonne indiquant la croissance de la productivité<sup>1</sup>. Des gains de productivité relativement importants ont été accompagnés de réductions relativement fortes de la pauvreté et de l'emploi précaire. C'est en Asie de l'Est qu'a été obtenu le meilleur résultat en matière de réduction de la part de travailleurs vivant avec 2 dollars par jour (24 points de pourcentage) et de la part de travailleurs occupant des emplois précaires (7 points de pourcentage). C'est aussi la région qui a enregistré le taux le plus élevé de croissance de la productivité (près de 8 pour cent de croissance en moyenne annuelle). Les gains élevés de productivité ont aussi été accompagnés de réductions significatives de la part de travailleurs pauvres et occupant des emplois précaires en Asie du Sud et du Sud-Est. En revanche, les gains de productivité et les taux de réduction de la pauvreté ont été relativement modestes en Amérique latine et dans les Caraïbes. L'Afrique subsaharienne a enregistré de très faibles gains de productivité et seulement 1,4 point de pourcentage de réduction de la part de travailleurs vivant avec moins de 2 dollars par jour.

<sup>1</sup> L'emploi précaire est un indicateur de la situation dans la profession et regroupe les travailleurs familiaux collaborant à l'entreprise familiale ainsi que les travailleurs à leur compte (qui sont indépendants et n'emploient aucun salarié). «Par définition, les travailleurs familiaux collaborant à l'entreprise familiale et les travailleurs à leur propre compte sont moins susceptibles de bénéficier de conditions d'emploi formel. Une proportion significative de travailleurs vulnérables est parfois l'indication d'un vaste secteur d'agriculture de subsistance, d'une faible croissance dans l'économie formelle ou d'une pauvreté généralisée.» (BIT, 2007a).

45. La plupart des régions ont mieux réussi à intensifier l'alphabétisation qu'à augmenter la productivité ou réduire la pauvreté. Ce constat riche d'enseignements pour l'avenir est toutefois de bon augure pour la réalisation des objectifs économiques et sociaux fondamentaux. Il laisse aussi espérer de meilleurs résultats en matière d'instruction et d'acquisition de qualifications, et également en matière d'emplois décentés et plus productifs. En l'absence d'une augmentation correspondante du travail productif, l'extension de l'éducation de base n'a pas donné de résultats significatifs quant à la réduction de la pauvreté dans l'ensemble de l'Afrique du Nord, du Moyen-Orient et de l'Afrique subsaharienne.

**Figure 2.4. Productivité, alphabétisation, travailleurs pauvres et emploi précaire, par région, 1997-2007**



Source: BIT, 2008c; taux d'alphabétisation de l'UNESCO, voir figure 2.3 Les groupes de régions présentés dans les deux séries de données affichent des résultats semblables, mais le BIT inclut les pays insulaires du Pacifique dans l'Asie du Sud-Est, ce qui n'est pas le cas de l'UNESCO. Les données sur l'alphabétisation sont disponibles pour l'année la plus récente, qui varie selon les pays et qui est par conséquent citée par l'UNESCO pour une série d'années.

## 2.1. Pays de l'OCDE à revenu élevé <sup>2</sup>

### 2.1.1. Croissance de la productivité et de l'emploi

46. La croissance économique s'est poursuivie dans les pays industrialisés, qui ont misé sur les connaissances scientifiques et techniques pour accroître la productivité du travail et des autres facteurs de production. Le recours systématique au savoir et aux connaissances scientifiques dans la production de biens et de services a conféré une forte

<sup>2</sup> PNUD, rapport mondial sur le développement humain, classification en 2006 de 24 pays: Allemagne, Australie, Autriche, Belgique, Canada, République de Corée, Danemark, Espagne, Etats-Unis, Finlande, France, Grèce, Islande, Irlande, Italie, Japon, Luxembourg, Norvège, Nouvelle-Zélande, Pays-Bas, Portugal, Royaume-Uni, Suède, Suisse.

valeur ajoutée à l'instruction et à la formation pour les femmes et les hommes. Une étude comparative de divers pays de l'OCDE (van Ark et coll., 2007) vient confirmer la tendance générale à une diminution du nombre de travailleurs peu qualifiés et un accroissement de la part de travailleurs très qualifiés dans l'industrie.

47. Dans le groupe des 23 pays de l'OCDE à revenu élevé pour lesquels il existe des données comparables sur les tendances, la croissance moyenne de la part de la main-d'œuvre titulaire d'une formation du troisième cycle était de 6,2 pour cent, celle des gains de productivité de 27,4 pour cent et celle de l'emploi de 14,2 pour cent durant la période 1995-2005. La croissance de la productivité et l'élévation des niveaux d'instruction de la main-d'œuvre ont concouru à une accélération de la croissance de l'emploi. Ainsi que le résume la figure 2.3, le groupe de pays enregistrant une croissance supérieure à la moyenne en matière de productivité et d'instruction (mesurées en tant que changement de la part de main-d'œuvre titulaire d'une éducation tertiaire) a connu une croissance moyenne de l'emploi supérieure à celle des groupes de pays qui ont enregistré des résultats au-dessus de la moyenne en matière soit de productivité, soit d'instruction, mais non dans les deux domaines à la fois.

48. La première colonne de la figure 2.3 indique que les six pays de l'OCDE qui ont enregistré une forte progression de la productivité et de l'éducation tertiaire ont vu leur niveau d'emploi augmenter de 25,3 pour cent en moyenne. La croissance moyenne de l'emploi dans les pays où la productivité a fortement progressé, mais non le niveau d'instruction (les trois pays seulement figurant dans la deuxième colonne), n'a atteint que la moitié de ce taux (12,2 pour cent), alors que les pays ayant constaté une forte progression de l'instruction, mais non de la productivité, ont enregistré une croissance de l'emploi encore plus faible (neuf pays ayant un taux de croissance moyenne de l'emploi d'environ 7,9 pour cent).

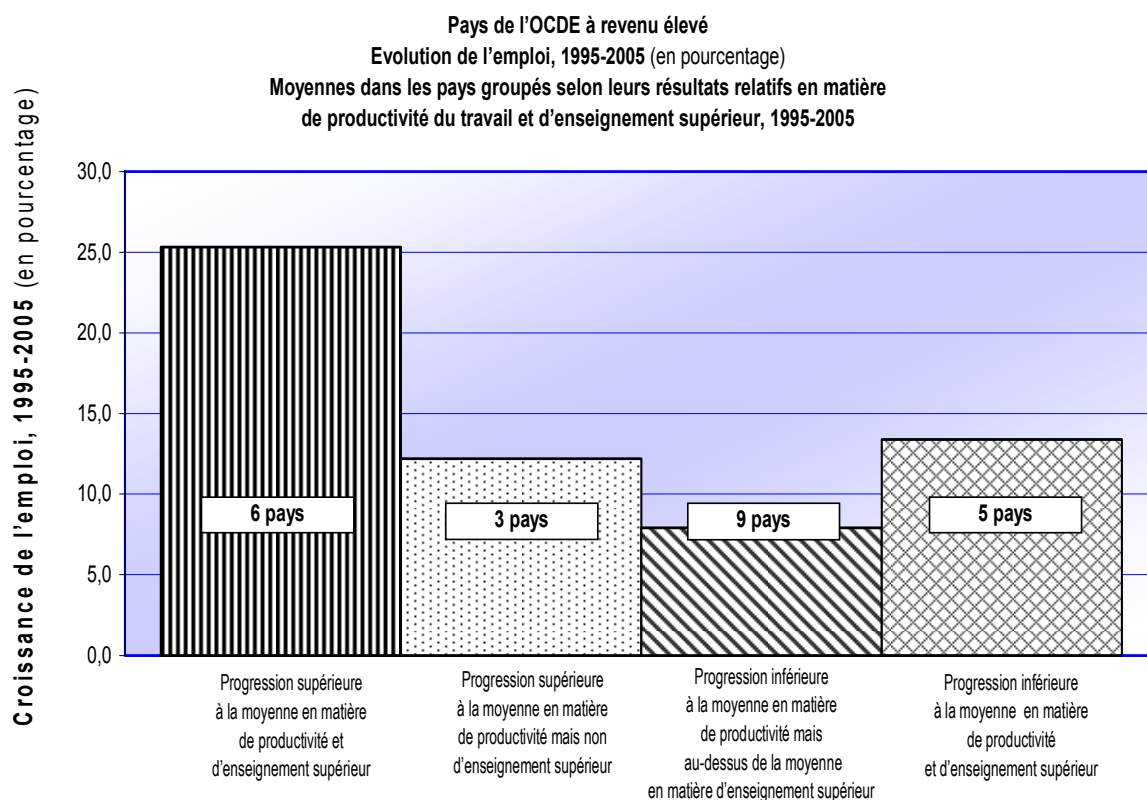
49. Une récente étude de l'OCDE (OCDE, 2007a) fait ressortir une corrélation statistique négative entre la croissance de l'emploi et la productivité si l'on mesure ces deux éléments en heures travaillées (plutôt que par travailleur, comme c'est le cas dans les statistiques du BIT) et sur une longue période de 35 ans (de 1970 à 2005). Ce constat pourrait s'expliquer notamment par le fait que la mesure de la productivité du travail ne prend pas en compte les changements survenant dans la qualité de la main-d'œuvre<sup>3</sup>. Bien que les chiffres présentés à la figure 2.3 s'appliquent à une période plus courte et ne soient donc pas directement comparables à ceux de l'analyse de l'OCDE, si l'on ajoute ne fût-ce qu'un indicateur approximatif de changement de la qualité du travail (part de la main-d'œuvre titulaire d'une formation de l'enseignement supérieur), ils font apparaître une corrélation positive entre la productivité et l'emploi. Mais l'analyse de l'OCDE fait ressortir un élément plus important que cette corrélation statistique, en concluant que les politiques favorables à l'emploi tendent à améliorer la productivité. La stratégie révisée de l'OCDE pour l'emploi (voir encadré 2.1) offre des lignes directrices pour améliorer l'emploi, sur le plan à la fois de la quantité et de la productivité.

---

<sup>3</sup> Par exemple, si l'emploi progresse chez les travailleurs peu qualifiés plus vite que chez les travailleurs très qualifiés, le niveau moyen de compétences des salariés tend à baisser. Par conséquent, une augmentation générale de l'emploi conduirait à une réduction de la productivité moyenne du travail (OCDE, 2007a, p. 60).



**Figure 2.5. Pays de l'OCDE à revenu élevé: progression des gains de productivité et de l'enseignement supérieur associée à une forte croissance de l'emploi**

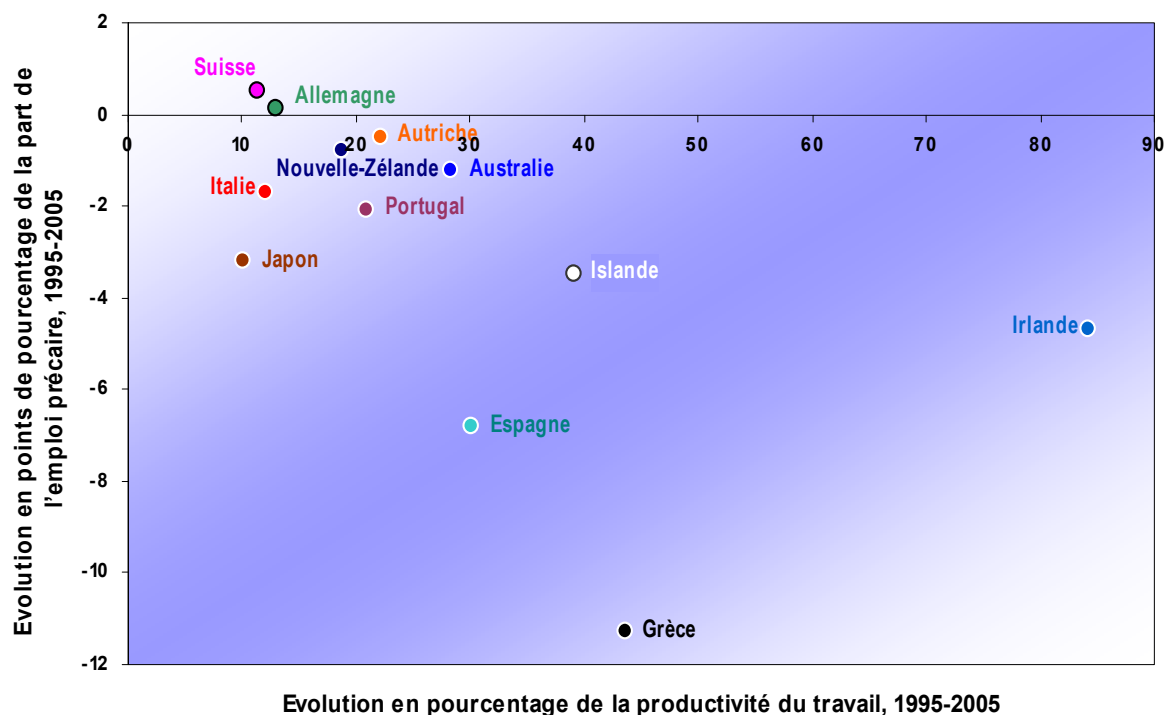


Source: BIT, 2007a; UNESCO/ISU, 2007, voir figure 2.3.

50. La mesure de la qualité de l'emploi plutôt que du niveau d'instruction des travailleurs au regard des formes d'emploi les plus précaires fait également apparaître un lien positif avec les gains de productivité. Ainsi qu'il ressort de la figure 2.6, les pays qui présentent les taux de croissance de la productivité les plus élevés semblent mieux réussir à réduire la part de l'emploi précaire. Comme indiqué ci-dessus, l'emploi précaire est la proportion de travailleurs familiaux collaborant à l'entreprise familiale et de travailleurs à leur compte par rapport à l'emploi total – une catégorie d'emploi qui ne comporte pas de contrat de travail ni de protection sociale<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Une majorité de pays de l'OCDE ne dispose pas de statistiques sur les tendances de l'emploi précaire dans le temps, étant donné que celles-ci dépendent de la façon dont les pays définissent les catégories de données sur l'emploi collectées au niveau national.

Figure 2.6. Evolution de la productivité et de l'emploi précaire, 1995-2007



Source: BIT, 2007a.

51. L'ajustement permanent des compétences acquises à l'entrée dans la vie active et à mi-parcours constitue un redoutable défi que doivent relever les pays industrialisés. Lorsqu'ils y parviennent, ils réduisent à un minimum le risque de pénurie de compétences, qui peut freiner la croissance de l'entreprise et mettre en péril l'employabilité des travailleurs. L'encadré 2.1 résume les lignes directrices de l'OCDE sur les qualifications et compétences de la main-d'œuvre énoncées dans sa «Stratégie (réévaluée) pour l'emploi» (OCDE, 2006a). Les recommandations relatives au développement des compétences, qui est considéré comme l'un des quatre piliers de la stratégie pour l'emploi, portent sur de nombreux aspects relatifs à la pertinence et à l'accessibilité de la formation.

52. Les mutations structurelles et l'intensification de la concurrence dans un nombre croissant de branches d'activité font que les travailleurs peu qualifiés ont de plus en plus de difficultés à trouver un emploi productif. Dès lors, de nombreuses mesures sont nécessaires: l'ajustement constant des programmes de développement des compétences à l'intention des nouveaux arrivants sur le marché du travail, des programmes de perfectionnement pour les travailleurs pourvus d'un emploi et la requalification des chômeurs et des personnes qui reprennent le travail après une interruption. Ces impératifs sont traités dans les paragraphes qui suivent, tandis que la corrélation entre le développement des compétences et les changements technologiques à long terme, ainsi que la croissance durable de la productivité et de l'emploi, sont examinés au chapitre 5.

**Encadré 2.1**  
**Stratégie réévaluée de l'OCDE pour l'emploi, 2007**

La stratégie de l'OCDE pour réduire le chômage et améliorer l'efficacité du marché du travail a vu le jour dans le milieu des années quatre-vingt-dix. Ayant analysé les politiques qui se sont avérées efficaces et les autres, l'OCDE a procédé à une «réévaluation» de sa stratégie pour l'emploi, en l'articulant autour de quatre grands piliers:

- A. Elaborer une politique macroéconomique appropriée.
- B. Supprimer les entraves à l'activité et à la recherche d'emploi.
- C. S'attaquer aux aspects des marchés du travail et des biens et services qui font obstacle à la demande de main-d'œuvre.
- D. Promouvoir le développement des qualifications et compétences de la main-d'œuvre.

L'ajustement des compétences des travailleurs à la demande contribue à la création d'emplois de meilleure qualité et en plus grand nombre; aussi le pilier D préconise-t-il les lignes d'action suivantes:

«D.1. Promouvoir une formation scolaire initiale de qualité et, en coordination avec les partenaires sociaux lorsque les pratiques nationales le permettent, instaurer des conditions propres à améliorer les qualifications des travailleurs, à savoir:

- ❑ créer un système de reconnaissance des nouvelles compétences acquises par les adultes grâce à la formation et à l'expérience professionnelles, y compris des compétences acquises à l'étranger par les immigrés nouvellement arrivés;
- ❑ veiller à ce que la formation réponde de plus près à la demande et à l'évolution des qualifications exigées par les entreprises et promouvoir l'amélioration de la qualité des formations dispensées, y compris en évaluant les résultats des prestataires;
- ❑ contribuer au financement des programmes de formation (comme les chèques-formation, les congés-formation ou les dispositifs favorisant l'alternance entre travail et formation, en particulier pour les femmes) cofinancés par le secteur privé et remédier aux inégalités de formation en offrant des possibilités d'apprentissage effectives aux groupes défavorisés, notamment aux personnes dont le niveau d'instruction est faible;
- ❑ élargir la portée des contrats d'apprentissage en assouplissant les limites d'âge et en permettant des modalités de rémunération flexibles;
- ❑ faire en sorte que certains programmes d'emploi soient spécialement conçus pour répondre aux besoins spécifiques des personnes défavorisées, y compris dans le cadre de l'éducation de la deuxième chance.

D.2. Afin de faciliter le passage de l'école à la vie active, il est essentiel de:

- ❑ réduire les sorties prématurées du système scolaire et de veiller à ce que les jeunes acquièrent les compétences exigées sur le marché du travail, y compris en donnant une portée plus large aux programmes de formation professionnelle, en renforçant les liens entre l'enseignement général et l'enseignement professionnel et en améliorant l'orientation professionnelle;
- ❑ contribuer à combiner l'enseignement et le travail, notamment par le biais de systèmes d'apprentissage améliorés ou par des moyens plus informels.»

Source: OCDE, 2006a.

**2.1.2. Education et formation préalables à l'emploi:  
en améliorer l'accès, la pertinence et la qualité**

53. Malgré les progrès réalisés ces dernières années, l'emploi et la croissance de la productivité sont freinés par les carences de la formation préalable à l'emploi et de la formation qualifiante nécessaire à l'employabilité. Dans l'Union européenne (UE), 25,3 pour cent des jeunes de la tranche d'âge 20-24 ans n'ont pas achevé le deuxième cycle de l'enseignement secondaire en 2004 (Tessaring et Wannan, 2004). Ce départ

prématuré les exclut des programmes d'enseignement technique et de formation professionnelle d'un niveau plus élevé. Ayant un accès limité aux programmes de préparation à l'emploi de niveau supérieur, de nombreux jeunes ne peuvent, au mieux, que participer à des cours de moindre durée qui leur donnent accès à des emplois temporaires ou de médiocre qualité. L'inadéquation des formations préprofessionnelles ou préalables à l'emploi se traduit par un taux de chômage élevé et de longues périodes de recherche d'emploi pour les titulaires d'un diplôme, ainsi que par un manque d'employabilité ou un déficit de compétences professionnelles de base (BIT, 2004f et 2006b; OCDE, 2007a).

54. Une multitude de programmes et de mesures seront nécessaires pour pallier le manque d'adéquation et de qualité de la formation préalable à l'emploi. Les mesures exposées ci-après sont parmi les instruments qu'utilisent les pays pour renforcer l'accès à la formation préalable à l'emploi et en améliorer l'adéquation et la qualité.

55. *Il devient impératif d'intégrer la formation aux compétences de base et la formation technique afin d'améliorer l'employabilité.* Il est de plus en plus probable que les travailleurs devront changer d'emploi et d'activité professionnelle durant leur parcours professionnel et tout au long de leur vie active ou devront travailler avec les nouvelles technologies, dans un environnement marqué par l'aplatissement des structures hiérarchiques. Ces tendances ont créé une demande de compétences propices à l'employabilité – aptitude à travailler en équipe, à assumer le contrôle de la qualité, à saisir les occasions d'apprendre, etc.<sup>5</sup> (OCDE, 2007a). Au Royaume-Uni, les employeurs ont constaté que les compétences professionnelles de base – en particulier la communication et l'aptitude au contact avec la clientèle, l'aptitude à travailler en équipe et à résoudre des problèmes, mais aussi la maîtrise de la lecture, du calcul, de l'information générale et des technologies, sont souvent insuffisantes chez les demandeurs d'emploi, qu'elles font obstacle au recrutement et causent une perte de productivité potentielle pour les entreprises (Confédération de l'industrie britannique, 2007).

56. *L'assurance de la qualité suscite également de plus en plus d'intérêt.* De nombreux pays de l'OCDE s'attachent à établir des systèmes d'assurance de la qualité afin d'accroître la transparence quant à la qualité des programmes d'enseignement et de formation offerts par les prestataires de formation professionnelle des secteurs public et privé. Par ces initiatives, ils entendent s'assurer que les investissements publics et privés dans la formation seront plus efficaces en termes d'adéquation des formations et d'employabilité des intéressés. Ces systèmes d'assurance de la qualité pourraient comporter un contrôle du contenu des programmes de formation au regard de normes sectorielles ou nationales, de même qu'un suivi et la communication des commentaires des diplômés du programme quant à leur expérience ultérieure du travail.

57. *La validation des compétences et des qualifications acquises au travail* inclut un autre élément, pour l'instant en cours d'élaboration. Certains pays s'emploient à promouvoir la responsabilisation vis-à-vis des normes et la validation des acquis en s'appuyant sur des cadres nationaux de qualification. L'encadré 2.2 donne une description des systèmes très perfectionnés d'assurance de la qualité, fortement réglementés et mis en œuvre dans l'enseignement technique et la formation professionnelle en Australie, et décrit également la participation des partenaires sociaux

---

<sup>5</sup> L'employabilité «se rapporte aux compétences et aux qualifications transférables qui renforcent la capacité d'un individu à tirer parti des possibilités d'éducation et de formation qui se présentent pour trouver un travail décent et le garder, progresser dans l'entreprise ou en changeant d'emploi, ainsi que s'adapter aux évolutions de la technologie et des conditions du marché du travail» (recommandation n° 195, paragr. 2 d)).

à l'élaboration de normes ainsi qu'à l'évaluation et à la validation des compétences. Les systèmes d'apprentissage dans certains pays d'Europe associent également les salariés et les syndicats à la définition des normes professionnelles et des programmes de formation. Les systèmes d'évaluation des compétences, qui sont de plus en plus souvent fondés sur des normes professionnelles, aident les intéressés à définir leurs carences et délivrent des orientations aux apprenants et aux établissements et prestataires de services de formation (BIT, 2000a, paragr. 17).

58. *Les normes professionnelles et la formation fondée sur les compétences* sont conçues pour améliorer l'adéquation de la formation et, partant, l'employabilité des apprenants. Dans la formation axée sur les compétences, ce n'est plus la durée de la période de formation qui compte mais ce que les personnes en tirent après l'avoir suivie. Adossées à une analyse rationnelle de la main-d'œuvre et du travail – à laquelle sont associés les partenaires sociaux – les normes professionnelles assurent le lien essentiel entre les besoins de l'entreprise et les établissements et programmes d'enseignement et de formation. L'activité normative a renforcé la collaboration entre les entreprises et les établissements de formation, et a fourni des orientations plus claires aux étudiants quant aux compétences et connaissances qu'ils doivent maîtriser et mettre en pratique.

#### **Encadré 2.2**

##### **Système d'assurance de la qualité de l'enseignement technique et de la formation professionnelle en Australie**

En 2002, l'Australie a adopté un Cadre de référence pour la qualité de la formation définissant des normes nationales officielles pour le système d'assurance de la qualité de l'enseignement technique et de la formation professionnelle. Ce dispositif précise les procédures d'enregistrement et d'homologation des établissements d'enseignement ainsi que les spécifications régissant l'élaboration des programmes de formation. Les programmes d'enseignement technique et de formation professionnelle, de même que les qualifications acquises, ne peuvent être validés pour toute l'Australie que s'ils sont conformes aux lignes directrices nationales. Les établissements de formation sont tenus de fournir des preuves attestant de leur conformité aux normes en matière de qualifications et d'expérience du personnel de formation, de moyens pédagogiques et de services d'appui aux apprenants. En Australie, bon nombre de programmes d'apprentissage et d'évaluation reposent sur des modules de formation validés au niveau national et correspondant à des normes de résultats professionnels ou spécifiques aux entreprises, autrement dit des niveaux de compétences dont l'acquisition conduit à des qualifications reconnues au niveau national. Ils ont été conçus et mis à jour de concert avec le monde du travail par l'intermédiaire de comités de formation professionnelle (Industry Skills Councils). Les modules de formation définissent les qualifications et connaissances nécessaires pour exécuter le travail de manière satisfaisante.

Source: Gasskov, 2006.

59. *Les partenariats public-privé dans la formation* rassemblent les pouvoirs publics, les entreprises, les syndicats et les établissements d'enseignement et de formation afin de veiller à la qualité et à la pertinence de la formation préalable à l'emploi. Les entreprises interviennent désormais dans de multiples domaines, et notamment dans l'élaboration des programmes nationaux d'enseignement et de formation, le recensement des pénuries de compétences dans l'industrie, l'anticipation de la demande à venir de qualifications (voir encadré 2.3), la délivrance de conseils aux spécialistes de l'enseignement et de la formation sur le contenu des normes professionnelles et, dernier aspect et non le moindre, en acceptant de plus en plus souvent d'engager des étudiants durant des périodes plus longues afin de leur dispenser une formation sur le tas et en installant des structures de formation directement sur le lieu de travail. Les systèmes d'apprentissage ou de

formation en alternance qui prévalent en Allemagne, en Autriche, au Danemark et en Suisse sont l'exemple classique du partenariat public-privé dans l'enseignement technique et la formation professionnelle.

### Encadré 2.3

#### **Recenser les carences et améliorer l'offre de formation: les Conseils sectoriels de qualifications (SSC) au Royaume-Uni**

Les Conseils sectoriels de qualifications (SSC) rassemblent des organisations d'employeurs, des syndicats, des organismes professionnels et des représentants gouvernementaux; ils ont pour mission de faire en sorte que la formation réponde aux besoins de qualifications des entreprises. L'Agence pour le développement des qualifications supervise les travaux des conseils et assure la liaison avec le gouvernement. Chaque SSC décide avec ses partenaires des priorités et des orientations du secteur en vue d'atteindre les quatre objectifs suivants:

- ❑ réduire les déficits et les pénuries de qualifications;
- ❑ améliorer la productivité et l'efficacité des entreprises et des services publics;
- ❑ renforcer les qualifications dans les secteurs respectifs et promouvoir l'égalité des chances;
- ❑ améliorer l'offre de formation, notamment l'apprentissage et l'enseignement supérieur, ainsi que les normes professionnelles nationales.

En 2006, par exemple, le rapport du Conseil sectoriel de qualifications Asset Skills relatif à l'évaluation des compétences au niveau régional a mis en lumière les piètres résultats du secteur de l'immobilier et du logement. Ce secteur affichait une productivité inférieure à la moyenne en raison d'un important déficit de compétences. Sur la base des pénuries de qualifications qui ont été constatées, le conseil a défini neuf priorités, et notamment: formation au service clientèle dans l'ensemble du secteur; mise en place d'un cadre de qualifications correspondant au lieu de travail; formation aux technologies de l'information et de la communication (TIC) dans l'ensemble du secteur; organisation de cours de lecture, d'écriture et de calcul pour adultes sur le lieu de travail; offre de formation aux plus défavorisés sur le lieu de travail.

Source: Asset Skills, 2006.

### 2.1.3. Elargir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie

60. Dans le contexte d'un ralentissement de la croissance de la main-d'œuvre et du vieillissement de la population des pays industrialisés, les personnes pourvues d'un emploi sont les mieux à même d'améliorer la productivité du travail dans la plupart des pays de l'OCDE à revenu élevé. L'évolution des technologies et des postes de travail fait que les compétences deviennent rapidement obsolètes. Près de 30 pour cent de la population européenne en âge de travailler est dite «peu qualifiée» (CEDEFOP, 2007). Aux Etats-Unis, il a été constaté que plus de 40 pour cent de la population active et plus de 50 pour cent des diplômés de l'enseignement secondaire et 16 pour cent des diplômés de l'enseignement supérieur présentent un déficit de compétences de base (The Conference Board, 1999).

61. Alors qu'il existe des besoins importants de formation tout au long de la vie, l'accès à celle-ci reste très inégal et varie suivant les catégories d'entreprise et de salariés, et même selon les branches d'activités. En France et en Allemagne, les employeurs consacrent en moyenne plus de 3 pour cent de leurs dépenses salariales à la formation, alors que, dans les autres pays, la part des dépenses de formation est très inférieure. Les secteurs d'activités liées aux technologies de pointe sont ceux qui dépensent le plus, tandis que les petites et moyennes entreprises investissent beaucoup moins dans la formation. En France, les salariés des grandes entreprises (comptant plus de 500 salariés) ont deux fois plus de chances de suivre des cours de perfectionnement que les salariés

d'entreprises comptant moins de 20 salariés (Gasskov, 2001). Les hommes sont généralement plus nombreux que les femmes à pouvoir accéder à la formation tout au long de la vie. Les femmes auraient besoin de mesures d'encouragement et d'incitations à profiter des possibilités de formation, mais rien ne dit qu'elles pourront en tirer parti après l'avoir suivie (par exemple si la discrimination leur interdit l'accès à des postes de haut niveau). De plus, il convient de prendre en compte leurs responsabilités extraprofessionnelles lorsqu'on fixe les heures et lieux de cours.

62. *La corrélation entre apprentissage tout au long de la vie et productivité de l'entreprise* est mise en évidence dans de nombreuses études. Il ressort de plusieurs études sectorielles menées aux Etats-Unis dans les années quatre-vingt-six que la formation dispensée par le secteur privé avait une incidence sur la productivité des travailleurs et sur d'autres résultats mesurables et importants pour les travailleurs et pour les employeurs, notamment les salaires, le chiffre d'affaires par employé, le coefficient de rebut et l'adoption de pratiques innovantes dans l'entreprise. (tableau 2.1).

**Tableau 2.1. Etats-Unis: L'impact de la formation dispensée par le secteur privé**

Etude	Mesure des résultats	Impact
Lynch: Candidats sans formation supérieure	Salaires	Une année de formation officielle en entreprise augmente autant le salaire qu'une année de premier cycle universitaire
Holzer et coll., 1993: Industrie manufacturière dans le Michigan	Coefficient de rebut	Formation récurrente et réduction du coefficient de rebut de 7 pour cent
Krueger, 1993: Informatique	Salaires	Augmentation du salaire de 10 à 15 pour cent chez les travailleurs qui utilisent l'ordinateur
Black et Lynch, 1996: Industrie non manufacturière	Chiffre d'affaires par salarié	La formation en informatique accroît la productivité de plus de 20 pour cent
Black et Lynch, 1996: Industrie manufacturière	Chiffre d'affaires par salarié	L'offre d'une formation externe plus intensive accroît la productivité
Ichniowski, Shaw et Prensushi, 1994: Secteur de l'acier	Temps disponible	Lorsque la formation est associée à une approche progressive des pratiques professionnelles, le temps disponible augmente de 7 pour cent

Source: Lynch, 1997.

63. Plus récemment, résumant son inventaire des résultats de recherche concernant l'incidence de la formation sur la productivité des entreprises, le CEDEFOP a émis l'hypothèse qu'une augmentation de 5 pour cent de la participation des salariés à la formation se traduisait par un gain de productivité de 4 pour cent et qu'une augmentation, ne fût-ce que de 1 pour cent de la durée de la formation, conduisait à un gain de productivité de 3 pour cent. La formation dispensée en externe produit généralement des effets beaucoup plus marqués sur la productivité. Le pourcentage de productivité globale attribuable à la formation est approximativement de 16 pour cent (CEDEFOP, 2007).

64. Les mesures d'incitation à investir dans la formation tout au long de la vie doivent être l'un des éléments qui témoignent de l'engagement commun des acteurs publics et privés compétents. Les politiques et programmes publics d'incitation visent à la fois les entreprises, qui sont invitées à investir dans l'apprentissage tout au long de la vie de leur personnel, et les particuliers, qui sont encouragés à participer à ces programmes. Parmi les mesures et les dispositions visant les entreprises figurent: la déduction fiscale des dépenses de formation, des régimes obligatoires d'exonération de taxes, qui garantissent un niveau minimum d'investissement dans la formation (France); le versement facultatif

de primes destinées à financer les formations qualifiantes et les apprentissages (Belgique, Danemark et Pays-Bas); les clauses relatives à la formation dans les conventions collectives (comme aux Pays-Bas); les centres d'évaluation indépendante des compétences à l'intention des salariés; et le congé payé à des fins de formation (conformément à la convention (n° 140) de l'OIT sur le congé-éducation payé, 1974). Les mesures incitatives visant les individus incluent: les bourses, les chèques-formation, les prêts aux étudiants et les nouveaux mécanismes financiers tels que les «crédits de formation». De plus amples recherches pourraient être menées afin de choisir lesquelles de ces mesures seront les plus efficaces dans des circonstances données.

65. La nouvelle politique de «flexicurité» de la Commission européenne insiste sur l'importance de la formation tout au long de la vie (Commission européenne, 2007). La stratégie intégrée qui doit renforcer à la fois la flexibilité et la sécurité sur le marché du travail a pour but de faciliter les transitions: de l'école au travail, d'un emploi à un autre, du chômage ou de l'inactivité au travail et du travail à la retraite. L'apprentissage tout au long de la vie est l'un des quatre piliers de cette politique qui se renforcent mutuellement:

- *des dispositions contractuelles flexibles et fiables* basées sur la législation du travail, les conventions collectives et l'organisation du travail;
- *des stratégies intégrées d'apprentissage tout au long de la vie* pour garantir l'adaptabilité et l'employabilité constantes des travailleurs, en particulier les plus vulnérables;
- *des politiques actives et efficaces du marché du travail* permettant à chacun de faire face aux changements rapides, de réduire les périodes de chômage et de faciliter la transition vers un nouvel emploi;
- *des régimes de sécurité sociale* qui assurent la stabilité du revenu, encouragent l'emploi et facilitent la mobilité sur le marché du travail, en prévoyant notamment des indemnités de chômage, des pensions, l'assurance-maladie et la possibilité de concilier responsabilités familiales et professionnelles.

66. Selon ces principes communs, l'apprentissage tout au long de la vie est reconnu comme facteur décisif de compétitivité pour les entreprises et d'employabilité pour les travailleurs: «Une formation initiale de haute qualité, des aptitudes fondamentales larges et un investissement continu dans les compétences améliorent les chances des entreprises de s'adapter aux changements économiques mais aussi les chances des travailleurs de garder leur emploi ou de trouver un nouvel emploi.» (Commission européenne, 2007, p. 6). Cet énoncé de principes souligne avec insistance combien il est important de ne pas limiter l'accès à l'apprentissage tout au long de la vie aux seuls travailleurs les plus qualifiés et d'en faire bénéficier également les travailleurs peu qualifiés, les travailleurs indépendants et les travailleurs âgés, de trouver des arrangements pour le partage des coûts et d'associer pouvoirs publics, partenaires sociaux, entreprises et travailleurs individuels. S'il est reconnu que les modalités de la flexicurité doivent être adaptées aux circonstances nationales, il est jugé impératif de conjuguer apprentissage tout au long de la vie, protection sociale et contractuelle et politiques actives du marché du travail.

#### 2.1.4. Politiques actives du marché du travail et lutte contre les inégalités

67. Les inégalités de revenu, d'accès à l'emploi et d'accès à la formation qualifiante entre les groupes de population des pays industrialisés se creusent toutes en même temps. Par exemple, au niveau mondial, la rémunération des femmes n'atteint que les deux tiers de celle des hommes. Dans l'Union européenne, les femmes gagnent en moyenne



16 pour cent de moins que les hommes (Beblo et coll., 2003). La discrimination dans la profession reste la principale cause des différences de salaire <sup>6</sup>.

68. La mondialisation, la concurrence entre les pays et le progrès technologique sont un bienfait pour les travailleurs titulaires de compétences recherchées sur le marché du travail mais excluent les travailleurs peu qualifiés ou titulaires de compétences dépassées. La notion d'aide aux personnes sans emploi en vue d'augmenter leurs chances de trouver un emploi décent et de meilleure qualité ou de se reconverter commence à se profiler comme un redoutable défi que les gouvernements devront bien relever.

69. *Les politiques actives du marché du travail et les programmes d'ajustement* visent de multiples objectifs – par exemple, remédier aux pénuries de main-d'œuvre, préparer les candidats à l'emploi, promouvoir l'esprit d'entreprise et surmonter les obstacles sociaux à l'emploi (toxicomanie et alcoolisme, analphabétisme, manque de maîtrise du calcul, résistance des employeurs à embaucher des personnes défavorisées ou des chômeurs de longue durée). Les programmes englobent l'offre d'informations et de conseils, des activités de développement des compétences de base ou des aptitudes indispensables à la vie sociale, des formations professionnelles spécifiques à un emploi précis, les stages d'expérience du travail (rémunérés ou non), le subventionnement des formations sur le tas, ainsi que des services d'appui tels que les garderies d'enfants et les moyens de transport. Les programmes d'ajustement au marché du travail s'adressent aussi aux employeurs, par exemple sous forme de primes à l'embauche ou de programmes nationaux de création d'emplois.

70. Le tableau 2.2 donne un résumé des résultats de plus de 90 évaluations de programmes d'ajustement au marché du travail conduits dans la plupart des pays de l'OCDE. Cet inventaire fait une place spéciale aux stratégies qui se sont avérées utiles pour le retour des femmes sur le marché du travail. Les résultats des programmes sont mitigés. Lorsqu'ils ne sont pas appuyés par d'autres initiatives et mesures, ils sont souvent inefficaces. Mesurées par exemple à l'aune de l'augmentation du salaire et de la prise ou de la rétention d'un emploi, les chances de réussite peuvent encore augmenter lorsque la formation est ciblée pour répondre aux besoins individuels de groupes spécifiques et qu'elle se fonde sur une analyse méticuleuse de la demande de qualifications, lorsque la formation est associée à d'autres mesures telles que le subventionnement des salaires et les incitations fiscales, qui encouragent les employeurs à engager des travailleurs jeunes, au chômage ou marginalisés et, enfin, lorsque la formation est négociée et approuvée par les parties prenantes.

---

<sup>6</sup> Au-delà de la discrimination dans la profession, qui pèse lourd sur le perfectionnement des compétences, il existe d'autres facteurs responsables des inégalités salariales, notamment l'interruption de carrière pour cause de responsabilités familiales et les disparités entre les prestations extrasalariales des hommes et des femmes aux postes de direction (Beblo et coll., 2003; Wirth, 2004).

**Tableau 2.2. Résultats de l'évaluation des programmes actifs de formation pour le marché du travail**

Programmes	Source	Utiles aux	Commentaires
Formation des chômeurs de longue durée (28 évaluations)	Dar et Tzannatos (1999)	Femmes et autres groupes désavantagés	Pas plus efficace que l'aide à la recherche d'emploi pour accroître les chances de reclassement et augmenter la rémunération; deux à quatre fois plus coûteuse
Formation traditionnelle en classe	Meager et Evans (1998)	Femmes qui retournent sur le marché du travail. Ne semble pas efficace pour les hommes en âge de forte activité et les travailleurs âgés ayant une médiocre formation initiale	Il est indispensable que les cours répondent réellement à la demande du marché du travail ou soient perçus comme étant de «haute» qualité par les employeurs. Ils devraient conduire à une qualification reconnue et appréciée par les employeurs. Ces programmes se prêtent plutôt à une application à petite échelle
Formation sur le tas	Martin et Grubb (2001)	Femmes qui reviennent sur le marché du travail, mères célibataires	Elle doit répondre directement aux besoins du marché du travail. Donc, nécessité d'établir des liens solides avec les employeurs locaux, mais cela accroît le risque de déplacement
Reconversion des travailleurs déplacés lors de licenciements de masse (12 évaluations)	Dar et Tzannatos (1999)	Peu d'effets positifs: bons résultats seulement lorsque la conjoncture s'améliore	Pas plus efficace que l'aide à la recherche d'un emploi et considérablement plus onéreux. Taux de rentabilité sociale généralement négatif
Formation des jeunes (19 évaluations)	Betcherman, Olivas et Dar (2004)	Effet positif dans les pays en développement	N'améliore pas les perspectives d'emploi et de rémunération. Taux réel de rentabilité négatif avec ces programmes compte tenu de leur coût. Une évaluation complémentaire fait ressortir des effets positifs sur l'emploi dans les pays en développement
Formation aux compétences professionnelles (36 évaluations)	Meager et Evans (1998)	Groupes désavantagés, en particulier les femmes en âge de forte activité	Résultats disparates, mais les répercussions sur l'emploi sont comme toujours sans effet ou ont un effet négatif. L'effet bénéfique est plus important lorsque la formation inclut un placement dans une entreprise du secteur privé. Semble être moins efficace que d'autres mesures actives, en particulier la création directe d'emplois, après comparaison. Indications probantes d'écrémage, de perte car le même résultat aurait été obtenu en l'absence de tout programme, et effets de substitution

Source: Auer et coll., 2005.

### 2.1.5. La formation et la réinsertion des travailleurs âgés sur le marché du travail

71. On considère que le maintien en activité des travailleurs âgés contribue à pallier les pénuries de main-d'œuvre et de compétences, à améliorer la productivité et à atténuer les conséquences économiques du vieillissement. Les politiques répondent aux

préoccupations des travailleurs âgés – accès à la formation aux nouvelles technologies, discrimination sur le marché du travail, reconnaissance par les employeurs de leur expérience et de leurs compétences qui sont autant d'atouts pour la productivité de l'entreprise (Stein et Rocco, 2001).

72. Les mesures concernant la participation au marché du travail et la productivité des seniors sont motivées dans bien des pays par les tendances démographiques des économies vieillissantes<sup>7</sup>. Par exemple, au Japon, la population en âge de travailler devrait, selon les prévisions, régresser à un taux annuel de 0,8 pour cent au cours des vingt années à venir, et c'est pourquoi les stratégies d'accroissement de la productivité sont de plus en plus orientées vers les travailleurs âgés (voir encadré 2.4). D'ici à 2030, le nombre de travailleurs âgés de 55 à 64 ans augmentera en Europe de 4 millions et celui des personnes de 15 à 24 ans diminuera de 9 millions. Selon les prévisions, il y aura 2 millions d'étudiants de moins dans le système public d'enseignement technique et de formation professionnelle. Il est par conséquent nécessaire d'offrir aux travailleurs âgés la possibilité d'actualiser leurs compétences et de rester très productifs (Bulgarelli, 2006).

#### **Encadré 2.4**

##### **Japon: des politiques de formation et de productivité pour faire face au vieillissement de la population**

Bien que son ratio capital-travail soit l'un des plus élevés du monde, le Japon souhaite accélérer la croissance de la productivité en raison du vieillissement de la population et d'une réduction de cette population, selon les projections établies pour les vingt prochaines années. Le Troisième plan des sciences et technologies du Japon a pour but de stimuler la mise en valeur des ressources humaines et la compétitivité du secteur de la recherche. Le programme devrait porter le montant total des dépenses publiques de recherche et développement (R&D) à 25 billions de yen sur cinq ans (1 pour cent du PIB sur une base annuelle, bien au-dessus de la moyenne nationale d'environ 0,7 pour cent durant la période 2001-2003). Les programmes d'enseignement et de formation qualifiante s'articulent sur les thèmes principaux proposés dans le plan, et notamment les sciences de la vie, les technologies de l'information, l'environnement, les nanotechnologies et les matériaux. Le personnel auxiliaire des chercheurs se composera prioritairement de jeunes travailleurs, de femmes et de travailleurs âgés. La proportion de femmes dans la recherche devrait passer de 11 à 25 pour cent.

73. Les initiatives destinées à pérenniser l'employabilité des travailleurs âgés portent maintenant sur des questions telles que «l'aptitude à suivre une formation» et la rentabilité de ces formations. Bien que les employeurs tiennent les travailleurs âgés en haute estime en raison de leur fiabilité, leur loyauté et leur dévouement, ils doutent parfois de leur capacité à acquérir de nouvelles compétences et à maîtriser de nouveaux concepts, idées et approches. Aux Etats-Unis, par exemple, certains travaux de recherche font ressortir que les travailleurs âgés reçoivent moins de formation dans les entreprises ou en externe que ce n'est le cas des jeunes travailleurs (Imel, 1991). Les employeurs pourraient avoir tendance à moins investir dans la formation des travailleurs âgés car ils s'interrogent sur la «rentabilité» de l'investissement, dans la mesure où ils ne peuvent pas savoir combien de temps ces travailleurs resteront à leur poste. Toutefois, les données de la recherche et de la pratique montrent que les travailleurs âgés sont tout aussi capables de tirer parti de la formation que le sont les jeunes travailleurs. Et si ces travailleurs âgés avaient besoin d'une formation supplémentaire, les employeurs peuvent

---

<sup>7</sup> Les conséquences de l'évolution démographique sur le marché du travail et la protection sociale feront l'objet d'une discussion générale lors de la 98<sup>e</sup> session (2009) de la Conférence internationale du Travail.

considérer que ces coûts sont compensés par la rotation du personnel dans cette tranche d'âge, par comparaison avec les jeunes travailleurs.

74. *La répartition entre hommes et femmes* chez les travailleurs âgés actifs s'avère être un élément important dans les politiques visant la formation et la productivité de ce groupe d'âge. Les hommes âgés sont surreprésentés dans les industries en déclin et sous-représentés dans les secteurs en croissance, et ont par conséquent été touchés par la baisse de la demande de travailleurs peu qualifiés. Durant les récessions et dans le cadre des politiques de stimulation de l'emploi des jeunes travailleurs, les politiques actives du marché du travail ont souvent recouru à des programmes de retraite anticipée.

75. Un autre aspect lié aux sexes est celui des femmes qui, à mi-chemin de leur parcours professionnel ou à un âge avancé, reprennent le travail (après avoir élevé leurs enfants) et ont des besoins spécifiques de requalification et de reconversion. Si l'on ne répond pas à ces besoins, les femmes qui reviennent sur le marché du travail risquent de se retrouver en situation de régression sociale. Cette sous-utilisation des compétences féminines n'est pas sans conséquences pour la productivité économique.

76. L'OCDE et la Commission européenne préconisent une approche intégrée et globale pour remédier à une série de problèmes que rencontrent les travailleurs âgés (acquisition de connaissances et productivité, coûts de sécurité sociale, discrimination sur le marché du travail). Des initiatives ont été lancées en Autriche dans le cadre dudit pacte pour l'emploi des travailleurs âgés, sous la forme d'une initiative tripartite au milieu des années quatre-vingt-dix <sup>8</sup>, visant à accroître l'offre de travailleurs âgés et stimuler la demande en abaissant le coût du travail de cette catégorie, au moyen de mesures telles que:

- l'incitation à travailler au-delà de l'âge de la retraite et la retraite flexible (par exemple avec une réduction progressive de la durée du travail tout en continuant à cotiser au régime de retraite);
- une législation pour lutter contre la discrimination fondée sur l'âge (déjà en vigueur depuis plusieurs décennies aux Etats-Unis);
- des programmes d'orientation et de formation s'adressant spécifiquement aux travailleurs âgés, assortis de conseils et d'orientations à l'intention des employeurs;
- des services de placement et un appui à d'autres services d'intermédiation sur le marché du travail;
- des trains de mesures coordonnées et détaillées pour l'emploi des seniors et des programmes appliqués conjointement par les pouvoirs publics, les employeurs, les syndicats et la société civile.

---

<sup>8</sup> Face à la réduction du taux d'activité et à la montée du chômage des personnes de plus de 50 ans, le gouvernement de l'Autriche et les représentants des employeurs et des salariés (dans le contexte du Plan d'action national de l'Autriche pour l'emploi) ont établi une panoplie de mesures visant, d'une part, à inciter les employeurs à conserver et former les travailleurs de plus de 50 ans et, d'autre part, à faciliter le retour à l'emploi de ces travailleurs s'ils se retrouvent au chômage (Fondation Européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 1999).

## 2.2. Pays d'Europe centrale et orientale (PECO) et de la Communauté d'Etats indépendants (CEI) <sup>9</sup>

### 2.2.1. Productivité accrue, stagnation de l'emploi et réduction de la pauvreté

77. A l'époque où s'est installée l'économie de marché, au début des années quatre-vingt-dix, tous les pays d'Europe centrale et orientale et de la Communauté d'Etats indépendants (CEI) affichaient des taux de productivité relativement faibles, qui s'expliquaient notamment par des excédents d'effectifs et l'absence d'incitation commerciale à la production de biens et de services (van Ark, 1999). Les niveaux d'emploi étaient élevés et les salaires faibles. Les réformes qui ont ensuite été mises en œuvre ont fait chuter radicalement les niveaux d'emploi dans les pays d'Europe centrale et orientale, et un peu moins dans ceux de la CEI. Le chômage élevé et les bas salaires ont déclenché des flux migratoires d'Europe centrale vers l'Europe occidentale et des Républiques d'Asie centrale vers la Fédération de Russie.

78. Récemment, certains pays d'Europe centrale et orientale se sont lancés sur la voie d'une croissance positive de l'économie, de la productivité et de l'emploi, mais tel n'est pas le cas des autres pays de la région. Bien au contraire, bon nombre de Républiques d'Asie centrale peinent à rétablir la croissance de l'économie, de la productivité et de l'emploi, leur PIB par habitant restant inférieur au niveau de 1990. Le peu de statistiques disponibles, en particulier pour les pays de la CEI, fait ressortir que la douloureuse période d'ajustement n'est toujours pas terminée dans la plupart des pays du groupe:

- Dans l'ensemble des pays d'Europe centrale et orientale, l'emploi croît moins vite que le PIB et, dans certains pays, les niveaux d'emploi ont chuté – en particulier dans les pays qui ont connu la guerre. Dans les pays devenus membres de l'UE, les taux de croissance du PIB sont généralement trois à quatre fois supérieurs au taux de croissance de l'emploi (Cazes et Nesporova, 2006).
- Mesurée sur la période de 1995 à 2005, la productivité a connu une hausse spectaculaire dans les nouveaux Etats d'Europe centrale et orientale, allant d'environ 40 pour cent en Bulgarie, en République tchèque et en Slovénie à un peu plus de 100 pour cent en Estonie et en Lettonie (BIT, 2007a).
- Toutefois, l'emploi précaire est très répandu (en moyenne 12,7 pour cent pour l'ensemble des pays d'Europe centrale et orientale). Malgré les gains considérables de productivité, ces pays ont enregistré une baisse de moins d'un point et demi de pourcentage de la part de l'emploi précaire durant cette période de dix années (BIT, 2007a).
- Dans les pays de la CEI, l'emploi précaire était encore plus important et représentait 19,7 pour cent de l'emploi en 2005 (BIT, 2007a).
- Dans les pays d'Europe centrale et orientale et de la CEI, un travailleur sur cinq vit avec moins de 2 dollars par jour (BIT, 2008c).

79. La plupart des pays ont commencé le processus de transformation avec des taux d'alphabétisation et d'enseignement primaire universels ainsi qu'une solide tradition

<sup>9</sup> Pays d'Europe centrale et orientale (PECO): Albanie, Bosnie-Herzégovine, Bulgarie, Croatie, Estonie, ex-République yougoslave de Macédoine, Hongrie, Lettonie, Lituanie, Monténégro, Pologne, Roumanie, Serbie, Slovaquie, Slovénie, République tchèque et Ukraine. Communauté d'Etats indépendants (CEI): Arménie, Azerbaïdjan, Bélarus, Géorgie, Kazakhstan, Kirghizistan, République de Moldova, Ouzbékistan, Fédération de Russie, Tadjikistan et Turkménistan (membre associé).

d'enseignement secondaire, dont la formation professionnelle et technique. Les statistiques pour l'année 2005 indiquent qu'en moyenne 85 pour cent de la main-d'œuvre a un niveau de formation secondaire ou supérieure (BIT, 2007a). La capacité d'attirer des investissements a également influé sur la disponibilité de travailleurs qualifiés. Par exemple, de nombreux constructeurs automobiles ont été attirés par la République tchèque et la Hongrie, car ces pays offrent une main-d'œuvre qualifiée, des taux de salaire compétitifs et une proximité avec les marchés européens. Pour autant, les taux de fréquentation de l'enseignement et de la formation ont diminué, notamment en raison des difficultés économiques et aussi de l'inadaptation de la plupart des formations offertes, compte tenu de la transition vers l'économie de marché. Le vieillissement de la main-d'œuvre va devenir un problème majeur d'ordre économique, social et politique durant de nombreuses années et aura d'importantes répercussions sur les politiques de l'éducation, de la formation et des migrations.

### 2.2.2. Investir dans des programmes pertinents d'éducation et de formation

80. L'application de politiques économiques et sociales tournées vers le marché et l'effondrement de la formation dispensée par les entreprises d'Etat ont radicalement restreint l'offre de formation; ce qu'il en reste aujourd'hui n'est pas toujours adapté aux nouveaux besoins de main-d'œuvre dans les industries et services émergents. Pour les pays d'Europe centrale et orientale et de la CEI, l'enjeu, de taille, est de restructurer les systèmes d'enseignement et de formation et d'investir dans des filières scolaires et professionnelles adaptées à la nouvelle économie de marché.

81. Dans la plupart des pays d'Europe centrale et orientale et de la CEI, les budgets de l'enseignement et de la formation ont subi des coupes radicales durant les années quatre-vingt-dix. Des frais d'inscription ont été instaurés et les parents ont retiré leurs enfants de l'école, d'où une chute de la fréquentation mettant en péril le développement des compétences dans la région. L'enseignement technique et la formation professionnelle ont connu une forte régression. Au Kazakhstan, en 1989, pas moins de 42 pour cent des groupes d'âge de 14 à 18 ans participaient à des programmes d'enseignement technique et de formation professionnelle, alors qu'en 2002 cette proportion est tombée à tout juste 24 pour cent (UNICEF, 2004). Le problème est encore exacerbé en raison de la faible rémunération des enseignants et de la détérioration des infrastructures de formation.

82. *Un nouvel objectif: investir dans les compétences requises par la nouvelle économie.* De nombreux pays d'Europe centrale et orientale s'emploient à réformer le matériel pédagogique correspondant aux programmes de l'enseignement secondaire et de la formation professionnelle, et investissent dans de nouveaux domaines – banque, finance, logiciels, administration, secrétariat. La formation aux compétences de base est également intégrée dans les programmes afin de renforcer l'employabilité des travailleurs. Beaucoup de pays d'Europe centrale et orientale et de la CEI s'efforcent d'améliorer la qualité des programmes en définissant des normes devant servir de référence pour l'élaboration des nouveaux programmes et, au bout du compte, renforcer les systèmes d'acquisition de qualifications, y compris la reconnaissance des acquis. La mise en place de systèmes d'évaluation, d'homologation et de validation des compétences devrait améliorer l'employabilité des personnes et l'efficacité du marché du travail.

83. *L'investissement dans la formation des cadres et des chefs d'entreprise* est aussi une priorité majeure. La création d'emplois et de richesses est tributaire de la culture d'entreprise, fondée sur la prise de risques et l'esprit d'entreprise. Le secteur des moyennes entreprises se développe dans les pays d'Europe centrale et orientale et de la

CEI, mais cette progression reste relativement limitée. En 2003, les entreprises employant plus de 250 salariés constituaient 51,2 pour cent de l'emploi total dans la Fédération de Russie, contre 34,2 pour cent dans l'Union européenne (RSMERC, 2004).

84. Pour les grandes comme pour les petites entreprises, la formation aux affaires, à la gestion et à la direction devient un outil important pour stimuler l'innovation, la productivité et la croissance. On assiste à une explosion de la demande de comptables et de cadres de direction, et de cours de formation sur l'activité des entreprises, les relations de travail, la gestion des ressources humaines, la commercialisation et autre sujets apparentés. En revanche, la demande d'ingénieurs et de personnel scientifique est en régression dans toute la région. Dans la Fédération de Russie, le nombre de personnes ayant participé à des programmes de formation commerciale a triplé en dix ans, pour atteindre 140 000 diplômés en 2001 (Mechitov et Moshkovich, 2004). Des programmes, publics ou autres, s'attachent de plus en plus à appuyer le développement des petites entreprises, notamment par des investissements dans les pépinières d'entreprises locales qui offrent des services d'appui administratif et des formations à la gestion d'entreprise. La culture et les compétences commerciales sont souvent inscrites aux programmes scolaires du cycle secondaire – des matières qui n'y figuraient pas par le passé (encadré 2.5).

**Encadré 2.5**  
**Le programme «Tout savoir sur l'entreprise»**  
**en Asie centrale**

En 2002, le BIT et les établissements de formation professionnelle de certains pays d'Asie centrale ont lancé le programme «Tout savoir sur l'entreprise» (KAB) afin d'éveiller l'intérêt des jeunes pour l'entreprise et le travail indépendant. Avec ce programme, les étudiants peuvent acquérir des connaissances et des compétences pratiques pour créer, gérer et faire fructifier une petite entreprise, et s'adapter à un environnement où les emplois salariés sont rares. Le programme a été adopté en tant que programme officiel de formation commerciale dans les établissements d'enseignement secondaire et de formation professionnelle. Une évaluation effectuée au Kirghizistan en 2007 fait ressortir que 44 établissements nationaux de formation professionnelle (42 pour cent de l'ensemble des établissements du pays) ont lancé ce programme, qui a été suivi par plus de 4 000 étudiants. Pas moins de 15 000 personnes supplémentaires devraient, selon les estimations, participer à cette formation.

Source: BIT, 2007d.

### 2.2.3. Le rôle des services de l'emploi dans l'atténuation des effets négatifs des restructurations économiques

85. Au début des années quatre-vingt-dix, la plupart des pays d'Europe centrale et orientale et de la CEI ont créé des services nationaux de l'emploi afin de répondre aux besoins d'une population toujours plus nombreuse de chômeurs et de travailleurs déplacés. Ces services, initialement chargés d'administrer le versement de l'allocation chômage, ont ensuite commencé à appliquer des politiques actives du marché du travail afin de combattre le chômage et d'aider les personnes à trouver du travail (Cazes et coll., 2006)<sup>10</sup>. Ils ont inventorié les postes vacants dans les entreprises et les ont proposés aux demandeurs d'emploi qui détenaient les qualifications correspondantes, et ont offert des services de conseil et d'orientation professionnelle ainsi que des cours de formation et de

<sup>10</sup> Les onze pays d'Europe centrale et orientale ont consacré entre 0,28 pour cent de leur PIB (Lituanie) et 1,25 pour cent (Pologne) à leurs politiques de l'emploi, dont une partie affectée aux politiques actives du marché du travail (de 16 pour cent en Lituanie à 11 pour cent en Pologne).

reconversion pour les chômeurs afin de les préparer à de nouvelles activités, notamment en qualité de travailleurs indépendants.

86. Les services publics de l'emploi s'attachent aussi à remédier à d'importants problèmes d'égalité d'accès, sachant que beaucoup de personnes sans emploi manquent de ressources et ont besoin d'une aide à la formation et à la reconversion. Les services publics de l'emploi favorisent l'accès à l'emploi des plus défavorisés, par exemple en facilitant le placement de personnes souffrant d'un handicap (BIT, 2004b). Ils facilitent la recherche du premier emploi pour les jeunes, en particulier ceux qui n'ont aucun autre moyen d'en trouver un. Leur rôle s'est avéré vital pour leur donner accès aux services d'information sur le marché du travail et d'orientation professionnelle, et leur permettre de recenser des emplois vacants adaptés (Cazes et coll., 2006) <sup>11</sup>.

87. *Le renforcement du dialogue social en matière d'enseignement et de formation est un élément important pour l'élaboration de programmes de formation pertinents* <sup>12</sup>. Une étude récente du BIT sur le dialogue social menée au niveau national sur les politiques de l'emploi (Rychly et Vylitova, 2005) indique que les organisations d'employeurs et de travailleurs ont intensifié leur activité dans le domaine de la formation. En Pologne, par exemple, ces organisations ont utilement participé à l'élaboration des programmes de formation. En Estonie, les partenaires sociaux sont membres de la Fondation pour la réforme des programmes d'enseignement technique et de formation professionnelle. En République tchèque, les partenaires sociaux sont représentés au sein du Conseil de la mise en valeur des ressources humaines. Dans la plupart des pays d'Europe centrale et orientale et de la CEI, les partenaires sociaux participent de plus en plus à l'administration des services publics de l'emploi.

88. Les partenaires sociaux et les organisations d'employeurs, en particulier, peuvent concourir à l'amélioration de la qualité et de l'efficacité des systèmes d'enseignement et de formation. Ils sont en mesure de définir les compétences requises par les entreprises et les intégrer aux politiques et programmes de formation. Les organisations d'employeurs peuvent sensibiliser leurs adhérents à la nécessité d'augmenter et d'améliorer la qualité de la formation sur le lieu de travail. Les statistiques mesurant l'ampleur de la formation en entreprise sont relativement rares. Une enquête conduite par l'Association des employeurs de Géorgie révèle que 43 pour cent de ses adhérents n'ont pas investi dans le développement des compétences des salariés, bien que 95 pour cent d'entre eux admettent que cet investissement pourrait accroître considérablement leur productivité et leur compétitivité. En Azerbaïdjan, la moitié seulement des entreprises interrogées avaient établi des plans en vue d'offrir des formations à leurs salariés (BIT, 2006h).

#### 2.2.4. Promouvoir l'enseignement, la formation et l'apprentissage tout au long de la vie pour accroître la productivité, l'adaptabilité et la mobilité de la main-d'œuvre

89. La Stratégie de Lisbonne adoptée par l'Union européenne est le principal instrument dont disposent les pays d'Europe centrale et orientale pour accroître la productivité, l'innovation et la compétitivité. La stratégie préconise un renforcement des activités de recherche et développement, l'investissement dans le capital humain,

---

<sup>11</sup> En Roumanie, par exemple, le taux de chômage des jeunes était en 2004 de 21,4 pour cent, contre 7,1 pour les adultes. En Pologne, les taux étaient de 39,5 pour cent et 18,8 pour cent, respectivement.

<sup>12</sup> «Les Membres devraient définir, avec la participation des partenaires sociaux, une stratégie nationale de l'éducation et de la formation, ainsi qu'établir un cadre de référence pour les politiques de formation aux niveaux national, régional, local et aux niveaux sectoriel et de l'entreprise» (recommandation n° 195, paragr. 5 a)).



l'instruction et les qualifications afin de stimuler la productivité, l'innovation et la compétitivité. L'intensification des investissements pourrait accroître la demande de travailleurs qualifiés et contribuer globalement à la création d'emplois.

90. Les mesures préconisées par la Stratégie de Lisbonne en matière d'enseignement et de formation présentent un intérêt particulier pour les Etats d'Europe centrale et orientale membres de l'UE, et pour les membres candidats à l'UE de cette région, qui ont tous besoin d'une main-d'œuvre adaptable et hautement qualifiée, capable de concevoir et d'utiliser efficacement les technologies nouvelles. Les mesures et programmes relatifs à l'apprentissage tout au long de la vie stimulent l'innovation et la compétitivité, aussi vont-ils se généraliser. Pour les Etats d'Europe centrale et orientale membres de l'UE, la Stratégie de Lisbonne est le principal instrument politique de nature à renforcer la productivité et la compétitivité; tous les nouveaux membres de l'UE ont établi des plans d'action nationaux en vue d'appliquer la stratégie. Ces pays sont également guidés par les lignes directrices de l'UE pour la croissance et l'emploi, qui recommandent une amélioration de l'accès à l'enseignement professionnel, secondaire et supérieur, ainsi que des stratégies efficaces d'apprentissage tout au long de la vie <sup>13</sup>.

91. *Renforcer la participation des travailleurs au marché du travail, leur capacité d'adaptation et leur mobilité* est particulièrement important pour les pays d'Europe orientale, dont l'Ukraine et la Fédération de Russie, compte tenu du vieillissement rapide de leur main-d'œuvre. Il conviendra à ce sujet de porter une attention toute particulière aux femmes, dont l'espérance de vie est plus longue <sup>14</sup>. Dans un avenir proche, il y aura dans ces pays moins de travailleurs qu'aujourd'hui pour faire fonctionner les usines, les bureaux et les postes de travail. La diminution de la main-d'œuvre peut exiger des investissements de nature à renforcer la productivité. La tendance démographique pourrait aussi motiver des initiatives pour accroître le taux d'activité, favoriser l'adaptabilité de la main-d'œuvre et maintenir ou réinsérer les travailleurs âgés sur le marché du travail. Il sera de plus en plus nécessaire de mettre en œuvre des mesures destinées à gérer les flux de travailleurs migrants au sein des pays d'Europe centrale et orientale et de la CEI – un moyen d'action pour gérer l'offre et la demande de main-d'œuvre à différents niveaux de compétences. Ce thème est traité au chapitre 4.

92. Les populations de travailleurs migrants occupent une place importante dans de nombreux pays de la région. La Fédération de Russie (14 millions de migrants), l'Ukraine (7 millions) et le Kazakhstan sont de grands pays «importateurs nets» d'immigrants. En Fédération de Russie, bon nombre d'entre eux viennent du Caucase et d'Asie centrale et envoient des fonds dans leur pays d'origine. Dans le même temps, des travailleurs d'Europe centrale – surtout dans les métiers de la construction – migrent en grand nombre en Europe occidentale, provoquant des pénuries de qualifications dans leur pays d'origine. A présent, près de 15 000 spécialistes de haut niveau quittent l'Ukraine chaque année. Selon les estimations, la Bulgarie aurait perdu 50 000 scientifiques et travailleurs qualifiés depuis le début des années quatre-vingt-dix (Mansoor et Quillin, 2007). Bon nombre de pays redoutent que cet exode des cerveaux soit préjudiciable à leur capacité future d'innovation et à leur compétitivité au niveau international. Qui plus est, le piteux état du marché du travail dans de nombreux pays (République de Moldova, Bélarus, Ukraine en particulier) se traduit par une exposition

<sup>13</sup> [www.ec.europa/growthandjobs/index\\_en.htm](http://www.ec.europa/growthandjobs/index_en.htm)

<sup>14</sup> L'espérance de vie des femmes est plus longue dans toutes les régions. Dans les pays d'Europe centrale et orientale et de la CEI, l'écart entre l'espérance de vie des femmes et celle des hommes s'est creusé depuis la transition, et ce pour diverses raisons. Dans la Fédération de Russie, par exemple, les femmes vivent en moyenne 13,3 ans de plus que les hommes (CENUE, 2003).

croissante des jeunes femmes à l'exploitation dans le contexte de la traite d'êtres humains.

## 2.3. Pays en développement d'Asie et du Pacifique, d'Amérique latine, des Etats arabes et d'Afrique

93. Ce groupe comprend un ensemble hétérogène de plus de 80 pays (voir annexe au présent chapitre). Appartiennent à ce groupe la plupart des pays d'Amérique latine et des Caraïbes, bon nombre de pays d'Asie, dont la Chine et l'Inde, et plusieurs pays parmi les Etats arabes. Le groupe compte aussi 24 pays d'Afrique, les autres étant classés dans les pays les moins avancés<sup>15</sup>.

94. Les pays de ce groupe se caractérisent par le contraste qui existe entre la croissance et la productivité élevées dans certains secteurs et régions, et la faible productivité assortie d'une pauvreté persistante dans d'autres. Ainsi que mentionné au chapitre 1, il est nécessaire de trouver des solutions pour relever ce double défi du développement des compétences, à savoir: 1) satisfaire la demande de qualifications de haut niveau dans les secteurs en expansion des technologies avancées, souvent orientés vers l'exportation, et supprimer ainsi un frein potentiel à la croissance; 2) faire fond sur le développement des compétences pour améliorer la productivité et favoriser la transition des activités économiques vers le secteur formel, alors que celles-ci se déroulent pour l'instant dans un secteur informel encore largement caractérisé par la pauvreté.

### 2.3.1. Caractéristiques de la productivité, de l'éducation et de l'emploi

95. Les tendances de l'emploi et de la productivité varient significativement entre les pays de ce groupe:

- La plupart des pays d'*Asie* ont renforcé leur compétitivité dans l'économie mondialisée, favorisée par de faibles coûts de production, une main-d'œuvre abondante de travailleurs qualifiés et semi-qualifiés et une croissance rapide de la productivité du travail. Dans l'ensemble de l'*Asie*, la productivité a augmenté de 40 pour cent entre 1995 et 2005 (BIT, 2006c). La pauvreté a régressé bien qu'il reste encore 1 milliard de travailleurs (60 pour cent de la population active) vivant avec moins de 2 dollars par jour (BIT, 2007p). La quatorzième Réunion régionale asienne du BIT a appelé à promouvoir la croissance de la productivité et la compétitivité nationale des entreprises, ainsi que la création accélérée d'emplois décents (BIT, 2006c).
- En *Amérique latine et dans les Caraïbes*, la productivité n'a que très légèrement augmenté, de 0,6 pour cent en moyenne chaque année, de 1997 à 2007. Le chômage atteignait 8,5 pour cent en 2007, soit une légère réduction par rapport aux 8,9 pour cent cinq ans auparavant. En 2007, 8 pour cent de la main-d'œuvre gagnait moins de 1 dollar par jour, et un quart de l'ensemble des travailleurs de la

---

<sup>15</sup> Le PNUD compte 137 pays ou régions en développement, dont 50 sont classés dans les pays les moins avancés. La classification se fonde sur trois critères: faible revenu (estimation sur trois ans d'un produit intérieur brut moyen par habitant inférieur à 750 dollars), position faible dans l'Indice composite du capital humain (fondé sur des indicateurs de nutrition, de santé, d'éducation et d'alphabétisation des adultes), et la vulnérabilité économique (fondée sur l'instabilité de la production agricole et des exportations, et sur la proportion d'activités non traditionnelles dans l'industrie manufacturière et les services, les problèmes d'échelle et les déplacements de populations causés par des catastrophes naturelles) (Bureau du Haut Représentant des Nations Unies pour les pays les moins avancés, les pays en développement sans littoral et les petits Etats insulaires en développement, www.un.org/special-rep/ohrls/ldc, 29 janv. 2008).

région moins de 2 dollars par jour (BIT, 2008c). L'établissement d'un climat propice à la création d'emplois décents pour les travailleurs pauvres tout en réduisant le chômage est un véritable défi pour la plupart des pays d'Amérique latine.

- Au *Moyen-Orient*, la productivité est restée à peu près inchangée durant les dix années écoulées et, de fait, a baissé d'en moyenne 0,2 pour cent par an entre 1997 et 2007. Les niveaux d'emploi sont restés stagnants et le chômage s'est maintenu à un niveau élevé. Un cinquième des travailleurs vit avec moins de 2 dollars par jour (Fahim, 2008; BIT, 2008c). En Afrique du Nord, la productivité a progressé plus vite – 1,4 pour cent en moyenne par an (1997-2007), mais les deux cinquièmes des travailleurs vivent avec 2 dollars par jour (BIT, 2008c).

96. Il est difficile d'étudier la corrélation entre les tendances de l'éducation, de la productivité et de l'emploi, ne fût-ce que pour une poignée de pays comme c'est le cas de ce groupe, en l'absence de données comparables et mises à jour. Le meilleur indicateur disponible en la matière est le taux d'alphabétisation, c'est-à-dire la part de la population de plus de 15 ans qui maîtrise la lecture et l'écriture. Le nombre de travailleurs pauvres a été utilisé comme unité de mesure pour déterminer les tendances dans la qualité de l'emploi, les statistiques étant plus abondantes en ce domaine. On a donc choisi de baser les calculs de l'évolution, en points de pourcentage, de la proportion de travailleurs vivant avec 2 dollars par jour. La productivité reste la même: rendement par travailleur en dollars constants. Les tendances sont calculées par moyenne simple sur la période 1995-2005 quant à la productivité et les travailleurs pauvres, mais il existe aussi des statistiques sur l'alphabétisation pour l'année la plus récente<sup>16</sup>.

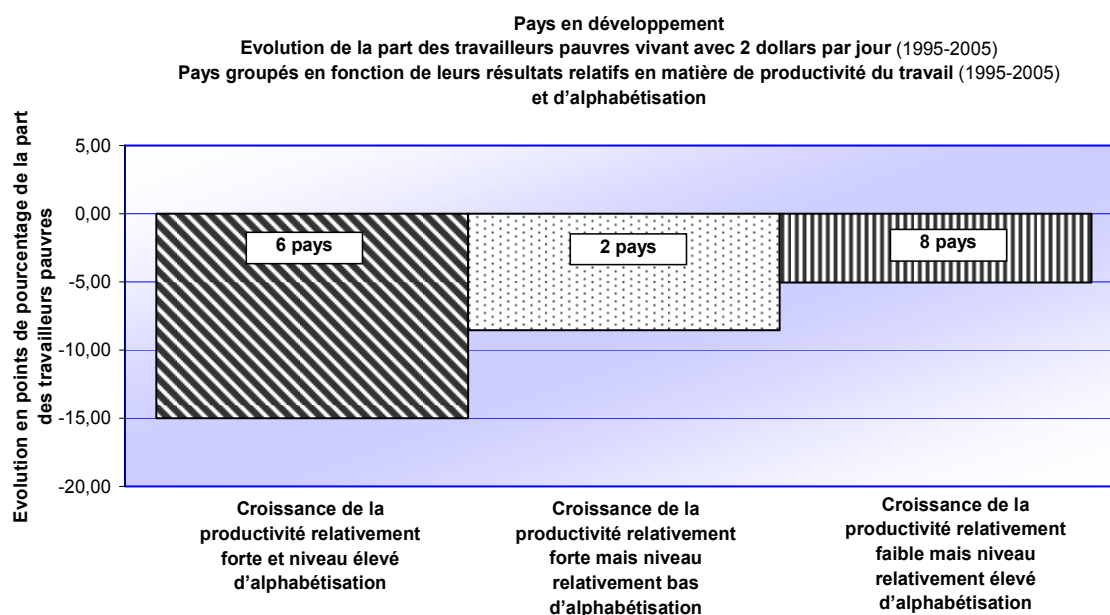
97. Les relations entre ces trois variables sont résumées à la figure 2.7 Il convient d'accueillir ces conclusions avec circonspection en raison de la taille limitée de l'échantillon pour lequel des données étaient disponibles (au regard du grand nombre de pays classés dans ce groupe). Il ressort que les pays qui ont le plus amélioré la productivité du travail tout en affichant des taux d'alphabétisation élevés sont ceux qui ont eu les meilleurs résultats moyens, au niveau du groupe, dans la réduction de la part de travailleurs pauvres.

98. Les six pays qui ont relativement mieux réussi à accroître la productivité du travail et élever les niveaux d'alphabétisation sont parvenus à réduire de 15 points de pourcentage la part des travailleurs pauvres, contre cinq points de pourcentage dans les pays caractérisés par un niveau élevé d'alphabétisation mais une progression relativement faible de la productivité. Dans les deux pays où la croissance de la productivité a été relativement forte mais où l'analphabétisme est largement répandu (Pakistan et Inde), la part des travailleurs pauvres a diminué de 4 et 13 points de pourcentage, respectivement.

---

<sup>16</sup> Les données indiquant les tendances de l'alphabétisation ne sont pas disponibles pour des périodes comparables et ont nécessité le recours à une mesure statique.

Figure 2.7. Pays en développement: productivité, alphabétisation et travailleurs pauvres



Source: BIT, 2007a; UNESCO/ISU, 2007.

### 2.3.2. Remédier aux pénuries de qualifications dans les pays et secteurs à forte croissance

99. Les pénuries de qualifications font obstacle à l'expansion de secteurs à forte productivité et à la transition de la production locale vers des activités à plus forte valeur ajoutée:

- Dans les pays d'*Asie* à forte croissance, le développement rapide a intensifié la demande de travailleurs hautement spécialisés, de cadres dans les domaines médical et juridique et de gestionnaires d'entreprise. Pendant plusieurs années, la presse et les enquêtes menées par les multinationales ont déploré les pénuries de main-d'œuvre qualifiée en Chine et en Inde<sup>17</sup>. Le gouvernement de la Chine a récemment lancé de nouvelles initiatives pour améliorer le niveau général de qualification de la main-d'œuvre et s'assurer que la qualité des qualifications ne deviendra pas un obstacle à l'expansion de l'emploi et de la croissance économique (Chine, Institut d'études sociales, 2007).
- En *Amérique latine*, l'extension de l'enseignement et de l'éducation a progressé mais sans amélioration de la qualité, de sorte que les connaissances acquises par les jeunes ne répondent pas aux besoins du marché du travail. C'est le principal problème qui se pose dans l'ensemble de la région, d'où la recommandation de faire une plus grande place à la formation professionnelle dans l'enseignement secondaire.

<sup>17</sup> Une récente enquête menée par l'Economist Intelligence Unit Corporate Network auprès de 600 directeurs généraux d'entreprises multinationales actives dans l'ensemble de l'Asie fait ressortir que la pénurie de cadres est le principal problème de ces entreprises en Chine et en Asie du Sud-Est. En Inde, ce problème vient au quatrième rang (après les problèmes d'infrastructures, la bureaucratie et la hausse des salaires des travailleurs qualifiés) (*The Economist*, 2007).

- Dans les *Etats arabes*, les employeurs considèrent souvent que le déficit de qualifications fait obstacle à l'expansion des entreprises et de l'emploi<sup>18</sup>. Les systèmes d'enseignement tendent plutôt à préparer les étudiants à des emplois du secteur public – qui était jusque-là le principal employeur pour les personnes accédant au marché du travail – et n'entretiennent pas de liens suffisants avec le secteur privé (Assad et Roudi-Fahimi, 2007).

100. Il n'existe pas de modèle unique de solution efficace au niveau national pour accroître le développement des compétences et combler les déficits en ce domaine. Toutefois, dans le foisonnement des solutions, se détachent deux facteurs décisifs: *l'amélioration de la coordination et l'élargissement de l'accès à la formation*.

101. *Le resserrement de la coordination entre les employeurs potentiels et les services d'enseignement et de formation* est un moyen efficace et pratique de réduire les déséquilibres entre les acquis de l'enseignement et de la formation, d'une part, et les possibilités d'emploi, d'autre part. La participation des employeurs au niveau local ou sectoriel est décisive, et ceci pour trois raisons:

- Tout d'abord, en participant à la gestion des établissements de formation, les employeurs sont à même de les informer de l'évolution des technologies et des équipements techniques et informatiques utilisés sur le lieu de travail, et de la situation des industries, des professions et des compétences en déclin ou, au contraire, en forte demande. L'établissement de normes basées sur les compétences dans le cadre d'une étroite coopération avec l'industrie peut contribuer à la conception d'une formation plus adaptée, de façon que les qualifications acquises renforcent l'employabilité des candidats à l'emploi.
- Deuxièmement, les employeurs peuvent offrir un apprentissage fondé sur l'expérience du travail en engageant dans leurs entreprises des stagiaires ou des apprentis – parfois avec la promesse d'un emploi ultérieur. Cette approche complète par une expérience pratique les connaissances théoriques dispensées systématiquement en classe.
- Troisièmement, les employeurs et les personnes en formation qu'ils embauchent sont en mesure, à l'aide de mécanismes de communication, d'informer systématiquement les établissements d'enseignement et de leur faire savoir si la qualité de la formation est conforme aux exigences des postes de travail. Cette communication est parfois organisée directement avec les établissements de formation qui sont en contact avec le marché du travail et elle est parfois coordonnée par les agences locales des services nationaux de l'emploi.

102. Il est donc essentiel que le système collectif de formation fonctionne en tandem avec les entreprises, de façon à corriger les deux aspects de la question, à savoir la pertinence de la formation et sa qualité. C'est l'un des principaux objectifs des réformes de la formation professionnelle lancées en Egypte, par exemple (encadré 2.6). Le renforcement des liens entre l'enseignement tertiaire et le secteur privé progresse également dans bon nombre de pays en développement, de façon à adapter l'offre à la demande de compétences professionnelles et de gestion qu'exige un secteur privé en pleine expansion.

---

<sup>18</sup> Par exemple, une enquête de l'Institut de la Banque mondiale indique que 27 pour cent d'un échantillon de chefs d'entreprise interrogés considèrent que la formation et les qualifications de la main-d'œuvre constituent un problème majeur (Tan, 2006).

**Encadré 2.6**  
**Egypte: Demande de réforme du système de formation**

Diverses études ont relevé que le système égyptien d'enseignement et de formation professionnelle ne fournissait pas les compétences requises par les employeurs et les jeunes, et ceci pour les raisons suivantes:

- ❑ participation insuffisante des employeurs à la gestion des centres de formation;
- ❑ faiblesse des liens avec les entreprises qui facilitent l'emploi après la formation;
- ❑ formation et rémunération insuffisantes des enseignants;
- ❑ équipements désuets;
- ❑ concentration de la formation des femmes dans les professions traditionnelles;
- ❑ médiocre qualité de la formation, insuffisance de l'attention portée à la théorie autant qu'à la pratique; et, par conséquent, ce qui n'a rien d'étonnant,
- ❑ piètre réputation de la formation professionnelle auprès des étudiants et des parents.

Les initiatives prises pour corriger ces faiblesses et cet éparpillement consistent à confier la coordination des mesures de formation au Conseil suprême de la mise en valeur des ressources humaines, à améliorer la qualité par des investissements dans les programmes, à relever les salaires des enseignants, à offrir une formation duale à la fois théorique (en classe) et pratique (stage en entreprise), et à offrir un recyclage aux travailleurs adultes au titre du Fonds social pour le développement.

Source: Fahim, 2008; Amer, 2005; de Gobbi et Nesporova, 2005; van Eekelen et coll., 2001.

103. *Le renforcement de l'offre de formation* doit accompagner le flux d'informations, désormais plus efficace, sur les types de formation et les niveaux requis – faute de quoi les établissements de formation ne seront pas en mesure de réagir et d'ajuster leurs enseignements. Les systèmes publics de financement conditionnent de plus en plus l'octroi de subventions aux résultats de la formation observés sur le marché du travail, qu'il s'agisse d'établissements publics centralisés ou, de plus en plus, d'établissements de formation individuelle. L'établissement de liens solides avec les employeurs potentiels est un élément décisif pour satisfaire à la nécessité de rendre des comptes<sup>19</sup>.

104. Les méthodes de financement du développement des compétences insistent de plus en plus sur l'adéquation de la formation à la demande et sur l'obligation de rendre compte des résultats. Elles comportent divers aspects: 1) prélèvements de taxes sur les salaires par les employeurs; 2) taxes payées par les entreprises ou les personnes en formation; 3) autofinancement des établissements de formation par la production et la vente de biens et de services; 4) soutien de la collectivité; 5) extension de l'offre de formation émanant d'organisations non gouvernementales dans le secteur informel et de prestataires privés dans l'économie formelle (Johanson et Adams, 2004, p. 9). L'efficacité de ces approches est tributaire de différents facteurs, par exemple: les programmes visant à développer le marché de la formation doivent en démontrer les avantages aux employeurs et aux travailleurs; l'administration des taxes et des services administratifs du travail ou de l'emploi doit fonctionner efficacement; et les établissements individuels doivent publiquement communiquer leurs résultats afin d'aider le consommateur à faire un choix éclairé et d'améliorer ainsi leur transparence.

105. La promotion de *l'apprentissage sur le lieu de travail* est un moyen d'accroître l'investissement du secteur privé dans le développement des compétences – en visant précisément les travailleurs adultes qui se trouvent déjà sur le marché du travail. Lorsque

<sup>19</sup> Voir Galhardi, 2002, et Galhardi, 2004, pour la compilation de données d'enquête sur l'investissement dans la formation dans la région des Amériques et ailleurs.

les technologies ou les produits changent, les employeurs deviennent très attentifs aux qualifications qu'ils exigent de leurs salariés. Il ne devrait pas exister de décalage entre la formation qui est dispensée sur le lieu de travail et les types et niveaux spécifiques de qualifications requises. Premièrement, il faut que les travailleurs aient l'aptitude à apprendre – c'est-à-dire des compétences de base, la capacité d'assimilation, les compétences de communication – acquises durant leur scolarisation et leur formation préalable à l'emploi. Deuxièmement, il s'agit d'instaurer des mesures créant un environnement propice ou des mesures incitatives qui encouragent les employeurs et les travailleurs à renforcer la formation sur le lieu de travail. Ce thème est traité au chapitre 3 du présent rapport.

106. L'une des principales causes des déficits de qualifications tient à l'orientation des filles et des jeunes femmes, qui se limite aux professions traditionnelles, au lieu de cibler les nouvelles demandes du marché du travail. *La levée des obstacles qui dissuadent les femmes de suivre une formation* – sur le lieu de travail et en externe – sert le double objectif de réduire les inégalités et de répondre aux besoins du marché du travail. La division inégale du travail au sein de la famille constitue un obstacle majeur au renforcement de l'orientation des femmes vers des études et des formations. Pour y parvenir, il importe de programmer la formation en tenant compte de leurs besoins – à savoir de leur temps disponible et de leurs propres modalités d'acquisition des compétences. Cet engagement doit débiter aux niveaux de l'enseignement secondaire et de la formation professionnelle (voir section 4.2 du chapitre 4) et se poursuivre sur le lieu de travail (les enseignements tirés de l'élimination des obstacles à la formation des femmes dans le milieu des entreprises sont résumés au chapitre 3). Des actions spéciales sont nécessaires afin de réduire la discrimination professionnelle dans la formation<sup>20</sup> et par la suite dans l'emploi, afin que les femmes reçoivent la préparation requise pour répondre aux besoins des nouvelles industries et professions. Comme dans le cas du Botswana (encadré 2.7), les actions menées pour améliorer la formation commencent par l'élimination des stéréotypes sexistes.

---

<sup>20</sup> La discrimination dans l'emploi et la profession renvoie à la concentration de femmes ou d'hommes dans des activités économiques, domaines de travail ou secteurs. Par exemple, une étude sur la participation des femmes à l'enseignement professionnel et technique en Amérique latine indique que les dix secteurs spécifiques où les étudiantes étaient les plus nombreuses comptaient jusqu'à 77 pour cent de femmes inscrites (Silveira et Matosas, 2001).

**Encadré 2.7**  
**L'intégration des principes d'égalité entre hommes et femmes**  
**dans la formation professionnelle au Botswana**

L'Autorité nationale de formation du Botswana, en collaboration avec le Département des questions féminines au sein du ministère du Travail et de l'Intérieur, a rédigé une «Politique nationale d'intégration des principes d'égalité entre les femmes et les hommes dans l'enseignement professionnel et la formation au travail» (2000) servant les objectifs suivants:

- ❑ accroître l'accès des femmes à l'enseignement professionnel et à la formation technique et réduire les abandons pendant la durée de la formation;
- ❑ éradiquer l'indifférence aux sexospécificités et accroître la sensibilisation aux différences entre les hommes et les femmes dans les établissements de formation professionnelle; intégrer dans les programmes des formulations applicables indistinctement aux femmes comme aux hommes, améliorer l'attitude des personnes en formation, des instructeurs et des administrateurs face aux différences, à l'égalité et à l'équité entre les femmes et les hommes dans la formation, et promouvoir la formation sur l'égalité afin d'éliminer les stéréotypes et les préjugés sexistes;
- ❑ définir les éléments constitutifs du harcèlement sexuel, sensibiliser la population à ce problème et mettre en place des mécanismes stricts de signalement et d'intervention;
- ❑ établir et mettre en œuvre un système de collecte régulière de données et de communication de rapports traitant séparément des hommes et des femmes dans tous les établissements de formation professionnelle et indiquant la situation et les besoins de formation des hommes et des femmes, en vue de réduire la discrimination au travail.

Source: Botswana Training Authority, 2006.

107. Les exemples de l'Inde, du Brésil et de la Jamaïque exposés ci-dessous (encadrés 2.8-2.10) illustrent les initiatives prises pour relever les défis de la coordination, de l'expansion et de l'intégration. La section suivante examine les méthodes de nature à aider les personnes déjà occupées dans l'économie informelle à acquérir les compétences nécessaires pour s'orienter vers des emplois à plus forte productivité dans l'économie formelle.

**Encadré 2.8**  
**Remédier aux carences de l'offre et de la demande**  
**de qualifications en Inde**

L'économie indienne est scindée en deux parties très différentes, et tout porte à croire que le phénomène va s'accroître. La productivité a crû rapidement dans le secteur moderne, tirée par les services, les transports, les communications et l'industrie manufacturière, tandis que la part de l'emploi dans l'agriculture diminue et celle du secteur des services augmente. Toutefois, la croissance de l'emploi n'est pas suffisante, selon les estimations, pour absorber les 12,8 millions de personnes qui accèdent chaque année au marché du travail, non plus que pour créer des emplois plus productifs pour la vaste majorité de travailleurs qui dépendent de l'économie informelle. Il est préoccupant de constater que même les titulaires d'un diplôme de formation professionnelle ont du mal à trouver un emploi en raison du décalage entre les connaissances qu'ils ont acquises et les besoins des employeurs – qu'il s'agisse de compétences techniques ou de base (FICCI, 2007; TeamLease, 2007).



L'expansion, la qualité et l'intégration incluent les objectifs stratégiques de la Commission de planification visant à remédier aux carences de qualification, adapter l'enseignement et la formation aux besoins du marché du travail et améliorer l'accès des personnes pauvres et vulnérables à la formation qualifiante (Commission de planification, rapport du Groupe de travail sur la formation et le renforcement des compétences).

**Expansion:** Le Plan quinquennal indien (2007-2012) prévoit de multiplier par dix les structures d'enseignement et de formation, pour passer de quelque 5 000 instituts et centres de formation technique aujourd'hui à près de 50 000, sous l'autorité du ministère du Travail et de l'Emploi, et dispenser la formation professionnelle requise par l'industrie et les services, ainsi qu'une formation qualifiante pour l'emploi dans le secteur agricole et rural. «Le défi [...] consiste à accroître la part de la main-d'œuvre qualifiée, qui est aujourd'hui de 5 pour cent, pour la porter à 50 pour cent de la main-d'œuvre totale. Pour assurer l'employabilité de travailleurs, nous devons mettre en place une infrastructure adéquate pour la formation professionnelle, la validation des acquis et la pédagogie à utiliser dans l'enseignement professionnel. Les instituts de formation technique doivent rester en phase avec les exigences de l'industrie moderne et de l'univers des connaissances techniques en pleine expansion» (Manmohan Singh, Premier ministre, à la Conférence indienne du travail, avril 2007, New Delhi).

**Qualité:** Il est prévu d'améliorer les locaux d'enseignement, les outils pédagogiques, les facultés et les programmes. Avec l'aide de la Banque mondiale, quelque 500 instituts de formation technique seront transformés en «centres d'excellence» qui seront étroitement liés à l'industrie. Des comités de gestion industrielle obtiendront une autonomie accrue en matière de finances et d'élaboration des programmes dans chacun des instituts de formation. Les gouvernements des Etats régionaux resteront cependant propriétaires des instituts et continueront à administrer les admissions et le paiement des taxes.

**Intégration:** Plus de 90 pour cent des travailleurs indiens sont occupés dans le secteur de l'économie informelle. Rares sont ceux qui détiennent les compétences requises pour améliorer leur productivité et leur capacité de gain. L'Initiative de développement des compétences a pour but de fournir à 1 million de travailleurs des compétences qui leur donneront accès à l'employabilité au cours des cinq prochaines années et, par la suite, \$ 1 million de travailleurs par année. L'initiative de partenariat public-privé associe l'offre de cours de formation de brève durée sanctionnés par un diplôme. Les programmes visent les personnes pauvres et peu instruites qui n'ont pas les moyens d'accéder aux programmes de formation de longue durée, exigeant un niveau de qualifications élevé pour l'admission et très onéreux. En partenariat avec le BIT, le ministère du Travail et de l'Emploi conduit un programme pilote centré sur quatre groupements: chaudronnerie (Moradabad, Uttar Pradesh), verrerie (Firozabad, Uttar Pradesh), textiles (Tiruppur, Tamil Nadu) et travailleurs domestiques (Delhi). Tout en contribuant à l'amélioration de la productivité et de la compétitivité des entreprises ainsi qu'à l'employabilité des travailleurs de ces groupements, le programme sert aussi de banc d'essai pour les directives d'application et les méthodologies d'enseignement et de validation des connaissances dans l'économie informelle.

Source: Ratnam et Chaturvedi, 2008.

### **Encadré 2.9** **Formation aux nouvelles industries au Brésil**

Au Brésil, la Confédération nationale de l'industrie (CNI) a entrepris de relever les défis des nouvelles technologies et d'étendre le développement industriel à de nouvelles zones géographiques et, à cet effet, a mis en œuvre un nouveau programme d'enseignement et de formation. Faisant fond sur le programme PLANFOR (1995-2002), le programme brésilien Education pour l'industrie nouvelle prévoit d'élargir le champ d'intervention et les fonctions du SESI (Service social pour les travailleurs et leurs familles) et du SENAI (Service national de formation industrielle), qui s'occuperont désormais de l'enseignement de base, de la formation continue et de la formation professionnelle. La formation est adossée au plan stratégique pour le développement industriel. Elle est conçue pour satisfaire aux demandes des employeurs qui réclament une nette amélioration des compétences de base des travailleurs, afin que ceux-ci soient aptes à lire des instructions, interpréter des graphiques et échanger des connaissances. La formation est assortie d'objectifs ambitieux et vise à munir près de 700 000 travailleurs d'une formation de niveau moyen et améliorer leurs compétences de base et leurs qualifications professionnelles, sachant que 40 pour cent de la main-d'œuvre de l'industrie est aujourd'hui soit illettrée, soit compte moins de huit années de scolarisation à son actif. Le programme dispensera aussi des formations techniques initiales, continues, tout au long de la vie et spécialisées, ainsi qu'un enseignement technique de niveau moyen associé à une éducation de type scolaire. Les personnes diplômées dans le cadre de ce programme, dont 40 pour cent de techniciens, devraient donc occuper 1 million de nouveaux emplois industriels prévus dans les industries nouvelles. Le programme s'adresse principalement aux travailleurs de l'industrie et à leurs familles ainsi qu'aux communautés.

Source: Gallart, 2008.

### **Encadré 2.10** **Développement des compétences et productivité: l'Agence nationale de formation de la Jamaïque (HEART Trust/NTA)**

L'un des objectifs du Plan national de développement 2030 est de réduire le «déficit de productivité». La croissance de la productivité du travail en Jamaïque était la plus faible de la région, soit 0,4 pour cent par an tout au long des quinze dernières années. Cette faiblesse de la productivité s'explique par le piètre niveau d'adoption des nouvelles technologies, la lenteur du processus de mise à niveau des aptitudes professionnelles, le faible rendement économique de l'éducation, la concentration des activités dans le tourisme et l'exploitation minière – donc peu de diversification, et la progression de l'économie informelle. Le Plan national de développement a pour objet de corriger ces déficits par des mesures destinées à encourager le développement et la rentabilité des entreprises, l'adoption d'un cadre national de qualification à l'intention de tous les prestataires de services d'enseignement et de formation, et un renforcement des programmes de coopération à la formation avec les entreprises du secteur privé.

Le Centre de productivité de la Jamaïque, une organisation tripartite financée par le ministère du Travail et de la Sécurité sociale, qui inclut des représentants de la Fédération des employeurs et de la Confédération des syndicats de la Jamaïque, a pour rôle d'aider les entreprises à repérer les déficits de productivité et de compétitivité et y remédier. Il lui revient également d'intervenir dans l'enseignement secondaire et tertiaire afin que soient établis des programmes scolaires d'enseignement et de formation de nature à renforcer les compétences. Le Centre coopère avec la section de HEART Trust/NTA pour la formation en entreprise, afin de mettre au point une méthodologie de mesure de la productivité permettant de contrôler les effets de la formation sur la productivité des entreprises.

Source: McArdle, 2007.

### 2.3.3. Promouvoir la formalisation: le rôle de la formation

Les Membres devraient définir des politiques de mise en valeur des ressources humaines, d'éducation et de formation tout au long de la vie qui [...] répondent au défi de la transformation des activités de l'économie informelle en un travail décent pleinement intégré à la vie économique; les politiques et les programmes devraient être développés dans le but de créer des emplois décents et d'offrir des possibilités d'éducation et de formation, ainsi que de valider des connaissances et des compétences déjà acquises afin d'aider les travailleurs et les employeurs à s'intégrer dans l'économie formelle (*recommandation (n° 195) sur la mise en valeur des ressources humaines, 2004, paragr. 3 d*)).

108. Les conclusions de la discussion générale sur la mise en valeur des ressources humaines qui s'est déroulée à la Conférence internationale du Travail en 2000, de même que les conclusions de la discussion générale sur l'économie informelle (2002) et la recommandation (n° 195) sur la mise en valeur des ressources humaines, 2004, font ressortir les liens entre l'amélioration qualitative et quantitative de la formation et la formalisation du travail et des entreprises. Le secteur formel offre de meilleures conditions de travail et davantage de droits pour les travailleurs sur leur lieu de travail, tout en assurant une concurrence plus loyale entre les employeurs. Pour la société, la formalisation élargit l'assiette fiscale et facilite la mise en application de la législation et de la réglementation du travail.

109. Ainsi qu'il ressort des conclusions de ces discussions tripartites, le développement des compétences n'est pas une panacée – ce n'est pas la seule condition nécessaire à la formalisation –, mais c'est un facteur qui y contribue fortement. Parmi les autres facteurs, il importe de souligner l'importance des politiques destinées à élargir le champ de la croissance de l'emploi dans l'économie formelle. L'amélioration de la pertinence des qualifications et les actions en faveur de la formalisation par le développement de celles-ci soulèvent la question de l'expansion de l'économie formelle assortie d'emplois à pourvoir. Le rythme de la création d'emplois doit s'accélérer afin d'absorber les chômeurs et les personnes sous-employées et d'offrir de meilleures perspectives d'emploi aux travailleurs de l'économie informelle. A défaut, l'économie informelle continuera à absorber de plus en plus de travailleurs qui ne trouvent pas de travail décent malgré leur bon niveau de qualifications.

110. Dans de nombreux pays en développement, l'économie formelle de grande ampleur coexiste avec une économie informelle tout aussi vaste et non organisée. C'est en particulier dans ce groupe de pays qu'il existe une importante possibilité d'utiliser la formation comme une passerelle entre les activités de subsistance dans l'économie informelle et le travail décent et plus productif dans l'économie formelle.

111. Bon nombre de pays appliquent délibérément des mesures et des programmes de grande ampleur, qui préconisent le développement des qualifications pour favoriser l'intégration des travailleurs et des entreprises dans l'économie formelle et ainsi créer des emplois durables, décents et productifs<sup>21</sup>. Ces initiatives s'articulent autour de trois grands axes: élargissement de l'accès à la formation au-delà de l'économie formelle à forte croissance; validation des acquis; et inclusion de la formalisation dans la formation à l'entrepreneuriat.

112. Il est prioritaire *d'améliorer l'accès à des compétences de qualité au-delà du secteur urbain à forte croissance*. Dans de nombreux pays en développement, il est souvent difficile d'accéder aux programmes d'enseignement et de formation susceptibles

<sup>21</sup> Voir les rapports et articles rassemblés pour le Colloque interrégional de l'OIT sur l'économie informelle: Permettre une transition vers la formalisation, tenu à Genève du 27 au 29 novembre 2007 et destiné à un échange de données d'expérience sur l'intégration de l'économie informelle.

d'améliorer la productivité du travail. Les possibilités de formation peuvent y être inexistantes; l'analphabétisme peut interdire l'accès des jeunes et des adultes à la formation professionnelle, ou encore les services d'éducation et de formation peuvent être trop onéreux ou inaptes à faciliter l'accès à de meilleurs emplois. Enfin, la formation ne répond pas toujours aux besoins de certains groupes de populations, par exemple les femmes et les travailleurs migrants.

113. La plupart des pays en développement ont amélioré leurs statistiques d'inscription et de participation à une formation. Toutefois, l'enjeu principal est à présent celui de la qualité de l'éducation et de sa pertinence au regard de l'employabilité et des parcours professionnels dans l'économie formelle. En Amérique latine, des voix s'élèvent pour demander une intégration accrue des éléments relatifs à l'emploi ou la qualification dans les programmes de l'enseignement secondaire, en particulier dans les zones rurales et urbaines marginalisées, de façon à faire acquérir aux élèves des compétences techniques et professionnelles de base susceptibles d'améliorer leurs chances d'accéder au marché du travail (Pieck, 2007, p. 13). Les initiatives destinées à corriger les carences de l'éducation formelle et d'améliorer l'articulation entre la formation de base et générale, d'une part, et la formation professionnelle, d'autre part, mettent en lumière certaines bonnes pratiques qu'il conviendrait de généraliser:

- *Etablir des liens entre les établissements de formation locaux et nationaux.* Les centres d'éducation pour le travail (*Centros de Educación para el Trabajo - CENET*) au Honduras dispensent un enseignement scolaire et des cours de formation s'adressant surtout aux femmes pauvres et peu instruites des communautés rurales et urbaines. Ils se fondent sur des évaluations des besoins au niveau local et sur la participation de la communauté, mais ils sont également en relation avec le service national de formation professionnelle, l'INFOP. La formation est axée sur les compétences de base (maîtrise de la lecture et de l'écriture, questions d'égalité entre hommes et femmes), la formation technique et professionnelle (en agriculture, agro-industrie, commerces et services) et la formation à la gestion d'entreprise. Une récente étude d'impact a fait ressortir que l'emploi dans les communautés a augmenté de 136 pour cent après la délivrance de la formation, tandis que les investissements et l'introduction des nouvelles technologies ont également progressé (Rosal, 2007; Ooijens et coll., 2000).
- *Combiner l'enseignement de rattrapage et les services de l'emploi avec la formation technique.* Au Pérou, le programme de formation pour l'emploi (*Programa de Capacitación Laboral - CAPLAB*) (1997-2006) a inséré des jeunes et des femmes pauvres et sous-employés sur le marché du travail en adaptant la formation professionnelle à l'expérience et à la motivation des apprenants, en ajustant cette formation à la demande du marché du travail – principalement des petites entreprises locales – et en incluant l'expérience acquise sur le tas. Le programme est pris en charge par des établissements formels de formation professionnelle et insiste sur la formation des formateurs aux nouvelles technologies et méthodes pédagogiques, ainsi que sur la méthode permettant d'associer la formation technique avec l'enseignement de rattrapage, s'il y a lieu, et en rattachant la formation à des services de l'emploi décentralisés. Initialement financé par des donateurs, le programme a été intégré dans la loi générale sur l'éducation de 2003 (CAPLAB, 2007).
- *Tenir compte des besoins des femmes.* Les programmes s'adressant aux femmes – ou aux hommes et aux femmes – doivent prendre en compte les circonstances particulières qui influent sur la disposition des femmes à suivre une formation – notamment les responsabilités familiales et la charge de travail qui s'y rapporte,

le caractère saisonnier du travail ou la possibilité de se rendre dans les centres de formation. Les méthodes dont l'Etat dispose pour répondre aux besoins de ces femmes qui travaillent proviennent de données d'expérience rassemblées dans le secteur privé et auprès d'organisations non gouvernementales, où les femmes ont pris l'initiative d'organiser leur formation selon des modalités viables et utiles pour elles. Par exemple, le télétravail dans le secteur de la bureautique personnelle et professionnelle est en progression dans certains pays d'Asie. Il s'agit d'un nouveau type d'espace de travail, qui se révèle particulièrement adéquat pour aider les femmes à renforcer leurs compétences de base et leurs connaissances techniques, et à bénéficier du travail en réseau, et des avantages sociaux traditionnellement associés au travail dans l'économie formelle <sup>22</sup>.

- *Cibler les jeunes adultes qui n'ont pas bénéficié d'un enseignement secondaire de qualité.* Des programmes dits «de deuxième chance» sont offerts aux adultes qui, pour diverses raisons, n'ont pas suivi un enseignement adéquat durant leur enfance. Ces programmes prévoient généralement des horaires flexibles, des cours de brève durée et des services sociaux, s'il y a lieu, afin de faciliter l'accès au marché formel du travail. Par exemple, le programme *Chilecalifica*, lancé en 2002 par les ministères chiliens de l'Education, de l'Economie et du Travail, a pour but d'améliorer le niveau de l'enseignement scolaire, la qualité de la formation technique, la validation nationale des qualifications et compétences, et de fournir des informations sur le marché du travail. Entre 2002 et 2004, près de 74 000 personnes ont obtenu un certificat dans le cadre du programme; les personnes qui ont suivi intégralement cette formation ont vu leur niveau de revenu augmenter de 9,7 pour cent en moyenne, tandis que le taux d'emploi a augmenté de 5,7 pour cent (Gallart, 2008).
- *Habiliter les travailleurs ruraux migrants à obtenir un emploi dans le secteur formel urbain.* Cet objectif exige également des interventions ou un soutien spécifiques. Dans le cadre de ses stratégies destinées à surmonter les pénuries de main-d'œuvre et à réduire la pauvreté rurale, la Chine aide, par exemple, des travailleurs ruraux à quitter leur travail informel à faible productivité pour s'orienter vers un emploi formel dans les zones urbaines (encadré 2.11). Par ailleurs, dans le cadre de programmes d'enseignement à distance, des cours (anglais, programmation informatique, économie, gestion) sont prévus à l'intention de travailleurs ruraux du secteur informel dans les régions mal desservies (Wu, 2007).

---

<sup>22</sup> Voir, par exemple, les informations sur «eHomemakers» en Malaisie, un système qui allie formation professionnelle, développement de l'entreprise, planification financière, observation de la charia et travail en réseau, pour les femmes actives dans les TIC et autres travaux d'auxiliaire de bureau qu'elles effectuent hors de leur domicile: [www.ehomemakers.net](http://www.ehomemakers.net).

**Encadré 2.11**  
**Former des travailleurs ruraux à des emplois formels en milieu urbain:**  
**le Programme Dew Drop en Chine**

En 2004, le gouvernement chinois a lancé le Programme *Dew Drop* qui conjugue des mesures de lutte contre la pauvreté et des mesures de formation professionnelle propres à encourager les habitants des régions rurales pauvres à migrer vers les centres urbains soumis à de fortes pénuries de compétences. L'objectif déclaré du Groupe directeur du Conseil d'Etat pour la réduction de la pauvreté et le développement est de délivrer une formation professionnelle gratuite à 5 millions de jeunes agriculteurs et 200 000 personnes âgées des régions rurales pauvres, et de les aider à trouver un emploi dans les villes durant la période du onzième Plan quinquennal (2006-2010). Conjuguant une formation professionnelle avec de modestes subventions et une aide à la réinsertion dans les zones urbaines sujettes à des pénuries de compétences spécifiques, le Programme *Dew Drop* s'inscrit dans une ambitieuse campagne gouvernementale de lutte contre la pauvreté. Selon les informations communiquées par le gouvernement, le projet de budget pour 2006 prévoyait 95 millions de dollars pour la formation d'environ 1,65 million d'agriculteurs, soit une augmentation de 29 pour cent par rapport à 2005. Près de 1,3 million de personnes ayant suivi le programme sont parties chercher du travail dans les zones urbaines, concrétisant par là l'objectif du programme, qui était de réduire les pénuries de main-d'œuvre dans les villes et la pauvreté rurale. Une législation récente, et plus précisément la loi sur la protection de l'emploi, vise à intégrer le marché national du travail, notamment par l'offre d'une formation professionnelle à la fois aux travailleurs urbains licenciés et aux travailleurs ruraux migrants. D'autres initiatives ont été lancées pour améliorer les conditions de travail de façon que les emplois dans les industries à forte intensité de main-d'œuvre et orientées vers les exportations soient plus attrayants pour les travailleurs migrants. Dans la province de Guangdong, sur les 7,3 millions d'emplois vacants, 4,8 millions seulement ont été pourvus en 2007, selon les informations communiquées.

Source: Groupe directeur du Conseil d'Etat sur la réduction de la pauvreté et le développement, Chine, <http://en.cpad.gov.cn>.

114. Ces exemples mettent en lumière les avantages de la vulgarisation dans l'action des établissements nationaux de formation professionnelle, de façon que leur expérience, leurs ressources humaines, les infrastructures et la gouvernance tripartite concourent à appairer l'offre et la demande de formation. Les établissements d'enseignement doivent impérativement adapter la formation aux besoins des personnes à faible niveau d'instruction et dépourvues d'expérience professionnelle. Il s'agit de munir ces personnes des qualifications et compétences requises dans les petites entreprises susceptibles de les embaucher, tout en leur inculquant les aptitudes qui aideront ces entreprises à adopter de nouvelles technologies et à devenir compétitives dans l'économie formelle.

115. Les mécanismes de validation des acquis sont destinés à faciliter l'accès aux emplois de l'économie formelle pour les personnes qui n'ont pas eu la possibilité de suivre une formation professionnelle reconnue. Le terme «acquis» désigne l'ensemble des compétences, quels que soient les lieux et modalités d'acquisition de celles-ci: lieu de travail, communauté, domicile, apprentissage informel ou apprentissage par l'action dans l'économie formelle autant qu'informelle. La reconnaissance des acquis se traduit par la validation des compétences, dès lors que celles-ci correspondent aux critères d'une norme de qualification donnée. La validation des acquis a pour objet d'aider les employeurs à reconnaître plus aisément les qualifications et les compétences des candidats à l'emploi et, par là, à améliorer la compétitivité des travailleurs qui briguent des emplois dans l'économie formelle.

116. La validation des acquis tient un rôle particulièrement éminent dans le développement des qualifications en Afrique du Sud. A l'instar de nombreux autres pays en développement, l'Afrique du Sud est caractérisée par un secteur industriel et technique prospère parallèlement à une vaste économie informelle. Le gouvernement a établi un système officiel de validation des acquis afin de corriger les séquelles de l'apartheid en reconnaissant les qualifications et les connaissances des personnes qui par le passé ont été interdites d'accès à l'éducation, à la formation et à l'emploi dans le secteur formel (encadré 2.12). Ailleurs, les réformes axées sur les qualifications et la validation des acquis professionnels ont également pour objet d'améliorer les possibilités d'emploi des personnes issues de l'économie informelle.

**Encadré 2.12**  
**Validation des acquis en Afrique du Sud**

L'Autorité sud-africaine des qualifications (SAQA) a élaboré des procédures et des lignes directrices communes régissant la mise en application de la validation des acquis dans le Cadre national des qualifications. Très complètes, ces lignes directrices englobent l'évaluation, les retours d'information et les systèmes et procédures de gestion de la qualité. Les «Autorités sectorielles de l'éducation et de la formation» établissent des plans spécifiques pour les diverses branches d'activités (par exemple, pour le tourisme, les établissements d'accueil et le sport, la santé et les services sociaux, la construction, l'assurance et l'ingénierie). Ces plans préconisent des méthodes, définissent des procédures de vérification des compétences (si nécessaire, par l'observation plutôt que par l'examen) et organisent des stages de perfectionnement. Certains de ces secteurs portent une attention spéciale aux travailleurs de l'économie informelle. Par exemple, la validation des acquis est appliquée dans le secteur de la construction, qui compte de nombreux travailleurs informels sans diplôme, afin de les habiliter à prendre un emploi qualifié. Ce système a vocation à poursuivre la promotion de la formation tout au long de la vie et l'accès à l'emploi dans l'économie formelle.

Source: Blom, 2006; SAQA, 2004; Dyson et Keating, 2005.

117. Les cadres nationaux de qualifications comprennent des informations exhaustives sur l'examen et la validation des compétences et sur l'évaluation de l'efficacité des différents prestataires de formation. Il apparaît que la mise en œuvre des cadres nationaux de qualifications exige des engagements importants – celui de les développer et surtout de les pérenniser (par exemple pour faire en sorte que les évaluations soient adaptées au rythme d'évolution des technologies). Les chercheurs ont émis certains commentaires appelant à la circonspection. «Les cadres nationaux de qualifications, qui sont l'une des plus récentes innovations, s'avèrent difficiles à appliquer dans les pays à faible capacité. Des systèmes plus simples basés sur les compétences seraient dès lors plus efficaces et plus pratiques» (Johanson et Adams, 2004, p. 5)<sup>23</sup>.

118. L'action en faveur du *développement des petites entreprises* peut contribuer directement à l'intégration dans le secteur formel puisqu'elle fait partie des stratégies de promotion de la productivité et du travail décent. Par exemple, des enquêtes conduites dans de grandes et petites entreprises du Ghana, du Kenya et du Zimbabwe constatent les effets positifs, sur la productivité, de tous les mécanismes d'appui au développement des petites entreprises, et notamment l'information sur le lieu de travail ou à l'extérieur, la recherche et le développement en interne, l'embauche de travailleurs expatriés, l'accès aux acheteurs et fournisseurs étrangers et les transferts de technologie au moyen d'une assistance technique ou de l'attribution d'une licence. De toutes ces mesures, c'est la

<sup>23</sup> Pour plus d'informations sur les problèmes de mise en œuvre et de pérennisation de ces approches, voir les documents de travail du BIT suivants: Tuck, 2007; Young, 2005; Dyson et Keating, 2005.

formation des salariés qui produit le plus d'effets sur la productivité. Ces effets ont été relativement plus marqués dans les petites entreprises, où les niveaux de compétences sont bas (Biggs et coll., 1996).

119. L'expérience du Ghana (encadré 2.13) et les exemples qui suivent attestent qu'il est important de s'occuper davantage de la formation, tant des dirigeants que des travailleurs, en complément aux autres mesures de promotion de la formalisation, telles que l'accès au crédit et aux marchés de produits, et de la création d'un environnement propice à l'entreprise durable.

- Le programme de la Fédération des employeurs du Kenya (*Programme sur l'amélioration des produits et les liens interentreprises entre microentreprises et entreprises du secteur formel*) aide des opérateurs informels à passer des contrats de sous-traitance avec de grandes entreprises et à solliciter une participation aux programmes de l'OIT «Gérez mieux votre entreprise» (GERME) et *Employers Organizations and enterprise development in the informal economy: Moving from informality to formality* (BIT, 2006m).
- Au Pérou, le Département des micro et petites entreprises du ministère du Travail et de la Promotion de l'emploi soutient PRODAME (*Programa de Autoempleo y Microempresa*), qui dispense gratuitement des services d'orientation et de conseil aux personnes qui souhaitent créer ou formaliser une petite entreprise, et PROPYME (*Centro de Promoción de la Pequeña y Microempresa*) qui aide les petites entreprises à accroître leur productivité et leur compétitivité en accédant à de nouveaux marchés, y compris les marchés publics, ces derniers n'étant accessibles qu'aux entreprises formellement enregistrées (BIT, 2005j).
- En Afrique du Sud, l'Institut national pour la productivité offre des possibilités d'éducation et de formation aux propriétaires de petites entreprises, afin de les aider à améliorer leur productivité de façon à évoluer vers le secteur formel et en leur apprenant en particulier à observer les dispositions réglementaires relatives aux processus de production, salaires minima, assurances, réglementation du travail, etc. (Institut national pour la productivité, 2003, BIT, 2005a).



**Encadré 2.13**  
**Stratégie décentralisée en faveur des pauvres visant à améliorer l'économie informelle au Ghana**

La politique de promotion de la croissance pour les plus démunis au Ghana est axée sur la valorisation de l'économie informelle par la multiplication des possibilités de travail décent. Après avoir été testée dans deux districts dans le cadre d'un partenariat entre le ministère du Travail, de la Jeunesse et de l'Emploi, le Congrès des syndicats du Ghana, l'Association des employeurs du Ghana et le BIT au titre de son programme pilote en faveur du travail décent au Ghana, cette action pilote a donné lieu à la création d'institutions locales pour le dialogue social, rassemblant des représentants du gouvernement local, des députés et des représentants d'associations de petites entreprises. Les sous-comités statutaires des assemblées de district pour l'emploi productif et rémunérateur ont élaboré et appliquent des plans qui aident des centaines de petites entreprises locales à valoriser leur activité et à s'étendre dans l'économie formelle. Le partenariat entre les secteurs privé et public élimine les entraves à la croissance par des investissements dans les infrastructures, la formation et autres éléments. Les associations de petites entreprises encouragent leurs membres à adhérer au régime national d'assurance maladie et de retraite. Les sous-comités ont lancé «des coopératives d'épargne et de crédit pour le travail décent» qui soutiennent la stabilité économique tout en mobilisant des capitaux pour l'investissement. La participation, l'organisation et le dialogue social local ont induit des améliorations dans la gouvernance et le règlement des différends, et ont donné lieu à des recettes provenant de taxes locales, fournissant ainsi des recettes fiscales supplémentaires pour les investissements dans les infrastructures et la formation, ce qui encourage d'autant la croissance et améliore les conditions de travail. Le manuel de formation destiné aux associations de petites entreprises du Ghana a été élaboré conjointement par le Bureau du secteur informel du Congrès des syndicats du Ghana, l'unité de formation de l'Association des employeurs du Ghana et deux prestataires nationaux de services aux entreprises travaillant avec des PME.

Source: [www.ilo.org/led](http://www.ilo.org/led), van Empel, 2007.

## 2.4. Pays les moins avancés

### 2.4.1. Faible niveau de productivité et d'instruction et persistance d'un taux élevé de travailleurs pauvres

120. Les pays les moins avancés (PMA) sont au nombre de 50 dans le monde (voir liste jointe en annexe au présent chapitre; voir distinction entre «pays en développement» et «pays les moins avancés» à la note 15. Les deux tiers d'entre eux se trouvent en Afrique subsaharienne et beaucoup d'autres en Asie. Les petits pays insulaires comptent aussi de nombreux pays parmi les moins avancés. L'évolution récente dans ces pays confirme que les bas niveaux de qualification, la faible productivité et la pauvreté des travailleurs se renforcent mutuellement en formant un cercle vicieux.

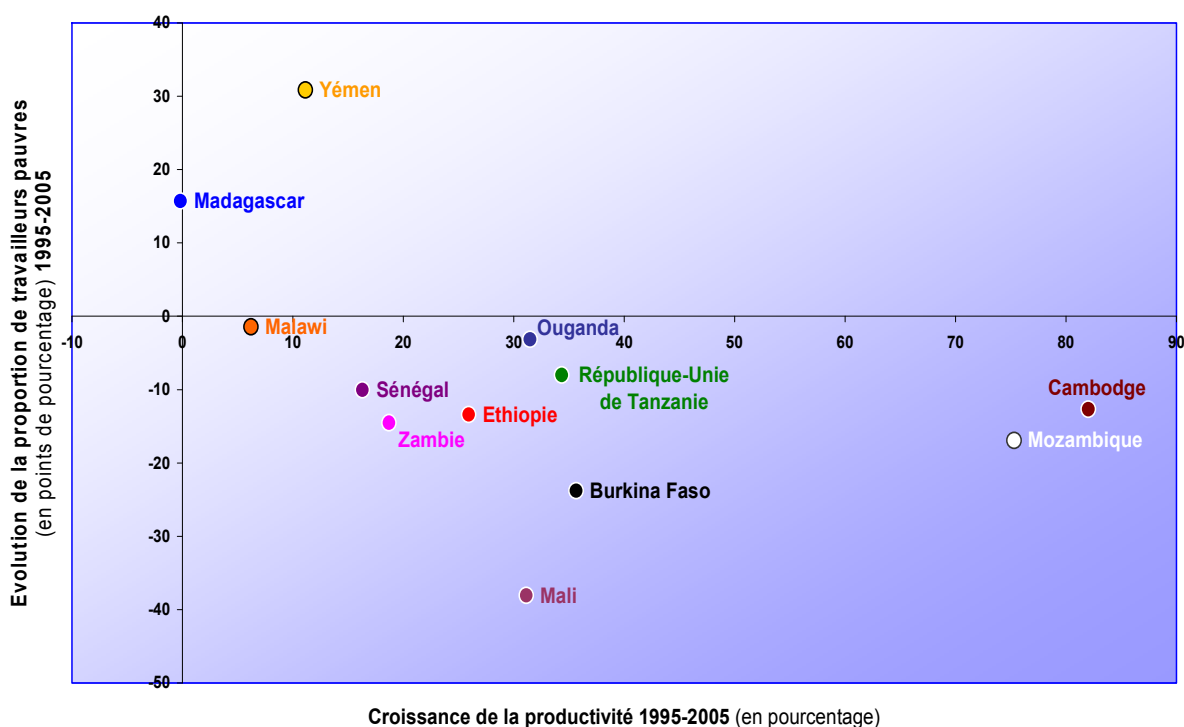
121. Le faible niveau d'instruction est un phénomène caractéristique des pays les plus pauvres. Ainsi que mentionné au chapitre 4 à propos de l'emploi des jeunes, sur l'ensemble des garçons et filles en âge de fréquenter l'école secondaire en Afrique subsaharienne, un sur cinq seulement est scolarisé (UNICEF, 2007). Ce chiffre correspond exactement à la moitié du taux moyen de scolarisation dans le monde.

122. Les statistiques qui permettraient d'analyser les liens entre la productivité, les qualifications et l'emploi sont extrêmement clairsemées. Ce n'est que dans 12 pays seulement qu'existent des données comparables permettant de mesurer les changements survenus durant la dernière décennie dans les trois domaines précités. Dans l'ensemble de cet échantillon de pays, le niveau de pauvreté reste élevé, 48 pour cent des travailleurs

en moyenne vivant avec moins de 1 dollar par jour. Le taux moyen d’alphabétisation dans l’ensemble de ces pays se chiffre à 52 pour cent de la population âgée de plus de 15 ans. Considérant que généralement les statistiques sont disponibles pour les pays les mieux lotis, tout porte à croire que la situation réelle dans l’ensemble des pays les moins avancés est encore moins favorable.

123. En revanche, on relève un taux moyen élevé de croissance de la productivité dans les pays composant l’échantillon, soit 31 pour cent entre 1995 et 2005. De plus, la croissance de la productivité semble effectivement être en corrélation avec la diminution du nombre de travailleurs pauvres (figure 2.8). Toutefois, compte tenu de la faiblesse du niveau d’instruction, seule une infime proportion de la main-d’œuvre disponible est en mesure de profiter des quelques rares possibilités d’accès à un travail productif dans le secteur des nouvelles technologies ou des services. Peu instruite et dépourvue des qualifications requises par le marché du travail, la majorité de la main-d’œuvre ne peut trouver d’emploi décent et productif dans l’économie formelle. En Afrique subsaharienne, 75 pour cent des travailleurs tirent leurs moyens d’existence de l’économie informelle. Les revenus provenant de l’activité économique informelle sont trop bas pour affranchir de la pauvreté plus qu’une petite minorité de personnes.

**Figure 2.8. Pays les moins avancés: Evolution de la productivité et du nombre de travailleurs pauvres (à 1 dollar E.-U. par jour) dans certains pays**



Source: BIT, 2007a et 2007o.

#### 2.4.2. Priorités: améliorer la qualité de la formation et les modalités de l’offre

124. *Les systèmes d’enseignement et de formation* présentent de nombreuses faiblesses dans les PMA et, de manière générale, ne contribuent pas encore véritablement à la réalisation des objectifs de développement. Le rendement du système d’éducation est souvent biaisé, privilégiant les qualifications universitaires et non techniques, et l’offre de formation professionnelle, technique et qualifiante qui pourrait ouvrir des possibilités

d'accès au marché du travail est insuffisante. De nombreux jeunes tendent à considérer la formation professionnelle et technique comme une option de second ordre pour leur carrière.

125. Les PMA sont aux prises avec un double défi, celui d'élargir la participation à la formation qualifiante et d'en relever la qualité, de façon à améliorer la productivité et accroître les revenus:

- premièrement, augmenter la productivité des femmes et des hommes dans l'économie informelle, où travaillent aujourd'hui la plupart des jeunes, des femmes et des entrepreneurs;
- deuxièmement, réformer les systèmes d'enseignement et de formation, afin qu'ils soient à même de délivrer les qualifications et compétences requises pour stimuler la croissance du travail décent dans l'économie formelle.

126. Une récente étude de l'Union africaine définit les différents éléments du développement des compétences considérés comme décisifs pour le développement économique et social de l'Afrique. Dans deux domaines prioritaires – l'agriculture et le développement rural – et dans les industries locales et familiales, l'accent est mis sur l'amélioration des systèmes traditionnels et informels d'acquisition des qualifications (Union africaine, 2007). Dans ses conclusions, la onzième Réunion régionale africaine de l'OIT (Addis-Abeba, avril 2007) déclare que les Etats Membres africains devraient mettre en vigueur des stratégies qui prévoient des «... possibilités de formation ou de réadaptation offertes aux travailleurs pauvres, notamment les jeunes et les femmes, pour faire en sorte que la moitié de la main-d'œuvre de l'Afrique ait acquis de nouvelles compétences ou amélioré son niveau de qualification d'ici à 2015» (BIT, 2007c).

127. De nombreux gouvernements ont conçu dernièrement des politiques insistant sur la formation des travailleurs dans l'économie informelle. Les mesures prises au Sénégal donnent priorité à la formation professionnelle des petits producteurs et des travailleurs indépendants. Au Bénin, les écoles techniques publiques offrent à présent des formations qualifiantes aux maîtres artisans du secteur informel. En Zambie, les politiques de formation sont en grande partie centrées sur le renforcement des qualifications pour l'économie informelle. Certaines initiatives tentent d'améliorer les liens entre les établissements de formation du secteur formel et les travailleurs et entrepreneurs du secteur informel.

128. Il reste encore de nombreux obstacles financiers et non financiers à surmonter pour accroître l'accès des pauvres à la formation. Au nombre de ces obstacles comptent, par exemple, le manque à gagner que représente le temps consacré à la formation, les critères d'admission très sévères ou le montant élevé des frais d'inscription et, enfin, les facteurs sociaux qui contraignent souvent les femmes à s'engager dans des formations conduisant à des emplois de faible productivité. Les femmes rencontrent des difficultés lorsqu'elles souhaitent perfectionner leur travail ou suivre une formation en raison du travail non rémunéré qu'elles sont tenues de fournir au foyer. Le travail ménager non rémunéré peut aider d'autres membres du ménage à suivre des formations et accéder à des emplois mieux rémunérés, mais les femmes ont moins de temps disponible pour développer leur entreprise et améliorer leur productivité. L'encadré 2.14 résume un certain nombre d'enseignements à caractère général tirés des nombreux projets à échelle réduite et des grands programmes qui ont permis de surmonter ces obstacles.

**Encadré 2.14**  
**Améliorer l'accès des pauvres à la formation:**  
**les enseignements**

**Réduire les obstacles financiers à l'admission:** les gouvernements devraient financer des interventions visant spécifiquement les pauvres de façon à leur faciliter l'accès à la formation qualifiante (formelle).

**Réduire les obstacles non financiers interdisant l'accès aux cours formels** et/ou fournir une aide supplémentaire aux pauvres pour les aider à surmonter ces obstacles, par exemple en comblant leur déficit d'éducation formelle de base – avant d'entamer une formation qualifiante.

**Elaborer des stratégies de développement des compétences en faveur des groupes défavorisés:** les populations rurales, certaines catégories de femmes, les jeunes femmes et hommes, les personnes travaillant dans le secteur informel, les hommes et les femmes souffrant d'un handicap.

**Mettre au point des dispositions spéciales** qui prennent en compte les difficultés individuelles (horaires, lieux de formation, méthodologie d'enseignement, etc.).

**Eviter de former les pauvres (et en particulier les femmes) aux métiers traditionnels** de façon à ne pas les marginaliser davantage, et les orienter plutôt vers des formations liées aux nouvelles technologies (par exemple la réparation de téléphones portables) et former les femmes à des métiers traditionnellement réservés aux hommes. Il faut s'armer de patience et de persévérance pour sensibiliser et faire évoluer les mentalités au niveau communautaire et institutionnel, de façon à faire accepter le nouveau rôle économique des femmes.

**Appuyer financièrement la formation sous forme d'apprentissage informel** (thème développé ci-après).

Source: Palmer, 2007.

129. *L'analphabétisme* fait que la formation formelle est hors de portée du plus grand nombre dans l'économie informelle, notamment les apprentis et les maîtres artisans. De nombreux programmes attestent qu'il est possible de conjuguer alphabétisation et apprentissage des moyens de subsistance; c'est par exemple le cas de l'Association pour le développement des fibres textiles au Sénégal, du Projet de développement des infrastructures de Tangail au Bangladesh et de l'Initiative en faveur de l'éducation des filles et jeunes hommes du Somaliland (Oxenham, 2002).

130. En République-Unie de Tanzanie, l'Autorité de l'enseignement technique et de la formation professionnelle (VETA) a conçu et testé un programme intégré de formation qui associe l'alphabétisation, la formation technique et la formation à la gestion, sachant que la maîtrise de la lecture et de l'écriture est une condition préalable importante pour l'efficacité de la formation. Les personnes en formation sont mises en relation avec des pourvoyeurs de crédit et des spécialistes du développement des entreprises. Une évaluation constate l'amélioration de la qualité des produits et services fabriqués par les personnes en formation et la hausse du chiffre d'affaires et des bénéfices (Johanson et Adams, 2004).

131. *L'apprentissage informel* peut améliorer la formation et les gains de productivité. L'apprentissage informel est une source majeure de qualifications et de formation dans l'économie informelle. Toutefois, ce type de formation est souvent de qualité médiocre, étant donné que les fondements théoriques du métier font défaut et que les technologies sont rudimentaires. Dans beaucoup de PMA, toute une série d'initiatives ont été mises en œuvre pour améliorer l'apprentissage, sachant qu'il peut accroître la productivité et l'employabilité. Certaines initiatives ont été lancées de manière ponctuelle, d'autres ont adopté une approche exhaustive (Nübler, 2008a).

132. Au Bénin, le Bureau d'appui aux artisans s'efforce de perfectionner la formation des apprentis en collaborant avec diverses associations professionnelles. Le bureau met en relation les maîtres artisans et les apprentis membres des associations professionnelles avec d'éminents prestataires de services de formation du secteur public ou privé en vue d'une formation complémentaire. Le bureau d'appui finance les programmes et prodigue des conseils techniques. Les associations professionnelles mettent en œuvre et supervisent la formation, conçoivent de nouveaux modules, participent à la sélection des candidats, négocient les honoraires des instructeurs, surveillent l'assiduité des apprentis, collaborent à l'organisation des examens en fin de formation et participent à l'évaluation des programmes. Des efforts de sensibilisation et d'information ont été nécessaires pour convaincre les maîtres artisans de participer à cette initiative, étant donné que la formation complémentaire des apprentis était une notion nouvelle pour eux. La réussite du projet tient également à d'autres facteurs, et en particulier à l'investissement dans des équipements plus modernes et une meilleure formation des enseignants (Johanson et Adams, 2004).

133. L'apprentissage informel est plus efficace si l'on adopte une stratégie intégrée comprenant les éléments suivants:

- *améliorer l'image de l'apprentissage en tant que mode de formation* en s'appuyant sur des campagnes générales de sensibilisation à son rôle et à ses débouchés, y compris dans l'enseignement primaire et secondaire;
- *effectuer des études de marché* pour déterminer les métiers et qualifications correspondant à la demande du marché du travail et définir le soutien complémentaire requis;
- *aider les pauvres à financer l'apprentissage* lorsque le budget du ménage n'est pas suffisant pour payer les frais d'inscription, les outils et les équipements;
- *améliorer la qualité et la pertinence de la formation qualifiante*, par exemple en complétant la formation sur le lieu de travail par un enseignement théorique ou en inculquant aux maîtres artisans participant à l'apprentissage informel des qualifications techniques, pédagogiques et de gestion d'entreprise;
- *conjuguer formation qualifiante et maîtrise affirmée de la lecture, de l'écriture et du calcul* pour les apprentis qui n'ont pas suivi un enseignement de base suffisant;
- *renforcer les compétences des maîtres artisans* qui seront ainsi à même de transmettre des qualifications plus solides et plus adéquates à leurs apprentis;
- *établir des systèmes nationaux de reconnaissance des qualifications* par l'évaluation et la validation des compétences, que celles-ci aient été acquises dans le système d'apprentissage formel ou informel;
- *à l'issue de la formation, assurer un soutien* aux diplômés par des services d'emploi qui leur proposeront des emplois correspondant à leurs compétences ou par l'accès au microcrédit et autres appuis à l'emploi indépendant;
- *encourager les jeunes femmes à entreprendre un apprentissage*; l'accès à un apprentissage de qualité doit être ouvert aux jeunes, hommes et femmes, de manière équitable et, à cet effet, il importe de redoubler d'efforts pour améliorer la prise de conscience de la discrimination dans la profession. Il s'agira également d'étudier les moyens par lesquels l'apprentissage pourrait contribuer à éliminer les

obstacles qui interdisent aux jeunes femmes l'accès à des domaines de travail non traditionnels <sup>24</sup>.

134. Les systèmes publics de formation dans les PMA pâtiennent d'un manque d'adéquation, de qualité et d'équité:

- Les systèmes formels d'enseignement professionnel et de formation technique ne délivrent pas les qualifications requises par les emplois existants.
- La qualité de la formation s'est détériorée dès lors que les coupes budgétaires ont restreint les investissements dans les installations, les équipements et le personnel enseignant.
- L'égalité d'accès à l'éducation et à la formation pose un sérieux problème dans les PMA. Les femmes et les jeunes filles sont sous-représentées dans l'enseignement professionnel et la formation technique; dans certains pays, elles ne représentent qu'une infime fraction des inscriptions et se retrouvent souvent dans les filières traditionnellement réservées aux femmes, comme la coiffure et le secrétariat.

135. Pour surmonter ces problèmes, de nombreux PMA ont mis en place de *nouvelles mesures et de nouveaux systèmes d'enseignement*, dont beaucoup sont centrés sur la coordination et le partenariat avec le secteur privé. Par exemple, le Malawi, la République-Unie de Tanzanie et la Zambie ont créé des organes nationaux de consultation et de coordination (autorités nationales de formation) qui préconisent le partenariat comme moyen de mieux utiliser l'argent public, en faisant en sorte que l'enseignement technique et la formation professionnelle soient mieux ajustés au marché du travail. Il incombe en particulier aux autorités nationales de formation de structurer la relation entre le système de formation, les employeurs et les syndicats (Johanson et Adams, 2004).

136. *Les modalités d'éducation et de formation* ont également fait l'objet d'innovations. Celles-ci ont été centrées sur les programmes de formation duale (conjuguant l'enseignement en établissement et la formation pratique en entreprise), la formation axée sur les compétences, les services de vulgarisation et l'enseignement à distance. La mise en œuvre de la formation axée sur les compétences est un processus complexe qui comprend l'élaboration de normes fondées sur une analyse des emplois, la préparation de nouveaux matériels pédagogiques organisée en modules et la conception de nouvelles méthodes d'évaluation et de nouveaux tests de performance. Ce mode de formation oblige les instructeurs et les directeurs d'établissement à dispenser la formation telle qu'elle est définie et suppose une participation des employeurs.

137. Depuis quelques années, une grande partie des mesures et des programmes tendent à encourager les entreprises à accroître *l'apprentissage sur le lieu de travail* tout en améliorant la qualité de la formation. Certains pays africains francophones ont constitué des fonds de formation (par exemple, le Bénin, le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire, la Guinée, le Mali, le Niger, le Sénégal, le Tchad et le Togo). Ces fonds sont principalement alimentés par des cotisations perçues dans les entreprises (à raison d'un pourcentage donné de la masse salariale). Ils servent à financer la formation des salariés dans l'entreprise ou en dehors et constituent un embryon de système de formation tout au long de la vie, qui commence à se dessiner dans ces pays. L'encadré 2.15 illustre les principes et les activités du Fonds de développement de l'enseignement technique et de la formation professionnelle (FONDEF).

---

<sup>24</sup> Voir BIT, 2005e.

**Encadré 2.15**  
**Sénégal: Fonds de développement de l'enseignement technique**  
**et de la formation professionnelle (FONDEF)**

Le FONDEF est une organisation autonome qui finance la plus grande partie de la formation continue de l'apprentissage tout au long de la vie dans les entreprises. Le FONDEF est subventionné par l'Etat et par les cotisations des entreprises (provenant d'une taxe sur les salaires). Il a pour objet de renforcer les qualifications du personnel et de créer un authentique marché de la formation continue. Les entreprises contribuent aux coûts de formation à hauteur de 25 pour cent. Le FONDEF finance la formation dans tous les types d'activités économiques, soutient les plans de formation des entreprises des secteurs public et privé, de même que les programmes de formation adoptés par les organisations professionnelles et sectorielles et les groupes d'entreprises. Les financements du FONDEF peuvent aller jusqu'à 75 pour cent des coûts totaux d'une formation. Le projet de formation est approuvé par un comité de sélection (composé de représentants du conseil d'administration du FONDEF et des partenaires sociaux), puis la formation est confiée par contrat à un ou plusieurs prestataires publics ou privés de formation (à présent au nombre de 130) agréés par le FONDEF. En presque trois ans (2004-2006), le FONDEF a financé des formations dans 106 entreprises pour près de 7 000 employés. Les demandes de financement émanaient à 52 pour cent des petites et moyennes entreprises et à 31 pour cent des grandes entreprises. Le secteur bancaire et financier ainsi que l'industrie (textiles, produits alimentaires) ont été parmi les principaux bénéficiaires. Les très petites entreprises ne comptent qu'un nombre restreint de bénéficiaires.

Source: Banque mondiale, 2007a.

138. La formation en soi ne crée pas d'emplois et n'augmente pas nécessairement la productivité dans l'économie informelle. Pour atteindre ces objectifs, la formation doit s'inscrire dans un environnement économique et un marché du travail propices au développement et à l'utilisation des qualifications ainsi qu'à l'intégration des activités informelles dans le secteur formel. Par exemple, les participants à la onzième Réunion régionale africaine sont convenus que les stratégies permettant d'échapper au piège de l'économie informelle «devraient comprendre des mesures pour accroître le taux d'enregistrement des entreprises du secteur informel, développer les compétences, assurer des conditions de travail meilleures et plus sûres, étendre la couverture sociale et encourager la création d'associations librement choisies de travailleurs et d'employés» (BIT, 2007c).

## Annexe

### Groupes de pays

#### Pays de l'OCDE à revenu élevé

Allemagne  
Australie  
Autriche  
Belgique  
Canada  
Corée, République de  
Danemark  
Espagne  
Etats-Unis  
Finlande  
France  
Grèce  
Irlande  
Islande  
Italie  
Japon  
Luxembourg  
Norvège  
Nouvelle-Zélande  
Pays-Bas  
Portugal  
Royaume-Uni  
Suède  
Suisse  
(24 pays ou régions)

#### Europe centrale et orientale et Communauté d'Etats indépendants (CEI)

Albanie  
Arménie  
Azerbaïdjan  
Biélorus  
Bosnie-Herzégovine  
Bulgarie  
Croatie  
Estonie  
Géorgie  
Hongrie  
Kazakhstan  
Kirghizistan  
Lettonie  
Lituanie  
Macédoine, ex-République yougoslave de  
Moldova, République de  
Monténégro  
Ouzbékistan  
Pologne  
Roumanie

Fédération de Russie  
Serbie  
Slovaquie  
Slovénie  
Tadjikistan  
République tchèque  
Turkménistan  
Ukraine  
(28 pays ou régions)

#### Pays en développement

Afrique du Sud  
Algérie  
Antigua-et-Barbuda  
Arabie saoudite  
Argentine  
Bahamas  
Bahreïn  
Barbade  
Belize  
Bolivie  
Botswana  
Brésil  
Brunéi Darussalam (le)  
Cameroun  
Chili  
Chine  
Chypre  
Cisjordanie et bande de Gaza  
Colombie  
Congo  
Corée, République de  
Costa Rica  
Côte d'Ivoire  
Cuba  
République dominicaine  
Dominique  
Egypte  
El Salvador  
Emirats arabes unis  
Equateur  
Fidji (les)  
Gabon  
Ghana  
Grenade  
Guatemala  
Guyana  
Honduras  
Hong-kong (Chine)  
Inde  
Indonésie  
Iran, République islamique d'

Iraq  
Jamaïque  
Jordanie  
Kenya  
Koweït  
Liban  
Jamahiriya arabe libyenne  
Malaisie  
Maroc  
Iles Marshall (les)  
Maurice  
Mexique  
Micronésie, Etats fédérés de  
Mongolie  
Namibie  
Nauru  
Nicaragua  
Nigéria  
Oman  
Pakistan  
Palaos, République de  
Panama  
Papouasie-Nouvelle-Guinée  
Paraguay  
Pérou  
Philippines  
Qatar  
Saint-Kitts-et-Nevis  
Sainte-Lucie  
Saint-Vincent-et-les Grenadines  
Seychelles  
Singapour  
Sri Lanka  
Suriname  
Swaziland  
République arabe syrienne  
Thaïlande  
Tonga  
Trinité-et-Tobago  
Tunisie  
Turquie  
Uruguay  
Venezuela, Rép. bolivarienne du  
Viet Nam  
Zimbabwe  
(89 pays et régions)

#### Pays les moins avancés

Afghanistan  
Angola  
Bangladesh

Bénin  
Bhoutan  
Burkina Faso  
Burundi  
Cambodge  
Cap-Vert  
République centrafricaine  
Comores  
Djibouti  
Erythrée  
Ethiopie  
Gambie  
Guinée  
Guinée-Bissau  
Guinée équatoriale  
Haïti  
Iles Salomon  
Kiribati  
Lao, République démocratique populaire  
Lesotho  
Liberia  
Madagascar  
Malawi  
Maldives  
Mali  
Mauritanie  
Mozambique  
Myanmar  
Népal  
Niger  
Ouganda  
République démocratique du Congo  
Rwanda  
Samoa (occidentale)  
Sao Tomé-et-Principe  
Sénégal  
Sierra Leone  
Somalie  
Soudan  
Tanzanie, République-Unie de  
Tchad  
Timor-Leste (le)  
Togo  
Tuvalu  
Vanuatu  
Yémen  
Zambie  
(50 pays et régions)

Source: PNUD, 2006.



## Chapitre 3

---

### Compétences et productivité sur le lieu de travail et dans les chaînes de valeur

Les membres devraient ... promouvoir le développement de la formation et de l'acquisition de connaissances sur le lieu de travail par le biais de: i) l'utilisation de méthodes de travail très performantes qui améliorent les compétences; ii) l'organisation, avec des prestataires de formation publics et privés, d'une formation en cours d'emploi et hors emploi...; et iii) l'utilisation de nouvelles formes d'acquisition de connaissances, associées à des mesures et politiques sociales de nature à faciliter la participation à la formation (recommandation (n° 195) sur la mise en valeur des ressources humaines, 2004, paragr. 9f)).

Les membres devraient reconnaître que l'éducation et la formation tout au long de la vie devraient être fondées sur l'engagement explicite des gouvernements d'investir et de créer les conditions nécessaires pour renforcer l'éducation et la formation à tous les niveaux, des entreprises de former leurs salariés, et des individus de développer leurs compétences et d'organiser au mieux leur parcours professionnel (recommandation n° 195, paragr. 4b)).

Les entreprises durables devraient innover, adopter des technologies appropriées favorables à l'environnement, développer les compétences et les ressources humaines et accroître la productivité pour demeurer compétitives sur les marchés nationaux et internationaux. Elles devraient également appliquer sur le lieu de travail des pratiques fondées sur le plein respect des principes et droits fondamentaux au travail et des normes internationales du travail, ainsi qu'encourager de bonnes relations entre les travailleurs et la direction, car elles constituent un important moyen d'augmenter la productivité et de créer du travail décent (Conclusions concernant la promotion d'entreprises durables, Conférence internationale du Travail, 96<sup>e</sup> session, Genève, 2007, paragr. 13).

139. Le présent chapitre définit le développement des compétences comme étant l'un des principaux facteurs de productivité et de compétitivité de l'entreprise. Les données empiriques montrent que les moyens de promouvoir l'acquisition de connaissances sur le lieu de travail varient selon le type d'entreprise. Par conséquent, ce chapitre examine les données empiriques et en tire des enseignements sur la manière de favoriser le développement des compétences dans trois cas de figure. Premièrement, les *alliances interentreprises* au sein de regroupements locaux et de chaînes de valeur mondiales liées à des entreprises multinationales offrent des possibilités de développer les compétences en réalisant des économies d'échelle. Deuxièmement, les entreprises qui suivent une stratégie dite du *lieu de travail à haute performance* mettent surtout l'accent sur l'acquisition des compétences dans le cadre d'approches participatives de la gestion et du développement de l'entreprise. Troisièmement, les *petites entreprises* ont des difficultés spécifiques à surmonter pour accéder à des services de formation et acquérir les capacités techniques et de gestion dont elles ont besoin pour se développer. La fin du chapitre attire l'attention sur le rôle important joué par les gouvernements et les partenaires sociaux pour promouvoir l'investissement dans les compétences et l'innovation.

### 3.1. L'entreprise durable: compétitivité, productivité et développement des compétences

140. Ainsi que la 96<sup>e</sup> session de la Conférence internationale du Travail l'a conclu: «Les entreprises durables sont une source principale de croissance, de création de richesses, d'emplois et de travail décent. La promotion d'entreprises durables est par conséquent un outil important pour réaliser le travail décent, le développement durable et l'innovation qui améliore, avec le temps, les niveaux de vie et les conditions sociales.» (BIT, 2007e, paragr. 3).

141. La Conférence a conclu que les entreprises doivent être viables pour pouvoir être durables. Des entreprises viables sont des entreprises compétitives. Si une entreprise n'est pas en mesure de maintenir sa compétitivité, sa viabilité à long terme devient incertaine, de même que la quantité et la qualité des emplois qu'elle fournit. A l'inverse, les lieux de travail offrant des emplois décents bâtissent le capital humain et social indispensable à une amélioration constante de la productivité. Dès lors, une interaction existe entre compétitivité et travail décent.

142. L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) définit la compétitivité comme étant «la capacité d'entreprises, d'industries, de régions ou d'ensembles supranationaux de générer de façon durable, tout en étant et restant exposés à la concurrence internationale, un revenu et un niveau d'emploi des facteurs relativement élevés<sup>1</sup>». Selon l'auteur d'un travail universitaire (Cantwell, 2005), être compétitif signifie être en possession des capacités requises pour une croissance économique soutenue dans un contexte concurrentiel où d'autres peuvent avoir un ensemble de capacités équivalent mais en général légèrement différent. Le niveau de vie d'un pays augmentera lorsqu'il parviendra à une croissance soutenue de la productivité. De même, au niveau de l'entreprise, une telle croissance permettra de financer un programme de développement de l'entreprise tout en offrant la possibilité de continuer à augmenter les salaires réels.

143. Toutefois, les avis sont très partagés à propos des déterminants de la compétitivité. Le Forum économique mondial (2007) en a dénombré 12: 1) les institutions; 2) les infrastructures; 3) la stabilité macroéconomique; 4) la santé et l'enseignement primaire; 5) l'enseignement supérieur et la formation; 6) l'efficacité du marché des biens; 7) l'efficacité du marché du travail; 8) la sophistication du marché financier; 9) la préparation technologique; 10) la taille du marché; 11) la sophistication des entreprises; et 12) l'innovation. Il importe de noter que, pris individuellement, ces facteurs ne sauraient garantir la compétitivité, mais qu'ils doivent être réunis pour rendre les économies plus compétitives.

144. *Les entreprises deviennent durables en étant elles-mêmes compétitives et en opérant dans un environnement propice.* Les Conclusions de la discussion sur la promotion d'entreprises durables (BIT, 2007e) donnent des indications précises sur les conditions essentielles à un environnement propice; elles sont récapitulées dans l'encadré 3.1.

---

<sup>1</sup> Le concept de compétitivité est défini dans la base de données de concepts et de définitions d'Eurostat sur [http://ec.europa.eu/eurostat/ramon/index.cfm?TargetUrl=DSP\\_PUB\\_WELC](http://ec.europa.eu/eurostat/ramon/index.cfm?TargetUrl=DSP_PUB_WELC).

**Encadré 3.1**  
**Conditions d'un environnement propice à des entreprises durables**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Paix et stabilité politique  | <input type="checkbox"/> Etat de droit et protection du droit de propriété            |
| <input type="checkbox"/> Bonne gouvernance  | <input type="checkbox"/> Concurrence loyale   |
| <input type="checkbox"/> Dialogue social  | <input type="checkbox"/> Accès aux services financiers – infrastructures matérielles  |
| <input type="checkbox"/> Respect des droits humains universels  | <input type="checkbox"/> Technologies de l'information et de la communication         |
| <input type="checkbox"/> Culture d'entreprise   | <input type="checkbox"/> Education, formation et apprentissage tout au long de la vie |
| <input type="checkbox"/> Politique macroéconomique saine et stable  | <input type="checkbox"/> Justice sociale et insertion sociale                         |
| <input type="checkbox"/> Commerce et intégration économique durable   | <input type="checkbox"/> Protection sociale adéquate                                  |
| <input type="checkbox"/> Environnement juridique et réglementaire propice bénéficiant tant aux femmes qu'aux hommes | <input type="checkbox"/> Gestion responsable de l'environnement                       |

Source: BIT, 2007f.

### 3.1.1. Facteurs de croissance de la productivité et évolution du contexte de l'entreprise

145. Pour comprendre l'importance de la formation pour les entreprises et la nécessité qu'elles ont de s'y consacrer, il faut examiner les causes de fluctuation de la productivité et tenir compte de la rapidité de l'évolution de l'environnement externe et interne de l'entreprise. Cette évolution a un impact profond sur les stratégies dont disposent les entreprises et sur leurs besoins de formation.

146. Au cours des dernières décennies, on a assisté à une *mutation technologique* radicale avec l'arrivée des technologies de l'information et de la communication (TIC). Les nouveaux systèmes informatiques et les nouveaux moyens de communication sont des technologies polyvalentes, d'une importance aussi considérable que les applications de la vapeur et de l'électricité lors des précédentes révolutions technologiques (Gospel et Fiedler, 2007). Globalement, ces technologies ont permis d'augmenter la productivité dans de nombreuses branches d'activité. Pour ce qui est du développement des compétences et de la mise en valeur des ressources humaines, elles ont eu des effets contrastés. D'un côté, elles ont demandé des niveaux de compétence plus élevés et permis de décentraliser et de rendre moins répétitive la production de biens et de services. D'un autre côté, elles ont facilité la propagation de la fabrication en série aux pays en développement.

147. L'importance des TIC ne doit toutefois pas masquer l'émergence d'autres technologies nouvelles, telles que la biotechnologie et la nanotechnologie, qui commencent à jouer un rôle dans certains secteurs. Elle ne doit pas non plus masquer l'importance de nombreux changements technologiques et organisationnels de moindre ampleur, comme ceux qui se produisent dans l'industrie du bâtiment, engendrés par la découverte de nouveaux matériaux, équipements et outils.

148. Productivité et compétitivité sont induites par la technologie (c'est ce que l'on appelle la «poussée technologique» ou *technology-push*), mais aussi par le marché (c'est-à-dire stimulées par la demande ou *market-pull*) (Rosenberg, 1975). Pour ce qui est des marchés de produits, on assiste depuis plusieurs décennies à une ouverture croissante de ces marchés et à un recul constant de leurs frontières géographiques. Ce phénomène, qui est souvent désigné par le terme de mondialisation, est induit en partie par la technologie (TIC, amélioration des télécommunications, baisse du prix des

moyens de transport, par exemple) et en partie par la politique (la réduction par les gouvernements nationaux des entraves au commerce et des obstacles à l'investissement, par exemple).

149. Un autre aspect de la mutation technologique et commerciale est le *raccourcissement du cycle de vie des produits et services*. Ainsi, un produit qui aurait auparavant duré dix ans peut très bien n'être aujourd'hui acceptable et en vogue que pour quelques années. Ce phénomène génère une exigence de nouvelles connaissances et d'innovation ainsi que de compétences et de méthodes de travail susceptibles de rester en phase avec les changements.

150. *La mondialisation des marchés financiers* affecte elle aussi de manière croissante le contexte au sein duquel les entreprises opèrent et modifie leurs stratégies. Des aspects tels que l'expansion des flux monétaires internationaux, l'interdépendance des marchés financiers, le développement des marchés internationaux par fusions et acquisitions, la diffusion des notions d'actionnariat, les prises de participations privées et les investissements dans des fonds spéculatifs, sont de nature à pousser les entreprises vers plus de productivité, plus d'innovation et plus de rentabilité. Mais ils peuvent aussi les conduire à penser à court terme et à fermer ou à vendre certains pans de leurs activités, entraînant de graves conséquences économiques et sociales (Gospel et Pendleton, 2005).

151. L'introduction de *nouvelles pratiques de travail* – par exemple, la gestion des stocks en flux tendu, le travail en équipe, la gestion de la qualité totale et la recherche de méthodes optimales – change également le mode de gestion des entreprises et peut exiger des compétences nouvelles.

152. Enfin, les changements opérés dans la *structure de l'entreprise* sont également importants. De nombreuses entreprises reconfigurent actuellement leurs frontières. On assiste ainsi à une évolution vers des formes d'organisation plus décentralisées et à un écrasement accru des niveaux hiérarchiques internes au sein des entreprises. De même, on constate des changements dans les frontières de certaines sociétés, avec une augmentation de l'externalisation et de la délocalisation. La gestion de la chaîne de valeur et la concentration d'entreprises sont devenues ces derniers temps d'importants éléments des stratégies et des structures organisationnelles des entreprises.

### 3.1.2. Avantages de la formation dans l'entreprise pour la productivité

153. Les avancées technologiques et autres n'amélioreront véritablement la productivité que si le personnel est capable d'en exploiter les potentialités et de les mettre correctement en pratique. Un personnel qualifié contribue dans une large mesure au renforcement de la capacité productive. Kochan (2006) cite toute une série de travaux de recherche faisant apparaître que les entreprises qui investissent dans le savoir de leur personnel voient en général leur productivité et leur rentabilité augmenter.

154. La preuve de ce qui précède a largement été faite dans les pays industrialisés; mais il existe également des données empiriques en provenance de plusieurs pays en développement, qui vont dans le même sens. Après avoir analysé six pays en développement<sup>2</sup>, Tan et Batra (1995) et Batra (2001) constatent que les entreprises qui forment leurs salariés enregistrent des gains de productivité nettement supérieurs à ceux des autres entreprises.

---

<sup>2</sup> La Colombie, le Guatemala, l'Indonésie, la Malaisie, le Mexique et le Nicaragua.

155. Le maintien d'un niveau de compétitivité élevé dépend en partie de l'aptitude des entreprises et de leurs salariés au changement et à l'innovation. Une étude des travaux relatifs à l'innovation, à la productivité et à l'emploi a conclu que l'impact de l'innovation au niveau de l'entreprise sur l'emploi global est en général positif; les entreprises qui innovent dans les produits, mais aussi dans les méthodes, se développent plus vite et sont plus susceptibles de créer des emplois que les entreprises non innovantes, et ce indépendamment de leur secteur d'activité, de leur taille ou d'autres caractéristiques (Pianta, 2004). Un personnel bien formé et qualifié renforce les capacités de créativité individuelle et d'innovation collective (Amabile, 1996). De plus, pour que l'innovation réussisse, il faut qu'un important effectif de main-d'œuvre qualifiée travaille aux côtés de chercheurs et acquière des connaissances à tous les échelons.

156. Toutefois, l'innovation n'est pas simplement un phénomène technologique qui aboutit à de nouveaux produits et à de nouvelles méthodes de production. C'est aussi et surtout un processus social qui repose sur des personnes, leur savoir, leurs qualifications et leurs compétences ainsi que sur leur motivation et leur satisfaction au travail. Ainsi, une étude conduite aux Pays-Bas auprès de 9 000 entreprises a démontré que, dans ce pays, 25 pour cent seulement du succès d'une innovation étaient dus à l'innovation technologique tandis que 75 pour cent étaient dus à l'innovation sociale et, en matière de gestion, par exemple, au mode d'acquisition de nouvelles connaissances dans ce domaine et à la façon dont celles-ci sont intégrées dans le fonctionnement de l'entreprise (Volberda et van der Bosch, 2004).

157. *Le partage des avantages d'une meilleure productivité de l'entreprise* est lui aussi un processus social. La liberté syndicale et la reconnaissance effective du droit à la négociation collective garantissent aux travailleurs, aux employeurs et à leurs organisations, la possibilité de négocier toutes sortes de questions liées aux relations du travail. Associée à la liberté syndicale, la négociation collective permet aux travailleurs de s'exprimer et de négocier pour obtenir des résultats équitables.

158. La négociation collective est un instrument essentiel pour garantir les droits et la représentation au travail, favoriser l'emploi, améliorer les conditions de travail et étendre la protection sociale. On a constaté que les pays dans lesquels elle est pratiquée ont une plus forte productivité (Freeman et Medoff, 1984; Mishel et Voos, 1992), moins d'inégalités salariales, un chômage plus faible et moins persistant et des grèves moins nombreuses et plus courtes que les autres (Aidt et Tzannatos, 2002), encore que ses effets varient selon les contextes nationaux, les branches d'activité et les entreprises (Hirsch, 2003). La négociation collective s'est souvent avérée être un instrument essentiel pour l'introduction d'innovations visant à améliorer l'organisation du travail et les performances.

159. L'existence de solides circuits de communication alimentés par la négociation collective favorise la stabilité sur le lieu de travail, réduisant de ce fait le taux de renouvellement du personnel. Ce taux plus faible entraîne à son tour une baisse des coûts de formation, et la fidélisation d'un plus grand nombre de travailleurs expérimentés se traduit par une productivité plus élevée et une meilleure qualité des produits et services. La négociation collective peut aussi inciter les travailleurs à se former et instaurer un climat de confiance entre la direction et les travailleurs, les deux parties étant alors plus enclines à voir les aspects positifs de leur investissement dans la formation (Nübler, 2008b). Au nombre des avantages de la négociation collective figurent «la place accordée à la répartition des richesses et à la réduction des inégalités économiques et sociales; son rôle dans la lutte contre la pauvreté; les avantages tant macroéconomiques que microéconomiques ...; sa capacité à jeter les bases d'une mondialisation juste»

(déclaration du vice-président travailleur, Commission de l'emploi et de la politique sociale du Conseil d'administration, BIT, 2007j, paragr. 99).

160. Le choix de base auquel plusieurs systèmes sont confrontés se situe entre des salaires bas ou une qualité, une productivité et un niveau de compétences plus élevés. La négociation collective peut engendrer un cercle vertueux dans lequel un développement des compétences décidé conjointement favorise l'innovation et les gains de productivité, qui se traduiront en partie par une augmentation des salaires et de l'emploi. Le partage des informations et le dialogue sur le développement des compétences, l'innovation et l'amélioration de la productivité peuvent être pour l'employeur et les travailleurs des sujets de consultation positifs et tournés vers l'avenir, qui sont favorables à la durabilité de l'entreprise (encadré 3.2). Là où la négociation collective n'existe pas, les consultations au sein d'équipes et de cercles de qualité peuvent permettre le partage des informations sur des questions relatives à la formation et à la productivité. Les conventions collectives mettent de plus en plus l'accent sur les questions de formation, y compris par la mise en place de congés sabbatiques et de formation ou de comptes d'épargne destinés à la formation et à l'éducation (BIT, 2007m).

**Encadré 3.2**  
**Négociation collective, productivité et compétitivité**

La négociation collective est un mécanisme qui permet aux entreprises d'encourager la participation sur le lieu de travail. Les études sur les avantages de la participation mettent en avant le fait qu'elle permet d'instaurer un climat de confiance et d'engagement qui ne peut qu'améliorer la productivité et l'efficacité. De fait, il existe maintenant de nombreux éléments indiquant que la participation sur le lieu de travail par l'intermédiaire de la négociation collective peut améliorer la performance de l'entreprise, et que les entreprises qui peuvent compter sur une forte participation des salariés obtiennent de meilleurs résultats que les autres (voir, par exemple, Fashoyin et coll., 2006; Hayter, 2002; Ozaki, 1999). On a également pu constater que la négociation collective renforce l'intensité de la formation et l'accumulation de capital humain des entreprises et accroît de ce fait la productivité. Dans les pays de l'OCDE, la formation continue est un thème de plus en plus fréquemment abordé dans le cadre du dialogue social et de la négociation collective. Dans les pays où il existe des fonds et/ou des prélèvements réservés à la formation, ces derniers résultent généralement d'accords bipartites ou tripartites conclus aux niveaux sectoriel et/ou national. Ainsi, la négociation collective peut contribuer aux investissements dans la formation, même dans les pays où le taux de syndicalisation et/ou de couverture conventionnelle est peu élevé. Par ailleurs, une plus forte participation des salariés sur le lieu de travail permet d'économiser sur les contrôles et se traduit de ce fait par un gain d'efficacité. Il existe des différences considérables d'un pays à l'autre quant à la manière dont la question de la compétitivité est abordée dans le cadre de la négociation collective. Mais bien entendu, la négociation collective n'est qu'un moyen parmi d'autres pour améliorer la productivité et la compétitivité; elle est généralement adossée aux «conditions de base», comme l'état des infrastructures, la santé et l'éducation, complétées par la législation nationale et d'autres facteurs.

Source: BIT, 2007f, p. 68.

161. Les partenariats de formation entre organisations d'employeurs et de travailleurs sont courants et illustrent les avantages de la coopération et d'un dialogue constructif (à titre d'exemple, voir l'encadré 3.3). En outre, les syndicats jouent depuis longtemps un rôle d'importance capitale dans l'enseignement des métiers manuels, autre forme importante d'apprentissage sur le lieu de travail. Ainsi, aux Etats-Unis, le Syndicat international des peintres et professions annexes administre dans 32 Etats plus de 59 programmes qui dispensent des formations sur le tas, des cours de perfectionnement des aptitudes relationnelles et une instruction générale aux jeunes.

### Encadré 3.3 Culinary Union Training Centre, Etats-Unis

Le Centre de formation du syndicat des *culinary workers* est un partenariat entre un syndicat et plusieurs employeurs, qui couvre près de 50 000 travailleurs syndiqués de Las Vegas, le centre de tourisme et de services qui connaît la croissance la plus rapide aux Etats-Unis. Face à l'expansion du secteur de l'hôtellerie et de la restauration, aux attentes des consommateurs en matière de qualité et à la demande croissante de travailleurs qualifiés, la section 226 du syndicat des *culinary workers* de Las Vegas, affiliée au Syndicat des salariés de l'hôtellerie et de la restauration (HERE), a négocié, dans sa convention de 1989, la création d'un fonds et d'un centre communs pour la formation. Le centre de formation, qui appartient au partenariat, offre des formations préprofessionnelles à des travailleurs payés à l'heure qui entrent dans l'industrie hôtelière et des formations complémentaires aux affiliés. Il représente, pour les employeurs, le principal moyen de trouver des employés dotés de la formation initiale requise. C'est aussi le moyen qui permet aux travailleurs débutants et aux immigrants d'acquérir les compétences nécessaires pour pouvoir entrer dans un secteur en plein essor et de se rendre compte par eux-mêmes des avantages qu'offre un syndicat, notamment la formation. Le centre a la réputation d'admettre toute personne qui lui est adressée, quel que soit son niveau d'apprentissage ou son handicap social. Deux tiers des diplômés du centre décrochent un emploi chez des employeurs représentés par HERE et leur taux de renouvellement est moitié moins important que celui des autres recrues. Le centre permet à HERE et à ses hôtels signataires de se développer en phase avec la folle expansion que connaissent l'hôtellerie et la restauration à Las Vegas.

Source: <http://workingforamerica.org/>

162. Même s'il existe une étroite corrélation entre *productivité du travail et salaires*, l'évolution des salaires n'est pas toujours proportionnelle à celle de la productivité du travail. Toute une série de facteurs entre en ligne de compte dans la détermination des salaires, notamment la législation nationale (sur le salaire minimum, par exemple), le mécanisme officiel de fixation des salaires, les conventions collectives entre employeurs et travailleurs ou la combinaison de certains de ces facteurs entre eux. Les salaires augmentent lorsque la demande de main-d'œuvre, la demande des consommateurs ou la productivité du travail augmentent, ou encore lorsque l'offre de main-d'œuvre est restreinte. De plus en plus, les employeurs cherchent à mettre les gains de productivité au service de l'efficacité et de l'équité, et à utiliser les négociations collectives pour procéder, sur le lieu de travail, à des changements qui favorisent la compétitivité. C'est pourquoi ils pensent que les négociations collectives devraient porter non seulement sur la façon dont il convient de partager les gains résultant d'une meilleure performance, mais aussi sur la façon d'augmenter la taille du gâteau. C'est le seul moyen d'absorber des augmentations de salaires régulières sans éroder la rentabilité ni mettre en danger la compétitivité (de Silva, 1996, p. 8).

163. Au niveau de l'entreprise, l'amélioration des compétences et de la gestion des ressources humaines ainsi que l'accroissement de la productivité et l'innovation augmentent le chiffre d'affaires et les bénéfices. Grâce à quoi les entreprises sont en mesure d'augmenter le rendement de leur capital, de proposer à leur clientèle des biens et services de meilleure qualité et moins chers, tout en garantissant durablement à leur personnel de bons salaires et un travail décent. L'équilibre entre ces manières d'utiliser les gains supplémentaires générés par une meilleure productivité et une plus grande compétitivité peut être obtenu par le biais de la négociation collective.

164. Pourtant, ainsi que l'a indiqué le Directeur général de l'OIT, Juan Somavia, dans sa déclaration au Fonds monétaire international (FMI), en octobre 2007, «... dans beaucoup de pays, l'augmentation des revenus réels du travail de la plupart des travailleurs n'a pas suivi celle de la productivité, d'où une érosion de la part de la main-d'œuvre dans

l'économie, en même temps qu'une forte augmentation des revenus des catégories les mieux rémunérées. Cette tendance préoccupante a été mise en évidence dans les deux derniers rapports du FMI: *Perspectives économiques mondiales*. La mondialisation, malgré tous ses bienfaits, s'est accompagnée d'un accroissement des inégalités dans la plupart des pays, rendant encore plus difficile la lutte contre la pauvreté et exacerbant les tensions nées du manque de travail décent<sup>3</sup>.»

### 3.1.3. La sécurité et la santé au travail améliorent également la productivité

165. Le BIT estime qu'à l'échelle planétaire environ 2,2 millions de personnes meurent chaque année d'accidents du travail et de maladies professionnelles, 270 millions de travailleurs souffrent de lésions graves non mortelles et 160 millions tombent malades pendant des périodes plus ou moins longues pour des raisons liées à leur travail (BIT, 2005b). Cela entraîne un lot de souffrances considérable pour les travailleurs et leurs familles. Qui plus est, le BIT estime que le coût total de ces accidents et maladies se monte approximativement à 4 pour cent du PIB mondial, soit un chiffre colossal qui dépasse de 20 fois celui de l'aide publique au développement (BIT, 2006e).

166. *Outre le respect du droit des travailleurs à la sécurité et à la santé au travail (SST) qui est la première des priorités, la formation dispensée sur le lieu de travail pour améliorer la SST présente pour les entreprises de très grands avantages sur le plan social et sur celui de la productivité. Le droit à l'information et à la formation est un principe fondamental énoncé dans la convention (n° 155) sur la sécurité et la santé des travailleurs, 1981.*

167. Pour démontrer les effets positifs de la SST sur la productivité au niveau de l'entreprise, la Direction de la santé et de la sécurité du Royaume-Uni (institution tripartite nationale) a réalisé des études de cas montrant quels avantages plus de 20 grandes entreprises ont tirés d'une meilleure gestion de la santé et de la sécurité. Les travailleurs ont été associés et consultés à tous les stades du processus. Les résultats de ces études de cas sont récapitulés dans l'encadré 3.4.

#### **Encadré 3.4** **L'intérêt économique de la santé et de la sécurité** **– Résumé des avantages des programmes de SST** **des entreprises du Royaume-Uni**

Les mesures prises pour prévenir les accidents et les problèmes de santé ont procuré aux entreprises les avantages suivants sur une durée d'un an ou plus:

- réduction très importante du taux d'absentéisme;
- hausse très nette de la productivité;
- économies d'argent non négligeables grâce à un meilleur entretien de l'usine;
- réduction considérable des frais d'indemnisation d'assurance;
- amélioration des relations avec les clients et les fournisseurs ainsi que de l'image et de la réputation de la société;
- amélioration du moral, de la motivation et de la concentration du personnel;
- meilleure fidélisation du personnel.

Source: Health and Safety Commission, Royaume-Uni, 2004.

<sup>3</sup> Voir <http://www.ilo.org/public/english/bureau/dgo/speeches/index.htm> pour la déclaration intégrale faite au FMI les 20-21 oct. 2007 à Washington DC.



168. Le BIT aide les mandants tripartites à exécuter des programmes qui s'appuient sur le lien entre formation à la SST et productivité. Par exemple, le Programme sur les améliorations du travail dans les petites entreprises (WISE) (encadré 3.5) et le programme ProMes en Amérique latine (encadré 3.6) ont amené des entreprises à se doter des outils de gestion nécessaires pour l'adoption de pratiques de travail décent, qui améliorent simultanément la santé, la sécurité et la productivité.

### Encadré 3.5

#### Thaïlande: de meilleures méthodes de travail améliorent simultanément la sécurité, la santé et la productivité

En Thaïlande, des entreprises moyennes de transformation de métaux ont amélioré la sécurité, la santé et la productivité en appliquant des solutions simples et peu coûteuses. L'Institut national pour l'amélioration des conditions et du milieu de travail a apporté une aide à ces entreprises en introduisant le Programme du BIT sur les améliorations du travail dans les petites entreprises (WISE).

Travailleurs et cadres discutent ensemble des problèmes qu'ils rencontrent sur leur lieu de travail, pour identifier et mettre en œuvre des mesures d'amélioration concrètes. L'institut a évalué l'impact du programme et découvert que les entreprises participant au projet ont été en mesure d'améliorer les conditions et le milieu de travail, et surtout de réduire le nombre d'accidents du travail.

Source: Asian-Pacific Newsletter on Occupational Health and Safety, vol. 12, paragr. 3, nov. 2005. Disponible sur: <http://www.ttl.fi/Internet/English/Information/Electronic+journals/Asian-Pacific+Newsletter/>.

### Encadré 3.6

#### Système de mesure et d'amélioration de la productivité (ProMes)

Le Système de mesure et d'amélioration de la productivité (ProMes) (SIMAPRO en espagnol) est un système participatif de mesure et de suivi dans l'entreprise qui a été introduit dans plusieurs pays d'Amérique latine avec l'appui de l'OIT. L'idée centrale est de lier les objectifs organisationnels à l'acquisition de savoirs par la communication, le partage des connaissances, le dialogue social et l'engagement des travailleurs et de la direction en faveur d'une amélioration en continu.

Par exemple, en 1995, une raffinerie de sucre du Mexique a lancé, dans un service comptant 35 personnes, une expérience ProMes visant à changer la conception du travail afin d'améliorer la productivité et les conditions de travail. Quatre ans plus tard, le programme avait été étendu à tous les services, organisant en moyenne 19 sessions de formation et de suivi par an et par groupe, et élaborant et mettant en application plus de 100 propositions d'amélioration émanant des salariés chaque année. L'un des principaux résultats obtenus a été la réduction des problèmes de santé, qui a permis d'économiser 60 000 dollars E.-U. sur les dépenses d'assurance, montant qui a été ensuite utilisé pour encourager les salariés à élaborer d'autres mesures de prévention des accidents. Depuis lors, 15 autres entreprises de l'industrie sucrière employant 8 000 travailleurs ont adopté ProMes. Le programme a été étendu à l'industrie sucrière de Cuba et à d'autres secteurs d'activité tels que les textiles en République dominicaine et l'exportation fruitière au Chili.

ProMes est un système *holistique* qui propose d'améliorer non seulement les méthodes de production, mais aussi la gestion de la sécurité et de la santé au travail. Les indicateurs sont régis par une seule norme: l'efficacité. Le système est *souple* – il s'adapte à n'importe quelle organisation. Il est *permanent*, puisque la participation et l'amélioration sont sans fin, mais il est organisé en cycles, ce qui permet d'introduire des innovations là où et quand elles sont nécessaires. Enfin, il est *intégrateur*, car tout le personnel y prend part, des ouvriers au directeur général. L'idée est que chaque détail est un élément essentiel du système d'amélioration de la productivité et que chaque personne peut apporter des améliorations au travail.

Source: Le modèle ProMes a été mis au point par le professeur R. Pritchard, puis ceux qui l'ont appliqué en Amérique latine l'ont adapté en ajoutant des éléments tels que des guides d'auto-apprentissage sur l'amélioration de la productivité et des conditions de travail. Voir également *La Guía SIMAPRO*, BIT/Cinterfor, 2007.

### 3.2. Chaînes de valeur et agglomérats d'entreprises: améliorer la productivité et l'emploi par le développement des compétences

169. De nouvelles formes d'organisation productive basées sur des alliances interentreprises ont des implications significatives pour le développement des compétences et l'apprentissage sur le lieu de travail<sup>4</sup>. Il s'agit de tentatives innovantes pour associer technologie, compétences et connaissances, en vue de mettre au point des produits ayant une plus grande valeur ajoutée (Lazonick, 1990; Dyer et Singh, 1998; Kale et coll., 2000).

170. La nécessité pour les entreprises d'avoir accès à une technologie moderne et d'acquérir les compétences requises pour la mettre en application est à l'origine de nombreux accords. La technologie de pointe est importante pour innover à la fois dans les produits et dans les procédés de fabrication, qui tous deux augmentent la valeur ajoutée. La nouvelle technologie peut soit être incorporée dans de nouveaux produits soit servir à apporter de nouvelles caractéristiques à des produits existants.

171. Les nouveaux modèles d'organisation productive basés sur une spécialisation interne dans des procédés qui ajoutent de la valeur et sur une interdépendance accrue entre entreprises prennent plusieurs formes. Il peut s'agir par exemple de systèmes de production synchronisée au sein de *chaînes de valeur intégrées*. Dans ce cas, on trouve habituellement une entreprise chef de file qui imprime le rythme pour les autres et impose l'intégration de tous les producteurs dans un système de production cohérent. Ces modèles peuvent aussi prendre la forme d'*agglomérats locaux ou régionaux d'entreprises*<sup>5</sup>, qui travaillent régulièrement ensemble ou se regroupent pour des projets temporaires. Ces entreprises mettent en commun des aptitudes complémentaires au sein de l'agglomérat ou des ressources locales spécialisées telles que des universités et des instituts de recherche ou encore des marchés de l'emploi spécialisés. Quelle que soit leur forme, les nouveaux modèles d'organisation productive ont des implications non négligeables pour les modalités de développement des compétences sur le lieu de travail.

#### 3.2.1. Formation et développement des compétences sur le lieu de travail dans des chaînes de valeur

172. La participation à des chaînes de valeur et la croissance de celles-ci exigent des compétences et des connaissances nouvelles. De nouvelles compétences sont indispensables pour gérer la production, l'innovation et les améliorations au sein du réseau des fournisseurs, et notamment pour faire partie d'équipes virtuelles et interentreprises. Une étude a expliqué que le personnel logistique des entreprises d'une chaîne de valeur intégrée a besoin de compétences renforcées pour gérer le service clientèle et les communications avec les partenaires commerciaux, utiliser les technologies de l'information, travailler dans des équipes interfonctionnelles et planifier

---

<sup>4</sup> Les accords interentreprises répondent ici à la définition large d'activités réalisées en commun par deux entreprises ou plus. Ces accords peuvent être structurés de manière formelle par des contrats et conventions ou organisés de manière plus informelle par le biais du travail commun de salariés d'entreprises différentes. Ils peuvent exister entre des entreprises concurrentes ou non et peuvent porter sur une seule activité (par exemple, la conception d'un produit) ou sur plusieurs (par exemple, la conception, la production et la commercialisation du produit). Il y a donc accord interentreprises chaque fois qu'au moins deux entreprises réalisent des activités ensemble, chacune pouvant avoir des accords avec plusieurs entreprises pour des activités différentes.

<sup>5</sup> Un agglomérat d'entreprises est une concentration géographique d'entreprises qui ont un avantage concurrentiel grâce à leur co-localisation (Doeringer et Terkla, 1995, p. 25). Michael Porter a divulgué le concept d'agglomérat d'entreprises industrielles dans son ouvrage: *L'avantage concurrentiel des nations* (1990).

la logistique. Il s'agit d'associer des compétences de communication et des aptitudes comportementales à des compétences et des connaissances techniques spécifiques (Murphy et Poist, 1998, pp. 284-301). Le travail du BIT auprès des mandants montre qu'une formation et un soutien sont nécessaires dans les domaines de l'application des normes du travail et de la législation du travail nationale, du règlement des conflits et de la représentation, et que la formation à ces aptitudes essentielles se concilie bien avec la formation des travailleurs dans des domaines techniques (encadré 3.7).

### Encadré 3.7

#### Des fabricants de vêtements cambodgiens dans la chaîne de valeur mondiale

L'amélioration des normes du travail dans les chaînes de valeur mondiales est un élément important de toute stratégie de développement en faveur des défavorisés. Protéger les droits des travailleurs contribue à la répartition des avantages économiques. Le programme *Better Factories Cambodia* aide des usines de confection à se conformer au droit du travail national et aux normes internationales du travail ratifiées par le Cambodge et à améliorer les compétences de gestion et les compétences professionnelles de base. Ces usines sont ainsi mieux en mesure de concourir sur les marchés mondiaux où les acheteurs exigent souvent de leurs fournisseurs qu'ils respectent les normes du travail. De plus, la meilleure application de ces normes rend les entreprises plus compétitives car elle leur permet d'accroître leur productivité et d'améliorer la qualité de leurs produits. Ce sont là des avantages qui font comprendre l'intérêt économique des normes et incitent les fournisseurs à les respecter.

Les travailleurs du secteur de la confection sont en grande majorité des jeunes femmes sans instruction. Il ressort d'une étude de la Banque mondiale que les bonnes conditions de travail dans les usines cambodgiennes poussent dans une large mesure les acheteurs à s'approvisionner dans ce pays. Bien des gens avaient prédit que la fin du système des quotas en 2005 entraînerait une diminution spectaculaire de l'emploi au Cambodge. Au contraire, les données de 2006 montrent que:

- ❑ le volume de l'emploi dans le secteur du vêtement a augmenté de 28 pour cent;
- ❑ les importations des Etats-Unis ont augmenté en valeur et en volume corrigés des variations saisonnières;
- ❑ les acheteurs étroitement associés à *Better Factories Cambodia* ont augmenté leur volume d'achat à hauteur de deux fois la moyenne enregistrée par le secteur en 2005.

*Better Factories Cambodia* est parvenu à ce résultat grâce à une stratégie à trois volets. Premièrement, il contrôle les conditions de travail dans les usines de vêtements cambodgiennes à la lumière du droit national et des normes fondamentales du travail de l'OIT. Deuxièmement, il aide les usines à améliorer les conditions de travail et la productivité par le biais de mesures correctives et d'activités de formation qui font appel à l'esprit de coopération. Troisièmement, il facilite le dialogue entre les partenaires sociaux et les acheteurs internationaux pour garantir un cycle d'améliorations rigoureux, transparent et continu, et établir une coopération transfrontière.

L'OIT, avec d'autres partenaires internationaux, répond actuellement à l'énorme intérêt suscité par les possibilités d'application à d'autres pays des outils et des enseignements tirés de ce projet mis en œuvre avec les employeurs, les syndicats et le gouvernement.

Source: BIT, 2005c.

173. Dans certaines chaînes de valeur, le rôle de l'entreprise chef de file consiste parfois davantage à coordonner ceux qui collaborent à la conception des produits qu'à concevoir elle-même ces produits. De nouvelles séries de compétences sont exigées, qui vont des compétences techniques (dures) aux compétences relationnelles (molles). L'interdépendance accrue entre les fournisseurs étant basée sur le développement du capital humain, elle crée un besoin de compétences entièrement nouvelles. Des

compétences de gestion des relations, de travail en équipe interentreprises et de règlement conjoint des problèmes peuvent toutes être nécessaires. La gestion d'entreprise revêt une importance vitale pour mettre les compétences de tous les travailleurs au service de l'efficacité de l'entreprise.

174. Un Colloque de l'OIT sur les aspects sociaux et relatifs au travail des systèmes mondiaux de production (oct. 2007)<sup>6</sup> a reconnu que, dans certaines conditions, l'organisation du travail dans le cadre de telles chaînes de valeur est une porte par laquelle les pays en développement peuvent accéder aux technologies modernes, acquérir de nouvelles compétences techniques et organisationnelles et obtenir une productivité accrue débouchant sur de meilleurs revenus.

175. Le développement de connaissances et de compétences nouvelles le long d'une chaîne d'approvisionnement peut se faire de plusieurs façons:

- *Développement des compétences du fait de l'entreprise chef de file.* Dans certains cas, c'est l'entreprise chef de file qui détermine à quel rythme et dans quelle mesure les compétences devront être développées dans les entreprises de la chaîne d'approvisionnement. C'est elle qui donne les orientations et fixe les procédures que doivent suivre les fournisseurs, et charge directement ces derniers de les appliquer en échangeant leur personnel et par le biais d'activités en réseau. Des clubs et associations de fournisseurs peuvent être créés, qui se concentrent essentiellement sur la mise en œuvre des méthodes de production, méthodes de travail et systèmes de gestion établis par l'entreprise chef de file (Lincoln et coll., 1998).

Non seulement les exigences de développement des compétences sont souvent fonction des besoins des entreprises chefs de file, mais encore ces dernières sont en général de grandes entreprises qui disposent des ressources nécessaires pour dispenser les formations en interne. Ces ressources faisant souvent défaut aux petites et moyennes entreprises du bas de la chaîne, l'entreprise chef de file devient alors l'élément central du développement des compétences dans toute la chaîne d'approvisionnement. Elle en fixe les normes, met au point les programmes de formation et les matériels didactiques et, dans certains cas, fournit les installations et les formateurs. Cette manière de procéder offre la possibilité de dispenser une formation de meilleure qualité car l'acquisition des connaissances et le développement des compétences sont étroitement liés aux besoins du système de production. L'encadré 3.8 donne une illustration d'une telle «éducation collaborative».

De plus, les entreprises chefs de file sont fréquemment impliquées dans le suivi et le contrôle des conditions de travail à l'intérieur de leurs chaînes de valeur. De récentes études d'usines mexicaines montrent qu'il est possible d'opérer un transfert de compétences par le biais du «capital social» qui se constitue au fil des rencontres entre l'acheteur et le fournisseur. Ce mode de transfert des compétences a permis d'améliorer l'organisation du travail, la productivité et également les conditions de travail dans les usines étudiées (Locke et coll., 2006).

---

<sup>6</sup> Pour plus d'informations, voir [www.ilo/public/english/dialogue/actemp/](http://www.ilo/public/english/dialogue/actemp/).

**Encadré 3.8**  
**John Deere: éducation et formation collaboratives pour les fournisseurs**

John Deere, fabricant de matériel agricole et de construction, propose à ses fournisseurs une éducation et une formation collaboratives dont se charge son service d'apprentissage et de développement. L'enseignement porte sur de nombreux domaines tels que le contrôle de qualité, les systèmes de gestion, l'analyse des coûts et les compétences techniques. John Deere fait équipe avec des établissements du secteur public, tels que des collèges techniques, pour élaborer et dispenser les programmes. Grâce à cette méthode économique d'amélioration des compétences, les entreprises des fournisseurs deviennent plus fortes et plus rentables.

Source: Stegnar et coll., 2002.

- *Développement des compétences par le biais d'agents de réseau.* Si, dans certains cas, les entreprises chefs de file d'une chaîne d'approvisionnement jouent un rôle direct dans le développement des compétences des fournisseurs, dans d'autres cas elles délèguent ce rôle à des agents de réseaux tiers. Consultants, conseillers, associations professionnelles et fournisseurs de nouvelles technologies aident alors à synchroniser les activités de production et forment le capital humain nécessaire à cet effet. Une formation commune peut être organisée par les agents du réseau, qui peuvent aussi dispenser une formation semblable aux entreprises du réseau. Dans ce cas, le niveau d'intégration réalisé peut ne pas être comparable à celui obtenu avec une entreprise chef de file, mais la même méthode de développement des compétences et de formation est utilisée pour toutes les entreprises du réseau. Les compétences et les connaissances nouvelles sont développées en faisant appel à des agents communs plutôt qu'à une étroite intégration des entreprises. Certaines sociétés utilisent ce type de formation pour faire coïncider les buts et les objectifs commerciaux des entreprises membres d'une chaîne d'approvisionnement (Maylett et Vitasek, 2007).
- *L'apprentissage par l'action.* Le développement des connaissances et des compétences est le fait des entreprises prestataires dans les cas où des entreprises clientes définissent des exigences de performance précises mais laissent leurs fournisseurs trouver leurs propres façons de répondre à ces exigences. Dans ce cas, la formation et le développement des compétences revêtent un caractère plus autonome, si ce n'est que les résultats ne sont pas décidés par l'entreprise elle-même. L'utilisation de systèmes de notation et d'audits du prestataire par les entreprises clientes peut obliger celui-ci à revoir et améliorer ses méthodes de production, ses méthodes de travail, son système de gestion, sa technologie et son investissement dans le capital humain; mais cette amélioration est décidée en interne, sans aucune assistance ni intervention directe de l'entreprise cliente (Beaumont et coll., 1996).

### 3.2.2. Développement des compétences sur le lieu de travail dans le cadre d'agglomérats d'entreprises

176. L'agglomérat d'entreprises de production locales et régionales est une autre forme d'accord interentreprises de plus en plus courante, qui a des implications pour la formation au niveau de l'entreprise. L'interdépendance des entreprises regroupées dans un agglomérat et une région se base moins sur l'intégration synchronisée de la production, comme c'est le cas dans les chaînes de valeur, que sur la nécessaire collaboration d'entreprises dotées de compétences spécialisées. Les compétences du

personnel constituent une condition fondamentale pour l'émergence d'agglomérats d'entreprises. Le partage des connaissances et la résolution des problèmes, notamment, sont favorisés par les relations de travail étroites qui se nouent au sein de l'agglomérat. Des aptitudes spécialisées sont développées à la fois à l'intérieur des entreprises et entre les entreprises, et c'est la spécialisation de l'agglomérat dans son ensemble qui détermine la compétitivité des entreprises qui le composent (Wilk et Fensterseifer, 2003).

177. A l'instar de ce qui se passe avec des entreprises reliées par des chaînes de valeur intégrées, l'innovation et l'amélioration des produits et des activités des entreprises découlent de l'acquisition de nouvelles connaissances, et les agglomérats d'entreprises offrent des possibilités nouvelles de recherche, d'acquisition et d'exploitation des connaissances.

178. Au sein des agglomérats, les entreprises peuvent entreprendre une action commune pour partager leurs données d'expérience et apprendre les unes des autres, ou instaurer entre elles des relations visant spécifiquement à faire naître un savoir nouveau (Keeble et coll., 1999). Elles peuvent aussi se concerter lorsque les connaissances spécialisées de l'une des entreprises de l'agglomérat s'avèrent essentielles pour la réussite d'une opération donnée (Belussi, 1996; Crouch et coll., 2001). Par exemple, une entreprise de production qui ne connaît pas les marchés de niche ou les circuits mondiaux de distribution, de vente et de service peut s'associer à une autre pour la stratégie commerciale et la distribution.

179. En outre, les agglomérats et les régions mettent des services spécialisés à la disposition des entreprises, ce qui permet à celles-ci de concentrer leur propre investissement sur les compétences dont elles ont besoin pour leur activité principale. Ces services locaux sont essentiels pour permettre aux entreprises d'avoir accès aux marchés mondiaux (Blair et Gereffi, 2001). Les ressources locales spécialisées jouent parfois un rôle important dans le développement des agglomérats d'entreprises et des régions. Des institutions telles que les universités, les instituts techniques et les laboratoires de recherche ne donnent pas seulement accès aux connaissances techniques de pointe; elles font de plus office d'incubateurs pour les nouvelles entreprises qui cherchent à mettre au point des produits nouveaux au moyen de ces connaissances. Elles sont aussi des pépinières de spécialistes des nouvelles technologies dont les compétences de très haut niveau ne se trouvent pas couramment sur le marché du travail (Hendry et coll., 1999). Au Brésil, par exemple, un agglomérat du secteur de la confection a été la cible d'efforts de perfectionnement des compétences techniques et entrepreneuriales dans ce secteur (voir encadré 3.9).

180. Les centres de services spécialisés aux entreprises sont également très utiles à l'échelon local. Les incubateurs d'entreprises, les groupements de cabinets-conseil, les zones d'activités et les parcs technologiques ainsi que les zones industrielles peuvent fournir des services spécialisés à des entreprises nouvelles et en expansion (Leiponen, 2005)<sup>7</sup>.

181. Une étude réalisée sur cinq agglomérats d'entreprises en Inde, au Brésil et dans plusieurs pays d'Afrique (Sakamoto et Marchese, 2005) a montré que les compétences de la main-d'œuvre sont une condition préalable au regroupement d'entreprises. De plus, dans les cinq cas, la base de compétences était présente au sein de la localité bien avant que l'agglomérat d'entreprises ne soit opérationnel. L'étude a souligné qu'en ce qui

---

<sup>7</sup> Depuis 2003, l'OIT a conçu avec l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) un cours du Centre international de formation de l'OIT sur la création d'agglomérats pour enseigner des façons d'améliorer la valeur ajoutée et la compétitivité à des agents de changement dans des institutions locales.

concerne l'amélioration des compétences nécessaires à un regroupement d'entreprises l'Etat devait offrir la formation de base et une formation professionnelle qui répondent à la demande, tout en créant un environnement économique favorable pour attirer et retenir les entreprises. Elle a en outre mis en évidence l'importance d'une action en amont du gouvernement pour créer des liens avec des sociétés multinationales et soutenir la coopération entre les entreprises qui font partie d'un agglomérat, surtout en stimulant l'adoption de technologies et de programmes qui permettent d'améliorer les compétences au sein de celui-ci.

**Encadré 3.9**  
**Formation dans un agglomérat**  
**d'entreprises de l'habillement au Brésil**

L'agglomérat d'entreprises de l'habillement de l'Etat de Pernambouco, au nord-est du Brésil, emploie 80 000 personnes. La plupart des établissements sont de petites entreprises informelles qui fabriquent des produits bas de gamme et polluent l'eau de la région. Bon nombre de ces entreprises sont gérées par des «femmes au foyer» et installées à leur domicile. Les efforts d'une association d'entreprises locale, SINDIVEST (*Sindicato das Indústrias do Vestuário, Tecelagem e Fiação de MS*), en partenariat avec des organisations allemandes, ont permis de réduire les problèmes environnementaux, d'amorcer un changement de politique, de réglementer le secteur et d'améliorer la qualité. Très peu de couturières avaient une formation, ce qui se traduisait par un travail de mauvaise qualité et par un manque d'innovation dans la conception. Avec ses partenaires, SINDIVEST a organisé des stages dans des collèges de formation en Allemagne; des missions de courte durée au Brésil de techniciens d'un collège allemand, qui ont formé les formateurs chargés de dispenser des cours offerts par le *Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial* (SENAI) et l'université de Recife; des cours de génie mécanique et d'autres disciplines; des visites de foires commerciales internationales pour la qualité; et la création par le SENAI de trois nouvelles écoles de formation pour les techniciens. En 2002, environ 1 000 travailleurs avaient été formés dans différents domaines, comme la production de vêtements, la gestion, les ressources humaines, la logistique, la mode et le stylisme. De nombreux cours sont à présent offerts, qui vont de séminaires d'une journée à des programmes approfondis d'une durée de dix-huit mois. Un comité de la mode a été institué à Pernambouco pour donner des orientations en matière de stylisme et une marque locale devrait bientôt être créée.

Source: Wahl et Meier, 2005.

### 3.3. Formation sur les lieux de travail à haute performance

182. Les facteurs qui contribuent à l'optimisation de la performance, et notamment la formation, ont suscité une attention considérable au cours de ces dernières années<sup>8</sup>. Cette attention provient tout d'abord de la reconnaissance que la mise en place d'une politique et d'un environnement réglementaire favorables est essentielle mais pas suffisante pour garantir une productivité et une compétitivité élevées. *Les questions d'organisation sur le lieu de travail sont elles aussi cruciales.*

183. L'expression «lieu de travail à haute performance» (*high-performance workplace* (HPW)) à la fois décrit les résultats souhaités d'une organisation du travail innovante et désigne d'une manière synthétique un ensemble de pratiques concernant les ressources humaines, qui sont récapitulées ci-après sous forme de trois questions: de quelle façon le

<sup>8</sup> Ces méthodes de travail et la manière de les définir ne font pas l'unanimité (Gephardt et Van Buren, 1996), mais elles présentent des points communs comme la nécessité d'améliorer la formation de base des salariés et de les associer à la prise de décisions (Wright et Snell, 1998).

travail est-il organisé? Comment les salariés partagent-ils les avantages d'une meilleure productivité? Comment les salariés participent-ils aux décisions sur la manière d'améliorer la productivité? Le concept de HPW s'applique à un mode de gestion qui permet aux personnes d'optimiser leur potentiel et les encourage à le faire – dans leur propre intérêt et pour améliorer la performance de l'entreprise (Ashton et Sung, 2002).

184. Il est reconnu que les méthodes HPW sont bénéfiques pour les employeurs car elles font des entreprises prospères, avec un chiffre d'affaires élevé et de solides marges bénéficiaires. Elles peuvent également être bénéfiques pour les salariés, grâce à l'importance de l'investissement consacré au développement des compétences et à la formation, à la transparence de la communication entre les cadres et le reste du personnel, à la souplesse de l'organisation du travail et à la participation des salariés. De surcroît, on pense que ces méthodes contribuent à la réussite sur des marchés mondiaux de plus en plus concurrentiels.

185. La formation est à la fois une condition préalable et un élément indissociable d'un lieu de travail à haute performance. Comme cela est montré tout au long de ce chapitre, les ressources humaines influent sur la productivité et la compétitivité et elles constituent un élément essentiel de l'innovation. Selon la plupart des études, la formation a un effet positif sur la productivité, les niveaux de rémunération et la croissance des salaires, ce qui correspond à la théorie classique du capital humain. Son effet sur le bien-être des travailleurs n'est pas aussi avéré mais, dans la mesure où celui-ci dépend de la sécurité de l'emploi et des salaires, elle semble présenter de réels avantages pour les travailleurs<sup>9</sup>. Une méta-analyse récente des méthodes HPW a classé la formation et les compétences parmi les aspects les plus importants de ces méthodes (Combs et coll., 2006).

186. *L'organisation du travail* renvoie à la répartition des tâches au sein de l'entreprise et entre entreprises, et à la façon dont le travail est organisé en termes de livraison de produits et de services. Dans les entreprises à haute performance, les travailleurs ont une assez grande liberté de décision et ne doivent donc pas faire abstraction de leur avis personnel lorsqu'ils appliquent les directives des cadres administratifs ou exécutifs. En règle générale, la direction veille à ce que son personnel effectue par roulement des tâches nombreuses et variées plutôt que de restreindre l'éventail des tâches de chaque travailleur. Chacun assume donc la responsabilité de la qualité plutôt que de la laisser à d'autres. Ces caractéristiques du lieu de travail – discrétion laissée à l'employé, responsabilité du contrôle de qualité et souplesse interfonctionnelle – déterminent l'ampleur de la formation technique et du développement des compétences professionnelles de base exigées pour mettre en œuvre une stratégie HPW (Hunter et Hitt, 2001; Doeringer et coll., 2002).

187. *Partage des avantages*. Si la formation qualifiante et l'organisation du travail sont deux éléments essentiels des lieux de travail à haute performance, deux importantes questions corollaires se posent. Premièrement, comment récompenser les employés une fois qu'ils sont formés à des niveaux supérieurs de qualifications et déployés dans des structures professionnelles plus complexes? Existe-t-il des disparités entre les sexes dans les gratifications liées au travail? En d'autres termes, les avantages sont-ils répartis différemment entre les hommes et les femmes? Et deuxièmement, si la performance et la productivité ont progressé, comment les avantages retirés de ces hausses doivent-ils être partagés avec les employés? Le partage des avantages est une composante essentielle des

---

<sup>9</sup> On trouvera des résultats de la recherche sur l'impact des méthodes HPW dans Brown, 1990; Barrett et O'Connell, 2001; Lynch et Black, 1998; Hill, 1995; Greenberg et coll., 2003; Krueger et Rouse, 1998; et Osterman, 1995.



lieux de travail à haute performance. «Les travailleurs doivent pouvoir participer au succès des entreprises et recevoir une part équitable des bénéfices des activités économiques et des gains de productivité. Cela contribue à une répartition plus équitable des revenus et de la richesse. La négociation collective et le dialogue social sont les principaux moyens d’y parvenir.» (BIT, 2007e, paragr. 13(4)).

188. *Participation des salariés et dialogue social.* Il s’agit à la fois des formes directes de participation via toutes sortes d’accords sur la participation des salariés et des formes indirectes ou représentatives de participation à la prise de décisions au sein des entreprises et sur le lieu de travail, au moyen de consultations paritaires via les comités d’entreprise et de négociations collectives via les syndicats. Il ressort d’une étude européenne que des nouveaux systèmes de rémunération s’étaient révélés plus viables quand ils avaient été introduits avec une forte implication des salariés, lorsqu’ils étaient administrés avec les organisations de travailleurs et lorsqu’ils avaient préalablement fait l’objet d’une formation approfondie (Dell’Aringa et coll., 2003).

189. Les éléments constitutifs du lieu de travail à haute performance – formation et compétences, organisation du travail, partage des avantages et participation des salariés et dialogue – sont complémentaires. Ils doivent être combinés ou groupés pour donner de bons résultats sur le plan de la productivité et dans d’autres domaines (Doeringer et coll., 2002). L’encadré 3.10 donne l’exemple d’un programme du BIT qui adopte une approche «groupée» pour favoriser des pratiques décentes et productives sur le lieu de travail.

### **Encadré 3.10 Programme d’amélioration des usines**

Le Programme d’amélioration des usines, mis en place au Viet Nam, à Sri Lanka et en Inde, aide les entreprises participantes à appliquer des méthodes de production fondées sur de bonnes relations entre les travailleurs et la direction, et sur le respect des droits des travailleurs comme moyens efficaces d’augmenter la capacité et la compétitivité des entreprises. Le programme s’articule autour de sept modules: coopération sur le lieu de travail; qualité; productivité; production plus propre et amélioration en continu; gestion des ressources humaines; santé et sécurité; et relations de travail.

Une évaluation indépendante conduite dans 12 entreprises du Viet Nam a indiqué que:

- ❑ Chaque usine a constitué des équipes d’amélioration généralement composées d’une proportion égale de cadres et d’ouvriers, qui continuaient de fonctionner quatorze mois après la fin du programme.
- ❑ En moyenne, les défauts de fabrication en bout de chaîne ont été réduits de 67 pour cent, pourcentage qui a même atteint plus de 90 pour cent dans certains ateliers.
- ❑ La sensibilisation aux questions de qualité et de productivité s’est accrue à tous les niveaux (comme le prouve l’utilisation largement répandue des outils et techniques introduits dans le cadre du programme).
- ❑ Des usines ont elles-mêmes fourni des rapports, dans lesquels elles font état d’une hausse de la productivité.
- ❑ Des modifications ont été apportées sur des lieux de travail dans le but de mieux organiser la production, de garantir la sécurité des travailleurs et d’améliorer le milieu de travail dans son ensemble.
- ❑ Une sensibilisation renforcée aux questions de santé et de sécurité au travail a été constatée dans les usines participantes, où des mesures ont ensuite été prises pour réduire les accidents, par exemple en distribuant des équipements de protection, adoptant une procédure à suivre en cas d’accident et réorganisant les lieux de travail.

Source: BIT, 2006f.

### 3.4. Améliorer les compétences et la productivité dans les petites entreprises

190. Les objectifs d'amélioration de la productivité, de croissance de l'emploi et de développement des petites entreprises exigent une attention particulière. Les petites entreprises, qui constituent la majorité des entreprises des pays développés et des pays en développement<sup>10</sup>, éprouvent des difficultés particulières pour améliorer leurs compétences, leur productivité et leur compétitivité. Les principaux problèmes sont les suivants:

- *Plus la taille de l'entreprise décroît, plus la productivité, les revenus et les conditions de travail ont tendance à se dégrader* (Vandenberg, 2004). La formation et le développement des compétences sont importants pour améliorer les conditions de travail de la grande majorité des travailleurs. Qui plus est, pour les entreprises de l'économie informelle, la formation et la hausse de la productivité constituent des stratégies importantes pour opérer la transition vers l'économie formelle.
- *Les petites entreprises ont des besoins de développement des compétences spécifiques*. Les patrons des petites entreprises ont souvent besoin d'une formation pour acquérir les compétences nécessaires à un chef d'entreprise. Ils ont également besoin d'un personnel polyvalent. Par exemple, un petit détaillant qui dessert un marché local n'a pas les moyens d'employer un spécialiste du marketing, mais aura besoin d'un personnel capable d'effectuer de nombreuses tâches comme répondre au téléphone, tenir des dossiers, remplacer le stock vendu et mettre les produits en étalage, et connaissant bien les produits de la boutique. Propriétaires et gérants de petites entreprises ont donc besoin de compétences pouvant leur être d'une utilité immédiate et adaptées à l'échelle de leur activité.
- *La formation des chefs de petites entreprises et de leur personnel se heurte à de nombreuses difficultés*. Ces entreprises sont désavantagées sur le marché du travail pour recruter des travailleurs qualifiés, ce qui renforce la nécessité d'une formation en interne. Toutefois, elles sont infiniment moins susceptibles que les grandes de s'engager dans la formation formelle (Ashton et coll., 2008; Spilsbury, 2003; Banque mondiale, 1997). Souvent, les petites entreprises ne peuvent faire face aux coûts de formation, en particulier si les travailleurs une fois formés vont rapidement offrir leurs services à d'autres employeurs. De plus, la participation de leurs dirigeants et des travailleurs à des cours de formation leur fait perdre du temps et perturbe le fonctionnement de l'entreprise. Parfois, les cours dont elles ont besoin n'existent pas et ceux qui sont disponibles sur des sujets pertinents sont mal adaptés à leurs besoins particuliers. A l'occasion d'une enquête conduite en 2000-01 sur dix agglomérats d'entreprises du nord de l'Inde, les travailleurs de petites entreprises ont indiqué que, plutôt que le coût de la formation, c'est leur manque de connaissance des possibilités de formation qui les avait empêchés d'améliorer leurs compétences (Joshi, 2005).
- *Les petites entreprises dirigées par des femmes se heurtent à des contraintes différentes de celles qui sont dirigées par des hommes*. D'une manière générale, les entreprises dirigées par des femmes sont plus petites au départ, font l'objet de

---

<sup>10</sup> Des données portant sur 20 pays de l'OCDE, par exemple, montrent que la proportion d'entreprises employant moins de 10 personnes va de 57 pour cent pour les Etats-Unis à 95 pour cent pour la Turquie. Pour 19 de ces 20 pays, plus de 90 pour cent des entreprises emploient moins de 50 personnes (OCDE, 2002). Dans les pays en développement, la proportion de petites et très petites entreprises est encore plus élevée, un nombre important d'entre elles se trouvant dans le secteur informel non réglementé. En Colombie, en 2005, l'ensemble des très petites, petites et moyennes entreprises représentait 99,9 pour cent de toutes les entreprises (Pineda, 2007).

discrimination sur les marchés des capitaux et des produits, et se développent lentement. Une entreprise sous-capitalisée est une entreprise qui stagne et dont la viabilité est incertaine. L'absence de cautionnement pour garantir un crédit est un problème courant (Murray et Boros, 2002). Les femmes sont en général peu disposées à prendre des risques, font appel à des membres de leur famille plutôt que d'embaucher de la main-d'œuvre, et installent de préférence leur activité à leur domicile pour équilibrer activité professionnelle et responsabilités familiales. Il convient de reconnaître l'existence de ces disparités hommes-femmes dans les petites entreprises pour que les prestataires de formation à l'entrepreneuriat<sup>11</sup> puissent en tenir compte.

- *Les petites entreprises et leurs salariés ont tendance à être sous-représentés dans les organisations d'employeurs et de travailleurs, des pays en développement en particulier.* De ce fait, leurs points de vue et leurs besoins ne sont pas toujours pris en compte comme il convient dans les mécanismes tripartites de conseil et de promotion du développement des compétences (tels que les conseils tripartites pour la productivité, les autorités nationales d'homologation et de développement des compétences, etc.).

### 3.4.1. Formation et développement des compétences dans les petites entreprises

191. Même si elles ne sont pas adeptes de la formation formelle, les petites entreprises prennent des mesures pour développer les compétences de leur personnel. Une bonne part de ces mesures passe toutefois inaperçue car elles sont mises en œuvre de manière informelle sur le lieu de travail (voir encadré 3.11 pour des exemples de formation informelle).

192. La formation formelle proposée aux petites entreprises est dans une large mesure inadaptée. Pour la rendre plus accessible, il est possible de la décentraliser – en la dispensant dans des lieux plus proches des entreprises et en proposant des cours en dehors des heures de travail – tout en tenant compte des charges domestiques et en encourageant la participation aux frais. Pour l'adapter aux besoins des travailleurs et des employeurs, il convient de recenser les déficits de qualifications et les possibilités entrepreneuriales, d'organiser les formations à l'échelle du secteur ou de l'agglomérat d'entreprises, et d'intégrer les organisations de chefs d'entreprise et les organisations syndicales dans les conseils de direction des établissements de formation.

193. La formation informelle au niveau de l'entreprise peut s'avérer rentable dans la mesure où elle garantit que les salariés apprennent exactement ce dont ils ont besoin dans leur travail et où elle offre aux travailleurs qui n'ont pas accès à la formation formelle une chance d'acquérir de nouvelles compétences. Ces travailleurs ont aussi la possibilité de découvrir d'autres fonctions que les leurs et d'acquérir des compétences et un savoir utiles pour pouvoir créer leur propre entreprise. Cette acquisition de compétences dépend toutefois des connaissances et du savoir-faire (parfois médiocres) du personnel en place et de sa capacité de les transmettre.

<sup>11</sup> De nombreux guides ont été mis au point par le BIT et d'autres sur la manière de conduire des études de faisabilité pour l'entrepreneuriat féminin et de mettre en place des stratégies pour faire coïncider l'offre de compétences avec la demande du marché. Voir par exemple Finnegan et Haspels, *GET Ahead for Women in Enterprise Training Package and Resource Kit* (Bauer et coll., 2006), ou *A Guide for Training Women Economic Groups* (BIT, 2003a).

**Encadré 3.11**  
**Exemples de formation et d'apprentissage informels**  
**dans de petites entreprises**

- ❑ Travail auprès d'un travailleur qualifié, observation de son savoir-faire pour reprendre progressivement son poste; le travailleur qualifié donne des conseils et des orientations.
- ❑ Utilisation de moyens éducatifs et travail par tâtonnements jusqu'à la maîtrise complète des nouvelles compétences.
- ❑ Un travailleur qualifié enseigne et transmet en cascade ses compétences à ses collègues. Cette méthode est utile lors de l'acquisition d'un nouvel équipement, l'installateur formant un employé qui forme ensuite ses collègues. Elle peut être un bon moyen d'améliorer sensiblement la qualité du produit.
- ❑ Les travailleurs occupent les différents postes par roulement de sorte qu'ils soient polyvalents et puissent assumer les fonctions d'un collègue absent.
- ❑ Désignation d'un employé, qui assume le rôle d'une sorte de mentor, à qui les autres peuvent demander conseil.
- ❑ Organisation de séminaires informels dans le cadre desquels des travailleurs qualifiés, des fournisseurs ou des spécialistes extérieurs dispensent sur place des conseils, des informations ou une instruction à des groupes d'employés.

Source: Ashton et coll., 2008.

### 3.4.2. Autres facteurs dont dépend la productivité des petites entreprises

194. Comme cela a été souligné tout au long de ce chapitre, la formation ne garantit pas à elle seule des gains de productivité. Pour avoir un impact sur la productivité des petites entreprises, les initiatives de développement des compétences doivent toujours être associées à d'autres mesures déterminantes qui influent sur la productivité et la compétitivité. Il s'agit par exemple de:

- *La mise en place d'une politique d'entreprise et d'un environnement réglementaire et social favorables.* Comme l'indiquent les conclusions concernant la promotion d'entreprises durables (BIT, 2007e, paragr. 10), «un environnement propice à la création et à la croissance ou à la transformation d'entreprises sur une base durable combine la quête légitime de profits – qui est l'un des moteurs principaux de la croissance économique – et la nécessité d'un développement qui respecte la dignité humaine, la durabilité de l'environnement et le travail décent». Ces conclusions soulignent en outre la nécessité d'accorder une importance particulière au soutien à la transition des entrepreneurs de l'économie informelle vers l'économie formelle et de veiller à ce que la législation s'applique à toutes les entreprises et à tous les travailleurs.
- *Les services financiers.* Les petites entreprises ont des difficultés particulières pour obtenir un financement de la part des établissements officiels à cause du refus des banques de prendre des risques, des frais de transaction élevés, des procédures compliquées et de l'absence de garantie. Ces difficultés, qui limitent leurs dépenses d'équipement et de fonctionnement, les empêchent d'investir dans la formation et de procéder à d'autres investissements qui pourraient améliorer leur productivité ou leur permettre d'adopter des nouvelles technologies ou de conquérir de nouveaux marchés. Elles pèsent très lourdement sur les femmes chefs d'entreprise. Les petites entreprises attirent davantage les prêteurs si leurs propriétaires ou dirigeants suivent une formation pour acquérir des compétences entrepreneuriales de base. Au Pérou, un grand établissement financier, *Financiera Solución*, a offert une

formation à la gestion à des petites entreprises clientes pour les récompenser de leur fidélité et aussi pour renforcer leurs capacités de gestion et, partant, leur taux de remboursement des prêts. En trois ans, plus de 1 800 chefs d'entreprise clients de l'établissement ont ainsi suivi une formation *Improve Your Business*, ce qui a renforcé la viabilité et la compétitivité de leurs entreprises (Sievers et Vandenberg, 2004).

- *Les services pour le développement des entreprises.* L'expérience internationale a prouvé l'utilité de politiques visant à favoriser le développement de marchés dans lesquels les petites entreprises peuvent avoir accès à la formation et à des services connexes. Des services pour le développement des entreprises, accessibles localement à un prix abordable, peuvent aider les petites entreprises à former leurs salariés ainsi qu'à améliorer leurs compétences entrepreneuriales et managériales, et faire progresser la productivité. Des services de contrôle et d'homologation de la qualité, qui permettent aux entreprises de démontrer que leurs produits ou procédés de fabrication répondent à certaines normes, par exemple en termes de durabilité, d'hygiène ou de respect des normes fondamentales du travail, peuvent les aider à accéder aux marchés formels. Le principe général est que les services aux petites entreprises sont plus utiles s'ils s'inscrivent dans la durée et plus rentables si les entreprises elles-mêmes en assument le coût ou participent aux frais (Comité des bailleurs de fonds pour le développement des petites et moyennes entreprises, 2000).

Les politiques publiques qui ont pour but d'encourager le développement du marché de services destinés aux petites entreprises doivent tenir compte des contraintes auxquelles les femmes sont confrontées quand elles veulent créer et développer leurs entreprises et quand elles veulent bénéficier d'une formation et d'autres services. Les enseignements tirés des programmes de soutien à l'entrepreneuriat féminin, que le BIT exécute en particulier en Afrique de l'Est et en Asie du Sud-Est, plaident en faveur d'une approche cohérente consistant à:

- constituer un corpus de connaissances local sur les femmes chefs d'entreprise;
  - favoriser l'expression et la représentation dans des organisations et associations locales;
  - aider les prestataires de services aux entreprises locales à concevoir des services à l'intention des femmes chefs d'entreprise;
  - nouer des partenariats locaux et externes pour stimuler les ventes et faire connaître les entreprises; et
  - donner aux femmes handicapées l'espace et les moyens dont elles ont besoin pour s'organiser et ainsi devenir de bons chefs d'entreprises (BIT, 2006g).
- *Protection sociale.* Des régimes de protection sociale (offrant aux employeurs et aux travailleurs une assurance contre la maladie et le chômage et aux chefs d'entreprise une assurance contre les incendies ou les inondations) sont des éléments importants pour l'activité et le travail. Là où de tels régimes n'existent pas encore ou ne sont pas accessibles aux petites entreprises, il est possible de mettre en œuvre à l'intention de celles-ci des stratégies d'amélioration du lieu de travail fondées sur des méthodes de formation participatives. Les dispositifs de ce

type visent à améliorer la sécurité et la santé au travail ainsi qu'à accroître la productivité<sup>12</sup>.

- *Les organisations d'employeurs et de travailleurs ont un rôle important à jouer dans la modernisation des petites entreprises.* Dans les pays en développement surtout, la représentation du secteur de la petite entreprise laisse à désirer; il est donc nécessaire de s'employer avec détermination à la renforcer ainsi qu'à donner aux organisations représentatives, nouvelles et existantes, les moyens de faire leur travail. En effet, les organisations d'employeurs et de travailleurs peuvent promouvoir, pour le compte de leurs membres, un environnement juridique et réglementaire adéquat ainsi que des politiques macroéconomiques et fiscales saines et dénuées de toute discrimination à l'encontre des petites entreprises. Elles peuvent plaider en faveur du respect des normes fondamentales du travail, de la légalité et des droits de propriété. Elles peuvent préconiser des mesures qui permettent d'augmenter la productivité, telles que l'extension des services de formation et d'apprentissage, dans le secteur de la petite entreprise. L'encadré 3.12 donne des exemples de l'aide apportée aux mandants par le BIT pour améliorer la représentation et la productivité des petites entreprises.

#### **Encadré 3.12**

##### **Organiser les employeurs et les travailleurs dans les petites entreprises**

Le Programme focal du BIT pour la promotion de l'emploi par le développement des petites entreprises (SEED) aide les chefs d'entreprise et leurs travailleurs à accroître leur représentation dans les associations d'employeurs et les syndicats, et à se doter de leurs propres organisations démocratiques et représentatives. Il les aide à devenir des interlocuteurs reconnus des pouvoirs publics à différents niveaux, pour qu'ils profitent plus largement des opportunités économiques et puissent négocier une juste rémunération de leur travail:

- Une *trousse à outils des employeurs* a été élaborée avec l'Organisation internationale des employeurs (OIE) à l'intention des cadres et du personnel des organisations d'employeurs (et d'autres associations professionnelles) souhaitant accroître leur représentation dans leurs pays respectifs. Cette trousse a été conçue dans le cadre d'une initiative visant à renforcer les capacités et à étendre les activités des employeurs sur l'ensemble du globe, mais plus particulièrement dans les pays en développement et en transition. Elle contient des guides, des manuels et autres outils de nature à aider les organisations à analyser le contexte d'une action des pouvoirs publics en faveur des petites entreprises, à planifier une stratégie de recrutement ou à offrir une formation qui améliore la productivité grâce à de meilleures relations entre la direction et les salariés. La moitié de la trousse est constituée de matériels didactiques qu'une organisation d'employeurs peut proposer pour améliorer les résultats des petites entreprises qui en sont membres.
- Le programme SEED et le Bureau des activités pour les travailleurs (ACTRAV) du BIT ont étudié la question du déficit de représentation des travailleurs dans les petites entreprises, dans le cadre du suivi du débat qui a eu lieu en novembre 2006 au sein de la Commission de l'emploi et de la politique sociale et qui portait sur l'environnement des affaires, le droit du travail et les petites et très petites entreprises. Il s'agit d'un travail de recherche dont le but général est de recenser les stratégies associatives d'organisations de travailleurs qui ont réussi à atteindre les petites entreprises (formelles et informelles), en analysant leurs points forts et leurs points faibles, et en montrant de quelle manière et dans quel cadre juridique et institutionnel les fonctions de représentation sont le mieux assumées. Quinze études de cas et un rapport de synthèse, actuellement en préparation, paraîtront en 2008.

<sup>12</sup> Pour des exemples et une évaluation de l'impact de tels dispositifs mis en place avec l'aide du BIT, voir *Labour and Social Trends in ASEAN 2007: Integration, challenges and opportunities*, BIT, 2007g; et T. Kawakami, S. Arphorn et Y. Ujita: *Work improvement for safe home; Action manual for improving safety, health and working conditions of home workers*, BIT, 2006.

- Le programme SYNDICOOP a été lancé en 2002 à la suite de discussions entre des représentants de la Confédération internationale des syndicats libres (CISL) et de l'Alliance coopérative internationale (ACI), facilitées par ACTRAV et le service des coopératives (COOP) du BIT. Ce programme a aidé des travailleurs sans protection de l'économie informelle du Rwanda, de la République-Unie de Tanzanie et de l'Ouganda à s'organiser grâce à une collaboration entre syndicats et coopératives. Son principal objectif était de réduire la pauvreté chez ces travailleurs en améliorant leurs conditions de travail et de vie et en augmentant le volume de l'emploi ainsi que les revenus. Syndicats et coopératives ont ainsi collaboré au sein de commissions de travail mixtes à l'organisation des travailleurs informels. Un guide élaboré par le BIT, la CISL et l'ACI explique l'approche adoptée par le SYNDICOOP pour organiser les travailleurs de l'économie informelle et leur donner la possibilité de faire entendre leur voix. Des efforts sont en cours pour englober l'approche SYNDICOOP dans un programme mondial de la CISL, de l'ACI et du BIT.

Source: BIT, 2006l; BIT, 2008d.

### 3.5. Comment les gouvernements et les partenaires sociaux peuvent favoriser la formation et le développement des compétences en entreprise

195. Les gouvernements ont un rôle crucial à jouer pour que les conditions de base du développement d'entreprises durables soient réunies (voir encadré 3.1 ci-dessus), notamment grâce à des politiques et programmes qui influent sur la décision d'une entreprise de former son personnel.

196. L'un des principaux facteurs dont dépend cette décision est le *niveau d'instruction de son personnel*. Ceci soulève un important problème de politique publique. Des travailleurs qui entrent dans la vie active avec un faible niveau d'instruction sont moins susceptibles d'obtenir la formation dont ils ont besoin pour pouvoir obtenir de meilleurs salaires et ils pourraient se retrouver pris au piège du cercle vicieux «à compétences médiocres, emploi médiocre» (Snower, 1996). Dès lors, les gouvernements ont la charge importante de garantir l'existence de systèmes d'enseignement, de formation et d'apprentissage tout au long de la vie, qui soient de qualité. Qui plus est, il leur incombe de veiller à la formation professionnelle des travailleurs non qualifiés et défavorisés – thème qui sera développé au chapitre 4.

197. Les gouvernements peuvent également *offrir des incitations financières* pour promouvoir l'investissement individuel et du secteur privé dans la formation. Les plus courantes consistent en des systèmes de taxation pour la formation (contributions obligatoires ou volontaires assises sur la masse salariale ou les résultats de l'entreprise); des systèmes de crédit d'impôt qui permettent de rembourser en partie les employeurs dans le cas de formations homologuées; des systèmes d'exonération fiscale dont peuvent bénéficier les employeurs qui consacrent un pourcentage (plafonné) de leur masse salariale à la formation; des avantages fiscaux pour les formations homologuées; et aussi des crédits de formation, la remise de prix au titre des activités de formation et des comptes de formation individuels. La réussite de tels systèmes suppose que la gestion (souvent tripartite) soit transparente, qu'il soit possible de faire appel à des prestataires de formation qualifiés et qu'il existe des mécanismes de contrôle et d'assurance qualité efficaces.

198. *Promouvoir l'application des principes sur lesquels se fondent les normes internationales du travail et les normes de gestion internationales* est également un moyen important d'inciter les entreprises à la formation. Dans la citation tirée de la recommandation (n° 195) sur la mise en valeur des ressources humaines, 2004, qui figure

au début du présent chapitre, sont énoncées les responsabilités respectives du gouvernement, des employeurs et des travailleurs en matière de formation. La Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale de l'OIT (Déclaration EMN) (BIT, 2006d) et les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales donnent des orientations pour la formation des travailleurs des pays d'accueil et pour un comportement d'entreprise responsable et citoyen. (La question de la diffusion de nouveaux savoirs par les entreprises multinationales dans le cadre des investissements directs étrangers fait l'objet du chapitre 5.)

199. Les gouvernements nationaux et locaux peuvent aussi prendre *l'initiative de faire coopérer entre elles différentes institutions* telles que les universités, les établissements d'enseignement technique, les prestataires de services financiers et de services aux entreprises ainsi que les organisations de travailleurs et d'employeurs, pour mettre à la disposition des entreprises locales la formation et les services spécialisés qu'elles n'ont pas les moyens de financer et prêter assistance aux entreprises nouvelles et plus anciennes qui sont regroupées dans des agglomérats et des chaînes de valeur (encadré 3.13).

**Encadré 3.13**  
**Mise en valeur des ressources humaines**  
**et développement économique régional**

Le service de l'emploi et de la formation du ministère du Travail des Etats-Unis a pris une initiative appelée *Workforce Innovation in Regional Economic Development* (WIRED) pour intégrer activités économiques et mise en valeur des ressources humaines, démontrant que le développement des talents peut être un moteur de transformation économique dans les économies régionales des Etats-Unis.

L'initiative WIRED applique aux activités organisées dans chacune des régions concernées un cadre conceptuel en six points, qui consiste à :

- 1) définir l'économie régionale en identifiant les collectivités environnantes qui présentent des caractéristiques communes, au-delà des frontières politiques traditionnelles;
- 2) constituer un groupe leader qui représente les principaux atouts de la région et sert de cadre à la prise de décisions économiques pour cette région;
- 3) conduire une évaluation régionale pour dresser la carte exhaustive des atouts de la région, sur la base desquels identifier les points forts, les points faibles, les possibilités et les risques;
- 4) concevoir un projet économique basé sur ces points forts et ces atouts, et obtenir l'approbation de cette vision par le partenariat régional élargi;
- 5) élaborer une stratégie et son plan de mise en œuvre qui définissent des objectifs et des tâches spécifiques et qui illustrent la manière de réaliser le projet économique de la région;
- 6) recenser les ressources – destinées à la fois à financer le plan de la région et à investir dans l'économie régionale – émanant de nombreuses sources parmi lesquelles des fondations, des réseaux d'«investisseurs providentiels» et d'investisseurs en capital-risque ainsi que des administrations fédérales, étatiques et locales.

L'initiative soutient des approches innovantes de l'éducation, du développement économique et de la mise en valeur des ressources humaines qui vont bien au-delà des stratégies classiques et préparent les travailleurs à concourir et à réussir aussi bien aux Etats-Unis que dans le reste du monde. WIRED est censé démontrer que le développement des talents peut être un moteur de la transformation économique et permettre à des régions d'affronter la concurrence dans l'économie mondiale.

Source: [http://www.doleta.gov/wired/files/WIRED\\_Fact\\_Sheet.pdf](http://www.doleta.gov/wired/files/WIRED_Fact_Sheet.pdf).



200. Les employeurs, les travailleurs et leurs organisations ont également un rôle vital à jouer pour favoriser la formation dans l'entreprise, notamment par les moyens suivants:

- *Sensibilisation.* Les partenaires sociaux peuvent décrire et propager des exemples de bonne pratique et promouvoir l'élaboration de politiques appropriées afin d'encourager la formation au niveau de l'entreprise pour améliorer productivité et compétitivité.
- *Représentation.* Les partenaires sociaux peuvent s'adresser aux travailleurs et aux patrons, et en particulier à ceux des petites entreprises et de l'économie informelle, en vue d'une meilleure représentation de leurs membres, de façon à multiplier et à étendre les avantages de l'association, de la représentation et de l'action qu'ils mènent.
- *Services.* Les partenaires sociaux fournissent à leurs membres une gamme de services importants qui peuvent avoir une incidence sur la décision de dispenser une formation au niveau de l'entreprise: gestion des connaissances, formation, sensibilisation, conseils et orientations sur les modalités d'accès aux services publics et privés, passerelles vers les ressources de recherche et d'expertise-conseil, avis sur les pratiques novatrices du monde du travail, etc. (encadré 3.14).

#### **Encadré 3.14**

##### **Améliorer l'apprentissage sur le lieu de travail à Maurice**

En 2005, le BIT a lancé, conjointement avec la Fédération mauricienne des employeurs (FME), un programme pour améliorer les pratiques d'acquisition des connaissances sur le lieu de travail. Les deux principaux objectifs du programme étaient de: i) renforcer la capacité de la FME et de ses membres de planifier, concevoir et mettre en œuvre des programmes innovants d'apprentissage sur le lieu de travail; et ii) faciliter le dialogue social sur cet apprentissage entre le gouvernement et les partenaires sociaux afin d'aider à la mise en œuvre effective de la stratégie nationale de formation. Dans un premier temps, une enquête sur les entreprises a été réalisée pour évaluer l'apprentissage sur le lieu de travail dans les entreprises mauriciennes. Ces dernières années, les entreprises ont dû faire face à un environnement de plus en plus concurrentiel – notamment dans les textiles, l'un des piliers du marché des exportations de Maurice – et le gouvernement s'est rendu compte que le moyen le plus efficace d'améliorer la compétitivité était de mettre en place des productions à plus forte valeur ajoutée, surtout dans certains secteurs clés comme les technologies de l'information et des communications, les services financiers et le tourisme. Près des deux tiers des entreprises examinées ont estimé qu'une amélioration de l'apprentissage sur le lieu de travail était un élément essentiel pour pouvoir répondre aux nouvelles exigences du marché et ajouter de la valeur à leurs produits et services; et près des trois quarts ont répondu avoir constaté une évolution de leurs besoins en personnel qualifié au cours des dernières années. Un atelier national tripartite (2007), à l'occasion duquel les partenaires sociaux ont donné leur avis sur les moyens d'améliorer l'apprentissage sur le lieu de travail, a souligné l'importance de l'échange d'informations dans la mise en place de réseaux d'acquisition des connaissances susceptibles d'encourager de meilleures pratiques et d'améliorer la compétitivité générale.

Source: BIT, 2006i.

201. Enfin, comme l'ont fait observer les participants à la discussion générale sur la promotion d'entreprises durables (BIT, 2007e), compte tenu des rôles importants et complémentaires que remplissent les gouvernements et les organisations d'employeurs et de travailleurs dans l'élaboration et la mise en œuvre de mesures visant à promouvoir des entreprises durables, les organisations, institutions et programmes tripartites qui ont pour but d'accroître la productivité aux niveaux national, local et sectoriel occupent une place de plus en plus importante (encadré 3.15).

**Encadré 3.15**  
**Programme national de productivité**  
**sur le lieu de travail en Nouvelle-Zélande**

Le gouvernement de la Nouvelle-Zélande a recours à une approche tripartite pour augmenter la productivité sur le lieu de travail par le biais d'un partenariat entre le gouvernement, les employeurs et les syndicats. Il a identifié dans le pays sept grands facteurs de productivité au travail, à savoir: la mise en place d'une meilleure direction et d'une meilleure gestion; l'investissement dans les compétences et dans les connaissances; l'utilisation de la technologie et l'encouragement de l'innovation; l'organisation du travail; la création d'une culture de la productivité; le travail en réseau et en collaboration; et l'évaluation de ce qui est réellement important.

Ce programme, qui est exécuté dans de nombreux lieux de travail, offre un appui concret aux employeurs et aux travailleurs pour améliorer les performances, la valeur du travail effectué et les gratifications destinées aux employeurs et aux travailleurs.

Le gouvernement et les partenaires sociaux élaborent actuellement avec le BIT un document sur l'approche et les ressources de manière à pouvoir les adapter et les reproduire dans les pays voisins des îles du Pacifique.

Source: Ministère du Travail de la Nouvelle-Zélande, 2004.

## Chapitre 4

---

### Groupes cibles

Les Membres devraient ... promouvoir l'accès à l'éducation et à la formation tout au long de la vie des personnes ayant des besoins spécifiques identifiés dans chaque pays, telles que les jeunes, les personnes peu qualifiées, les personnes handicapées, les migrants, les travailleurs âgés, les populations autochtones, les minorités ethniques, les personnes en situation d'exclusion sociale, ainsi que des travailleurs des petites et moyennes entreprises, de l'économie informelle, du secteur rural et des travailleurs indépendants (recommandation (n° 195) sur la mise en valeur des ressources humaines, 2004, paragr. 5 h)).

202. Ce chapitre traite des moyens de surmonter les obstacles qui empêchent certaines parties de la société de bénéficier de la croissance économique. Faute d'avoir accès à l'éducation et à la formation, ou à une formation de qualité ou pertinente, elles sont prises dans le cercle vicieux des qualifications insuffisantes et de l'emploi à faible productivité. Il est impossible d'évoquer ici tous les groupes exigeant l'attention des décideurs, mais on examinera dans ce chapitre comment donner aux collectivités rurales, aux jeunes défavorisés, aux personnes handicapées et aux travailleurs migrants les moyens de mieux réaliser leur potentiel de travail productif et de contribuer davantage au développement économique et social.

203. L'inégalité entre hommes et femmes aggrave souvent et exacerbe encore les disparités ou discriminations actuelles. Dans les groupes potentiellement marginalisés, les femmes sont habituellement plus exposées à l'exclusion sociale que les hommes. Malgré les progrès importants accomplis dans bien des domaines, les stéréotypes sexospécifiques ont encore un effet déterminant sur les possibilités offertes respectivement aux femmes et aux hommes, particulièrement au sein des groupes qui font face à d'autres désavantages importants. Dans diverses situations, les efforts déployés pour intégrer la problématique hommes-femmes dans les politiques et les programmes ou pour mettre en œuvre des politiques et des programmes centrés sur les femmes peuvent donner des résultats. Des exemples de ces deux démarches sont évoqués tout au long des sections du présent chapitre.

#### 4.1. Communautés rurales

204. Selon le *Rapport sur le développement dans le monde 2008*, trois personnes sur quatre dans le monde vivent en milieu rural (Banque mondiale, 2007), dont environ 2,1 milliards avec moins de 2 dollars E.-U. par jour. La plupart dépendent de l'agriculture pour leur subsistance, mais la productivité de cette agriculture est si faible que le travail ne les libère pas de la pauvreté. Le *Rapport sur l'emploi dans le monde 2004-05* (BIT, 2005a) montre que la pauvreté a reculé surtout dans les pays qui ont augmenté la productivité du travail agricole et l'emploi en général.

205. Dans les régions les plus pauvres du globe, la majorité des femmes qui travaillent sont dans le secteur agricole, soit 60 pour cent, contre 43 pour cent des hommes, en Asie

du Sud et 68 pour cent, contre 62 pour cent des hommes, en Afrique subsaharienne (BIT, 2007o). La forte concentration de femmes dans des activités peu productives se traduit par un pourcentage élevé de femmes vivant dans la pauvreté.

206. Les relations complexes entre croissance, productivité et emploi dans le secteur agricole, et entre l'agriculture et d'autres secteurs, sont analysées dans le rapport établi en vue de la discussion générale sur la promotion de l'emploi rural pour réduire la pauvreté (BIT, 2008a). Ce rapport définit une série de facteurs à réunir pour accroître la productivité agricole et non agricole, et augmenter par le fait même les revenus dans les zones rurales. Ces conditions, analogues à la série de facteurs interreliés définis au chapitre 1 du présent rapport au sujet de la productivité en général, sont liées à l'infrastructure (routes, réseaux d'irrigation, équipements de régularisation des eaux, installations de stockage, en particulier); à des droits fonciers et relatifs à l'eau clairement définis (sans lesquels les petits exploitants n'ont pas la volonté ni la protection nécessaires pour investir et rendre leurs terres plus productives); à une bonne gouvernance (à commencer par des régimes fiscaux et des services publics efficaces); et à des institutions chargées de fournir en temps utile de l'information sur les prix et les marchés, les conditions d'accès au microcrédit et les moyens d'apprentissage efficaces sur les nouvelles technologies, les techniques de production, les produits et les marchés.

207. C'est ce dernier facteur de productivité qui est le thème central de cette section: comment améliorer l'accès à une formation pertinente et de qualité dans les zones rurales pour accroître la productivité et les revenus? Deux principaux points sont traités: 1) les besoins des zones rurales en matière d'apprentissage et de formation de qualité qui sont liés à l'amélioration des possibilités de subsistance et d'emploi; 2) les options permettant de rendre la formation plus accessible pour que les habitants des zones rurales puissent mieux tirer parti de ces possibilités.

#### 4.1.1. Relier les compétences à la productivité et à la croissance de l'emploi en milieu rural

208. *On n'insistera jamais assez sur la nécessité de donner une éducation de base aux garçons et aux filles afin de leur permettre d'acquérir plus tard les compétences requises pour travailler de façon productive dans le secteur agricole ou pour se préparer à d'autres possibilités d'emploi*<sup>1</sup>. De même, il est impératif d'apprendre à lire, à écrire et à compter aux jeunes et aux adultes, particulièrement aux femmes, qui n'ont pu le faire à un plus jeune âge.

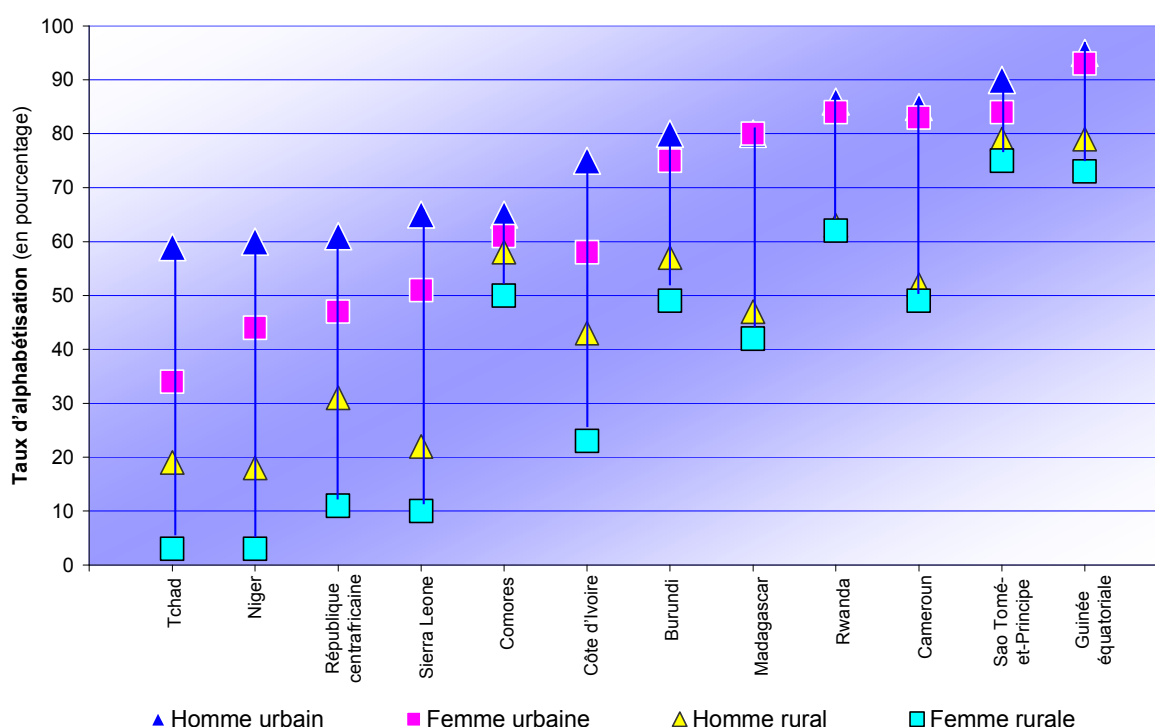
209. L'absence d'éducation de base influe également sur les objectifs sociaux plus généraux en faveur de l'établissement de sociétés stables et démocratiques, de l'égalité entre hommes et femmes et de la réduction globale de la pauvreté. Comme il est indiqué au chapitre 2 du présent rapport, l'UNESCO estime à environ 50 pour cent, voire à 43 pour cent dans le cas des femmes, le taux d'alphabétisation dans les pays les moins avancés. Derrière ces moyennes nationales se cache un énorme écart des taux d'alphabétisation entre les villes et les campagnes. Selon les études par pays de l'UNESCO, dans les cas les plus extrêmes, on enregistre une différence de 50 à 60 points de pourcentage dans les taux d'alphabétisation des femmes selon qu'elles vivent en milieu urbain ou en milieu rural (figure 4.1).

---

<sup>1</sup> Voir, par exemple, l'incidence de la scolarisation sur le choix d'emplois non agricoles et les niveaux de revenus, les investissements des ménages dans la scolarisation de leurs enfants et leur effet sur l'accès de ces derniers à des emplois non agricoles ou en milieu urbain aux Philippines et en Thaïlande (Otsuka et Yamano, 2006); l'impact de l'augmentation des dépenses publiques en matière d'éducation rurale en Inde sur les salaires et l'emploi non agricole en milieu rural (Shenggen et coll., 1999); et la forte corrélation existant entre le fait de savoir lire, écrire et compter et les gains en productivité dans le secteur de l'agriculture (Godfrey, 2003, pp. 44-45).

210. Les statistiques sur l’alphabétisation font réfléchir et incitent les pays et les organismes de l’ONU à collaborer à la campagne Education pour tous menée par l’UNESCO, pour permettre aux pays d’atteindre d’ici à 2015 le deuxième objectif du Millénaire pour le développement: assurer l’accès universel à l’enseignement primaire. Selon le rapport de 2006 sur les OMD, le problème des disparités rurales/urbaines dues aux taux élevés de pauvreté dans les régions rurales «... restreint les possibilités de scolarisation, en raison de la demande de travail dont les enfants font l’objet, du faible degré d’instruction des parents, et de l’impossibilité d’accéder à des services éducatifs de qualité» (Nations Unies, 2006d, p. 7). En rendant l’enseignement primaire plus accessible, on accroît la demande d’accès à un enseignement secondaire et à une formation professionnelle de qualité, ainsi qu’à un niveau d’instruction plus élevé<sup>2</sup>.

Figure 4.1. Disparités urbaines/rurales en matière d’alphabétisation – divers pays



Source: UNESCO, 2004.

211. L’éducation et les compétences de base sont indispensables, mais dans quel but? *La formation professionnelle devrait équiper les jeunes et les adultes des compétences requises pour améliorer la productivité agricole ou pour satisfaire la demande de travail non agricole.* Les services de formation doivent s’aligner sur les priorités établies pour le développement rural, qui influent sur les possibilités offertes aux jeunes et aux adultes. Par exemple, le développement des compétences pourrait être lié aux politiques visant à diversifier la production ou les marchés agricoles, à développer le secteur des services ou de la fabrication en régions rurales, à favoriser le développement du secteur privé et l’entrepreneuriat, ou à améliorer la productivité agricole à petite échelle.

212. En milieu rural, les ménages tirent essentiellement leur subsistance de l’agriculture, mais leurs activités génératrices de revenus, et les possibilités qui s’offrent à eux, sont très diverses. Les activités rurales non agricoles représentent une importante source de

<sup>2</sup> Pour plus d’explications, voir le site <http://unesco.org/education>.

revenus dans les campagnes et un important moyen de faire face aux fluctuations saisonnières qui caractérisent le secteur agricole. En Amérique latine, par exemple, une étude récente révèle que le travail non agricole est relativement plus important pour les femmes: dans neuf des onze pays étudiés, il constitue la source d'emploi de 65 pour cent à 93 pour cent des femmes rurales, tandis que l'agriculture demeure la principale source d'emploi pour les hommes (Atchoarena et Gasperini, 2005). La formation technique doit être liée aux possibilités offertes aux femmes comme aux hommes et à leurs besoins respectifs, tant dans le secteur agricole que non agricole.

213. *Accroître la productivité et la viabilité des petits exploitants agricoles* pour accroître les revenus et les emplois. De meilleures pratiques de production et de nouvelles technologies, des cultures diversifiées contribuant à augmenter les rendements, des cultures spécialisées et d'autres activités non traditionnelles à forte intensité de main-d'œuvre peuvent contribuer à améliorer les revenus et l'emploi dans les petites propriétés foncières. On peut générer des emplois et augmenter les revenus dans le secteur agricole en remplaçant les produits de faible valeur par des produits de grande valeur (qu'ils soient destinés aux marchés locaux ou aux marchés internationaux) (encadré 4.1)<sup>3</sup>.

**Encadré 4.1**  
**Stimuler la productivité et l'emploi dans le secteur agricole**  
**par des produits diversifiés**

Au Libéria, les recherches entreprises conjointement par le gouvernement, l'OIT et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) ont permis d'inventorier les technologies et compétences techniques requises pour relancer la production et l'emploi dans le secteur agricole, en particulier dans les plantations de caoutchouc, la production végétale, l'horticulture et l'élevage de bétail. L'objectif était de déterminer les productions végétales et animales génératrices de possibilités d'emploi qui offrent aux jeunes une solution de remplacement à la migration dans l'économie urbaine informelle. Cet objectif s'inscrit dans une stratégie globale visant à réaliser le potentiel d'un secteur agricole rétabli et capable de contribuer aux objectifs nationaux en matière d'emploi. Les résultats de recherche révèlent que les rizières et les pépinières de multiplication nécessaires aux plantations d'arbres et à l'horticulture vivrière pourraient générer un grand nombre d'emplois à l'hectare, probablement mieux rémunérés que les cultures traditionnelles. Ils mettent en évidence la nécessité d'investir dans bien des secteurs pour faciliter le passage à des cultures de remplacement, y compris dans la formation sur ces produits, dans la production, le traitement et le marketing, ainsi que dans l'infrastructure matérielle.

Source: OIT, FAO et ministère de l'Agriculture du Libéria, 2007.

214. Les innovations qui contribuent à accroître la productivité de la terre et du travail dans le secteur agricole exigent souplesse et facilité d'adaptation de la part des économies rurales, et modifient par le fait même les besoins en formation. Les changements survenus dans les régimes commerciaux, la concurrence ou les préférences des consommateurs, ainsi que les surplus ou les déficits de main-d'œuvre résultant de la croissance économique dans d'autres secteurs d'activité, influent sur le choix et le lieu de fabrication des produits et, du même coup, sur les compétences qui sont valorisées. La menace grandissante que représentent la dégradation de l'environnement et les variations climatiques pour les moyens de subsistance en milieu rural exige de nouvelles technologies, des cultures diversifiées ou d'autres méthodes de culture – qui créent

---

<sup>3</sup> Pour une analyse des questions de sécurité alimentaire dans le cadre du développement agricole durable, voir Henry, 2008.

toutes de nouvelles exigences en matière de développement des compétences (encadré 4.2).

**Encadré 4.2**  
**Biocombustibles au Mozambique: une promesse et un défi**

Au milieu de 2007, le Brésil et le Mozambique ont signé un accord bilatéral pour conjuguer leurs efforts en vue de la production de biocombustibles. Cette initiative vise à exploiter les possibilités extraordinaires qu'offre le Mozambique en matière de production de biomasse. La production de biocombustibles est perçue comme un moyen de générer des revenus et des emplois pour la population mozambicaine, d'améliorer la sécurité énergétique et de lutter contre le changement climatique mondial. La formation d'ingénieurs et de techniciens mozambicains s'inscrit dans le cadre d'action visant à aider le pays à créer les marchés internes et d'exportation requis pour les biocombustibles.

Le but est d'appliquer aux pays d'Afrique le modèle brésilien de production durable de biocombustibles. La production de biocombustibles convient aux terres inutilisées ou sous-utilisées, souvent dans des régions où la pauvreté rurale est élevée. L'expérience brésilienne démontre que le secteur peut générer des emplois pour les ménages ruraux à faible revenu. Afin d'assurer la qualité de ces emplois, toutefois, il faudra cibler le développement des compétences et d'autres formes de soutien aux communautés rurales. Pour élever les normes applicables aux nouveaux emplois, il faudra améliorer l'efficacité du secteur d'activité et la productivité des travailleurs ruraux, et élargir la réserve de compétences de manière à répondre aux exigences de la relance des activités rurales.

Source: Site Web de Biopact ([www.biopact.com](http://www.biopact.com)); Von Braun et Pachauri, 2006.

#### 4.1.2. Assurer le développement des compétences dans les régions rurales

215. Les pays emploient divers moyens pour rendre les services de formation pertinents accessibles dans les régions rurales. Élargir le champ d'action des organismes nationaux de formation et améliorer les systèmes d'apprentissage sont deux méthodes utilisées à cette fin qui ont été examinées au chapitre 2. Le reste de la présente section porte sur trois autres moyens d'accroître le développement des compétences en milieu rural: les services de vulgarisation; la formation au niveau communautaire; l'intégration du développement des compétences aux investissements dans les infrastructures rurales. Chacune de ces approches mise beaucoup sur la décentralisation des ressources et des responsabilités, et sur l'amélioration de la coordination interministérielle, en particulier entre les ministères chargés respectivement du travail, des travaux publics, de l'éducation, de l'agriculture et du développement rural.

216. *Les services de vulgarisation agricole et rurale* visent à fournir de l'information, des connaissances et la formation voulue pour tirer parti de ces connaissances, aux agriculteurs et aux entreprises rurales. Les innovations apportées aux services de vulgarisation agricole permettent d'élargir le choix des fournisseurs, de déterminer plus précisément les bénéficiaires et les services offerts, et de combiner démarches structurées et non structurées<sup>4</sup>. Les interventions visant à améliorer la productivité agricole sont axées sur l'adoption de technologies nouvelles et l'accès à de nouveaux marchés<sup>5</sup>:

- options technologiques, particulièrement celles qui sont liées à la fourniture d'information en temps voulu (marché);

<sup>4</sup> Pour plus de précisions et des exemples, voir Johanson et Adams, 2004.

<sup>5</sup> Pour une analyse approfondie, voir Rivera, 2001.

- techniques à valeur ajoutée pour le traitement, l'emballage et la commercialisation des produits agricoles;
- pratiques de production améliorées utilisant des techniques et intrants perfectionnés;
- introduction de nouveaux produits spéciaux – produits essentiels non alimentaires;
- pratiques respectueuses de l'environnement.

217. Les approches nationales et internationales adoptées en matière de services de vulgarisation rurale ont beaucoup évolué au cours de ces vingt dernières années. Jusqu'au début des années quatre-vingt-dix, des réseaux de vulgarisation financés par les fonds publics se chargeaient généralement de la formation et de visites sur place aux petits agriculteurs et groupes d'agriculteurs, par l'entremise d'agents de vulgarisation du gouvernement travaillant en milieu rural. Il s'agissait d'une approche directive, les agriculteurs étant plus ou moins exclus des décisions relatives au fond et à la forme; elle était jugée coûteuse quant à la qualité et à la quantité de services fournis. Dès le milieu des années quatre-vingt-dix, les donateurs internationaux et bien des gouvernements nationaux ont diminué leur soutien à la vulgarisation rurale financée par les fonds publics, pour encourager plutôt l'intervention privée ou les partenariats public-privé. On s'intéressait vivement à la recherche de meilleurs moyens de vulgariser le savoir-faire requis pour améliorer la productivité agricole. Depuis lors, des partenariats axés sur la demande ont été mis à l'essai, pour donner des résultats mitigés (encadré 4.3). Il est clair que d'autres services de vulgarisation sont viables, mais les problèmes persistent essentiellement pour ce qui est de desservir les pauvres en milieu rural, dont les terres marginales, les cultures vivrières et la situation éloignée empêchent souvent l'inclusion dans des approches davantage axées sur l'entreprise (Avila et Gasperini, 2005; Banque mondiale, 2007).

**Encadré 4.3**  
**Mesure du coût et du rendement des services**  
**de vulgarisation agricole payants**

Les services de vulgarisation payants sont très différents des services publics gratuits, et doivent systématiquement s'adapter aux conditions locales. En général, ils sont conçus en fonction de la capacité de cofinancement des agriculteurs. Les modalités de vulgarisation payante sont diverses: contrats directs d'une durée limitée entre gouvernements ou municipalités et fournisseurs privés; paiement au prorata des revenus des agriculteurs ou des bénéfices tirés des récoltes; bons d'échange négociables remis par le gouvernement aux producteurs à faible revenu; divers services négociés par des associations agricoles au nom de leurs membres.

Une étude des services de vulgarisation agricole payants effectuée au Nicaragua analyse le rendement des services de vulgarisation fournis par contrat direct établi entre les vulgarisateurs et leurs clients, les producteurs versant de modestes honoraires directement au technicien en échange des services convenus. Les résultats indiquent que même les agriculteurs pauvres sont prêts à payer ce service, pourvu qu'il soit jugé utile pour accroître leur productivité.

Au Ghana, la croissance agricole récente ne s'est pas accompagnée d'améliorations comparables de la productivité agricole. L'amélioration des compétences techniques était perçue comme un moyen d'améliorer la productivité et a favorisé le développement de réseaux décentralisés de services consultatifs dans le secteur privé. Ces services combinent développement technologique, services d'information et de communication, et liens avec les marchés. L'initiative suscite une volonté de rendre la pratique des contrats accessible à plus d'institutions afin de diversifier davantage les mécanismes de vulgarisation.



La rétroaction reçue à propos de cas semblables ailleurs dans le monde révèle cependant les risques associés à la vulgarisation privée ou publique payante. Tout d'abord, en l'absence d'efforts particuliers, les femmes et les petits agriculteurs marginaux sont susceptibles d'être exclus de tels programmes. La surveillance de la qualité du service s'impose, de même que la reddition de comptes à des fins de rentabilité et l'enregistrement officiel des fournisseurs. Il faut un environnement propice à l'instauration et au maintien d'une saine concurrence entre fournisseurs. Enfin, les vulgarisateurs publics et privés doivent travailler en partenariat, sans se gêner les uns les autres.

Source: Alex et Rivera, 2004.

218. Par ailleurs, les systèmes de vulgarisation sont devenus plus participatifs, en partie grâce à des initiatives axées sur le recouvrement des coûts et la sous-traitance des services de vulgarisation, dont le financement est fonction de la demande de services. Une typologie simplifiée des modes de vulgarisation est présentée au tableau 4.1. Dans la réalité, toutefois, bien des approches coexistent et se complètent.

**Tableau 4.1. Stratégies de réforme de la vulgarisation agricole**

Réformes des services marchands		Financement	
		Public	Privé
Exécution	Public	Révision des systèmes publics de vulgarisation – réduction des effectifs et recouvrement partiel des coûts (Canada, Israël, États-Unis)	Systèmes de recouvrement des coûts (services payants) (pays de l'OCDE; au Mexique antérieurement)
	Privé	Pluralisme, partenariats, partage du pouvoir (Chili, Estonie, Hongrie, République bolivarienne du Venezuela, République de Corée)	Privatisation et commercialisation intégrales (Pays-Bas, Nouvelle-Zélande, Angleterre et pays de Galles)
Réformes des services non marchands			
Questions politiques, fiscales, administratives		Décentralisation à des paliers de gouvernement inférieurs (Colombie, Indonésie, Mexique, Philippines, Ouganda et autres)	Transfert (délégation) de responsabilité à d'autres entités (Bolivie, à des organisations d'agriculteurs; Equateur, combiné à des programmes d'ONG dirigés par des agriculteurs; Pérou, vulgarisation confiée à des ONG)

Source: Rivera, 2001, p. 24.

219. Deux formes de vulgarisation par le secteur privé méritent une attention particulière. Premièrement, les *associations de producteurs* s'emploient à améliorer le rendement des organisations locales de producteurs, notamment leur capacité de fournir des services aux agriculteurs pour améliorer leurs capacités techniques et leur savoir-faire en gestion financière et commerciale, marketing et sensibilisation<sup>6</sup>. Il s'agit d'un moyen rentable d'atteindre les entrepreneurs ruraux. Les organisations de producteurs présentes dans les collectivités rurales éloignées se sont multipliées et, dans bien des pays, elles sont déjà une source importante d'accès à la formation en matière de compétences rurales.

<sup>6</sup> Les coopératives sont une forme importante d'association de producteurs «appartenant aux membres». Leur rôle en matière d'information, de développement des compétences, d'accès aux marchés et d'autres contributions importantes à la productivité agricole est examiné dans le rapport *Promouvoir l'emploi rural pour réduire la pauvreté* (CIT, 2008a, chap. 4).

220. Deuxièmement, la *formation technique assurée par les entreprises* aide à acheminer les connaissances et l'information dans les systèmes de distribution d'intrants (semences, engrais, services financiers connexes) et d'extrants (manutention des récoltes et après récolte, marketing, etc.) par des partenariats public-privé et des services de vulgarisation fournis par les entreprises. Bien que ces pratiques soient courantes pour les activités agroalimentaires à plus grande échelle, c'est seulement depuis peu que les petits propriétaires commencent à bénéficier de soutien technique pour un produit ou un marché donné, principalement comme membres d'associations de producteurs ou de groupes de fournisseurs auprès des principaux acheteurs. Il faut, toutefois, des organisations communautaires agricoles et rurales, appuyées par les organismes publics, qui fassent en sorte que les agriculteurs et entreprises rurales obtiennent toute l'information voulue sur les produits ou les technologies fournis dans le cadre de la formation assurée par l'industrie et qu'ils puissent faire des choix éclairés.

221. Comme on l'a souligné au chapitre 2, pour les produits et les agro-industries très dépendants des marchés internationaux, les relations au sein des *chaînes de valeur* peuvent aider à faire face à des défis particuliers en matière de compétences pour l'adoption de nouvelles technologies ou de pratiques sur le lieu de travail contribuant à améliorer la productivité. Dans les pays en développement, la compétitivité des produits agricoles est en train d'évoluer, la base traditionnelle des ressources primaires, produits de base et main-d'œuvre peu qualifiée à bon marché cédant la place à des produits manufacturés, services et produits agricoles spécialisés. Certains pays tirent parti de cette évolution, mais la majorité ne participent pas au processus et perdent du terrain, leur base de compétences étant de moins en moins à la hauteur. Pour les marchés internationaux, les exportations agricoles doivent être satisfaisantes à tous points de vue – prix, qualité, quantité, souplesse des conditions de livraison, rotation rapide comprise. Les services publics de vulgarisation et de soutien au sein des chaînes de valeur sont des moyens importants d'améliorer la compétitivité internationale et de relancer la croissance de l'emploi dans les villes comme dans les campagnes.

222. La *formation au niveau communautaire* est très prometteuse pour ce qui est de rendre la formation accessible dans les régions éloignées qui ne sont pas intégrées dans des chaînes de valeur globales et qui sont privées d'établissements d'enseignement officiels. La proximité des marchés urbains peut être un facteur déterminant de productivité rurale, tant pour les possibilités d'emploi non agricole offertes que pour l'amélioration du transfert de connaissances et de l'accès aux consommateurs et aux fournisseurs. Les zones rurales plus éloignées sont caractérisées par un marché du travail restreint et localisé offrant un choix limité d'emplois, de rares possibilités de formation, peu de moyens de transport et de communication, un faible niveau d'investissement et de rémunération.

223. La formation au niveau communautaire peut être un moyen efficace d'améliorer la productivité et l'employabilité des pauvres en milieu rural, particulièrement des femmes, des jeunes privés de leurs droits, des personnes handicapées et des collectivités en période de reconstruction après une catastrophe naturelle ou des désordres civils. Mais la formation au niveau communautaire est efficace seulement si le développement des compétences est lié à des efforts de développement économique local à plus grande échelle, particulièrement des infrastructures conçues pour intégrer les régions éloignées. Il faut commencer par inventorier les possibilités économiques et les ressources d'apprentissage et de formation existantes (établissements, possibilités d'apprentissage formel et informel). La deuxième étape consiste à définir les compétences requises (ainsi que d'autres besoins en intrants ou infrastructures) pour permettre aux communautés de concrétiser ces possibilités d'emploi et de revenus à l'échelle locale. A condition d'avoir

défini la demande de compétences et les insuffisances en matière de formation locale, on peut alors concevoir et offrir la formation au niveau communautaire requise (ou améliorer la formation existante). L'étape finale, mais cruciale, consiste à fournir des services postformation – soutien à la création et à la gestion d'entreprise, aide à l'obtention d'un emploi salarié, accès au crédit et aux marchés (encadré 4.4).

224. Il est particulièrement important de combiner formation technique et formation à l'entrepreneuriat dans les régions rurales. La rareté des emplois formels dans les régions éloignées signifie que, pour bien des gens, le travail indépendant est le meilleur moyen de tirer sa subsistance d'une formation technique. On peut combiner formation technique et formation à l'entrepreneuriat dans le cadre de programmes intégrés de développement économique local (et en incorporant des connaissances et compétences en création et gestion d'entreprise à l'enseignement secondaire et supérieur)<sup>7</sup>.

**Encadré 4.4**  
**Formation pour la démarginalisation économique**  
**des populations rurales (TREE)**

Le programme TREE de l'OIT est une trousse multimédia de formation au niveau communautaire destinée à favoriser la génération de revenus et la création d'emplois. Mis en œuvre avec des partenaires locaux et nationaux au Pakistan (Province frontalière du Nord-Ouest) et aux Philippines (Région autonome du Mindanao musulman-ARRM), le programme TREE bénéficiait aux groupes les plus marginalisés de la société – les pauvres en milieu rural, particulièrement les femmes, les jeunes hommes privés de leurs droits et les personnes handicapées qui avaient perdu leurs moyens de subsistance dans un conflit régional. Ces groupes n'avaient pas accès à des possibilités de formation et de développement des compétences qui auraient pu les aider à se trouver un emploi. Le programme TREE visait à inventorier les possibilités économiques locales, à concevoir et offrir une formation au niveau communautaire et à fournir des services de suivi après la formation. Le programme était adapté aux caractéristiques socioculturelles et aux conditions locales de chaque pays.

Le programme TREE a été mis à l'essai; l'évaluation indépendante dont il a fait l'objet (décembre 2007) a révélé que la formation a donné d'excellents résultats, tant pour les hommes que pour les femmes. Aux Philippines, par exemple, selon les études effectuées à l'aide d'indicateurs, 94 pour cent des personnes interrogées ont attribué leurs activités économiques existantes à la formation reçue dans le cadre du programme. Au Pakistan, les programmes d'alphabétisation incorporés au programme TREE ont grandement amélioré la capacité des participants de bénéficier de la formation professionnelle reçue. Environ 56 pour cent des participants au programme d'alphabétisation ou de développement des compétences étaient des femmes.

D'autres enseignements sont tirés de l'adaptation du programme TREE au travail de coopération technique en cours dans d'autres pays – Burkina Faso, Madagascar, Niger, Népal et Sri Lanka.

225. La formation au niveau communautaire est un investissement public – qu'elle soit financée par les budgets nationaux ou avec l'aide de donateurs. C'est un moyen de cibler les secteurs démunis, de permettre aux régions défavorisées de bénéficier des retombées de la croissance économique nationale, d'atteindre les plus pauvres d'entre les pauvres. Mais cette approche peut être un investissement, non une œuvre de charité, à plusieurs conditions: 1) elle doit aider les producteurs locaux à accéder à des marchés plus importants, au-delà de leurs secteurs géographiques; 2) elle doit être d'une qualité suffisante pour que les produits et les services fournis soient compétitifs sur les marchés locaux et nationaux; 3) les projets pilotes doivent être entrepris en partenariat avec des

<sup>7</sup> Il s'agit de l'objet du programme de l'OIT *Tout savoir sur l'entreprise* (KAB) proposé pour les établissements d'enseignement secondaire, supérieur ou technique et professionnel.

organismes nationaux responsables du développement local ou décentralisé qui puissent suivre la progression des résultats et en dégager des enseignements pour l'adaptation de pratiques optimales à d'autres communautés.

226. *Les méthodes à forte intensité de main-d'œuvre pour améliorer les infrastructures rurales* misent à la fois sur les compétences et sur les ressources matérielles requises pour relancer la productivité rurale et créer des emplois. Les routes, ouvrages de protection contre les crues, structures d'irrigation et autres infrastructures sont indispensables pour stabiliser la production, accroître le rendement des récoltes et améliorer le transport des produits agricoles vers les marchés. Mais la productivité agricole progresse encore davantage lorsque ces investissements sont faits par des méthodes à forte intensité de main-d'œuvre. Comme il est expliqué dans le rapport sur l'emploi rural (BIT, 2008a, chap. 4), ces méthodes génèrent des revenus locaux plus élevés que les méthodes à plus forte intensité d'équipement; elles ont donc un effet multiplicateur plus important sur la localité.

227. Les méthodes axées sur la main-d'œuvre sont génératrices de possibilités d'emploi productif. Elles permettent l'emploi à un niveau de productivité plus élevé que les autres possibilités d'emploi dans des situations de sous-emploi ou de chômage (BIT, 2005a, chapitre 4). Toutefois, pour que les membres des collectivités rurales puissent bénéficier de cette nouvelle demande de main-d'œuvre, elles ont habituellement besoin d'une certaine formation. En misant sur la formation, on verra de petits entrepreneurs des métiers de la construction et de l'entretien des bâtiments faire des offres pour des contrats publics et de la planification communautaire pour permettre aux collectivités locales de travailler avec des organismes nationaux à l'établissement des priorités d'investissement dans les infrastructures.

228. *En résumé*, le fait de stimuler le développement des compétences en milieu rural ne suffit pas en soi à créer des emplois. La demande de qualifications est fonction de la croissance des entreprises durables et des investissements, que l'on peut stimuler par des politiques qui favorisent l'emploi rural. La lutte contre la pauvreté et pour une croissance dynamique en milieu rural passe par le développement des compétences requises pour améliorer la compétitivité des activités rurales, des compétences techniques et commerciales requises pour accroître la productivité agricole, et des compétences de base. Pour ce faire, il faut améliorer la qualité de la formation et la rendre accessible à des régions rurales mal desservies. Les gains de productivité réalisés dans le secteur agricole ne suffiront toutefois pas à réduire la pauvreté. Il faut également aider les gens à trouver de nouveaux débouchés non traditionnels et essentiellement non agricoles et à en tirer parti. Les gouvernements et les partenaires sociaux ont un rôle tout trouvé à jouer en vue du renforcement des institutions rurales et de la décentralisation de la planification et de la prestation de services en matière de développement des compétences, dans le cadre plus large de l'amélioration de la gouvernance locale, de la coordination et de l'intégration des services destinés aux populations rurales.

## 4.2. Les jeunes défavorisés

229. L'OIT estime à 85 millions le nombre de jeunes (âgés de 15 à 24 ans) sans emploi, à 300 millions ceux qui travaillent mais restent pauvres (dont le revenu est inférieur à 2 dollars E.-U. par jour), et à 20 millions ceux qui ont quitté le marché du travail (BIT, 2006b, p. 5). Bon nombre de ces jeunes n'ont pas accès à l'éducation ni à la formation dont ils auraient besoin pour améliorer leur productivité et leurs chances d'obtenir un travail décent. Sont particulièrement vulnérables: les jeunes qui ne savent ni lire ni écrire,

qui ont abandonné l'école, qui ont travaillé étant enfants, qui vivent en milieu rural ou qui dépendent de l'économie informelle, et les jeunes femmes.

230. Selon les conclusions sur la promotion de voies d'accès au travail décent pour les jeunes (BIT, 2005d), la difficulté à trouver un emploi peut être due à plusieurs causes: manque de qualifications appropriées et de possibilités de formation, faible demande des compétences acquises par la formation, évolution de la demande sur le marché du travail. D'où de longues périodes de recherche d'emploi, plus de chômage et des périodes prolongées de travail précaire ou peu spécialisé. Les conclusions préconisent des interventions ciblées pour surmonter ces obstacles et pour favoriser l'inclusion sociale et plus d'équité.

231. Pour les jeunes, comme pour tous les travailleurs, une croissance économique soutenue, étayée par une politique économique saine, est primordiale pour créer des possibilités d'emplois valables. Les évaluations effectuées montrent qu'en l'absence d'emplois et de possibilités sur le marché du travail bien des programmes de formation des jeunes chômeurs ne contribuent pas à accroître les taux d'emploi et les revenus de ces derniers (Bennell, 1999). Ces constatations font douter des possibilités d'aider les jeunes défavorisés des pays en développement à accéder à un travail productif décent.

232. Cette section traite des moyens de rendre la formation plus accessible aux jeunes défavorisés et génératrice d'emplois plus productifs. En conclusion, elle attire l'attention sur le rôle des institutions et des acteurs dans la mise en œuvre de ces solutions. Cette section pousse plus loin l'examen de l'application des politiques et programmes visant à favoriser l'emploi des jeunes effectué en novembre 2006 par la Commission de l'emploi et de la politique sociale du Conseil d'administration (BIT, 2006k) <sup>8</sup>.

#### 4.2.1. Eliminer les handicaps liés à l'éducation et aux compétences

233. *Un faible niveau d'instruction empêche les jeunes d'acquérir des compétences de base et d'accéder à la formation professionnelle.* On est jugé plus employable, capable de trouver et de conserver un emploi, et de s'adapter aux changements sur le lieu de travail lorsqu'on a une éducation et une formation diversifiées, des compétences de base transférables, y compris l'aptitude à travailler en équipe, à résoudre des problèmes, à utiliser les technologies de l'information et de la communication, à s'exprimer dans une langue étrangère et à communiquer avec les autres (BIT, 2000a, paragr. 9). Comme il est illustré à la figure 1.4 au chapitre 1 de ce rapport, les «compétences professionnelles de base» incluent également: savoir lire, écrire et compter; l'aptitude à apprendre; les qualités sociales et relationnelles. Ces compétences de base devraient constituer le bagage intellectuel de chacun à la sortie de l'école (BIT, 2007i).

234. Toutefois, 96 millions de jeunes femmes et 57 millions de jeunes hommes, dont la plupart dans les pays en développement, sont analphabètes. Les taux de fréquentation scolaire sont au plus bas en Afrique subsaharienne, seulement 59 pour cent des filles au primaire, et 22 pour cent des garçons au secondaire (tableau 4.2). Moins de 20 pour cent des garçons et des filles de cette région terminent leurs études secondaires; cela signifie que la plupart auront un sérieux handicap à leur arrivée sur le marché du travail. Ces chiffres indiquent qu'une proportion significative de jeunes dans le monde n'ont ni aptitudes de base ni compétences améliorant l'employabilité. L'exclusion de l'éducation

<sup>8</sup> Outre le développement des compétences et l'employabilité, cet examen met en évidence l'importance des politiques économiques pour l'expansion de l'emploi, du développement des entreprises, des politiques et des institutions du marché du travail, et de la gouvernance et du dialogue social comme moyens d'action en faveur de l'emploi des jeunes (GB.297/ESP/4).

et de la formation est à l'origine du travail des enfants, des emplois médiocres et mal rémunérés, ainsi que du cercle vicieux de la pauvreté et de l'exclusion sociale (BIT, 2005e).

**Tableau 4.2. Taux moyens de fréquentation scolaire, selon le sexe (en pourcentage)**

	Ecole primaire		Ecole secondaire	
	Garçons	Filles	Garçons	Filles
Monde	78	75	46	43
Afrique subsaharienne	63	59	21	22

Source: UNICEF, Statistiques nationales sur l'éducation, 2007.

235. Les possibilités et les risques qui se présentent à un stade de la vie influent sur le passage au stade suivant. D'où la nécessité de s'attaquer dès leur apparition aux difficultés auxquelles font face les enfants et les jeunes. Bien des acteurs ont un rôle à jouer à cet égard: autorités nationales et locales, partenaires sociaux, membres de la société civile, sans compter les jeunes eux-mêmes. Un défi de taille consiste à établir des politiques et programmes d'éducation et de formation qui permettent aux jeunes défavorisés de sortir du cercle vicieux d'une éducation de base insuffisante et d'une faible productivité et qui facilitent leur passage à une vie active décente.

236. *Les liens entre le travail des enfants et les difficultés d'emploi des jeunes sont nombreux, et l'éducation et la formation peuvent faire beaucoup pour alléger ces deux problèmes à la fois.* Les enfants qui travaillent ne peuvent bénéficier des programmes d'éducation et de formation qui pourraient les aider, rendus à l'âge adulte, à accéder à de bons emplois. Les familles pauvres attachent souvent plus de prix au revenu immédiat tiré du travail de leurs enfants qu'au revenu que ces derniers pourraient tirer plus tard de leur travail grâce à l'éducation et à la formation (Freedman, 2008). Un défi d'envergure consiste à trouver les moyens d'inciter les familles à renoncer au travail des enfants, et à assurer plutôt à ces derniers l'éducation et la formation dont ils ont besoin pour accéder à un travail décent<sup>9</sup>.

237. Lorsqu'ils ne sont plus exposés à des conditions de travail dangereuses, les enfants sont-ils bien équipés pour accéder à de bons emplois à l'âge adulte? En 2003, le Programme international de l'OIT pour l'abolition du travail des enfants (IPEC) a examiné les initiatives qu'il appuyait en matière d'éducation informelle et de développement des compétences dans neuf pays<sup>10</sup>. L'examen a révélé que, dans certains

<sup>9</sup> Certaines initiatives de lutte contre le travail des enfants intègrent éducation et autres sources de revenus pour les familles: au Brésil, le *Programa de Erradicação do Trabalho Infantil* (programme pour l'abolition du travail des enfants) prolonge la durée de la scolarisation, limitant ainsi le temps disponible pour le travail (Tabatabai, 2006). Au Kenya, on aide les parents d'enfants qui travaillent à créer des activités génératrices de revenus en remplacement du revenu apporté par les enfants et on rend l'éducation plus accessible à ces derniers (BIT, 2004d, p. 25). En Afrique orientale, on améliore l'éducation des enfants employés à des travaux agricoles dangereux, tout en donnant aux familles les compétences et subventions requises pour entreprendre des activités génératrices de revenus (BIT, 2006n, p. 5). Le fait de combiner une éducation de qualité et des programmes d'alimentation dans les écoles, et de prévoir des incitations financières peut également décourager le travail des enfants. Les programmes d'aide financière assortie de conditions visent à assurer aux familles pauvres des versements réguliers à la condition qu'elles s'acquittent de certaines obligations, comme d'envoyer leurs enfants à l'école et de les faire vacciner. Bien que la lutte contre le travail des enfants soit rarement l'un de leurs objectifs, ces programmes sont efficaces à cet égard (Tabatabai, 2006, p. vii).

<sup>10</sup> Bangladesh, Cambodge, Colombie, Inde, Kenya, Pérou, Philippines, Sénégal et Turquie.

cas, la formation professionnelle fournie n'était pas nécessairement en adéquation avec les besoins du marché du travail. En outre, il souligne la nécessité de recourir plus systématiquement aux enquêtes sur le marché du travail et à l'orientation de carrière préalable à la formation pour mieux déterminer les compétences professionnelles à enseigner (BIT, 2006o).

238. L'OIT recommande dans son rapport d'offrir la formation sur place dans des conditions informelles pour la rendre plus accessible et pertinente. Les jeunes seraient alors motivés à mettre en pratique leurs nouvelles compétences et à gagner un revenu dans leurs collectivités locales, renonçant ainsi à la migration en milieu urbain. Par exemple, l'IPEC appuie les programmes d'apprentissage auprès des entreprises et artisans locaux qui permettent aux jeunes ruraux d'acquérir de nouvelles compétences dans leur milieu, leur évitant ainsi de se déplacer en ville pour ce faire (BIT, 2006o).

239. *Les points clés au sujet de la formation en milieu rural* présentés à la section 4.1 s'appliquent en particulier aux jeunes des communautés rurales. Il importe notamment: de choisir des métiers et occupations correspondant aux compétences nouvellement acquises; de fournir aux stagiaires des services d'information sur le marché du travail, d'aide à la recherche d'emploi et autres; d'intégrer la formation technique et la formation à la création et à la gestion d'entreprise dans la préparation des jeunes au travail indépendant. Bon nombre d'initiatives combinent ces différents éléments.

- Le Bangladesh offre aux jeunes des régions rurales diverses activités de formation au travail autonome. Entre octobre 2001 et mars 2004, environ 555 000 jeunes ont reçu une formation dans quelque 300 centres dirigés par le ministère de la Jeunesse, dont approximativement 341 680 se sont mis ensuite à leur compte <sup>11</sup> (BIT, 2005e, p. 57).
- En Inde, le programme TRYSEM (programme de formation de la jeunesse rurale à l'emploi indépendant) vise à enseigner aux pauvres des régions rurales âgés de 18 à 35 ans les compétences techniques et la formation à la création et à la gestion d'entreprise requises pour obtenir un emploi salarié ou devenir travailleur indépendant. A ce jour, environ 54 pour cent des stagiaires sont des femmes, et 28 pour cent sont analphabètes. Le taux de chômage élevé (50 pour cent) enregistré chez les jeunes qui ont suivi une formation a entraîné une hausse de la demande de services de meilleure qualité en matière d'information sur le marché du travail et d'aide à la recherche d'un emploi. Par exemple, le projet Baatchit, qui vise les jeunes des zones rurales âgés de 15 à 24 ans, intègre formation professionnelle, développement des compétences en création et gestion d'entreprise, et orientation sur les choix de carrière existants, postes vacants et processus de recrutement. Toutefois, le manque d'instruction contribue à diminuer l'efficacité de la formation pour bon nombre de stagiaires (Brewer, 2004), d'où la nécessité de faire en sorte que la formation professionnelle complète l'éducation de base et le développement des compétences de base améliorant l'employabilité.
- Au Nigéria, le NOAS (National Open Apprenticeship Scheme) est axé sur l'enseignement et la formation des jeunes chômeurs dans plus de 100 domaines différents. L'Ecole itinérante est une initiative complémentaire, qui vise à offrir une formation professionnelle aux jeunes qui ont terminé l'école et à d'autres personnes sans qualifications des régions rurales. Après les trois mois que dure la formation,

<sup>11</sup> Les centres offraient de la formation en aviculture, engraissement des veaux, élevage de bétail, transformation des aliments, culture potagère, artisanat et travail du cuir.

les diplômés sont incorporés au programme NOAS. Plus de 21 000 jeunes ont bénéficié du NOAS à ce jour (Brewer, 2004, pp. 43 et 116).

240. *Les jeunes sortis de l'école trouvent leur subsistance dans l'économie informelle.* Dans son *Rapport sur l'emploi dans le monde 1998-99* consacré à la formation, l'OIT souligne que les stratégies de formation antérieures dans les pays en développement ont l'inconvénient majeur de se concentrer uniquement sur les besoins de l'économie formelle, bien que l'économie informelle la devance largement quant à l'emploi total et aux nouveaux emplois générés.

241. Comme on l'a souligné à la section 2.4, l'*apprentissage* traditionnel est la principale source de compétences pour l'économie informelle. Le système d'apprentissage informel traditionnel peut être un bon moyen de développement des compétences dans l'économie informelle, où la plupart des entrepreneurs du sous-secteur de la microentreprise ont eux-mêmes acquis leur savoir-faire. Toutefois, l'apprentissage se limite souvent aux compétences pratiques nécessaires à l'exercice d'un métier, acquises en général par l'observation et la répétition de tâches exécutées par un travailleur d'expérience. Pour mieux contribuer à accroître l'employabilité, il faut une combinaison de formation pratique et de connaissances théoriques. Par exemple, au Nigéria, le programme d'apprentissage évoqué précédemment offre des cours théoriques le samedi comme complément à la formation pratique reçue. Le mieux est d'intégrer apprentissage et scolarisation pour que les jeunes soient motivés à terminer leurs études et à acquérir les compétences de base requises pour travailler et pour se débrouiller dans la vie. Enfin, un système de validation des compétences acquises par l'apprenti – reconnu par les employeurs dans d'autres localités et dans l'économie informelle – peut faciliter le passage à la vie active dans l'économie informelle. Les initiatives nationales prises pour améliorer la qualité de la formation en apprentissage, comme celles de plusieurs pays d'Afrique occidentale, combinent ainsi développement des compétences de base, services d'emploi et reconnaissance.

242. Il faut accorder une «deuxième chance» aux personnes qui ont quitté l'école parfois avant d'avoir appris à lire, écrire et compter, et qui végètent dans l'économie informelle dans un travail mal rémunéré n'exigeant aucune qualification. Ce besoin se fait grandissant dans tous les pays, peu importe leur niveau de développement. Pour les jeunes et d'autres personnes confrontées au chômage de longue durée, les programmes de type «deuxième chance» offrent une solution de remplacement à l'exclusion du marché du travail et au chômage à long terme. Un examen des programmes Deuxième Chance montre qu'ils doivent non seulement fournir des compétences techniques, mais également remédier au manque d'instruction et enseigner les compétences requises au travail comme dans la vie quotidienne (Banque mondiale, 2006). L'expérience espagnole montre également combien il est important que les employeurs acceptent les placements de jeunes et organisent le temps de travail en fonction des cours, du tutorat et d'autres formes de soutien (encadré 4.5).



**Encadré 4.5**  
**Le programme Deuxième Chance offert**  
**dans les villes d'Espagne**

L'Association européenne des villes des écoles de la deuxième chance rend compte de l'expérience tentée dans quatre villes espagnoles – Bilbao, Cadix, Gijón et Barcelone. A Bilbao, le programme est divisé en phases, la proportion de cours diminuant et la proportion d'ateliers, de tutorat et de travail en entreprise augmentant sur une période de deux ans. Le programme bénéficie de la contribution locale active de la Confédération des entreprises basques. A Cadix, le programme est soutenu et promu par l'Université de Cadix, en collaboration étroite avec le conseil municipal. L'association reconnaît la contribution des employeurs à la popularité des programmes Deuxième Chance – qui ont aidé les jeunes à passer à la vie active en accueillant étudiants et stagiaires, et en assouplissant leur temps de travail pour intégrer davantage de formation technique et des services de soutien personnalisés.

Source: Association européenne des villes des écoles de la deuxième chance, 2007.

243. *Améliorer l'employabilité des jeunes femmes en s'employant en priorité à leur faire bénéficier de possibilités d'éducation et de formation dont elles étaient privées.* Bien des programmes d'éducation et de formation pour les jeunes, y compris d'apprentissage traditionnel, ne sont pas accessibles aux jeunes filles ni aux femmes. D'autres ne contribuent pas à la réalisation des objectifs de parité entre les sexes, faute d'agir directement pour libérer les filles et les jeunes femmes des contraintes empêchant les premières d'aller à l'école et les secondes de suivre une formation professionnelle.

244. Au niveau de l'éducation de base, les programmes visant à garder les filles à l'école doivent être fondés sur une approche globale pour être efficaces. Pour accroître la scolarisation des filles et améliorer l'égalité entre filles et garçons relativement à la scolarisation, il faut souvent prendre des mesures spéciales pour inciter les parents à inscrire leurs filles à l'école et les y laisser (Biasiato, 2007; Atchoarena et Gasperini, 2003). Des changements d'ordre pratique se sont révélés très efficaces, comme d'installer des latrines séparées pour les filles et d'assouplir les heures d'école pour leur permettre de s'acquitter de leurs tâches ménagères. D'autres changements de fond consistent à accroître le nombre d'enseignantes (pour donner l'exemple aux jeunes filles et les motiver, et rassurer les parents), éliminer les stéréotypes sexuels du matériel pédagogique et sensibiliser les enseignants aux moyens d'éviter la ségrégation anticipée des emplois – comme de favoriser les garçons par rapport aux filles dans les leçons de mathématiques. En outre, il faut parfois vaincre la résistance culturelle à l'éducation des filles par des mesures incitatives, comme le versement d'allocations aux familles qui inscrivent leurs filles à l'école. Ce genre d'approche globale a fait ses preuves, comme en témoigne le cas du Bangladesh résumé dans l'encadré 4.6.

245. La lutte contre la ségrégation des emplois commence par éliminer les stéréotypes sexuels de l'éducation et de la formation. Dans les programmes latino-américains Pro-Joven (Pro-Jeunes), on ouvre les professions et carrières non traditionnelles aux femmes en diversifiant les stages offerts aux deux sexes, en améliorant les services de conseil et d'orientation professionnelle, et en sensibilisant les enseignants et formateurs à la nécessité d'écarter les attentes fondées sur le sexe dans les choix de cours – en particulier en accueillant favorablement les jeunes hommes dans des cours de formation à des métiers traditionnellement dominés par les femmes et vice versa (Aedo et Nuñez, 2003).

**Encadré 4.6**  
**Bangladesh – Aider les filles et les jeunes femmes**  
**à accéder à l’instruction secondaire et à la formation**

Le Programme d’aide à la scolarisation des filles au secondaire, financé par l’Association internationale de développement (IDA), a donné suite aux efforts déployés par le gouvernement en vue de rendre l’éducation secondaire (de la 6<sup>e</sup> à la 10<sup>e</sup> année) plus accessible aux filles dans les régions rurales. Elles et leurs familles ont reçu des allocations en espèces couvrant les frais d’inscription et dépenses personnelles. Cette mesure incitative était combinée à des efforts visant à accroître la proportion d’enseignantes, à investir dans des installations d’approvisionnement en eau et d’assainissement, et à améliorer la participation des collectivités locales en incorporant des compétences professionnelles dans la formation.

Dès 2005, les filles représentaient 56 pour cent des élèves des écoles secondaires dans les régions desservies par le programme, contre 33 pour cent en 1991. Leur taux de fréquentation a grimpé à 91 pour cent, dépassant celui des garçons (86 pour cent). Dans l’ensemble, l’accès à l’éducation secondaire pour les filles a connu une amélioration remarquable, le nombre des filles inscrites étant passé de 1,1 million en 1991 à 3,9 millions en 2005. Elles sont de plus en plus nombreuses à venir de régions défavorisées ou éloignées.

Source: IDA, 2007.

246. La discrimination fondée sur l’ethnicité ou la caste, très répandue, ajoute aux difficultés d’accès à l’éducation rencontrées par les filles et aux difficultés d’emploi dues au sexisme rencontrées par les jeunes femmes. Au Guatemala, seulement 26 pour cent des filles autochtones non hispanophones terminent leurs études primaires, contre 62 pour cent des filles hispanophones. En Slovaquie, seulement 9 pour cent des filles tziganes font des études secondaires, contre 54 pour cent des filles slovaques (Lewis et Lockheed, 2007). Au Viet Nam, 19 pour cent des filles des minorités ethniques ne vont pas à l’école contre 2 pour cent des filles vietnamiennes (Morris, 2006). Il faut élaborer et mettre en œuvre à l’échelle locale des politiques précises, combinées à des campagnes de sensibilisation, pour assurer un accès plus équitable à l’éducation et, par le fait même, à la formation et à l’emploi pour les groupes minoritaires, en particulier les filles et les jeunes femmes appartenant à ces groupes.

247. Les programmes et politiques pour les jeunes défavorisés donnent les meilleurs résultats lorsqu’ils s’attaquent aux causes du handicap visé – situation géographique éloignée, économie informelle, manque d’éducation de base, discrimination, etc. Des politiques actives du marché du travail et des politiques macroéconomiques s’imposent également. Des pratiques optimales se dégagent, toutefois, d’un éventail de projets ciblant différents groupes de jeunes. Dans une analyse exhaustive de l’impact de projets de formation sur de jeunes femmes et jeunes hommes, Brewer (2004) résume les caractéristiques fondamentales des pratiques optimales en matière de formation des jeunes défavorisés: collecte de données et recensement des populations marginalisées; évaluations fondées sur les besoins; composantes de formation; services de soutien social et relatifs au marché du travail (y compris conseils et orientation professionnelle)<sup>12</sup>; soutien financier; infrastructure matérielle; coordination, coopération et engagement (p. 34).

<sup>12</sup> Pour une analyse des bonnes pratiques en matière d’orientation professionnelle, voir Hansen, 2006. Sur la base de ces travaux de recherche, des matériels d’orientation professionnelle ont été mis au point dans le cadre de projets de l’OIT en Ethiopie, en Indonésie et aux Philippines.

#### 4.2.2. La collaboration interministérielle et le dialogue social: clés de la réussite dans l'environnement institutionnel

248. Lors d'une réunion tripartite sur l'emploi des jeunes (BIT, 2004b), l'OIT a préconisé une coordination plus étroite entre les institutions et organismes gouvernementaux, tant à l'échelle nationale qu'à l'échelle locale. A tout le moins, une telle coordination s'impose entre les ministères de l'éducation et les ministères du travail et, là où ils existent, les ministères de la jeunesse. A l'échelle internationale, le Réseau pour l'emploi des jeunes (YEN) – une collaboration entre l'ONU, la Banque mondiale et l'OIT – encourage les pays à établir des plans d'action nationaux qui mobilisent les ministères, les partenaires sociaux et la société civile, et tente d'obtenir le soutien international financier et technique nécessaire à leur mise en œuvre <sup>13</sup>.

249. Le Plan pour l'accès des jeunes à l'emploi et à l'autosuffisance créé au Japon est un exemple de collaboration interministérielle et locale/nationale. Il engage quatre ministères – Education, Culture, Sports, Science et Technologie; Santé, Travail et Affaires sociales; Economie, Commerce et Industrie; Politique économique et fiscale – pour l'application d'une approche globale à la promotion de l'emploi chez les jeunes (BIT, 2005e, p. 51). Au Canada, la Stratégie emploi jeunesse mobilise 13 ministères et organismes gouvernementaux travaillant en partenariat avec des organisations d'employeurs et de travailleurs.

250. La coordination interorganismes aux échelons national et local, ainsi que la forte décentralisation sont d'égale importance, comme l'illustre le programme Chile Joven, maintes fois cité dans les enquêtes sur les programmes de formation et d'emploi pour les jeunes. Lancé dans les années quatre-vingt-dix (et achevé en 2000), ce programme s'adressait aux jeunes chômeurs, sous-employés ou autrement défavorisés. Il était très décentralisé: environ 1 000 prestataires publics ou privés de formation ont répondu à l'appel d'offres lancé pour les contrats du programme. Il prévoyait 400 heures de formation officielle, combinée à deux ou trois mois d'expérience de travail en entreprise. Il assurait également la formation des jeunes à l'emploi indépendant. Le programme a bénéficié à environ 190 000 jeunes âgés de 16 à 24 ans, offrant ainsi à bon nombre d'entre eux de nouveaux débouchés sur le marché du travail. Vu les bons résultats qu'il a obtenus au Chili, le programme a été exporté en Argentine, en Colombie, au Pérou et en Uruguay <sup>14</sup>.

251. Les Conclusions de la Réunion tripartite sous-régionale d'experts sur l'emploi décent pour les jeunes (BIT, 2007n, paragr. 5 a)) soulignent l'importance de la collaboration interministérielle et des partenariats avec les syndicats et organisations d'employeurs en ces termes: «[Les politiques d'éducation et de formation] pourraient mieux répondre aux exigences du marché du travail en mobilisant les organisations d'employeurs et de travailleurs, les principaux acteurs du marché du travail. L'éducation et la formation professionnelles devraient inclure une expérience de travail et être axées sur les qualifications professionnelles et les compétences améliorant l'employabilité ... L'apprentissage sur le lieu de travail favorise la productivité, l'innovation, la compétitivité, et contribue à améliorer la santé et la sécurité au travail ... L'harmonisation des politiques et la coordination entre les systèmes et les institutions,

<sup>13</sup> Le Réseau pour l'emploi des jeunes (YEN) a été établi en 2001. Les priorités des plans d'action nationaux sont au nombre de quatre: employabilité, égalité des chances pour les jeunes hommes et les jeunes femmes, esprit d'entreprise et création d'emplois.

<sup>14</sup> Pour plus d'information sur les programmes de type Chile Joven en Amérique latine, voir Bennell, 1999, p. 37; Brewer, 2004, pp. 29 et 86-88; Godfrey, 2003, p. 40; BIT, 1999, p. 181; BIT, 2000c, pp. 28-30; BIT, 2004b, p. 34; et O'Higgins, 2001, p. 139.

dont les ministères de l'Éducation et du Travail, doivent être recherchées à tous les niveaux d'éducation, de formation et d'apprentissage permanent.»

252. *Pour conclure*, les stratégies efficaces d'amélioration de l'employabilité des jeunes visent à agir sur plusieurs fronts: développement des compétences, expérience de travail et prestation de services relatifs au marché du travail. Elles mobilisent les ministères gouvernementaux compétents, les organisations d'employeurs et de travailleurs et d'autres organismes, ainsi que les jeunes marginalisés. Ces approches globales au développement des compétences et à la création d'emplois décents pour les jeunes doivent s'inscrire dans un climat macroéconomique sain et porteur qui stimule l'investissement, la croissance économique et la multiplication des possibilités d'emploi. Il n'y a pas de raccourci pour améliorer les possibilités de développement des compétences au profit des jeunes défavorisés. Toutefois, les leçons tirées de l'expérience et les conclusions des discussions tripartites sur le développement des compétences comme composante de l'emploi des jeunes (BIT, 2005d; BIT, 2004e) forment un plan directeur pour l'action collective à mener.

### 4.3. Les personnes handicapées

253. L'OIT reconnaît depuis longtemps l'importance de la formation pour les personnes handicapées, particulièrement la nécessité de rendre les services de développement de compétences générales également accessibles aux personnes handicapées, dans la mesure du possible (recommandation (n° 99) sur l'adaptation et la réadaptation professionnelles des invalides, 1955; convention (n° 159) et recommandation (n° 168) sur la réadaptation professionnelle et l'emploi des personnes handicapées, 1983). Ce thème de l'inclusion est privilégié dans des instruments plus récents de l'OIT et dans la Convention de l'ONU relative aux droits des personnes handicapées, 2006.

254. Cette section du rapport traite principalement des approches, programmes et politiques qui visent à inclure les personnes handicapées dans la vie économique et productive en améliorant leur accès à des services décents et de qualité en matière d'apprentissage, de formation et d'emploi. Le gros de l'information disponible sur les politiques provient des pays de l'OCDE, tandis que bien des leçons tirées des programmes et projets proviennent des pays en développement.

#### 4.3.1. Compétences requises pour améliorer l'employabilité et la productivité

255. Les personnes handicapées, en particulier les femmes, sont généralement très défavorisées sur le marché du travail. Elles tendent à être plus inactives, à être surreprésentées parmi les sans-emploi et à gagner des revenus bien inférieurs par rapport à ceux des personnes non handicapées. Arrivées à l'âge adulte, leur vie est souvent semée de difficultés et de déceptions; leurs aspirations professionnelles ne se concrétisant pas, elles en viennent à douter de leurs chances de pouvoir se rendre utiles sur le marché du travail (Burchardt, 2005).

256. Du fait de leur situation marginalisée dans la population active, les personnes handicapées finissent souvent dans des programmes d'assistanat, recevant des allocations ou des pensions d'invalidité, dans des pays où de tels régimes existent; ou elles sont tributaires du soutien de leurs familles ou d'œuvres de charité dans les pays où de tels régimes n'existent pas. Elles sont plus susceptibles d'être pauvres: 82 pour cent des personnes handicapées dans le monde vivent sous le seuil de pauvreté (Hope, 2003); 20 pour cent de toutes les personnes vivant avec moins d'un dollar par jour dans le monde sont handicapées (Elwan, 1999). Comme d'autres gens démunis, les personnes

handicapées ont un accès très limité à l'éducation et à la formation qui pourraient les aider à améliorer leur productivité, leur employabilité et leurs chances de gagner un revenu.

257. Les femmes et les filles handicapées sont victimes d'une double discrimination en matière d'éducation, de formation et d'emploi dans toutes les cultures et à tous les niveaux de développement. Des progrès importants ont été accomplis relativement aux taux d'alphabétisation et aux niveaux d'éducation en général, mais ils profitent rarement aux filles et aux femmes handicapées. Une attitude commune persiste selon laquelle une femme handicapée a peu d'espoir de se marier ou d'avoir des enfants, ou d'obtenir un emploi décent, alors qu'il est plus communément admis qu'un homme, malgré son handicap, est capable de gagner un revenu et de faire vivre une famille. Cette différence d'attitude est lourde de conséquences pour l'accès des femmes à l'éducation et à une formation appropriée (Biasiato, 2007).

258. Le déficit global annuel du PIB (au titre des avantages sociaux payés aux personnes handicapées et de la perte de potentiel productif qu'elles représentent) dû aux handicaps est énorme (Metts, 2000). Au Royaume-Uni, on estime à 13 milliards de livres la contribution potentielle des personnes handicapées à l'économie si leur taux d'emploi était comparable à la moyenne nationale; l'économie britannique enregistrerait une croissance de 35 milliards de livres d'ici à 2020 si les compétences des personnes handicapées étaient développées pour atteindre des niveaux de classe mondiale (Evans, 2007).

259. Dans bon nombre de pays développés, la population active vieillit, ce qui signifie qu'une proportion croissante aura des incapacités liées à l'âge, et que le recrutement et le maintien en poste de personnes handicapées auront donc de plus en plus d'impact sur la productivité nationale. C'est particulièrement le cas dans les pays où il y a déficit de main-d'œuvre qualifiée. «Les faibles taux d'emploi des handicapés ... sont de plus en plus préoccupants pour des raisons d'efficacité macroéconomique, laquelle consiste à tirer parti de ressources humaines largement sous-utilisées» (OCDE, 2003).

260. Les preuves du déficit de compétences chez les personnes handicapées s'accumulent, bien des pays cherchant à les «activer» en introduisant, par exemple, des initiatives d'aide sociale au travail (OCDE, 2003). Même lorsque des systèmes de quotas sont en place pour accroître les possibilités d'emploi dans le secteur formel de l'économie pour les personnes handicapées, les déficits de compétences demeurent un obstacle. En Thaïlande, par exemple, entre 1996 et 1998, plus de 9 000 postes vacants réservés annuellement aux handicapés n'ont pu être comblés par le Service public de l'emploi (BIT, 2003d). En Allemagne, le niveau des quotas a récemment été abaissé de 6 à 5 pour cent parce que les personnes handicapées qualifiées pour occuper les postes disponibles n'étaient pas assez nombreuses.

261. Sur le marché libre, les personnes handicapées atteignent souvent des niveaux de productivité élevés, démontrant ainsi qu'elles sont «rentables» à employer (Zadek et Scott-Parker, 2001). Une enquête menée auprès des employeurs australiens révèle que les employés handicapés se classent moins bien que les employés ordinaires pour certains facteurs de productivité (rapidité et précision), et mieux pour d'autres facteurs de productivité (assiduité et congés de maladie) et de maintien des employés (recrutement, sécurité, frais d'assurance) (Graffam et coll., 2002). Aux États-Unis, les employeurs qui intègrent des travailleurs handicapés dans leur effectif améliorent leur productivité grâce au maintien en poste de cette catégorie de travailleurs et aux économies réalisées en indemnisation d'accidents du travail et autres frais d'assurance (Job Accommodation Network, 2007).

#### 4.3.2. Les options de formation offertes aux personnes handicapées

262. Les personnes handicapées ont accès à divers modes de formation – formation en établissements ordinaires ou spécialisés; formation sur le tas; apprentissage informel; ou formation dans le cadre de politiques actives d'emploi. Ces options de formation n'ont pas toutes les mêmes coûts ni n'offrent les mêmes chances de déboucher sur un emploi productif sur le marché libre – le but auquel aspirent tous les stagiaires.

263. Les *politiques d'intégration dans la formation ordinaire* adoptées dans bien des pays visent à permettre aux personnes handicapées d'accéder aux établissements et aux programmes de formation professionnelle destinés à la population générale. Les centres de formation et d'enseignement professionnels peuvent fournir une gamme de services de soutien aux handicapés, ainsi que les aides techniques et moyens d'adaptation requis pour répondre à leurs besoins. Un certain nombre d'obstacles de taille ont été inventoriés, toutefois: par exemple, les étudiants handicapés ont souvent un accès limité aux cours ordinaires, faute d'avoir les moyens de payer les frais d'inscription ou de répondre aux conditions d'admission; les centres de formation peuvent être inaccessibles et mal préparés à recevoir des stagiaires handicapés. Les résultats des initiatives d'intégration révèlent d'autres difficultés, comme l'illustre le cas de l'Australie (encadré 4.7).

##### **Encadré 4.7**

##### **Australie: Effets sur le marché du travail des initiatives d'éducation et de formation professionnelles pour les personnes handicapées**

*Bridging Pathways*, le plan d'action national pour 2000-2005 a été introduit en vue de créer un système d'éducation et de formation professionnelles érigé en pratique exemplaire internationale en matière d'équité pour les personnes handicapées. Plus précisément, le plan d'action vise à rendre l'éducation et la formation professionnelles plus accessibles aux personnes handicapées, à améliorer leur participation et leurs chances de réussite dans tous les domaines et niveaux d'étude, et à atteindre des résultats en emploi et en formation continue qui leur permettent d'accroître leur contribution à la vie économique et sociale de la collectivité. Prenant acte du fait que le taux d'emploi des personnes handicapées ayant ainsi été éduquées et formées demeure inférieur, avant comme après la formation, à celui de la population générale, on a introduit une version révisée du plan directeur *Bridging Pathways* en 2004. Ce plan directeur fait valoir les progrès accomplis mais avec cette réserve: «malgré les réalisations accomplies ici et là, les résultats significatifs recherchés en matière d'emploi se font attendre».

Source: Australian National Training Authority, 2004, p. 19.

264. La *formation dans des centres spéciaux* prédominait dans les premières initiatives de réadaptation professionnelle, qui privilégiaient des installations de formation séparées et réservées aux personnes handicapées. Ces établissements – dont des ateliers protégés dispensant une formation axée sur la production – sont toujours en activité tant dans les pays développés que dans les pays en développement.

265. On a répété maintes fois que les ateliers protégés ont pour objectif d'accroître la «capacité de travail» des personnes handicapées pour qu'elles puissent obtenir un emploi ailleurs une fois formées et réadaptées. Toutefois, l'emploi protégé a très peu d'effet sur la productivité des personnes handicapées et sur leur intégration dans la société (Murphy et Rogan, 1995). Dans bien des pays, il a fallu ainsi établir des cibles pour le passage de la formation sur un lieu de travail protégé à un emploi normal et remanier profondément le fonctionnement des centres de formation destinés aux personnes handicapées, notamment en adaptant mieux les cours offerts aux exigences du marché du travail et en

faisant en sorte que les cours soient conformes aux normes de validation nationales (encadré 4.8).

**Encadré 4.8**  
**Trinité-et-Tobago**

A Trinité-et-Tobago, le Centre national pour les personnes handicapées offre des programmes de formation de deux ans dont les cours diversifiés sont validés par la Commission nationale d'examen du ministère de l'Éducation. Outre les compétences techniques, les matières enseignées – rattrapage en arithmétique, lecture et écriture, informatique et aptitudes à la vie quotidienne – permettent aux personnes handicapées d'acquérir les aptitudes sociales et compétences professionnelles qui amélioreront leur employabilité sur le marché libre du travail. Les stagiaires commencent par suivre un programme d'évaluation professionnelle et parfois aussi le programme d'adaptation au travail permettant d'adopter la bonne attitude au travail et d'acquérir des compétences de base améliorant l'employabilité. Les diplômés des programmes sont orientés vers des programmes de formation ou d'apprentissage et bénéficient du soutien et des conseils requis, avant d'être employés par des entreprises locales. Les diplômés bénéficient de l'orientation et des conseils dont ils ont besoin tout au long de leur apprentissage, pour devenir employés à plein temps ou à temps partiel. Plus de 55 pour cent d'entre eux trouvent un emploi sur le marché libre et certains se mettent à leur compte.

Source: Centre national pour les personnes handicapées de Trinidad, 2006.

266. La *formation des personnes handicapées en entreprise* est encouragée par des subventions publiques et des modifications du lieu de travail propres à inciter les personnes handicapées à prendre un emploi normal «assisté». Cette méthode de formation inclut l'encadrement et le soutien dont les handicapés ont besoin dans le cadre d'un emploi normal. Des recherches révèlent qu'elle donne de meilleurs résultats que d'autres programmes de réadaptation (Frölich et coll., 2004; PricewaterhouseCoopers, 2006). Elle est également rentable: au Royaume-Uni, le groupe Remploy (qui fournit des services aux personnes handicapées) dépense en moyenne ce qu'il lui en coûtait pour employer une personne handicapée dans un travail protégé pendant un an pour aider quatre personnes à trouver un emploi normal (Remploy, 2007). A mesure qu'il ferme ses ateliers protégés, le groupe Remploy prévoit de quadrupler le nombre des personnes qu'il pourra placer chaque année dans des emplois normaux de qualité.

267. Les partenariats que les employeurs ont établis avec les centres locaux de formation et de services à l'emploi se révèlent très efficaces en permettant aux personnes handicapées d'acquérir des compétences en demande sur le marché du travail. Plusieurs niveaux de formation sont offerts, depuis les compétences de base améliorant l'employabilité jusqu'aux qualifications plus avancées requises par l'employeur. Au Canada, par exemple, la Banque de Montréal et la Banque Royale y ont souvent recours pour embaucher des caissiers et préposés au service à la clientèle débutants. Le gouvernement prend habituellement en charge les coûts, par le canal d'organismes d'aide sociale, et la formation est fournie par ces organismes en collaboration avec un établissement d'enseignement régional. En République de Corée, plusieurs employeurs collaborent avec la KEPAD (Korea Employment Promotion Agency for the Disabled) au placement et à la formation de travailleurs handicapés, la KEPAD se chargeant du recrutement et de la formation préalable à l'emploi des travailleurs handicapés, ainsi que des conseils en aménagement du lieu de travail, tandis que les sociétés se chargent de la formation sur le tas (BIT, 2007h). Les employeurs trouvent bien des avantages à cette formule: économies de temps pour le recrutement; économies d'argent pour la formation; taux de départs des employés et coûts de recrutement et de recyclage connexes moindres;

effectif plus représentatif et diversifié comme l'exige souvent la législation; meilleure connaissance des besoins des clients – dont des clients handicapés.

268. Le développement des aptitudes à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC), pour améliorer l'employabilité des personnes handicapées dans les secteurs liés aux TIC, offre d'énormes possibilités tant dans les pays développés que dans les pays en développement. Par exemple, en République de Corée, après la formation préparatoire assurée par la KEPAD, CJ Telenix fournit aux handicapés la formation requise pour travailler à domicile comme opérateurs de centres d'appels. Le coût d'installation de ces postes de travail à domicile est élevé, mais la mise est largement récupérée par une productivité accrue et une plus grande satisfaction des clients (BIT, 2007h).

269. La *formation des personnes handicapées qui travaillent dans l'économie informelle* est un double défi. Premièrement, ceux qui travaillent dans l'économie informelle, y compris bien des handicapés, sont souvent peu instruits et ont reçu peu de formation, voire aucune. Deuxièmement, le travail est par définition peu productif et mal rémunéré. Divers modes de développement des compétences sont utilisés pour améliorer le travail dans l'économie informelle (voir ci-dessous l'exemple du Cambodge). Des programmes de formation formelle ont généralement peu de résultats. Néanmoins, les cas de réussite isolés illustrent que, en général, la productivité bénéficie du développement des compétences des personnes handicapées qui travaillent dans l'économie informelle.

#### **Encadré 4.9 Cambodge**

Au Cambodge, sous les auspices du projet APPT (Atténuation de la pauvreté grâce à la formation dispensée par les pairs), des personnes handicapées (ayant une mobilité réduite ou une déficience visuelle) qui veulent créer leur propre entreprise dans le secteur informel ont reçu une formation dans des entreprises déjà établies. Au total, 511 personnes handicapées (dont 290 femmes) ont été formées et 423 (dont 248 femmes) ont créé leur entreprise, tandis que 74 autres participants ont amélioré la leur. Grâce à un simple apprentissage par la pratique, l'APPT a répondu aux besoins particuliers en développement de compétences des personnes handicapées dans des localités rurales d'un pays en développement. Le projet était axé sur les compétences et pratiques en usage dans les entreprises ayant réussi. Une planification soignée a permis d'éviter d'inonder les marchés d'entreprises nouvelles offrant des produits ou services similaires. Des ONG ont adopté depuis la stratégie de l'APPT, en assurant ainsi la continuité, dans l'immédiat du moins. Tout au long du projet, des représentants du gouvernement ont pu se familiariser avec les difficultés rencontrées par les personnes handicapées en matière de formation et d'emploi et avec les solutions proposées par l'APPT pour y remédier.

Source: BIT, 2008b.

270. Les *politiques actives du marché du travail* permettent également aux personnes handicapées d'acquérir des compétences en demande. Jusqu'à maintenant, cela est particulièrement le cas dans les pays de l'OCDE. Au Canada, par exemple, les Ententes sur le marché du travail visant les personnes handicapées sont conçues pour aider les personnes handicapées à surmonter les obstacles les empêchant d'accéder au marché du travail et à trouver un emploi (encadré 4.10). Des ententes sont conclues entre le gouvernement fédéral et chaque province ou territoire à l'appui d'une gamme diversifiée de programmes et services: tutorat et mentorat en cours d'emploi; formation préalable à l'emploi et amélioration des compétences; éducation postsecondaire; appareils et



accessoires fonctionnels; ressources de soutien en milieu de travail qui aident les personnes handicapées à acquérir des compétences en demande et à trouver un emploi.

**Encadré 4.10**  
**Work Foundations, Alberta, Canada**

Dans la province d'Alberta, au Canada, le programme *Work Foundations* (les fondements du travail), qui est offert à tous les Albertains, y compris aux personnes handicapées, permet aux participants d'acquérir les compétences de base nécessaires à la poursuite d'une formation professionnelle ou à la recherche d'un emploi. Le programme *Training for Work* (formation à l'emploi) aide les Albertains au revenu modeste à acquérir les compétences professionnelles, les connaissances de base ou les compétences en demande requises pour obtenir un emploi et devenir indépendants. Sur les 1 300 Albertains handicapés qui ont participé au programme 2005-06, 70 pour cent ont achevé leur formation, dont 51 pour cent ont trouvé un emploi ou se sont mis à leur compte dans les trois mois qui ont suivi. L'*Alberta Provincial Board for Persons with Developmental Disabilities* finance diverses initiatives, dont la préparation à l'emploi, qui vise à aider les personnes à acquérir des compétences professionnelles et à explorer le monde du travail, et l'aide au placement qui aide les personnes à conserver un emploi ou à réussir comme travailleur indépendant.

Source: Gouvernement provincial d'Alberta, 2006.

271. Mal conçue, la législation sur les handicaps peut néanmoins empêcher les personnes handicapées d'accéder à l'emploi et donc de devenir des membres productifs de la population active. Par exemple, au Viet Nam, les restrictions toujours imposées au nombre d'heures (sept) qu'une personne handicapée peut travailler par jour dissuadent les employeurs d'embaucher des handicapés, leur capacité de travail et leur productivité étant automatiquement inférieures. Aux Etats-Unis et en Australie, les taux d'emploi des personnes handicapées ont chuté après l'introduction de l'*Americans with Disabilities Act* [loi sur les Américains handicapés] et de l'*Australian Disability Discrimination Act* [loi sur la discrimination fondée sur le handicap] (Stapleton et Burkhauser, 2003; Australian Public Service Commission, 2006). Les garanties offertes par ces lois ont sans doute dissuadé les employeurs de recruter des travailleurs handicapés. Toutefois, la législation antidiscrimination aux Etats-Unis pourrait avoir des retombées bénéfiques pour l'emploi des jeunes handicapés, qui ont de meilleures chances d'achever leurs études et de suivre une formation s'ils font face à moins de discrimination (Imparato, 2002).

272. *En résumé*, le développement des compétences des personnes handicapées peut améliorer leur capacité d'obtenir un emploi dans l'économie formelle, là où il y a des emplois, ou d'accroître leur capacité de générer un revenu dans l'économie informelle, là où les emplois formels sont rares. La formation sur le tas se révèle plus efficace que la formation en établissement, bien que les centres spécialisés offrant une formation pertinente et de qualité, validée par un certificat, et des services de soutien de suivi obtiennent d'excellents résultats relativement au placement des diplômés. Bon nombre de pays ont récemment adopté une politique d'intégration dans la formation ordinaire, dont l'efficacité reste encore à prouver toutefois. Le but premier de la formation est d'accroître sa productivité et son revenu grâce à un emploi formel de qualité. La formation ciblée – pourvu qu'elle soit bien conçue et qu'elle s'accompagne des services d'emploi appropriés – peut faire beaucoup pour accroître la capacité des personnes handicapées à obtenir un emploi ordinaire. Comme dans le cas des autres groupes cibles traités dans ce chapitre, les personnes handicapées ont des besoins divers en matière de soutien: certaines peuvent bénéficier d'une formation inclusive, moyennant certains

aménagements raisonnables; tandis que d'autres ont besoin de plus de soutien et parfois d'une formation ciblée ou séparée.

#### 4.4. Les travailleurs migrants

La coopération internationale et technique dans le domaine de la mise en valeur des ressources humaines, de l'éducation et de la formation tout au long de la vie devrait élaborer des mécanismes qui atténuent l'incidence négative pour les pays en développement de la perte de personnes qualifiées par le biais de la migration, y compris des stratégies destinées à renforcer les systèmes de mise en valeur des ressources humaines dans les pays d'origine... (recommandation (n° 195) sur la mise en valeur des ressources humaines, 2004, paragr. 21 a)).

273. Les migrations de main-d'œuvre posent des défis et offrent des possibilités en matière de formation et de déploiement des travailleurs qualifiés. Cette section traite de trois questions interreliées. Premièrement, on examinera comment la politique de migration adoptée par les pays de destination peut remédier au déficit de main-d'œuvre qualifiée. Deuxièmement, on passera en revue les moyens d'améliorer la reconnaissance des compétences d'un pays à l'autre en vue d'aider les travailleurs migrants à obtenir un emploi pour lequel ils sont qualifiés. Troisièmement, on analysera les difficultés de développement auxquelles font face les pays d'origine en cas d'exode des compétences dû à la migration des travailleurs qualifiés cherchant ailleurs de meilleures possibilités d'emploi, particulièrement dans les secteurs des soins de santé et de l'éducation.

274. L'ampleur de la migration des travailleurs qualifiés dans certaines régions et dans certaines professions est préoccupante en raison de ses effets sur le développement et sur le rendement des investissements dans le domaine de la formation effectués par les pays en développement. Selon une récente analyse des flux de migration des pays en développement vers les pays développés, environ 8 pour cent de la population adulte ayant fait des études supérieures dans les pays en développement ont migré à destination de pays de l'OCDE (Ghose et coll., 2008)<sup>15</sup>. Ce pourcentage dépasse 70 pour cent dans certains pays de la région des Caraïbes (Guyana, Haïti, Jamaïque, Trinité-et-Tobago) et oscille entre 40 et 50 pour cent dans certains pays d'Afrique (Gambie, Ghana, Kenya, Mozambique, Sierra Leone, par exemple) (Dumont et Lemaître, 2005).

275. Cet exode des cerveaux risque d'être lourd de conséquences, particulièrement dans les secteurs des soins de santé et de l'éducation: près du tiers des médecins praticiens au Royaume-Uni et en Nouvelle-Zélande sont nés à l'étranger; le tiers voire la moitié des médecins diplômés des écoles médicales sud-africaines émigrent à destination des pays développés (Clark et coll., 2006). Environ 150 000 infirmières des Philippines travaillent à l'étranger, dans le cadre de programmes appuyant activement leur emploi à l'étranger. Des données enregistrées à la fin des années quatre-vingt-dix révélaient que 80 pour cent des médecins pratiquant dans les régions rurales en Afrique du Sud provenaient d'autres pays, dont beaucoup d'autres pays d'Afrique (Bach, 2003).

276. Les tendances des migrations internationales dans les métiers de la santé reflètent en général les tendances enregistrées pour les travailleurs hautement qualifiés (Dumont, 2007, citant des données de l'OCDE). A propos de l'exode des cerveaux dans la région des Caraïbes, Pienkos (2006, p. 38) évoque les risques qu'entraîne ce phénomène pour l'emploi et le développement; il y voit les signes d'un cercle vicieux: «Le pays d'origine ... ne peut se développer facilement s'il perd son personnel qualifié et il ne

---

<sup>15</sup> Ghose et coll. (2008) analysent les données sur les immigrants et les expatriés enregistrées dans la base de données de l'OCDE (<http://www.oecd.org>) et recueillies par Barro et Lee (2000). Dans les statistiques sommaires citées, les pays en développement incluent les pays les moins avancés.

pourra retenir son personnel qualifié qu'à la condition de se développer. La perte de sa réserve de capital humain fait baisser la productivité et la croissance économique sans lesquelles il ne peut augmenter les revenus ni offrir des possibilités d'emploi plus attrayantes.»

277. Plusieurs organisations de l'ONU et d'autres organismes ont examiné les conséquences globales pour le développement des migrations de main-d'œuvre, en particulier des femmes (encadré 4.11), et les mesures prises à cet égard<sup>16</sup>. Les résultats des discussions tripartites récentes, en particulier le *Cadre multilatéral de l'OIT pour les migrations de main-d'œuvre* (BIT, 2005f) adopté lors d'une réunion tripartite d'experts (28 octobre - 2 novembre 2005) et publié en 2006, pour donner suite à la discussion générale sur les travailleurs migrants qui s'est tenue à la Conférence internationale du Travail de 2005, comportent des orientations sur la façon de s'attaquer aux questions interreliées du développement des compétences, de la productivité, de l'emploi à l'étranger, de l'égalité hommes-femmes (encadré 4.11) et du développement.

#### Encadré 4.11

##### La problématique hommes-femmes dans les migrations

Dans son résumé du Dialogue de haut niveau sur les migrations internationales et le développement (octobre 2006), l'Assemblée générale de l'ONU note que la moitié environ de tous les migrants internationaux sont des femmes et que les femmes, comme les hommes, migrent pour améliorer leurs moyens de subsistance. «Toutefois, la migration comporte également des risques qui sont souvent plus graves pour les femmes que pour les hommes, particulièrement lorsque les femmes sont reléguées à des emplois peu attrayants et mal rémunérés. Il importe donc d'adopter des politiques qui tiennent compte de la situation et l'expérience particulières des migrantes et qui les protègent mieux de l'exploitation et des mauvais traitements.» (Nations Unies, 2006b, p. 4).

Des recherches menées récemment sur les inégalités entre les sexes dans les migrations de main-d'œuvre qualifiée aboutissent à la conclusion que les femmes sont sous-représentées dans la main-d'œuvre hautement qualifiée. Cette disparité entre hommes et femmes est en corrélation très significative avec l'inégalité des sexes quant au niveau d'instruction dans les pays d'origine (Docquier et coll., 2007).

En général, les travailleurs migrants sont plus susceptibles que les résidents des pays d'accueil d'obtenir un emploi pour lequel ils sont surqualifiés. Cette tendance est particulièrement frappante chez les femmes (OCDE, 2007b).

#### 4.4.1. Remédier aux déficits de compétences dans les pays de destination

278. Il y a écart de compétences, dans un métier donné, lorsque la demande de main-d'œuvre excède l'offre de travailleurs qualifiés, disponibles et désireux de travailler aux conditions du marché. Le chapitre 2 traitait des déficits de compétences causés par une population vieillissante dans certains pays de l'OCDE ou par les efforts de restructuration dans certains pays d'Europe centrale et orientale (ECO) et de la Communauté des Etats indépendants (CEI). On peut y remédier par des investissements financiers et technologiques et par l'organisation du travail en vue d'accroître la productivité de chaque travailleur (réduisant ainsi la demande de main-d'œuvre qualifiée). Une autre stratégie consiste à embaucher des travailleurs étrangers ayant les qualifications requises et prêts à travailler aux salaires en vigueur. Dans certains cas, on

<sup>16</sup> Voir en particulier Nations Unies, 2005; Nations Unies, 2006a et Nations Unies, 2006b; *Forum mondial sur la migration et le développement* (2007).

y voit là un moyen plus rapide de combler les postes vacants que de former des travailleurs disponibles sur le marché du travail national.

279. Les migrations internationales de main-d'œuvre s'inscrivent dans les ajustements structurels en cours dans le monde et devraient se dérouler dans de bonnes conditions. Certains pays offrent des emplois mieux rémunérés, plus qualifiés ou autrement plus attrayants que des personnes d'autres pays jugent plus intéressants que les possibilités offertes sur le marché du travail de leur propre pays. Le choix devient difficile lorsque la création d'emplois locale fait cruellement défaut. Les migrations sont aussi le résultat des variations du taux de croissance d'une économie à l'autre: les travailleurs des pays dont la croissance est plus lente, où leur travail est moins en demande, trouvent du travail ou un emploi mieux rémunéré dans d'autres pays où la croissance est plus rapide. Bien des pays accueillent des travailleurs migrants tout en voyant leurs propres travailleurs qualifiés partir à l'étranger – les premiers prennent des emplois moins qualifiés, tandis que les seconds vont chercher ailleurs des possibilités d'emploi plus immédiatement réalisables. Comme on l'a noté précédemment, il en est ainsi dans certains pays de l'ECO et de la CEI, et dans certains pays en développement comme la Thaïlande.

280. Pour les pays de destination, la solution qui consiste à remédier à la pénurie de main-d'œuvre en ouvrant le marché du travail national aux travailleurs étrangers profite sans doute à court terme aux employeurs en quête de travailleurs. Les migrations internationales sont sélectives à l'endroit des travailleurs hautement qualifiés. Dans les pays de l'OCDE, la proportion de travailleurs migrants ayant fait des études supérieures est passée de 30 pour cent en 1990 à 35 pour cent dix ans plus tard (Docquier et Marfouk, 2005).

281. Toutefois, cette solution à court terme en faveur de la main-d'œuvre étrangère immédiatement disponible pourrait avoir des conséquences à long terme, les pays de destination courant le risque de diminuer leurs investissements en formation requis pour satisfaire la demande de travailleurs plus qualifiés. Il pourrait être préférable d'harmoniser politique de migration et politique de développement des compétences pour concilier les impératifs immédiats et les besoins à long terme (voir l'exemple de l'Irlande dans l'encadré 4.12).

**Encadré 4.12**  
**Politique de migration et de développement**  
**des compétences en Irlande**

Selon une étude gouvernementale publiée en 2005 sous le titre *Skills needs of the Irish economy: The role of migration*, bien que le développement des compétences de la population résidante demeure la principale source de qualifications et donc la priorité de l'action gouvernementale, l'immigration contribue à répondre à la demande de travailleurs hautement qualifiés. L'analyse du recensement de 2006 révèle que la main-d'œuvre migrante provenant des dix pays de l'Union européenne (UE) visés est particulièrement représentée dans les secteurs de la fabrication, de la construction et de l'alimentation et que, dans l'économie à forte croissance, l'immigration n'a pas entraîné de déplacement de travailleurs irlandais. En janvier 2007, l'Irlande a introduit un double système de migration: une *carte verte* autorisant la migration permanente de travailleurs très qualifiés, et un permis de travail temporaire permettant de remédier aux déficits de main-d'œuvre à court terme enregistrés dans des secteurs donnés.

Source: Shanahan et Hand, 2008.

#### 4.4.2. Reconnaître les compétences pour mettre en adéquation le travail et le niveau de qualifications

La coopération internationale et technique en développement dans le domaine de la mise en valeur des ressources humaines, de l'éducation et de la formation tout au long de la vie devrait promouvoir la reconnaissance et les possibilités de transfert des aptitudes professionnelles, des compétences et des qualifications aux niveaux national et international; (recommandation (n° 195) sur la mise en valeur des ressources humaines, 2004, parag. 21 f)).

282. Comme il est stipulé dans la recommandation n° 195, les migrants ont droit à l'égalité d'accès à l'éducation, la formation et l'apprentissage tout au long de la vie. La convention de l'OIT (n° 143) sur les travailleurs migrants (dispositions complémentaires) 1975, préconise également l'égalité de traitement (art. 8) et des chances, y compris pour la formation et le recyclage dans les pays de destination. C'est là une question primordiale pour les travailleurs migrants, qu'ils soient très qualifiés ou peu qualifiés.

283. La reconnaissance des compétences par les employeurs éventuels est importante pour les travailleurs migrants, car cela leur permet d'obtenir un emploi productif à la hauteur de leurs qualifications et de leur expérience. «Les immigrants sont plus susceptibles d'avoir un emploi pour lequel ils sont surqualifiés que les travailleurs nés dans le pays.» (OCDE, 2007b, p. 25). Vu le peu d'information sur les systèmes d'éducation et de formation en place dans les pays d'origine dont disposent les employeurs des pays de destination, il n'est sans doute pas surprenant que de 25 à 50 pour cent des travailleurs migrants qualifiés soient inactifs ou au chômage ou encore qu'ils aient un emploi exigeant un niveau de compétence moindre que celui de leur emploi précédent. Il importe que les employeurs puissent reconnaître les compétences pour être en mesure de déterminer si les travailleurs migrants sont aptes à répondre à leurs besoins.

284. Comme il est noté dans le document sur la «transférabilité des compétences» présenté à la Commission de l'emploi et de la politique sociale du Conseil d'administration (BIT, 2007i), la reconnaissance transfrontière des compétences n'est pas facile car les systèmes de classification et de qualifications professionnelles des pays de destination et d'origine peuvent être très différents les uns des autres. De plus, les employeurs d'un pays donné manquent d'information sur la crédibilité ou la réputation des établissements accordant des diplômes ou certificats dans d'autres pays.

285. Divers modes de reconnaissance des compétences permettent de remédier à ces difficultés. Le rapport sur la transférabilité des compétences en distingue trois principaux: dispositions unilatérales prises par un seul pays pour reconnaître les compétences des travailleurs entrants; accords de reconnaissance mutuelle conclus entre deux ou plusieurs pays; cadres d'intégration régionale établis dans des réseaux de pays d'accueil et de destination.

286. Le dernier accord régional conclu, le Cadre européen des certifications pour la formation tout au long de la vie, adopté par le Parlement européen en octobre 2007, élargit la portée de la reconnaissance mutuelle (encadré 4.13). Il accroît la transparence et la comparabilité des qualifications, peu importe le lieu ou les conditions de leur obtention. Il vise expressément à établir un système cohérent pour favoriser l'apprentissage tout au long de la vie (en facilitant la reconnaissance de la progression des travailleurs d'un niveau de compétence à l'autre) et la mobilité (en améliorant la reconnaissance des qualifications des travailleurs d'un pays à l'autre).

287. La Communauté des Caraïbes (CARICOM) s'emploie plutôt à améliorer la conformité et la convergence parmi les établissements d'enseignement. En 2003, l'Association des organismes nationaux de formation des Caraïbes a été créée pour

établir et diriger un système régional de formation et de validation, harmoniser les systèmes nationaux d'enseignement et de formation professionnels et techniques, définir des normes régionales en matière de formation et mettre en place un système régional d'évaluation, de validation et de reconnaissance des compétences (encadré 4.14). Cette approche vise à améliorer la transparence sur le marché régional du travail. Elle permet d'améliorer l'employabilité des travailleurs en harmonisant leurs qualifications et en offrant dans toute la région des possibilités d'emploi. Elle bénéficie aux entreprises en élargissant leur base de recrutement de main-d'œuvre qualifiée.

**Encadré 4.13**  
**Cadre européen des certifications (CEC)**

Le CEC est une grille de correspondance des systèmes de validation des compétences en usage dans les pays membres qui permet aux employeurs et aux travailleurs de se faire une meilleure idée des qualifications des citoyens de l'Union européenne. Le cadre vise à favoriser la mobilité et l'apprentissage tout au long de la vie. Il établit des équivalences entre les qualifications et les certificats délivrés dans différents pays. C'est un outil de référence qui permet aux employeurs comme aux travailleurs de comparer les niveaux de qualification de différents pays et de différents systèmes d'éducation et de formation.

Le CEC comporte huit grandes catégories de compétences ou «niveaux de référence», depuis les qualifications de base jusqu'aux plus avancées. A chaque catégorie correspondent des descriptions de ce que les travailleurs doivent savoir et pouvoir faire, quel que soit le lieu d'obtention de leurs diplômes, qualifications ou certificats. Cela répond en partie au cas particulier de l'ouverture des marchés du travail à l'échelle de l'Europe – où la réputation des établissements relativement à la qualité de la formation ne dépasse pas les frontières. Cela répond également en partie au fait que les fournisseurs de services de formation se multiplient, le secteur privé répondant de plus en plus aux nouvelles exigences en matière de formation. Par ailleurs, ce cadre vise à améliorer l'adéquation de l'offre d'éducation et de formation avec les besoins des employeurs sur le marché du travail, et à valider les apprentissages non formels et informels, y compris l'apprentissage sur le tas. Le CEC combine en un seul système la reconnaissance de l'apprentissage antérieur et de l'apprentissage continu, tant pour les travailleurs nationaux que pour les travailleurs migrants, et couvre l'ensemble des certifications délivrées, depuis celles qui sont acquises pendant la scolarité obligatoire jusqu'à celles acquises dans les établissements d'enseignement supérieur et de formation professionnelle.

Source: [http://ec.europa.eu/education/policies/educ/eqf/index\\_en.html](http://ec.europa.eu/education/policies/educ/eqf/index_en.html).

**Encadré 4.14**  
**La reconnaissance des compétences dans les Caraïbes**

Le Marché unique des Caraïbes (CSME) vise à remédier aux déficits de main-d'œuvre et à mettre un frein aux migrations vers des pays situés en dehors des Caraïbes en permettant la libre circulation de la main-d'œuvre, en complément des accords sur la libre circulation de biens, de services et de capitaux. La loi de la CARICOM sur la libre circulation des personnes (2006) autorise la libre circulation de certaines catégories de main-d'œuvre qualifiée (comme en attestent des certificats de compétences reconnus), pour inclure progressivement celle de toutes les personnes d'ici à 2009. La CARICOM a adopté plus de 100 normes professionnelles pour instituer un cadre régional de qualifications. Contrairement au CEC (encadré 4.13), les écoles et centres de formation dans chacun des pays membres délivrent les mêmes certificats de qualifications. Les organismes régionaux d'accréditation sont chargés d'évaluer les qualifications en vue de leur équivalence, pour favoriser la libre circulation dans la région, à commencer par l'accord désormais conclu sur l'accréditation pour l'éducation dans les professions de la santé.

Source: McArdle, 2007.

288. D'autres régions s'emploient également à améliorer la reconnaissance des compétences. L'ANASE est en train d'élaborer un système de reconnaissance mutuelle, jugé nécessaire pour la progression vers un marché du travail commun; le MERCOSUR est en train d'adopter des mesures de reconnaissance mutuelle de compétences entre une sélection d'organismes professionnels (dans les secteurs de l'agriculture, du génie, de l'agronomie et de la géologie, jusqu'à maintenant); et plusieurs groupes régionaux en Afrique souhaitent mettre en place des mécanismes pour la reconnaissance mutuelle de qualifications nationales en vue de faciliter la migration de travailleurs dans des communautés économiques régionales, en particulier la CEDEAO et l'UEMOA <sup>17</sup>.

#### 4.4.3. Les politiques de migration et le développement dans les pays d'origine

289. Le Cadre multilatéral pour les migrations de main-d'œuvre (BIT, 2005f) vise à améliorer la gestion des migrations, y compris la protection des travailleurs et la promotion des liens avec le développement. Ce cadre de lignes directrices non contraignantes vise à aider les mandants à faire des choix éclairés dans leurs politiques de migration au nom de la reconnaissance des droits humains fondamentaux. Le chapitre IX du cadre examine les contributions possibles des migrations de la main-d'œuvre aux objectifs du développement, en précisant notamment comment les politiques relatives aux compétences et à l'employabilité peuvent contribuer à maximiser les bénéfices de la migration pour le développement et à réduire les risques de perpétuer le cercle vicieux causé par la perte de travailleurs qualifiés partis trouver de meilleurs emplois à l'étranger et par les bas niveaux persistants de l'emploi productif au pays.

290. Il y a *migration circulaire* lorsque les travailleurs migrants retournent dans leur pays d'origine entre deux périodes d'emploi à l'étranger, et *migration de retour* lorsqu'ils rentrent définitivement dans leur pays d'origine. Dans les deux cas, comme il est noté dans les conclusions de la discussion sur une approche équitable pour les travailleurs migrants dans une économie mondialisée (BIT, 2004c), «... tandis que les migrants rentrant au pays rapatrient leurs compétences, leurs capitaux, leur expérience et leurs connaissances, ces avantages découlant des migrations de main-d'œuvre peuvent être renforcés par l'existence de conditions adaptées et équitables qui soient propres à favoriser le retour des migrants» (paragr. 9). Plusieurs suggestions précises ont été proposées dans divers forums internationaux, comme de favoriser les formes circulaires de migration pour mieux mettre en adéquation la mobilité de la main-d'œuvre temporaire avec les besoins en compétences et en développement du pays d'origine ainsi qu'avec les compétences requises dans le pays de destination. Sur ce point, le Forum mondial sur les migrations et le développement (2007, p. 7) aboutit à cette conclusion: «Par des accords, les pays de destination pourraient rendre leurs politiques d'entrée et de permis de travail plus flexibles, en échange d'engagements de la part des pays d'origine à renforcer les incitations pour que les migrants et leurs compétences rentrent au pays, de manière temporaire ou permanente.»

291. Les *mécanismes de reconnaissance des compétences* sont également utiles en aidant les pays d'origine à bénéficier du potentiel de développement des rapatriés. Les systèmes qui reconnaissent les nouvelles qualifications ou niveaux de compétence acquis pendant l'expérience de travail à l'étranger aideraient les rapatriés à trouver chez eux un emploi qui soit à la hauteur de leurs compétences.

<sup>17</sup> ANASE: Association des nations de l'Asie du Sud-Est; MERCOSUR: Marché commun du Sud; CEDEAO: Communauté économique des Etats de l'Afrique de l'Ouest; et UEMOA: Union économique et monétaire ouest-africaine.

292. Les *envois de fonds* représentent une part importante des devises dans certains pays en développement. Il s'agit de virements privés – les épargnes que les travailleurs migrants envoient à leurs familles et qui sont placées dans un logement de meilleure qualité, l'éducation des enfants et les soins de santé contribuant ainsi à une hausse du niveau de vie. On s'accorde généralement à dire que les envois de fonds pourraient avoir une incidence plus marquée sur le développement si les collectivités bénéficiaires avaient également les capacités requises – compétences techniques, compétences en entrepreneuriat, environnement économique porteur – pour stimuler l'investissement des fonds reçus dans les petites entreprises et la création de moyens de subsistance. Des chercheurs laissent entendre que les envois de fonds proviennent principalement de travailleurs peu qualifiés. Bien que cela puisse paraître paradoxal, les envois de fonds dépendent principalement des besoins familiaux au pays, et non des niveaux de revenus perçus à l'étranger (Lucas, 2005; Katseli et coll., 2006; Faini, 2006).

293. Les *services de placement éthiques* qui aident les travailleurs à se trouver un emploi à l'étranger sont une priorité pour la lutte contre l'exploitation des travailleurs migrants. En outre, ils jouent un rôle grandissant pour la mise en adéquation de l'offre et de la demande d'emplois d'un pays à l'autre. A cet égard, ils ont besoin d'information crédible sur les compétences et les qualifications. Dans certains cas, ils fournissent également de la formation. Ils peuvent organiser et évaluer une formation technique à l'appui des besoins particuliers des employeurs des pays de destination ou ils peuvent fournir une formation propre à améliorer l'employabilité dans les domaines des langues, de la culture, des pratiques de travail, des droits et responsabilités au travail. Du fait de leur rôle grandissant, des efforts sont déployés pour les aider à observer des pratiques optimales dans leurs activités de recrutement et de mise en adéquation de l'offre et de la demande, de manière à atténuer les effets néfastes de la migration de la main-d'œuvre sur le développement (encadré 4.15).

**Encadré 4.15**  
**Les agences d'emploi privées et les migrations**  
**de main-d'œuvre**

Les agences d'emploi privées jouent un rôle important dans le fonctionnement des marchés du travail. Les agences de placement à l'étranger, qui aident les employeurs à recruter des travailleurs à l'étranger et les travailleurs à migrer en vue d'un emploi, sont celles qui se répandent le plus vite.

La convention n° 181 et la recommandation n° 188 de l'OIT sur les agences d'emploi privées ont été adoptées en 1997 en reconnaissance du rôle grandissant de ces agences, mais aussi de la nécessité de protéger les intérêts des travailleurs faisant appel à leurs services. La convention établit les paramètres à appliquer pour la prestation de services par ces agences.

En 2007, l'OIT a publié un guide des agences d'emploi privées intitulé *Guide to private employment agencies: Regulation, monitoring and enforcement*, une initiative conjointe du Département des compétences et de l'employabilité et du Programme d'action spécial pour combattre le travail forcé (s'inscrivant dans les principes et droits fondamentaux au travail). Ce guide peut aider les législateurs nationaux à définir un cadre législatif qui soit conforme à la convention n° 181; il propose bien des exemples de dispositions législatives nationales existantes, tant dans les pays développés que dans les pays en développement. On y décrit également comment les gouvernements peuvent appliquer les lois et règlements en vue de protéger les travailleurs migrants de l'exploitation.

294. Les *politiques sectorielles ou professionnelles* visent à empêcher que les déplacements de travailleurs migrants hautement qualifiés ou ayant fait des études supérieures ne diminuent la capacité des secteurs de la santé et de l'éducation, qui sont



d'une importance vitale pour le développement économique et social. Sous les auspices du Programme des activités sectorielles, l'OIT a lancé en 2006 un programme d'action sur la migration des travailleurs de la santé, en partenariat étroit avec d'autres organismes de l'ONU (encadré 4.16).

**Encadré 4.16**  
**Programme d'action de l'OIT sur la migration internationale**  
**des professionnels de la santé: côté de l'offre**

Ce programme d'action, qui a été lancé en 2006, vise à élaborer et à diffuser des stratégies et des bonnes pratiques pour la gestion des migrations des travailleurs du secteur de la santé en se plaçant dans la perspective du pays d'origine. Il répond aux préoccupations exprimées au sujet de la tendance croissante consistant à embaucher des infirmières et d'autres travailleurs de la santé provenant de pays en développement pour remédier aux déficits de main-d'œuvre dans ce secteur. En collaboration étroite avec l'Organisation mondiale de la santé (OMS) et l'Organisation internationale pour les migrations (OIM), le programme vise à aider les pays pilotes participants à pallier les conséquences de la migration pour les services de santé, et pour les travailleurs migrants (de plus en plus souvent des femmes) et leurs familles. Les pays pilotes participants sont le Costa Rica, le Kenya, la Roumanie, le Sénégal et Trinité-et-Tobago.

Dans le cadre du programme, l'OIT donne suite à la création de l'Alliance mondiale des professionnels de la santé (lancée en mai 2006 sous la houlette de l'OMS) et, de concert avec le Programme des migrations internationales de l'OIT, à l'Initiative pour une politique en matière de migration des personnels de santé (lancée en mai 2007 dans le cadre de l'alliance) afin de trouver des solutions pratiques au problème des migrations grandissantes de professionnels de la santé des pays en développement vers les pays développés.

Source: <http://www.oit.org/public/french/dialogue/sector/sectors/health.htm>.

295. La table ronde réunie sous le thème Développement du capital humain et mobilité de la main-d'œuvre: maximiser les opportunités et minimiser les risques à l'occasion du Forum mondial sur les migrations et le développement (Bruxelles, juillet 2007) a noté que les déplacements de professionnels qualifiés et formés peuvent rendre les pays d'origine vulnérables, particulièrement dans les secteurs comme la santé et l'éducation (BIT, 2004c). Mais on y a également évoqué des recherches effectuées par l'OCDE et l'OMS, selon lesquelles les migrations sont la principale cause de la faiblesse des systèmes de soins de santé dans les pays en développement, d'où la nécessité d'élaborer toute une série de politiques (OCDE, 2007b). Il a été recommandé d'établir une «matrice de bonnes pratiques pour les pays d'origine et de destination, et des actions à mener de concert pour les aider à conserver, former et récupérer les personnels de la santé en vue du développement» (p. 7). De même, à l'issue d'une discussion sur les migrations qui s'est tenue lors d'une Assemblée générale des Nations Unies (Nations Unies, 2006c), il a été recommandé de prendre en considération les mesures permettant de retenir les travailleurs hautement qualifiés, notamment par des conditions équitables de rémunération et de travail décent, et de favoriser le retour, même temporaire, des travailleurs qualifiés dans leur pays d'origine. Certains pays ont dit avoir adopté, ou envisagent d'adopter, un code de conduite «interdisant le recrutement actif de travailleurs de la santé provenant de pays en développement affectés par des déficits de main-d'œuvre dans les secteurs de la santé et de l'éducation» (p. 4). Il a été suggéré également de conclure des accords de coopération en vue de former des travailleurs qualifiés dans les pays en développement ou de mettre en place des mécanismes compensatoires.

296. Le Programme des migrations internationales de l'OIT a permis d'inventorier pratiques optimales (tableau 4.3) et initiatives prometteuses (Wickramasekara, 2003; 2007; Lowell et Findlay, 2002; BIT, 2005f, annexe II), dont celles-ci:

- conclusion d'accords bilatéraux, comme le protocole d'accord conclu entre l'Afrique du Sud et le Royaume-Uni sur l'échange de personnels de santé à des fins de formation (2003), qui encourage la reconnaissance des qualifications des professionnels de la santé sud-africains, et permet à ces derniers de travailler au Royaume-Uni, le temps d'acquérir de nouvelles compétences et de l'expérience avant de rentrer en Afrique du Sud;
- promotion du tourisme médical, pour accroître les possibilités offertes aux professionnels de la santé dûment formés de travailler chez eux, en tirant parti des services moins coûteux mais de qualité élevée fournis dans certains pays développés et en développement; le marketing des services de santé donne d'excellents résultats en Thaïlande et aux Philippines;
- adoption de codes de pratique dans les pays de destination interdisant le recrutement de personnels provenant de pays affectés par l'exode des compétences; les migrations sont gérées de concert avec les pays d'origine. Au Royaume-Uni, la politique adoptée par le ministère de la Santé, de concert avec le ministère du Développement international, vise à répondre à la fois aux besoins nationaux en matière de services de santé et aux objectifs de développement international.

**Tableau 4.3. Bonnes pratiques pour favoriser l'afflux de cerveaux**

Pays d'origine	Pays de destination
■ Initiatives favorisant la rétention et le retour	■ Politiques d'immigration souples et transparentes
■ Favoriser les liens avec les ressortissants à l'étranger (notamment par des détachements temporaires ou des visites sabbatiques)	■ Adopter des politiques en matière de visas qui favorisent la circulation, et encourager les migrations circulaires, les retours et les échanges
■ Encourager les déplacements de courte durée	■ Axer l'aide technique sur les ressources humaines en santé et en éducation
■ Améliorer les infrastructures matérielles et institutionnelles	■ Reconnaître les qualifications et l'expérience des travailleurs étrangers
■ Prendre des mesures incitatives pour favoriser les retours d'émigrants	■ Assurer la transférabilité des droits acquis en matière de sécurité sociale
■ Conclure des accords bilatéraux avec les pays de destination	■ Instaurer des codes de conduite pour le recrutement éthique et des mécanismes de responsabilisation pour les agences de recrutement et les employeurs
■ La rétention à long terme est liée à la croissance économique et à la diversification	■ Faire bénéficier les travailleurs migrants des possibilités d'apprentissage
■ Affectation suffisante de ressources publiques aux services de santé	
■ Systèmes efficaces de reconnaissance des compétences acquises par le travail à l'étranger	

Source: Wickramasekara, 2007.

297. *En résumé*, les recherches, l'expérience des politiques, les gouvernements, les travailleurs et les employeurs mettent en évidence le défi qui consiste à faire en sorte que les migrations internationales de main-d'œuvre bénéficient à tous – aux travailleurs et aux employeurs – ainsi qu'au développement socio-économique national. Les principes relatifs au traitement équitable et à la protection des travailleurs migrants ont été définis

dans le cadre de discussions et d'accords tripartites. Les migrations de main-d'œuvre peuvent faire beaucoup pour la croissance de la productivité et le développement dans les pays d'origine et les pays de destination. Mais les risques de résultats négatifs sont tout aussi élevés dans certains pays. Il y a encore beaucoup à apprendre au sujet de l'efficacité des efforts nationaux et internationaux visant à mettre en pratique les principes convenus et à surveiller les résultats obtenus en adaptant les bonnes pratiques à des situations nationales et économiques différentes.



## Chapitre 5

---

### Les politiques d'amélioration des compétences: un moteur du développement

Les Membres devraient définir des politiques de mise en valeur des ressources humaines ... qui ... facilitent l'éducation et la formation tout au long de la vie et l'employabilité, et s'inscrivent dans un éventail de mesures politiques conçues pour créer des emplois décents et pour atteindre un développement économique et social durable («recommandation n° 195, paragraphe 3 a)).

298. Les politiques d'éducation et de développement des compétences non seulement aident les pays à réagir face au changement technologique et économique, mais sont elles-mêmes un moteur du changement. Une main-d'œuvre mieux formée permet, par exemple, aux entreprises d'adopter de nouvelles technologies, et aux pays d'attirer de l'investissement étranger direct (IED) et de diversifier leurs structures de production. Le présent chapitre traite du troisième objectif d'une bonne politique d'amélioration des compétences: enclencher et maintenir un processus de développement dynamique (voir chap. 1). Il explique ce que doivent être les éléments d'une politique d'amélioration des compétences tournée vers l'avenir et montre que le développement des compétences peut être étroitement lié et coordonné avec la politique économique et sociale pour accroître à la fois la productivité et l'emploi.

299. Ce chapitre se fonde sur les enseignements tirés de l'expérience de pays qui ont su mettre en œuvre une politique de formation qui leur a permis d'enclencher et de poursuivre un processus dynamique de croissance de l'emploi. Il s'agit notamment du Japon, des «Tigres de l'Asie de l'Est» (République de Corée, Hong-kong (Chine), Singapour), du «Tigre celtique» (Irlande), du Costa Rica et du Viet Nam, ce dernier offrant l'exemple d'un pays qui commence tout juste à rattraper son retard<sup>1</sup>. Le développement dans ces pays est caractérisé par un rattrapage technologique accéléré et l'utilisation de technologies très élaborées, une diversification de la production dans des activités non traditionnelles et le passage à des activités de plus haut niveau technologique, l'afflux d'IED dans des secteurs à forte valeur ajoutée, et l'extension des exportations à des produits manufacturés et des services à haute intensité technologique. Ce processus se traduit par une amélioration de la situation économique et sociale ainsi que par une spirale vertueuse d'augmentation de la productivité et de taux de croissance élevés.

---

<sup>1</sup> Depuis 1985, au Viet Nam, le PIB et les exportations de produits manufacturés progressent fortement, le volume d'IED est important, les exportations sont de plus en plus orientées vers des produits manufacturés à valeur ajoutée et ne sont plus dominées par des produits primaires, les salaires augmentent tout comme la demande de personnel qualifié (Henaff, 2008). Le pays a réussi à se diversifier dans des activités manufacturières de faible niveau technologique, mais pas encore de manière significative dans des secteurs faisant appel à des technologies de pointe.

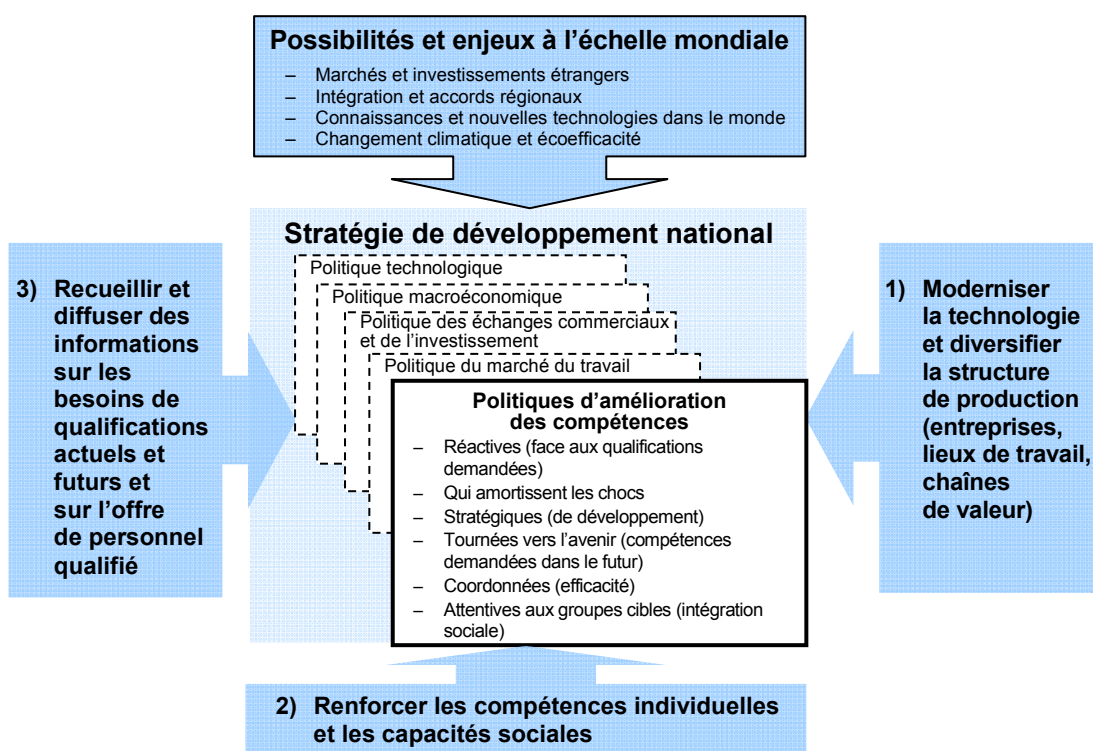
## 5.1. Capacités, technologie et information: un processus dynamique

300. Le dynamisme du processus de développement peut s'expliquer par trois facteurs principaux:

- 1) la détermination d'un pays à *rattraper son retard technologique* et à *diversifier* sa production et la structure de ses exportations dans des secteurs à plus forte valeur ajoutée;
- 2) le renforcement des capacités sociales et une trajectoire de développement des connaissances en phase avec le processus de rattrapage, compte tenu des impératifs d'efficacité et d'équité (voir la définition dans l'encadré 5.1);
- 3) la *collecte, la mise à jour et la diffusion* d'informations sur les *besoins de qualifications* actuels et futurs, et la traduction de ces informations en une *offre* de qualifications et de compétences professionnelles et entrepreneuriales qui vienne en temps opportun.

301. Une spirale vertueuse se crée dans les économies par l'enrichissement simultané de *savoirs distincts mais complémentaires* liés à ces trois facteurs, comme le montre la figure 5.1. Cela exige l'adoption de trois grands axes d'action: 1) développer les connaissances scientifiques, technologiques et commerciales aux fins du rattrapage et de la diversification; 2) élargir les connaissances tacites (ou implicites) qui sous-tendent les compétences professionnelles et entrepreneuriales des individus, et renforcer la capacité des sociétés de mobiliser, communiquer et accumuler ces connaissances tacites; et 3) soutenir les organismes qui recueillent et diffusent les données et les informations nécessaires au choix d'une politique qui permette de répondre efficacement aux besoins de qualifications actuels et futurs.

Figure 5.1. Stratégie d'amélioration des compétences pour un processus dynamique de développement durable



### 5.1.1. Moderniser la technologie et diversifier la structure de production

302. *Le développement technologique* constitue le principal moteur de l'amélioration de la productivité sur le long terme. Les pays en développement peuvent profiter des technologies de pointe existant dans les pays industrialisés et combler leur retard sur les pays les plus avancés dans ce domaine grâce au transfert de technologies et à leur diffusion dans l'économie. L'ouverture sur l'extérieur et l'arrivée de nouvelles technologies de l'information et des communications améliorent l'accès des entreprises et des économies à un savoir technologique et scientifique plus large (voir, par exemple, Grossman et Helpman, 1991). Ce savoir peut être intégré aux produits et services importés; il peut être une retombée de l'investissement étranger direct (IED) ou être transféré par le biais d'accords de licence passés avec des entreprises étrangères. Il peut résulter des efforts qui sont menés et des changements progressifs qui interviennent dans le pays. Plus récemment, Internet donne accès à une somme de connaissances, de données et d'informations.

303. *La diversification de la structure de production d'un pays* constitue un autre facteur déterminant pour un processus de développement dynamique. Il ressort de données empiriques que le développement des pays pauvres est étroitement lié à une augmentation de la variété et de la diversité des activités économiques (Imbs et Wacziarg, 2003; Klinger et Lederman, 2004). A mesure que l'économie d'un pays pauvre se développe, elle s'étend à des activités non traditionnelles, grâce aux entreprises qui explorent et introduisent des produits et des procédés bien établis sur les marchés mondiaux<sup>2</sup>. Cela met en évidence l'aspect dynamique des avantages comparatifs car «la solution semble être de maîtriser un plus vaste éventail d'activités au lieu de se concentrer sur ce que l'on sait faire le mieux» (Rodrik, 2004, p. 7).

304. La diversification résulte des actions engagées par les entreprises pour «découvrir» la structure des coûts d'une économie, c'est-à-dire pour trouver des activités nouvelles (nouvelles pour le pays, mais déjà très présentes sur les marchés mondiaux) qui puissent être pratiquées à un coût suffisamment bas pour qu'elles soient rentables. Les chefs d'entreprise doivent expérimenter de nouvelles lignes de produits, se familiariser avec des technologies provenant de producteurs bien établis à l'étranger, et les adapter aux conditions locales. Pour désigner ce processus, Hausmann et Rodrik (2003) parlent d'«autodécouverte». Ces activités de recherche et de découverte revêtent une importante valeur sociale parce que d'autres entreprises en tirent des enseignements et les imitent, contribuant ainsi à un relèvement du niveau technologique et à une plus grande diversification dans le secteur. L'industrie du vêtement au Bangladesh, celles des fleurs coupées en Colombie, des technologies de l'information en Inde et du saumon au Chili sont autant d'illustrations bien connues de ce type de développement (Rodrik, 2004).

305. Par conséquent, le rattrapage du retard implique à la fois un approfondissement des capacités technologiques au niveau de l'entreprise – en allant des activités et des fonctions les plus faciles vers les plus complexes – et un élargissement de ces capacités par leur développement et leur application dans des secteurs de l'économie de plus en plus variés.

306. *Une stratégie de développement qui conjugue rattrapage technologique et investissement dans des secteurs non traditionnels* permet de faire en sorte que la croissance de la productivité s'accompagne d'une croissance de l'emploi dans le

<sup>2</sup> Imbs et Wacziarg (2003) montrent aussi qu'au-delà d'un certain niveau de revenu le processus de développement est caractérisé par une augmentation de la spécialisation.

contexte d'une accélération des mutations technologiques. Les nouvelles technologies accroissent la productivité, tandis que la diversification dans des activités non traditionnelles crée une demande de main-d'œuvre et entraîne une augmentation de l'emploi. Les Tigres de l'Asie de l'Est<sup>3</sup> et, plus récemment, l'Irlande et le Costa Rica ont fait du progrès technologique et de la diversification un axe de leur stratégie de développement.

307. *Il ressort d'analyses récentes que les politiques des pouvoirs publics jouent un rôle important dans le développement industriel et technologique. Ce rôle diffère toutefois de la vieille formule consistant à «faire le tri entre les numéros gagnants et les perdants», et sera examiné à la section 5.2. On s'accorde de plus en plus à reconnaître, dans les publications sur le développement et parmi les organisations internationales, que les gouvernements axés sur le développement jouent un rôle important pour encourager et faciliter le progrès technologique, stimuler les activités de recherche et de découverte dans les entreprises et catalyser l'investissement et l'innovation privés (Lall, 2000; Hausmann et Rodrik, 2003; Rodrik, 2004; de Ferranti et coll., 2003; ONUDI, 2005, p. 12; OMC, 2006; CNUCED, 2007).*

### 5.1.2. Renforcer les compétences individuelles et les capacités sociales

308. Au départ, les pays présentent des situations ainsi que des niveaux de qualifications et de compétences très différents. L'acquisition de connaissances et le renforcement des capacités constituent un processus cumulatif et de longue haleine, dont aucune étape ne peut être escamotée. C'est un processus composé de maillons inséparables, qui s'appuie sur le savoir existant et se déroule de façon progressive. L'écart entre le niveau de compétences existant et le niveau requis par la tâche à maîtriser doit être suffisamment petit pour permettre de franchir l'étape suivante.

309. Gouvernements, entreprises et travailleurs jouent tous un rôle important dans le développement des compétences: les gouvernements investissent dans l'éducation et la formation, et fournissent des incitations pour encourager les employeurs et les travailleurs à investir eux aussi dans la formation et l'apprentissage en cours d'emploi; les entreprises investissent dans la formation de leurs dirigeants et de leurs salariés et apportent continuellement des améliorations à l'organisation du travail; les travailleurs, individuellement, mettent à profit les possibilités d'éducation et de formation pour acquérir de nouvelles compétences et connaissances.

310. *L'enseignement général et les compétences de base* sont le fondement des capacités sociales et de l'existence d'un bagage de connaissances national. Il est indispensable que les individus sachent lire, écrire et communiquer, comprennent les mathématiques élémentaires et soient ouverts au travail et au changement, pour que les entreprises et l'économie puissent se moderniser sur le plan technologique et se diversifier (BIT, 1999). Les compétences de base interviennent dans tous les métiers et toutes les professions, pour les emplois peu qualifiés comme pour ceux du haut de l'échelle, et contribuent donc à l'employabilité des travailleurs. En outre, il est de plus en plus important de posséder des compétences en mathématiques et en sciences dans des sociétés qui s'orientent vers l'économie du savoir. Les travailleurs les plus instruits détiennent un avantage pour la mise en pratique des technologies.

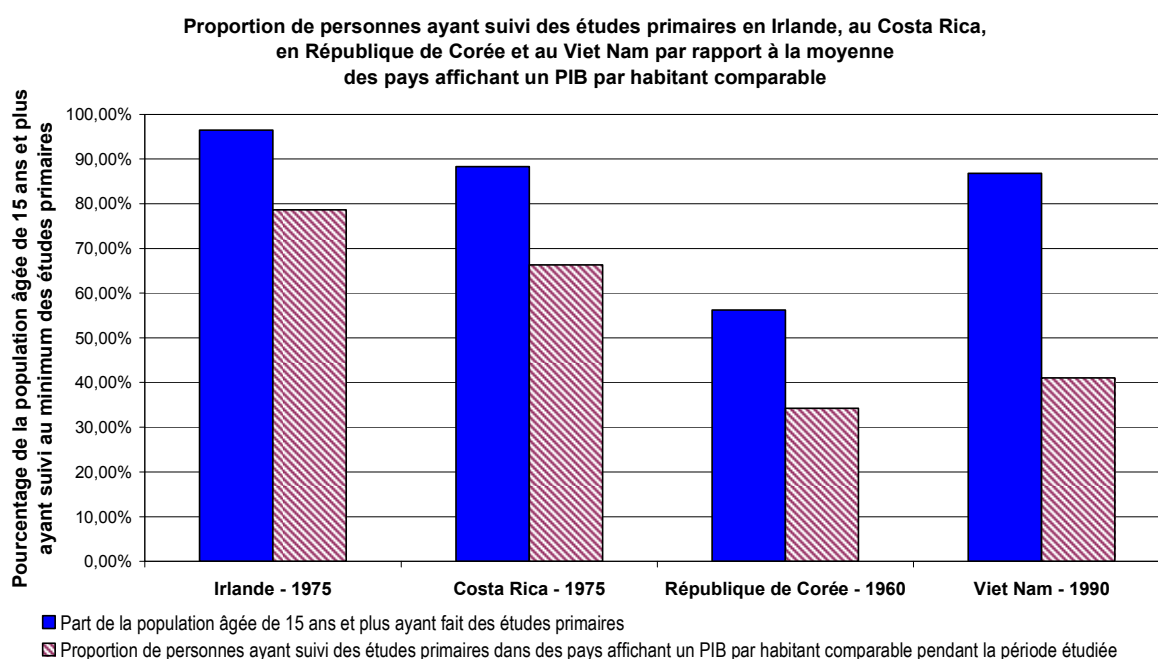
---

<sup>3</sup> Powell, analysant le cas de Singapour, conclut que: «Put simply, the priority for economic development determines the process of skills formation» (Powell, 2007, p. 12).



311. L'expérience vécue par la République de Corée, le Costa Rica, l'Irlande et le Viet Nam prouve à quel point il est essentiel qu'une société possède un niveau de compétences de base pour pouvoir s'engager dans un processus de développement dynamique. Ces quatre pays avaient atteint un niveau d'éducation de base élevé et un taux d'alphabétisation des adultes supérieur à 70 pour cent alors que le revenu par habitant demeurait relativement modeste. Lorsqu'ils ont commencé à s'industrialiser et à rattraper leur retard, la proportion d'habitants ayant reçu au moins une instruction primaire était nettement supérieure à la moyenne des pays affichant un PIB par habitant comparable à l'époque (voir la figure 5.2)<sup>4</sup>. Dans ces pays, le «rattrapage» dans le domaine de l'éducation a donc précédé le rattrapage technologique. Cela témoigne de la volonté manifestée par les gouvernements et le secteur privé d'investir une part importante de leurs maigres ressources dans l'éducation de base, et de soutenir le développement institutionnel du système d'enseignement et de formation. L'importance accordée à l'éducation ressort clairement du niveau d'alphabétisation relativement élevé que ces pays ont réussi à atteindre au cours du processus de développement.

Figure 5.2. Niveau d'éducation dans des pays en phase de rattrapage



Source: On trouvera en annexe la source des données et la liste des pays composant le groupe de référence.

312. Pour pouvoir exploiter les possibilités de développement durable existant au niveau national et dans le monde, il est nécessaire de renforcer l'aptitude des entreprises et des pays à transférer des technologies d'une manière compétente, à se diversifier dans des secteurs de l'économie concurrentiels, à s'implanter sur les marchés internationaux, à gagner des parts de marché, à faire preuve d'efficacité et à protéger le milieu naturel. Les compétences de gestionnaire et de chef d'entreprise sont indispensables, en plus des

<sup>4</sup> Certains pays des groupes témoins qui comptaient eux aussi une forte proportion de la population possédant une instruction primaire n'ont cependant pas réussi à créer un processus de développement dynamique. Cela va dans le sens de l'observation générale selon laquelle un bon niveau général d'éducation de base ne suffit pas à enclencher un cercle vertueux.

compétences techniques et de métier pour enclencher et faire durer le processus de développement.

313. Cet ensemble de qualifications, de compétences et de connaissances ne peut se développer que par un processus d'acquisition complexe et progressif parce que le plus gros des connaissances sous-jacentes est tacite (voir l'encadré 5.1). A la différence des connaissances scientifiques et technologiques, les connaissances tacites au niveau individuel ne peuvent s'acquérir que par l'expérimentation, la recherche et l'apprentissage sur le tas dans ces circonstances particulières. D'où l'importance du «savoir apprendre», de l'aptitude à résoudre les problèmes et de posséder des compétences de gestionnaire (Enos et coll., 2003).

**Encadré 5.1**  
**Signification des capacités sociales**

Les aptitudes et compétences des individus sont déterminées par des éléments de savoir explicites et tacites. Les individus doivent connaître les principes technologiques et commerciaux, les règlements et les autres règles à suivre (connaissances explicites et codifiables dites connaissances déclaratives) et être capables de les mettre correctement en application (grâce à des connaissances tacites ou procédurales). Les connaissances tacites ne sont pas faciles à codifier et ne peuvent donc être communiquées et transmises entre les individus que par un processus de démonstration, d'observation, d'imitation et de mise en pratique.

Les connaissances tacites entrent dans le fonds commun lorsqu'elles sont partagées entre les membres d'une collectivité et intégrées à des structures telles que les réseaux, équipes, groupements ou «communautés de pratique». Elles s'expriment sous la forme d'habitudes, de règles, de principes communs, de conventions, de règlements, de lois ou de normes. Le développement des capacités sociales implique donc un important processus de pratique et d'apprentissage sur le tas, de communication avec les autres au sein des réseaux sociaux (famille, communauté, entreprise) et d'incorporation des connaissances dans les institutions (par la production ou l'adaptation de règles, normes, règlements ou conventions) Pour développer les capacités technologiques, il est important de cerner ce que l'on sait déjà dans le domaine (connaissances codifiées ou intégrées à des machines), d'apprendre les règles du transfert de technologie (codifiables) et d'apprendre à appliquer les règles, c'est-à-dire de savoir comment maîtriser les nouvelles technologies, les adapter aux conditions locales et exploiter les connaissances (tacites) produites dans le monde par retombée (Lall 2000). De la même manière, s'agissant de commerce, d'industrie et d'environnement, les capacités se développent par la pratique, par l'apprentissage des règles du jeu (codifiées) et par l'apprentissage de leurs modes d'application (tacites).

Source: Polanyi, 1967; Cohen et Levinthal, 1990; Lall, 2000; Nelson et Winter, 1982; North, 1990.

314. Les connaissances tacites ne sont pas faciles à codifier; en revanche, l'expérience accumulée dans le passé et les concepts communément admis sont incorporés dans des structures telles que les règles, principes, traditions, conventions ou règlements (Nelson et Winter, 1982). D'autre part, il appartient aux institutions de transformer les connaissances tacites individuelles en des connaissances dispensées par la société. Réseaux, agglomérats d'entreprises ou communautés de pratique mobilisent et diffusent des connaissances tacites au niveau de l'entreprise, d'un secteur ou de l'économie. En conséquence, les qualités interpersonnelles, les dons de communication et l'aptitude au travail en équipe revêtent une importance capitale du fait qu'ils «lubrifient» les interfaces entre les individus dans leurs cellules ou d'une cellule à l'autre et facilitent la production et la diffusion de connaissances.

315. Les compétences, connaissances et aptitudes remplissent donc deux grandes fonctions:

- Premièrement, en tant que capital humain, elles influent sur la productivité et sur les avantages comparatifs. L'éducation formelle et les formations dispensées améliorent le capital humain et la productivité du travail. L'apprentissage sur le tas en entreprise crée des économies d'échelle, les coûts de production par unité diminuant à mesure que la productivité augmente.
- Deuxièmement – et cette fonction est particulièrement importante pour qu'il y ait un cercle vertueux –, les compétences et capacités sociales individuelles agissent comme un «catalyseur» ou un moteur du développement en accélérant l'adoption des nouvelles technologies et l'accroissement de la productivité (Mayer, 2001, p. 34) ainsi que la recherche et la découverte de marchés et de produits nouveaux<sup>5</sup>. C'est ce qui ressort d'études empiriques qui montrent que les pays qui importent du capital incorporant de nouvelles technologies ont plus de chance d'améliorer la productivité. Des recherches indiquent également que les pays qui abritent un bassin de compétences plus large et plus solide sont les plus avantagés parce que la croissance de la productivité y est encore plus forte (Coe et Helpman, 1995; Mayer, 2001).

### 5.1.3. Recueillir et diffuser des informations sur les qualifications exigées et sur l'offre de personnel qualifié

316. Les changements rapides et profonds qui se produisent dans l'économie, y compris l'émergence de nouvelles technologies, ont pour effet de transformer continuellement les marchés du travail, où l'on demande des qualifications toujours plus importantes, nouvelles et différentes, alors que le perfectionnement de la main-d'œuvre exige beaucoup de temps et d'argent. Les marchés ont besoin d'être informés pour fonctionner, et les gouvernements pour bien coordonner leurs politiques. Il est primordial de déterminer suffisamment tôt les qualifications recherchées pour réduire l'incertitude et encourager les investissements dans la formation. C'est une façon de prévenir les pénuries de compétences et de limiter les entraves au développement et à la croissance en faisant mieux concorder les qualifications et les emplois offerts. C'est aussi un moyen d'aider les travailleurs à se préparer à une transformation de la demande de qualifications, et à préserver leur employabilité et leur emploi.

317. Les systèmes d'information sur le marché du travail ont pour fonction de produire des données à jour sur les qualifications exigées, les pénuries de compétences et les besoins de formation existants et à prévoir (voir la section 5.2.2 ci-dessous). L'analyse du marché du travail permet aux gouvernements, aux travailleurs et employeurs, aux gestionnaires des systèmes de formation et d'enseignement professionnels et à d'autres acteurs d'avoir une vision commune de l'évolution de la demande de qualifications au fil du temps, et les aide à faire des choix éclairés en matière de formation et à concevoir et élaborer des politiques efficaces d'amélioration des compétences (Hilbert et Schömann, 2004). Tout le problème est de mettre en place des institutions capables de prévoir les qualifications dont on aura besoin dans l'avenir, de traduire ces besoins en une offre de personnel possédant les nouvelles compétences requises, et de coordonner et

---

<sup>5</sup> McCartney explique que le succès d'une politique ne peut être jugé simplement à ses effets statiques ni au degré de libéralisation des marchés: «Dès lors que nous voyons dans l'économie une entité dynamique et non statique, et que nous évaluons une politique par rapport à son efficacité dynamique et non statique, la notion que nous avons d'une bonne politique se révèle beaucoup plus nuancée.» (2004, p. 6). D'où l'idée d'un arbitrage à faire entre efficacité statique et efficacité dynamique à court et moyen terme.

synchroniser les politiques d'amélioration des compétences avec les politiques de développement du commerce, de l'investissement et des technologies (Powell, 2007).

318. Pour organiser le flux de l'information de façon qu'il touche aussi bien les femmes que les hommes, il faut tenir compte des inégalités existant entre les sexes. Souvent, les femmes ne peuvent se procurer les informations sur le marché du travail et sur les possibilités de formation parce qu'elles n'ont pas aussi facilement accès que les hommes aux canaux qui véhiculent ces informations – associations et services de placement qui s'adressent à une clientèle masculine, réseaux informels, émissions de radio diffusées à des heures où les femmes ne peuvent les écouter, etc.

#### 5.1.4. L'expérience des pays en phase de rattrapage: une politique d'amélioration des compétences intégrée à la stratégie de développement nationale

319. L'amélioration des qualifications et des compétences constitue un élément stratégique des plans de développement nationaux de la République de Corée, du Costa Rica, de l'Irlande et de Singapour. Malgré des conditions de départ sensiblement différentes et, par voie de conséquence, quelques divergences dans l'articulation et l'orientation de leurs politiques, ces pays ont tous adopté des stratégies très similaires au moins sous quatre aspects: rôle proactif du gouvernement, stratégie d'apprentissage ouverte sur l'extérieur, renforcement des capacités dans une optique sectorielle, et politique d'amélioration des compétences tournée vers l'avenir.

320. *Rôle proactif du gouvernement:* Les gouvernements de la République de Corée, du Costa Rica, de l'Irlande et de Singapour se sont activement occupés de stimuler les exportations, l'investissement, les transferts de technologie et la mise en valeur des ressources humaines. Ils se sont appuyés efficacement sur ces politiques pour améliorer les compétences et les qualifications aux niveaux de l'entreprise et de la branche d'activité ainsi qu'au niveau national. Ces pays ont mis au point des stratégies de développement nationales qui servent de cadre à des politiques coordonnées et cohérentes.

321. *Stratégie d'apprentissage ouverte sur l'extérieur:* L'apprentissage à partir de sources extérieures revêt une grande importance dans les pays en phase de rattrapage. Le Costa Rica et l'Irlande ont choisi une stratégie à forte intensité d'IED en attirant des entreprises multinationales de haute technologie, notamment des secteurs de l'électronique et des technologies de l'information, tout en s'efforçant parallèlement de créer des liens avec des entreprises étrangères et locales, et de développer les formations dispensées par les multinationales (après avoir d'abord mobilisé des investissements dans l'agriculture et les textiles, s'agissant du Costa Rica). La présence d'une main-d'œuvre instruite a contribué à la fois à attirer de l'IED dans les technologies de pointe et à soutenir le processus d'apprentissage. Le Viet Nam est en train de s'engager dans une stratégie d'apprentissage à forte intensité d'IED. La République de Corée a opté au départ pour une stratégie plus autonome qui fait une grande place à l'apprentissage sur le tas dans les entreprises nationales. Le pays s'est employé à améliorer le niveau des compétences technologiques en important des biens d'équipement et en utilisant pour l'apprentissage la technique de la reconstitution à rebours de l'ingénierie, en important des connaissances scientifiques et technologiques immatérielles, par exemple des publications à accès libre sur Internet, et en engageant des consultants et des formateurs étrangers. Cependant, face à la complexité croissante de la technologie, le pays a également recouru à l'IED pour accroître ses connaissances technologiques. Les entreprises et le pays dans son ensemble ont renforcé leur capacité de diversifier leur

activité et de faire du commerce en investissant davantage dans des secteurs non traditionnels ainsi qu'en se livrant au commerce international.

322. *Renforcement des capacités dans une optique sectorielle*: La République de Corée, le Costa Rica, l'Irlande et Singapour ont tous adopté une optique sectorielle pour leur industrialisation, mais à des stades différents de leur développement. Le Costa Rica dans les années quatre-vingt et l'Irlande dans les années quatre-vingt-dix ont commencé à recenser les secteurs où, au départ, les conditions locales laissaient espérer une forte croissance. La République de Corée et Singapour ont défini au début de leur processus de développement les secteurs stratégiques offrant un bon potentiel d'apprentissage pour progresser le long de la chaîne d'acquisition de connaissances et de valeur ajoutée. Les stratégies sectorielles représentent la base de leurs stratégies d'amélioration des compétences. Hong-kong (Chine), l'Irlande et Singapour, par exemple, ont constitué des organismes spécifiques pour suivre l'évolution dans leur secteur, y compris les influences de la mondialisation, des nouvelles technologies et des nouvelles pratiques de gestion. Ils vérifient en quoi ces changements agissent sur la demande de qualifications puis transmettent leurs observations au système de développement des compétences.

323. *Politique d'amélioration des compétences tournée vers l'avenir*: Dans les pays caractérisés par un démarrage tardif mais réussi, les politiques d'éducation et de formation ont visé à anticiper les besoins pour faire en sorte qu'il existe en temps utile une offre de personnel qualifié adaptée aux objectifs de développement nationaux. Toute la difficulté est de développer l'aptitude des pays à se tracer une trajectoire d'apprentissage et d'innovation, et à se doter d'une stratégie proactive qui intègre la science, la technologie et l'apprentissage aux politiques industrielle, commerciale et de l'investissement pour assurer le développement économique et social.

324. En République de Corée, le gouvernement a conçu une expansion séquentielle de l'éducation formelle et de la formation professionnelle fondée sur les plans de développement industriel. Pour réduire le délai entre l'investissement dans l'amélioration des compétences et l'accumulation de l'assortiment de compétences voulu, le gouvernement a axé sa politique de mise en valeur des ressources humaines sur un effort de prévision de la demande. D'autre part, à chaque stade du développement, la politique du gouvernement a visé à orienter les jeunes vers un programme de formation particulier. Dans le passé, la transition vers des branches d'activité à plus forte valeur ajoutée s'est effectuée sans pénuries importantes de main-d'œuvre qualifiée mais, depuis peu, on constate une inadéquation des qualifications offertes (Cheon, 2008). L'Irlande pratique la prévision depuis les années soixante. Le but est d'informer suffisamment tôt les travailleurs, les entreprises et les établissements de formation des qualifications qui seront demandées dans l'avenir. L'étude du cas ci-après montre que l'Irlande a mis en place une structure institutionnelle complexe pour recueillir et interpréter des données sur la demande et l'offre futures et pour mettre rapidement ces informations à profit pour développer les compétences nécessaires (Shanahan et Hand, 2008).

## 5.2. Coordination des politiques d'amélioration des compétences avec les politiques économiques

325. Les politiques et stratégies d'amélioration des compétences doivent être coordonnées et étroitement associées avec les politiques industrielles, commerciales, technologiques, macroéconomiques et environnementales pour pouvoir déboucher sur un processus de développement dynamique durable (voir la partie centrale de la figure 5.1). La gestion de ce processus est complexe, et de plus de plus d'observateurs admettent que les forces du marché et les entreprises privées ainsi que les gouvernements et les

institutions ont un rôle important à jouer (Rodrik, 2004, p. 2). Le dialogue social en particulier représente un bon moyen de coordonner les actions.

326. *Les problèmes liés à l'information, aux mesures d'incitation et à la coordination, et les dysfonctionnements qui en résultent sur les marchés, exigent une intervention des gouvernements.* Les entreprises doivent investir dans la recherche d'activités rentables et des meilleures technologies à employer pour produire un article donné dans l'économie locale. Les entreprises qui sont les premières à innover ne récupèrent pas toujours pleinement leur investissement sous forme d'apprentissage et de découverte car, lorsque la valeur de leur découverte devient évidente, d'autres entreprises vont les imiter tout en dépensant moins parce qu'elles profitent de leur expérience. Il importe que les politiques gouvernementales et les institutions incitent les chefs d'entreprise à investir dans la découverte, par exemple en protégeant les profits de l'entreprise pendant une durée limitée, pour encourager un niveau d'investissements socialement efficace dans la recherche et soutenir le développement d'activités non traditionnelles (Hausmann et Rodrik, 2003).

327. Des problèmes d'information se posent également parce que les employeurs à la recherche de travailleurs qualifiés doivent pouvoir se faire une idée précise de la nature et du niveau des compétences que le travailleur possède. Les institutions peuvent limiter ce risque en veillant à ce que les qualifications des travailleurs soient vérifiées et évaluées d'une manière crédible, et en informant correctement les employeurs et le marché du travail.

328. *Coordonner le développement des compétences avec l'adoption de nouvelles technologies ou la diversification dans de nouvelles branches d'activité peut être une tâche délicate.* Investir dans le seul capital humain conduirait à une diminution des avantages engendrés par l'accumulation de compétences (les travailleurs qualifiés sont plus nombreux mais il n'y a pas forcément d'emplois pour eux). D'un autre côté, un accroissement des transferts de technologie non accompagné d'une bonne formation des travailleurs et des gestionnaires ne pourrait probablement pas durer bien longtemps et pourrait même entraîner des effets négatifs sur le développement en creusant les inégalités salariales si les groupes sociaux les plus avantagés sont les seuls à recevoir une formation adéquate (Mayer, 2001). Les difficultés de la coordination peuvent être surmontées par des politiques et des institutions qui: 1) incitent les travailleurs, les entreprises et le secteur public à investir dans des formes de savoir et de compétences nouvelles; et 2) favorisent la coopération entre divers fournisseurs de services de formation afin d'établir des filières cohérentes et homogènes.

329. *D'autre part, eu égard au risque d'un «échec des gouvernements»,* Lall (2000) et Rodrik (2004) pensent que les gouvernements doivent apporter le plus grand soin à la conception du dispositif institutionnel et à la surveillance de ses résultats. Les politiques des gouvernements et leurs efforts de coordination peuvent échouer à cause d'un manque d'informations, de compétences techniques et de bonnes méthodes de gouvernance. En outre, les interventions des gouvernements sont sujettes à une récupération politique ou à la corruption, ou bien à la tentation de «jouer le numéro gagnant» au lieu de favoriser un processus fondé sur le marché.

330. Par conséquent, les politiques et interventions doivent être centrées non pas sur le résultat des investissements qui, par nature, ne peut être connu à l'avance, mais sur le bon déroulement du processus politique. «Nous devons nous soucier de créer un cadre dans lequel les entreprises privées et les organismes publics puissent chercher ensemble des solutions aux problèmes du secteur productif, et où chaque partie puisse connaître les possibilités et les contraintes que rencontre l'autre partie...» (Rodrik, 2004, p. 3.). Il

convient de limiter les risques de corruption, d'opportunisme et de favoritisme d'un bout à l'autre du processus.

331. *Le cadre institutionnel joue un rôle déterminant pour régler les problèmes d'information et de coordination* en vue d'une dynamique du développement bien maîtrisée et d'un processus d'amélioration des compétences tourné vers l'avenir. Un cadre institutionnel bien pensé facilite la collaboration entre les secteurs public et privé, obtient des informations sur les objectifs, les tendances et les points de blocage, et répartit les responsabilités pour la recherche de solutions. Il encourage – en leur donnant les moyens de le faire – les entreprises, les établissements d'enseignement et de formation, ainsi que les organismes de recherche et développement à investir dans le savoir, la technologie et la découverte de produits et de procédés bien implantés sur les marchés mondiaux et qui peuvent être produits localement (Lall, 2000; Rodrik, 2004). Enfin, il est favorable à un esprit de coopération et au rapprochement des intérêts divergents des individus et des organisations, aidant par-là aux processus de réforme dans l'économie et dans le système d'enseignement et de formation.

332. *Les cadres de développement nationaux* peuvent offrir aux pays la possibilité d'intégrer le développement des compétences dans leur programme général de développement. Le développement des compétences joue un rôle important dans les stratégies de développement nationales, les stratégies et les plans de développement nationaux sur cinq ou dix ans, les politiques nationales de l'emploi, les stratégies de réduction de la pauvreté (SRP) et les programmes par pays de promotion du travail décent (PPTD). Ce sont là les principaux instruments de l'articulation et de la réalisation des objectifs de développement nationaux en général, et d'un engagement tripartite à réduire le déficit de travail décent en particulier. Les SRP et leurs processus d'élaboration dans le cadre des PPTD visent à permettre aux parties prenantes de se faire entendre s'agissant d'établir un ordre de priorité entre les besoins, et d'adapter les budgets nationaux et l'aide au développement à ces stratégies <sup>6</sup>.

333. La large place faite aujourd'hui à ces processus, grâce notamment à l'importance que leur accordent le système des Nations Unies, la Banque mondiale et les donateurs bilatéraux, permet d'intégrer le développement des compétences à des objectifs plus larges, consistant par exemple à stimuler le développement du secteur privé, accélérer la croissance dans des secteurs clés de l'économie, ou étendre les bénéfices de la croissance économique aux régions et groupes défavorisés du pays (comme il est suggéré au chapitre 4).

334. Ces processus nationaux fournissent en outre un cadre institutionnel utile pour coordonner entre elles les politiques suivies par les différentes instances gouvernementales. Celui-ci peut se révéler d'une grande aide pour la politique de perfectionnement de la main-d'œuvre vu que les responsabilités concernant l'enseignement, la formation professionnelle, l'information sur le marché du travail, les services d'emploi, l'orientation de carrière, les prestations de chômage ou les services de reconversion des travailleurs licenciés sont divisées entre de nombreux ministères, administrations et organismes aux niveaux national, provincial et régional.

335. *Le dialogue social*, pour coordonner le processus d'amélioration des compétences avec la stratégie de développement nationale, et les systèmes de prévision des qualifications demandées et d'information sur le marché du travail, qui servent à recenser à l'avance les besoins de qualifications, représentent donc deux instruments qui

---

<sup>6</sup> Pour un examen du travail accompli par le BIT pour permettre aux associations de travailleurs et d'employeurs de participer à l'élargissement des SRP au niveau national, voir BIT, 2007I.

sont essentiels pour un développement des compétences véritablement tourné vers l'avenir.

### 5.2.1. Un rôle pour le dialogue social

336. Le dialogue social joue un rôle essentiel pour coordonner le processus de rattrapage. Développer la capacité d'une société d'apprendre, d'innover et de produire demande plus qu'un changement des mentalités et un rapport de confiance entre les individus. Cela exige des relations de confiance au cœur même des institutions, entre les agences, administrations et autres organismes qui interviennent dans le système de formation et d'enseignement professionnels, dans le monde de la science et dans le système de production (Brown, 1999).

337. La coopération par le dialogue social consolide les relations institutionnelles dans le domaine de la formation; par conséquent, elle est porteuse d'une confiance fondée sur des relations de travail continues et elle aide à faire en sorte que les mesures d'incitation soient bien ciblées. Les institutions fixent des règles de comportement qui contribuent à la régularité et à la prévisibilité du comportement des partenaires sociaux, des gouvernements, des administrations et autres instances concernées. En faisant constamment preuve d'un esprit de coopération, les institutions et les administrations acquièrent avec le temps la réputation d'acteurs dignes de confiance (Dasgupta, 2000). Et c'est un processus qui permet de limiter les excès, d'éviter que certains ne fassent un mauvais usage des aides incitatives et qui facilite l'adoption de mesures correctives.

338. *Le dialogue social joue également un rôle clé dans les processus de réforme du système d'enseignement et de formation et dans l'élaboration des stratégies nationales de développement des compétences (Ishikawa, 2003).* Les réformes qui réussissent sont celles qui passent par le dialogue, tous les acteurs étant «sur la même longueur d'onde» et s'employant à atteindre un objectif partagé, commun. C'est par ce processus que l'on voit changer les rôles et fonctions traditionnellement dévolus aux organismes publics d'enseignement et de formation ainsi qu'aux institutions du marché du travail, et apparaître de nouvelles fonctions liées au succès de la stratégie en place (Bird, 2006). L'Afrique du Sud constitue un exemple intéressant d'un pays où le dialogue social a débouché sur l'élaboration d'une bonne stratégie nationale de développement des compétences. Aux yeux des observateurs, la participation des partenaires sociaux à la conception et à la mise en œuvre de cette stratégie a été un facteur de réussite déterminant (encadré 5.2).

339. Le dialogue social est le reflet des besoins et aspirations de ses acteurs. Plus il y a de voix pour se faire entendre, plus il apparaît fondé. Il est donc impératif d'améliorer la participation des femmes, des minorités, des travailleurs âgés et des jeunes aux structures et mécanismes de dialogue social. Le nombre réduit de femmes dans la direction des organismes représentatifs fait obstacle à l'amélioration de l'équilibre entre les sexes dans les stratégies nationales de développement des compétences <sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Pour plus de détails sur la question de l'égalité hommes-femmes et du dialogue social, voir l'adresse <http://www.ilo.org/public/french/dialogue/themes> (janv. 2008).



**Encadré 5.2**  
**Dialogue social et développement des compétences**  
**en Afrique du Sud**

La stratégie nationale de développement des compétences a été élaborée entre août 2003 et février 2005 dans le cadre d'un important effort de coopération entre le gouvernement et les organisations d'employeurs et de travailleurs. Ce processus a pris la forme d'un travail de consultation, d'évaluation, de recherche, d'échange d'informations et de révision. Le gouvernement a joué un rôle central en tant qu'initiateur du dialogue social et arbitre en dernier ressort de la stratégie nationale adoptée dans le cadre d'une réforme du système de formation sud-africain. Le cabinet du vice-président a coordonné les actions de réforme et veillé à ce que les partenaires sociaux soient entendus. Le lien étroit existant entre le parti au pouvoir et la fédération de syndicats dominante s'est traduit par une intense collaboration qui a servi de base générale à la mise en œuvre de la stratégie nationale.

Le dialogue social s'est instauré au niveau national et a été encadré par un organisme officiel, l'Administration nationale pour l'amélioration des compétences (National Skills Authority), au sein duquel le gouvernement, les organisations d'employeurs, les syndicats, les services d'enseignement et de formation et, enfin, la collectivité (notamment les groupes d'intérêts particuliers) sont représentés. C'est ce qui explique la bonne coordination des actions menées. Aboutissement de ce processus, la stratégie a reçu un soutien général lors de son lancement en février 2005 aux niveaux national, sectoriel et provincial, ainsi que parmi les représentants des travailleurs, des entreprises et de la collectivité.

Source: Bird, 2006.

**5.2.2. L'identification anticipée des besoins de qualifications: méthodologies, approches et mécanismes**

340. L'identification anticipée des besoins de qualifications est un élément important de toute stratégie de développement des compétences tournée vers l'avenir parce qu'elle fait le lien entre les besoins futurs du marché du travail et les systèmes de développement des compétences. Elle aide à réduire l'incertitude entourant les qualifications qui seront demandées demain, ce qui incite d'autant plus travailleurs et employeurs à investir dans la formation. Elle aide à préparer les travailleurs à l'évolution de la demande de main-d'œuvre qualifiée ainsi qu'à préserver leur employabilité et leur emploi. Au niveau de l'économie, elle limite les discordances entre l'offre et la demande de qualifications, et permet en outre d'éviter les pénuries de main-d'œuvre qualifiée et les goulots d'étranglement qui peuvent entraver le développement et la croissance. Les pays ont adopté toutes sortes de solutions et de méthodes pour identifier à l'avance les besoins de qualifications puis diffuser et utiliser l'information ainsi obtenue.

341. *Les techniques de prévision quantitative* s'appuient sur des modèles de statistiques économiques pour analyser les données macroéconomiques issues de la comptabilité nationale et les données produites par les enquêtes sur la main-d'œuvre afin de prévoir ce que seront les tendances à long terme des marchés du travail au niveau national ou régional. Ces techniques consistent à établir des projections des données nationales concernant la croissance, la productivité, l'offre de main-d'œuvre, les taux d'activité et le temps de travail, entre autres variables macroéconomiques. On obtient ainsi, pour chaque secteur, des prévisions de l'évolution de la demande et du niveau d'emploi dans chaque profession, dont il s'agit ensuite d'analyser les implications pour l'enseignement, la formation et les qualifications.

342. Les premiers modèles de prévision élaborés dans les années soixante et soixante-dix se fondaient sur l'approche axée sur les besoins de main-d'œuvre adoptée par l'OCDE. Ils avaient pour unique objet d'informer les ministères chargés de l'éducation,

de la main-d'œuvre et de la mise en valeur des ressources humaines pour les aider dans leur exercice de planification. Beaucoup de pays développés et en développement, dans toutes les régions, ont suivi la même approche jusque dans les années quatre-vingt. Toutefois, cette stratégie de planification de la main-d'œuvre s'est révélée trop rigide et trop limitée s'agissant d'informer le marché du travail et le système de développement des compétences dans un monde de plus en plus dynamique. En outre, elle présentait de nombreuses faiblesses méthodologiques (Neugart et Schömann, 2002).

343. En conséquence sont apparus de nouveaux modèles de prévision centrés sur le moyen et le long terme (de trois à dix ans), qui recourent à des méthodes de projection beaucoup plus élaborées, fournissent des informations à une clientèle potentielle plus large et intègrent les tendances dynamiques. Bien que ces modèles perfectionnés présentent toujours des insuffisances méthodologiques ou autres, plusieurs pays développés ou à revenu moyen recourent à cette méthode pour établir régulièrement des prévisions des tendances du marché du travail (encadré 5.3) (Neugart et Schömann, 2002).

**Encadré 5.3**  
**Prévisions de besoins de qualifications aux Pays-Bas**

Les Pays-Bas utilisent une technique de prévision extrêmement perfectionnée. Depuis 1989, le Centre de recherche pour l'éducation et le marché du travail (ROA), à l'Université de Maastricht, publie des prévisions tous les deux ans, ce qui a permis d'obtenir jusqu'ici huit séries de données. Le modèle établit des prévisions du taux de croissance de la demande dans chaque profession en analysant les tendances observées. Il ne permet pas de prévoir le *niveau d'emploi* pour un type de formation donné mais intègre de façon systématique les interactions de l'offre et de la demande et leurs effets dynamiques, comme les ajustements du marché du travail et l'évolution technologique dans les profils des compétences correspondant à telle ou telle profession. Ces informations sont transmises aux marchés du travail pour guider les choix en matière de formation et de profession, et pour servir de base à la formulation des politiques éducative, économique et du marché du travail.

Source: Cörvers et Hensen, 2007; Cörvers et de Grip, 2002.

344. *D'autre part, beaucoup de pays ont mis au point des techniques qualitatives* pour identifier les qualifications requises à brève ou moyenne échéance. A la différence des modèles de prévision quantitatifs qui utilisent des données macroéconomiques, ces techniques consistent à recueillir et analyser des données et des chiffres provenant de sources telles que les enquêtes auprès des entreprises, les offres d'emploi publiées dans les médias ou les rapports de groupes et experts des parties intéressées. L'Allemagne recourt abondamment aux techniques qualitatives et a conçu une approche intégrée dans laquelle les partenaires sociaux jouent un rôle de premier plan (encadré 5.4).

345. *De nombreux pays d'Europe conjuguent aujourd'hui des analyses quantitatives et qualitatives pour mieux coordonner l'amélioration des compétences* avec les politiques du marché du travail, structurelles et de développement (Strietska-Ilina, 2007). Beaucoup de pays européens et de pays en phase de rattrapage utilisent des systèmes d'information sur le marché du travail (IMT) pour recueillir des données à ce sujet, les traiter, les stocker, les consulter et les diffuser (Mangozho, 2003). Les unités d'analyse des IMT, aussi appelées parfois observatoires du marché du travail, ont pour mission de fournir des informations à jour sur les tendances et la dynamique des compétences requises par secteur et par profession, ainsi que sur les nouvelles professions et qualifications qui vont apparaître par suite de l'évolution technologique et économique. Les utilisateurs de ces informations sont, entre autres, les décideurs des ministères

chargés de la planification, de l'éducation, du développement économique et du travail, les organisations d'employeurs et de travailleurs, les entreprises, les établissements de formation, les services publics de l'emploi, les étudiants, les travailleurs et les demandeurs d'emploi.

**Encadré 5.4**  
**Identification anticipée et diffusion des besoins de qualifications**  
**en Allemagne: le réseau FreQueNz**

En 1999, le gouvernement fédéral et les partenaires sociaux au sein de l'Alliance pour l'emploi, la formation et la compétitivité ont adopté une résolution visant à mieux identifier les nouvelles compétences et qualifications requises dans le futur. Les besoins sont répertoriés aux niveaux fédéral, sectoriel, régional et local au moyen d'un système qui conjugue plusieurs méthodes et approches. Le but est d'abord d'obtenir des informations qualitatives, à brève échéance, sur les évolutions et les transformations précises des besoins sur le marché du travail. Divers organismes, administrations et réseaux interviennent dans le processus: les partenaires sociaux (la Confédération allemande des syndicats (DGB) et l'Organisation des employeurs allemands pour la formation professionnelle (KWB)), l'Institut fédéral de formation professionnelle (BIBB), les établissements d'enseignement et les acteurs du monde de l'enseignement et de la formation professionnels collaborent au sein du réseau FreQueNz pour déterminer à l'avance la demande de qualifications. Les informations sur l'évolution des besoins sont communiquées largement à la classe politique, aux partenaires sociaux, à l'administration de l'emploi, aux établissements de recherche, d'enseignement et de formation, et à d'autres associations. Elles sont traduites en des exigences concrètes et en une définition des nouvelles qualifications par le BIBB.

346. *Plusieurs pays qui réussissent leur phase de rattrapage, notamment la République de Corée, Hong-kong (Chine), l'Irlande et Singapour, suivent une approche sectorielle pour recenser les compétences et les formations nécessaires au développement* (Shanahan et Hand, 2008; Cheon 2008; Powell, 2007). Les secteurs stratégiques pour le développement sont déterminés au moyen de mécanismes tripartites. Gouvernements et institutions lient les politiques industrielles et de l'investissement à l'amélioration des compétences en procédant à des analyses sectorielles spécifiques des professions et compétences demandées. Les analyses du marché du travail, les enquêtes auprès des établissements, les opinions émises par les intéressés sur le plan qualitatif et les études spécifiques réalisées sur des questions intersectorielles constituent autant d'approches suivies en la matière. Les instances de tel ou tel secteur: 1) surveillent les évolutions qui se produisent dans leur domaine, y compris l'influence de la mondialisation, des mutations technologiques et des nouvelles pratiques de gestion; 2) analysent les incidences de ces changements sur les qualifications demandées; et 3) vérifient dans quelle mesure leur secteur particulier possède les compétences voulues pour faire face aux transformations de l'économie. Les ministères compétents traduisent les informations sur les besoins futurs en actions d'éducation et de formation, par exemple en augmentant le nombre de centres et d'établissements de formation, en accordant des aides à la formation dans les secteurs demandeurs ou en supprimant les mesures d'incitation dans les domaines peu prioritaires ou ceux dans lesquels la demande de main-d'œuvre se contracte.

347. *Les pays en développement éprouvent souvent de la difficulté à créer et faire fonctionner des systèmes d'IMT, pour plusieurs raisons.* Premièrement, la pratique qui consiste à utiliser les IMT pour guider des systèmes de développement des compétences fondés sur la demande est mal comprise dans beaucoup de pays en transition et en développement. Deuxièmement, de nombreux pays ont le plus grand mal à produire les statistiques de base qui sous-tendent les informations sur le marché du travail, par

exemple avec des enquêtes auprès des ménages ou des enquêtes sur la main-d'œuvre. Troisièmement, la coopération nécessaire entre les administrations pour que les IMT recueillies soient crédibles et pertinentes est insuffisante. Ce manque de coopération se traduit aussi par une mauvaise diffusion des informations obtenues (Sparreboom, 2001).

348. La stratégie de développement des compétences adoptée par l'Afrique du Sud (décrite plus haut dans l'encadré 5.2) comprend la création d'un service d'information spécifique. Ce service recourt à diverses méthodes pour déterminer les besoins de qualifications, dont une analyse de base du marché du travail, l'organisation de groupes de travail aux niveaux national et sectoriel, et une analyse économétrique plus poussée des qualifications requises dans le futur. Ce service se trouve au ministère du Travail, qui s'occupe aussi de la nouvelle stratégie mise en place, de façon que la production d'informations utiles sur le marché du travail puisse être étroitement liée aux besoins des décideurs et des parties intéressées (Sparreboom, 2004).

349. L'expérience montre qu'il est possible de concevoir de bons systèmes d'information sur le marché du travail et de les améliorer dans les pays en développement ou développés en :

- adaptant les IMT aux besoins des différents utilisateurs;
- diversifiant les sources d'IMT et en sollicitant divers organismes des secteurs public et privé;
- combinant des IMT quantitatives et qualitatives;
- trouvant plusieurs façons d'utiliser l'information et en encourageant une utilisation intelligente des IMT;
- apportant continuellement des améliorations au mécanisme de recueil de données;
- vérifiant l'utilité des IMT;
- mettant en place des structures de soutien politique et institutionnel.

### 5.2.3. Etude de cas: coordination des actions d'amélioration des compétences pour une croissance dynamique durable en Irlande

350. L'Irlande connaît depuis le milieu des années quatre-vingt-dix une croissance exceptionnelle de la productivité, de l'emploi, des salaires et du revenu national. Dans les années quatre-vingt, le pays s'est engagé dans une vision consensuelle du développement selon laquelle un niveau d'éducation et de formation élevé le doterait de compétences porteuses de productivité, d'innovation et d'esprit d'entreprise, lui donnerait un avantage compétitif et stimulerait l'emploi. Le Plan national de développement irlandais et l'accord décennal de partenariat social *Towards 2016* forment le cadre dans lequel s'inscrivent les politiques du pays (Shanahan et Hand, 2008). Les politiques industrielle, de la formation, du marché du travail et de la recherche sont étroitement liées par un réseau d'organismes interdépendants et un *cadre institutionnel* qui permettent de bien coordonner les politiques des différents secteurs. Les partenaires sociaux jouent un rôle important en fournissant informations et conseils, et en soutenant le processus.

351. *Les politiques de l'éducation et de la formation sont coordonnées au niveau ministériel* par le ministère de l'Education et des Sciences (DES), qui coordonne par exemple la planification et la création des établissements d'enseignement général et de formation professionnelle par l'intermédiaire des comités de la formation professionnelle

ou de l'Autorité de l'enseignement supérieur. Le ministère de l'Entreprise, du Commerce et de l'Emploi (DETE) est chargé de la formation en entreprise et de la mise en valeur de la main-d'œuvre, et, par l'intermédiaire d'un organe tripartite, l'Autorité de l'emploi et de la formation, il gère le système d'apprentissage et la formation professionnelle continue, y compris les programmes de formation des chômeurs.

352. *La coordination de la demande et de l'offre futures de qualifications s'effectue grâce à des politiques prospectives de développement des compétences*, fondées sur un système de prévision des qualifications requises et d'information sur le marché du travail. En 1997, le Groupe d'experts des besoins futurs en main-d'œuvre qualifiée (EGFSN) a été créé par le gouvernement pour suivre la situation dans tous les secteurs de l'économie irlandaise et pour repérer les pénuries de compétences actuelles et futures. Le bureau du groupe d'experts rassemble des représentants de services gouvernementaux, des partenaires sociaux, du monde des sciences et de la recherche, et des administrations chargées de l'enseignement et de la formation. Ce réseau constitue un bon canal pour recueillir des informations et des avis de tous les acteurs de l'économie ainsi que pour diffuser les informations produites par le système d'identification des besoins de qualifications aux décideurs des domaines concernés (politique de recherche et développement, industrie, marché du travail et développement des compétences).

353. Le groupe d'experts, de concert avec l'Autorité nationale de l'emploi et de la formation (FAS), à laquelle incombent les services de formation et d'emploi, «traduit» en actions de développement des compétences les informations produites par le système d'identification des besoins de qualifications. Le groupe d'experts conseille les ministères chargés, respectivement de l'éducation et du développement des entreprises, du commerce et de l'emploi (DETE et DES), contribuant ainsi à la cohérence générale du système de développement des compétences. L'unité de l'égalité des sexes du plan national de développement s'insère aussi dans cette structure institutionnelle. Elle a notamment apporté des éléments d'information sur l'égalité entre hommes et femmes dans le domaine de la formation et sur la ségrégation au travail, sur la situation des hommes et des femmes au regard de la formation, les contrats d'apprentissage et les formations financées par les entreprises, et proposé des moyens d'améliorer l'accessibilité des formations et des emplois et de réduire la ségrégation en la matière <sup>8</sup>.

354. *La structure institutionnelle du pays contribue de nombreuses autres façons à coordonner les actions menées* (voir le résumé à la figure 5.3). Les organismes chargés de promouvoir les entreprises du pays (Enterprise Ireland) et d'attirer de l'IED (IDA Ireland) coopèrent au sein du Conseil consultatif national de l'entreprise, du commerce, de la science, de la technologie et de l'innovation (Forfás), en vue de favoriser les retombées favorables que les activités des entreprises étrangères peuvent avoir pour les entreprises locales en matière de qualifications et de technologie. Le Conseil national de la compétitivité (NCC), composé de représentants de nombreux organismes, des partenaires sociaux et d'experts extérieurs, recense les branches d'activité présentant un fort potentiel de croissance (comme la biotechnologie et les technologies de l'information et des communications), et analyse les technologies et les qualifications nécessaires pour soutenir leur croissance. Le Conseil consultatif de la science, de la technologie et de l'innovation (ASC) émet des avis sur la stratégie et le programme de recherche du gouvernement concernant la science et la technologie, que Science Foundation Ireland (SFI) met en œuvre. Le Forfás a pour rôle d'encourager la coordination entre la recherche scientifique, le développement des entreprises et

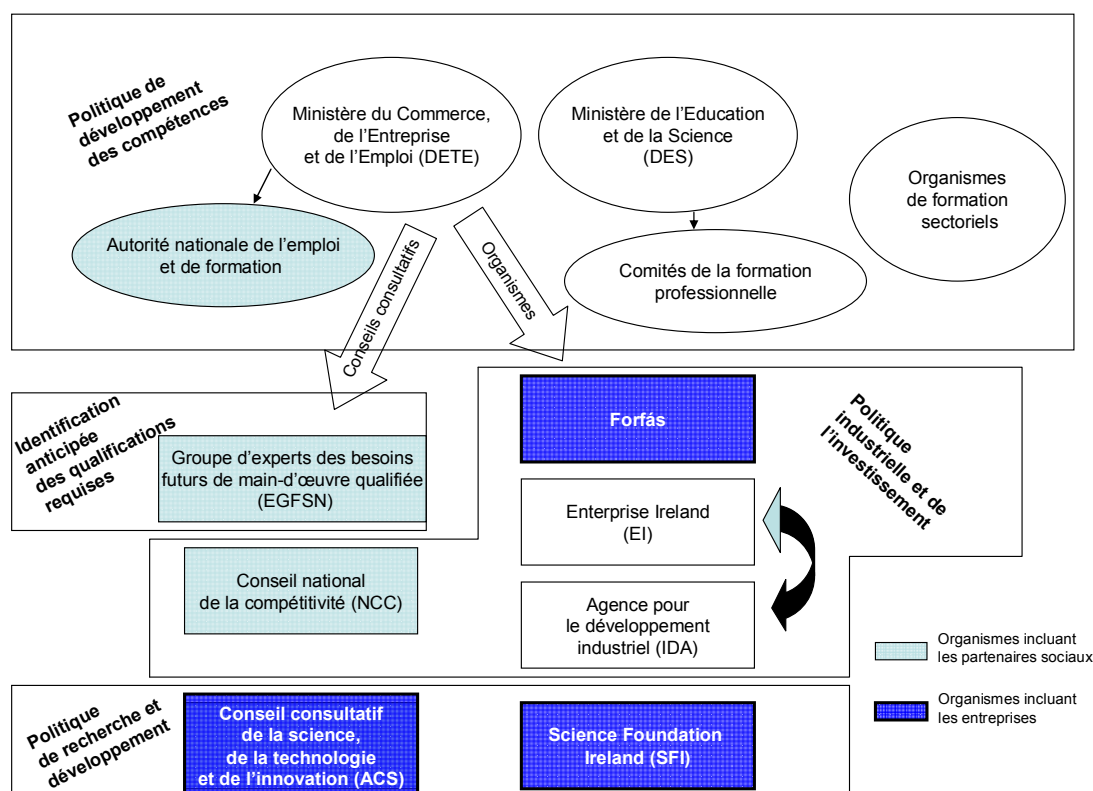
---

<sup>8</sup> Fiche consultable à l'adresse <http://www.ndpgenderequality.ie> (janv. 2008).

l'investissement intérieur, et d'établir des ponts avec le système de développement des compétences (Shanahan et Hand, 2008).

355. En conclusion, *l'Irlande doit son succès essentiellement à l'adoption de politiques tournées vers l'avenir et coordonnées*. Actuellement, le pays cherche à attirer des investissements dans des secteurs à forte intensité de connaissances et à développer les branches des produits biopharmaceutiques et des services financiers internationaux. Les politiques et les institutions développent l'expertise et les agglomérats d'entreprises, renforcent les capacités de recherche et développement, et apportent un personnel de haut niveau et un soutien pour l'utilisation des technologies de pointe. Les organismes qui recensent à l'avance les besoins de qualifications, transmettent l'information aux services de formation et encouragent la formation en entreprise contribuent à créer un processus de développement sectoriel dynamique. Le dialogue social, en particulier au niveau national, joue un rôle central dans l'organisation et la coordination du développement des compétences.

Figure 5.3. Coordination des politiques suivies en Irlande



356. En résumé, le développement des compétences peut être un puissant catalyseur du changement. Pour qu'il remplisse cette fonction, il importe que les politiques adoptées fassent partie intégrante des stratégies de développement nationales plus générales, afin que la main-d'œuvre et les entreprises soient préparées à exploiter les nouvelles possibilités créées et à adopter une attitude proactive face au changement. L'exemple de pays qui ont réussi à lancer et maintenir un processus de croissance dynamique montre qu'une bonne politique de développement des compétences améliore la capacité d'un pays de s'adapter aux nouvelles technologies et de diversifier son économie, de suivre une trajectoire d'apprentissage en harmonie avec les possibilités et les priorités en matière de croissance, et de se doter d'institutions capables de recueillir et de diffuser

des informations qui aident à anticiper les tendances et à accorder la demande et l'offre de qualifications. Une bonne coordination entre les organismes compétents, les parties intéressées, les établissements de formation, les employeurs et les travailleurs requiert un cadre institutionnel suffisamment élaboré, ce qui exige un dialogue social effectif.

## Annexe

Comparaison des chiffres sur l'éducation de pays en phase de rattrapage et d'un groupe témoin de pays <sup>9</sup>

Pays	PIB à parité de pouvoir d'achat (en dollars E.-U. constants de 2000) <sup>1</sup>	Enseignement primaire (en pourcentage) <sup>2</sup>	Nombre moyen d'années de scolarité
<b>Irlande 1975</b>	<b>9 840</b>	<b>96,50</b>	<b>7,09</b>
<b>Groupe témoin (moyenne non pondérée)</b>	<b>11 010</b>	<b>78,62</b>	<b>4,85</b>
<i>Argentine</i>	11 132	93,40	6,30
<i>Grèce</i>	12 432	84,80	5,91
<i>Portugal</i>	8 997	64,10	2,77
<i>Afrique du Sud</i>	9 625	61,40	4,55
<i>Espagne</i>	12 861	89,40	4,74
<b>Costa Rica 1975</b>	<b>5 681</b>	<b>88,30</b>	<b>5,14</b>
<b>Groupe témoin (moyenne non pondérée)</b>	<b>5 718</b>	<b>66,33</b>	<b>3,79</b>
<i>Algérie</i>	4 834	33,50	2,01
<i>Brésil</i>	5 560	73,10	2,99
<i>Mexique</i>	6 474	72,00	3,93
<i>Nicaragua</i>	5 973	54,50	2,99
<i>Pérou</i>	5 298	73,00	4,61
<i>Uruguay</i>	6 171	91,90	6,20
<b>République de Corée 1960 <sup>3</sup></b>	<b>1 226</b>	<b>56,20</b>	<b>4,25</b>
<b>Groupe témoin (moyenne non pondérée)</b>	<b>1 268</b>	<b>34,24</b>	<b>1,81</b>
<i>République dominicaine</i>	1 302	64,70	2,70
<i>Honduras</i>	1 398	43,10	1,87
<i>Haïti</i>	1 055	9,80	0,78
<i>Thaïlande</i>	1 078	63,10	4,30
<i>Sri Lanka</i>	1 378	72,90	3,94
<i>Ghana</i>	1 300	20,50	0,97
<i>Libéria</i>	1 230	10,60	0,67
<i>Mozambique</i>	1 327	14,50	0,48
<i>Tunisie</i>	1 343	9,00	0,61
<b>Viet Nam 1990</b>	<b>1 153</b>	<b>86,80</b>	<b>3,84</b>
<b>Groupe témoin (moyenne non pondérée)</b>	<b>1 204</b>	<b>41,00</b>	<b>2,41</b>
<i>Congo</i>	1 292	60,40	5,13
<i>République centrafricaine</i>	1 267	37,10	2,35
<i>Kenya</i>	1 124	65,10	3,65
<i>Guinée-Bissau</i>	1 002	22,80	0,65
<i>Népal</i>	1 036	24,50	1,55
<i>Rwanda</i>	1 036	43,60	2,10
<i>Soudan</i>	1 674	34,10	1,64

<sup>1</sup> Source: Banque mondiale, Indicateurs du développement dans le monde (à part la République de Corée, voir ci-dessous). <sup>2</sup> Enseignement primaire et nombre moyen d'années de scolarité, d'après Barro, Robert J., et Jong-Wha Lee (2000): *International Data on Educational Attainment: Updates and Implications*, CID, Working Paper No. 42. Données des tableaux: [http://www.cid.harvard.edu/ciddata/barrolee/appendix\\_data\\_tables.xls](http://www.cid.harvard.edu/ciddata/barrolee/appendix_data_tables.xls) (24 nov. 2007).

<sup>3</sup> Données pour la République de Corée: <http://www.ckan.net/package/read/econ-gdp-historical> (24 nov. 2007).

<sup>9</sup> Les pays en gras sont les pays dits «en phase de rattrapage». Les pays du groupe de comparaison (en italique) ont été sélectionnés eu égard aux niveaux similaires de leur PIB par habitant. L'année a été choisie en considération de la période où chacun des pays en phase de rattrapage a commencé à s'industrialiser, à utiliser les nouvelles technologies, à diversifier ses activités économiques et à amorcer sa croissance. Le tableau montre les différences entre ces pays et ceux du groupe témoin pour ce qui est de l'enseignement primaire et du nombre moyen d'années de scolarité.



## Chapitre 6

---

### **Des politiques de développement des compétences adaptées aux moteurs mondiaux du changement: technologie, commerce et changement climatique**

L'employabilité s'entend de «la capacité d'un individu à ... trouver un travail décent et le garder, progresser dans l'entreprise ou en changeant d'emploi, ainsi que s'adapter aux évolutions de la technologie et des conditions du marché du travail» (recommandation n° 195, paragr. 2 d)).

357. Dans une perspective mondiale, on constate que des forces puissantes et interdépendantes provoquent des changements sur les lieux de travail et les marchés du travail: l'évolution rapide des technologies, en particulier les technologies de l'information et de la communication (TIC), et leur diffusion mondiale, l'expansion du commerce et les investissements étrangers directs, l'intensification de la concurrence sur les marchés internationaux – et, plus récemment, le changement climatique et l'urgente nécessité d'une meilleure gestion de l'énergie et des déchets. Ensemble, ces forces sont de nature à déclencher des transformations majeures dans les systèmes économiques de toutes les régions du monde (BIT, 2006a; BIT, 2007k).

358. Le chapitre 5 s'est penché sur le rôle stratégique du perfectionnement des compétences dans la réalisation des objectifs économiques et sociaux à l'échelle nationale, en ce qui concerne le progrès technologique, la diversification et le développement. Le présent chapitre examine les politiques de développement des qualifications et leur contribution possible à la gestion des changements d'origine externe qui surviennent dans l'économie, en prenant pour exemple les trois moteurs du changement que sont aujourd'hui dans le monde *les technologies, le commerce et le changement climatique*. Le double objectif est de faire fond sur les ouvertures qui se présentent pour promouvoir la productivité, l'emploi et le développement et d'atténuer le coût que subissent les travailleurs et les entreprises touchés par ces évolutions. Le chapitre se réfère par conséquent aux trois objectifs de la politique de développement des compétences présentés au chapitre 1: ajuster l'offre et la demande de nouvelles compétences; faciliter et atténuer le coût de l'ajustement; et entretenir un processus de développement dynamique.

#### **6.1. Développer les capacités sociales pour accélérer le rattrapage technologique**

359. Compte tenu du rôle majeur des qualifications techniques dans la capacité d'innovation et de diversification, le développement des technologies doit aller de pair avec celui des compétences. L'Agenda global pour l'emploi souligne qu'une solide base

de qualifications favorise la productivité et l'emploi dans la mesure où elle permet aux entreprises de s'élever plus facilement dans la chaîne de valeur.

360. Tandis que les pays développés repoussent de plus en plus loin les frontières de la technologie, les pays en développement progressent dans cette direction (CNUCED, 2007). *L'imitation permet d'investir dans les secteurs non traditionnels et d'appliquer les nouvelles technologies à une vaste palette d'activités économiques.* L'évolution vers une structure de production plus complexe et diversifiée débouchera à long terme sur un surcroît de productivité, de compétitivité sur les marchés internationaux et de revenu.

361. *La phase actuelle d'évolution technologique est caractérisée par de fortes complémentarités entre technologie et compétences.* Il s'agit donc d'améliorer simultanément les compétences et la technologie de façon à assurer une croissance de la productivité et un développement durables. Le progrès technologique est également caractérisé par une distorsion en matière de qualifications qui s'explique par diverses raisons:

- Les travailleurs qualifiés sont plus enclins à apprendre l'utilisation des nouvelles technologies; même la simple adoption des technologies existantes exige un niveau minimum d'éducation générale et de formation de la main-d'œuvre (Banque mondiale, 2003).
- L'existence de travailleurs qualifiés incite les entreprises à mettre au point des technologies à forte intensité de qualification (Acemoglu et Pischke, 2001).
- Des compétences substantielles dans les domaines de l'ingénierie, des sciences et de la gestion sont nécessaires lorsque le niveau de technologie est élevé (Beaudry et Patrick, 2005).

362. Le niveau de qualifications et de compétences atteint au sein d'une population, la qualité de l'éducation et de la formation et la structure des qualifications sont des facteurs déterminants de la capacité d'une société à maîtriser les technologies, nationales ou étrangères (Zachamann, 2008). Tandis que tous les pays en développement améliorent leur base de qualifications, le processus de développement des capacités sociales est extrêmement disparate suivant les pays et les régions. La présente section établit un lien entre les niveaux et les systèmes d'éducation et de formation de différents pays et régions et le niveau et le type de technologie que ces pays attirent ou adoptent.

#### 6.1.1. Un socle solide d'aptitudes générales et de compétences de base

363. *Dans les premiers stades du développement technologique, il est impératif de faire en sorte que la population atteigne un niveau minimum d'instruction.* Une solide instruction de base associée à des salaires relativement bas a permis à certains pays en développement d'attirer des investissements dans des industries à forte intensité de main-d'œuvre et à faibles qualifications telles que l'habillement et la chaussure.

364. Toutefois, la structure de l'industrie manufacturière dans la plupart des pays d'Afrique subsaharienne comprend des activités faiblement qualifiées de transformation des ressources naturelles et de production manufacturière de biens de consommation simples destinés aux marchés intérieurs (CNUCED, 2003). Dans de nombreux pays, l'emploi est concentré dans le petit commerce. Le niveau d'éducation formelle de base est très faible et le taux moyen d'alphabétisation des adultes (15 ans et plus) n'est que de 61 pour cent (UNESCO, 2007). Dans l'économie informelle de nombreux pays africains, ainsi qu'il est souligné au chapitre 2, le moyen le plus répandu d'acquérir des qualifications – l'apprentissage informel – ne permet pas aux jeunes d'acquérir des

connaissances dans les technologies récentes. Plusieurs pays sont dotés de politiques destinées à actualiser le système d'apprentissage informel, notamment en améliorant l'acquisition des qualifications techniques et des connaissances théoriques (par exemple le Bénin, le Ghana, le Mali, le Sénégal et le Togo,).

365. *Les aptitudes professionnelles de base telles que la capacité de service à la clientèle, les compétences sociales, interpersonnelles et linguistiques* jouent un rôle important lorsqu'il s'agit d'attirer et d'accueillir les nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC). Les services aux entreprises et le traitement des données informatiques, notamment les centres d'appel et les services administratifs, associent l'utilisation des technologies de pointe et l'emploi de travailleurs semi-qualifiés. Le contenu technique du travail est relativement limité, mais les travailleurs doivent être munis de compétences linguistiques, sociales et de communication. Les pays de l'Est des Caraïbes ont saisi les chances qu'offraient les nouveaux marchés des services de gravir le premier échelon de l'économie du savoir, en orientant des travailleurs semi-qualifiés et faiblement rémunérés vers des services de traitement des données destinées à l'exportation. L'association d'une excellente technologie de télécommunications et de travailleurs semi-qualifiés à salaires relativement bas dans les TI a attiré de nombreuses entreprises américaines dans les pays insulaires (PNUD, 2005).

366. En résumé, un socle élargi de qualifications de base aide les pays à attirer des activités manufacturières simples et assure en même temps l'aptitude à la formation de la main-d'œuvre. La combinaison de compétences de base répandues et d'aptitudes essentielles qui facilitent l'apprentissage tout au long de la vie joue un rôle de catalyseur dans la transition vers des activités à plus forte valeur ajoutée.

### 6.1.2. Champ, structure et qualité de l'enseignement secondaire

367. *Le champ et la qualité de l'éducation et de la formation secondaires jouent un rôle important dans le renforcement des capacités sociales nécessaires au développement technologique et industriel.* Le Costa Rica, l'Irlande et la République de Corée ont considérablement investi dans l'enseignement secondaire afin de promouvoir l'industrialisation. Lorsque l'Irlande a adhéré à l'Union européenne en 1973, elle a reçu d'abondantes subventions du Fonds social européen dont elle a investi une part importante dans une réforme visant à développer massivement l'enseignement secondaire. Le Costa Rica, qui a investi régulièrement dans l'éducation et le perfectionnement des qualifications, dispose depuis 1948 d'un système d'enseignement scolaire et professionnel gratuit, obligatoire et universel jusqu'à la neuvième année, financé avec les fonds dégagés par la suppression de l'armée (Monge Naranjo, 2008). C'est ainsi qu'il a pu attirer des industries à technologies de pointe, par exemple dans l'électronique et les logiciels (Te Velde, 2005; Shanahan et Hand, 2008).

368. Bon nombre de pays d'Asie ont développé l'enseignement secondaire à partir de 1960 et jusqu'en 2000; au cours de cette période, ils ont sensiblement relevé leur niveau technologique et se sont beaucoup diversifiés. En revanche, en Amérique latine, les pays ont souvent opté pour le développement de l'enseignement supérieur, d'où un nombre moyen élevé d'années de scolarisation; mais cela n'a pas permis de créer une structure et une diffusion de l'instruction propre à renforcer les capacités sociales générales requises pour rattraper le retard technologique. Par exemple, le niveau moyen de formation est le même en Malaisie qu'au Panama: avec 7,9 années de scolarisation, mais en Malaisie 43 pour cent de la population de plus de 15 ans a suivi, ne fût-ce que partiellement, un enseignement secondaire, contre 29 pour cent au Panama. Garrett (2004) en conclut que la performance relativement limitée de l'enseignement secondaire a empêché de nombreux pays d'Amérique latine d'accéder aux technologies de pointe et de les adopter.

369. Par ailleurs, il apparaît que les compétences en mathématiques et en sciences constituent un élément important pour accéder à l'économie du savoir. L'élargissement de la base de connaissances scientifiques semble avoir davantage d'impact économique que la constitution de cohortes réduites de scientifiques de très haut niveau actifs dans la recherche et le développement (Banque mondiale, 2003).

### 6.1.3. Compétences techniques, professionnelles et en matière de recherche et développement

370. *L'enseignement technique et la formation professionnelle aux niveaux secondaire et tertiaire sont décisifs pour l'adoption de technologies complexes et de haut niveau. La transition de technologies simples ou intermédiaires à des technologies plus avancées exige un investissement substantiel dans la formation professionnelle et technique et dans l'enseignement technique supérieur. En République de Corée et à Singapour, l'enseignement technique et la formation professionnelle du cycle secondaire ont joué un rôle crucial dans la transition d'une économie axée sur des technologies rudimentaires et à forte intensité de main-d'œuvre vers des technologies plus avancées dès les premiers stades de l'industrialisation (voir encadré 6.1).*

#### **Encadré 6.1 Formation et enseignement professionnels en République de Corée et à Singapour**

En République de Corée, la formation et l'enseignement professionnels ont joué un rôle crucial dans la transition de l'économie basée sur des industries manufacturières à forte intensité de main-d'œuvre peu ou semi-qualifiée vers des technologies plus avancées, des industries manufacturières lourdes et l'industrie chimique. Après le vaste plan de développement économique mis en œuvre dans les années soixante, le gouvernement a prolongé l'enseignement de base jusqu'au secondaire, ancré la formation professionnelle au niveau secondaire en créant des lycées techniques et des écoles supérieures dispensant une formation technique sur deux ans, de façon à intégrer l'enseignement technique au niveau supérieur. Il a de plus anticipé les pénuries naissantes de compétences et lancé un système public de formation informelle placé sous l'autorité du ministère du Travail, afin d'accroître l'offre d'artisans et d'ouvriers qualifiés. La promotion massive des industries lourdes et de l'industrie chimique dans les années soixante-dix s'est accompagnée d'une nouvelle expansion de l'enseignement professionnel formel et informel, et les formations scientifiques et techniques courtes de niveau supérieur ont été encouragées. En outre, la loi spéciale sur la formation professionnelle, promulguée en 1974, oblige les entreprises comptant plus de 500 salariés à former 15 pour cent de leur personnel.

A Singapour, la formation et l'enseignement professionnels étaient tout aussi importants durant la phase d'industrialisation. Parmi les mesures prises par Singapour pour investir les secteurs à plus forte valeur ajoutée vers le milieu des années soixante-dix figurent l'établissement d'une filière professionnelle dans l'enseignement secondaire, la création d'instituts techniques en collaboration bilatérale avec l'Allemagne, le Japon et la France, et l'ouverture d'un fonds de développement des qualifications, qui a servi initialement à financer l'amélioration des compétences des travailleurs et des capacités de formation des employeurs. S'appuyant sur le Conseil de la formation professionnelle et technique, créé en 1970, Singapour a par ailleurs établi une série de programmes de perfectionnement de la main-d'œuvre. Il s'agissait de renforcer et de diversifier la base industrielle de l'économie, et de s'assurer que l'orientation vers des formes de production à plus forte valeur ajoutée ne soit pas entravée par des problèmes d'inadéquation de l'enseignement et de la formation de la main-d'œuvre.

Source: Osman-Gani, 2004; Powell, 2007; Cheon, 2008.

371. L'expansion réussie du Costa Rica, de l'Inde, de l'Irlande et d'Israël dans l'industrie mondiale des logiciels et des TI s'explique en grande partie par l'existence

d'une main-d'œuvre abondante et qualifiée, et en particulier d'une offre importante d'ingénieurs et de techniciens diplômés (Arora et Gambardella, 2004). Ces pays étaient donc préparés, et ils ont été en mesure de saisir les possibilités qui se sont présentées à l'échelle mondiale. Le Costa Rica et l'Irlande ont pu cibler des entreprises multinationales en s'appuyant sur leurs organismes de promotion des investissements et former rapidement des travailleurs dans le domaine des TIC de façon à attirer les investissements étrangers directs. De plus, en Irlande et en Israël en particulier, l'afflux de travailleurs migrants (et d'émigrés rentrant au pays) est venu s'ajouter à l'offre existante de main-d'œuvre formée aux TI dans ces pays.

372. A présent, la Chine, la République de Corée et l'Inde sont les trois pays qui enregistrent le plus d'inscriptions dans l'enseignement technique de niveau supérieur; de fait, en 1995, ils représentaient déjà 44 pour cent des inscriptions dans l'enseignement technique dans le monde (CNUCED, 2003). La République de Corée est le pays qui compte le plus fort pourcentage de population engagé dans des études d'ingénieur et autres disciplines techniques. Ce socle de qualifications de haut niveau technique a été créé pour préparer l'entrée dans l'économie du savoir.

373. Les compétences en matière de recherche et développement deviennent importantes au moment où les pays adoptent et absorbent des technologies de plus en plus complexes. Les secteurs à forte intensité de connaissances sont les plus dynamiques du point de vue du «potentiel d'apprentissage». La complexité croissante des technologies fait que la recherche et développement devient nécessaire pour assurer le suivi, l'intégration et l'adaptation des technologies, réduire les coûts de transfert et obtenir des technologies qui ne sont pas facilement accessibles sous licence. La République de Corée et Singapour ont déjà lourdement investi dans le développement de leur capacité de recherche et développement afin de se préparer à l'économie du savoir, tandis que l'Irlande a commencé à s'y intéresser en vue d'évoluer vers des secteurs à plus forte valeur ajoutée. En Chine, la part de la recherche et développement en pourcentage du PIB est passée de 0,7 pour cent en 1997 à 1,1 pour cent en 2002 (ONUUDI, 2005). Cette progression reflète la stratégie de la Chine qui vise à diversifier son industrie manufacturière en évoluant vers les technologies de niveau intermédiaire et, en même temps, à combler son retard pour ce qui est des technologies de pointe dans certains secteurs et à entrer dans l'économie du savoir.

374. Au niveau national, le changement technologique peut avoir des effets différents sur les hommes et sur les femmes. La segmentation des professions sur la base de critères sexistes est de nature à perpétuer une fracture numérique ou technologique. La polarisation entre une élite de techniciens qualifiés, d'une part, et la grande masse de travailleurs techniquement semi-qualifiés, intérimaires ou occasionnels recevant une formation plus sommaire peut décourager les femmes de se former à l'emploi dans les industries et professions nouvelles. Le progrès technologique résulte souvent de la mise à l'écart des travailleurs les moins qualifiés. Si les femmes sont concentrées dans les emplois peu qualifiés, elles sont relativement plus vulnérables que les hommes aux répercussions à la fois qualitatives et quantitatives du changement technologique (Biasiato, 2007). D'un autre côté, la répartition des rôles entre hommes et femmes n'est pas forcément très marquée dans certains domaines des technologies nouvelles. Les femmes qui commencent à travailler dans ces secteurs sont dans un sens avantagées, car elles n'ont pas à surmonter le préjugé selon lequel elles empiéteraient sur un domaine réservé aux hommes.

## 6.2. Maximiser les avantages et limiter le plus possible les coûts du commerce et de l'investissement

375. La question des liens entre le commerce, l'investissement étranger, l'emploi et le développement retient depuis quelque temps l'attention de l'OIT et d'autres organisations internationales. Ainsi, en 2006, l'OIT a entrepris une étude conjointe avec l'Organisation mondiale du commerce sur la question du commerce et de l'emploi (BIT/OMC, 2007). La Commission mondiale sur la dimension sociale de la mondialisation (2004, paragr. 275) a fait observer que «tous les pays ayant réussi à tirer profit de la mondialisation ont largement investi dans leur système d'éducation et de formation».

### 6.2.1. La compétitivité par les qualifications et les technologies

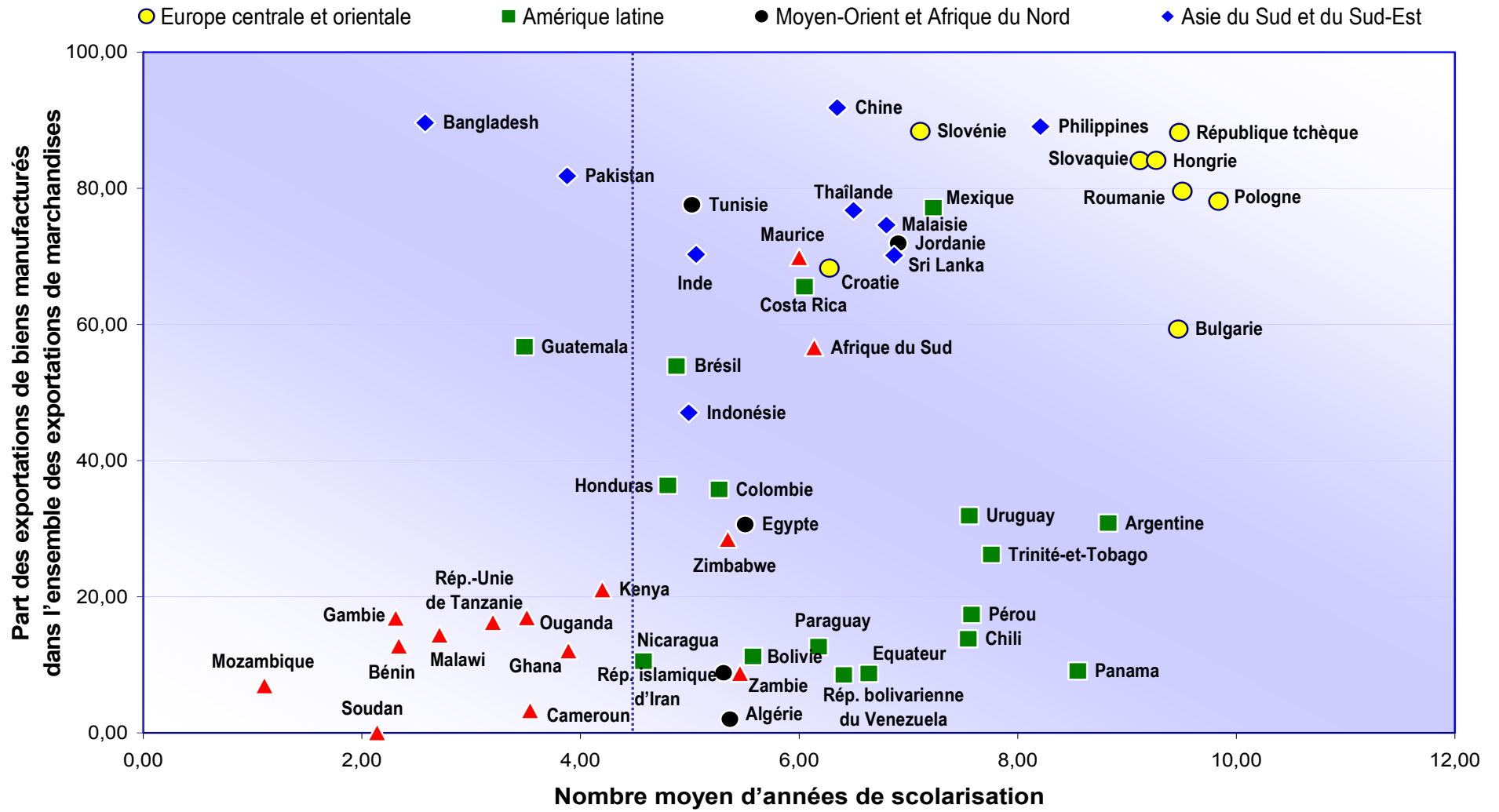
376. Les avantages procurés par le commerce ne sont pas qu'un simple effet résiduel de l'ouverture des échanges. De nombreux pays connaissent d'importantes contraintes du côté de l'offre et s'efforcent donc de développer leurs capacités sociales afin de tirer profit du commerce et d'exploiter les chances qui s'offrent au niveau mondial de déclencher et maîtriser un processus dynamique de développement grâce auquel ils pourront acquérir de nouveaux avantages comparatifs et renforcer leur capacité de production, leur aptitude à tirer parti de l'ouverture du commerce et leur capacité de gérer le changement. Les économies dotées de capacités sociales très solides sont à même de saisir les chances qui s'offrent sur les marchés internationaux et de tirer avantage du commerce. Les capacités sociales, le développement technologique et la diversification dans des activités économiques non traditionnelles contribuent à préparer les économies à saisir les chances actuelles et futures que recèle le commerce.

377. La figure 6.1 groupe les pays en fonction de leurs résultats dans les domaines de l'éducation et des exportations de biens manufacturés. En Afrique, le coût horaire du travail est le plus faible du monde, mais les niveaux moyens d'instruction sont également très bas: la plupart des pays du continent n'ont pas participé à la croissance mondiale des exportations manufacturées et à la diversification des lieux de production. Ces pays sont groupés dans la partie du graphique située en bas à gauche.

378. Cette figure montre que la corrélation entre les exportations de biens manufacturés et les niveaux d'éducation (mesurés au nombre moyen d'années de scolarisation des personnes de plus de 15 ans) est particulièrement forte dans les pays d'Asie et d'Europe centrale et orientale. Il y a donc lieu de penser que, à mesure que ces pays investissent dans l'éducation et la formation, ils forment la main-d'œuvre qualifiée nécessaire pour diversifier la structure de leurs exportations et accroître leur compétitivité sur les marchés internationaux.

379. En revanche, dans les pays d'Amérique latine, la part des produits manufacturés dans les exportations de marchandises est faible, indépendamment du nombre moyen d'années de scolarisation. Cette absence de corrélation tend à montrer que, dans la plupart des pays d'Amérique latine, l'éducation et le développement des compétences ne suffisent pas à créer les capacités sociales requises pour diversifier les exportations et acquérir une compétitivité internationale.

Figure 6.1. Education et exportations de biens manufacturés



Source: Banque mondiale, 2007; Barro et Lee, 2000.

### 6.2.2. Préparation et ajustement

380. Les mesures prises dans différents domaines connexes revêtent une importance croissante s'agissant de développer les compétences et la capacité nécessaires pour tirer parti des possibilités qu'offre le commerce et opérer les ajustements requis pour faire face aux changements qui en résultent. Trois de ces domaines sont l'aide externe, la protection sociale et le dialogue social.

381. *i) Aide externe.* Les données dont on dispose montrent que l'accès aux marchés mondiaux ne suffit pas en lui-même à stimuler l'investissement dans une nouvelle capacité d'offre dans les pays les moins avancés (Stiglitz et Charlton, 2006). De nombreux pays ne disposent pas des ressources requises pour investir dans le développement du capital humain, des connaissances, de l'information, des institutions et des infrastructures, et être ainsi en mesure d'éliminer les obstacles internes au commerce. La récente initiative dite de l'*Aide pour le commerce* a pour objet de fournir une aide accrue aux pays les moins avancés afin de leur permettre d'accroître leurs capacités commerciales et d'améliorer leur *préparation au commerce* (OMC/OCDE, 2006 et 2007).

382. En juillet 2006, l'Equipe spéciale de l'OMC a défini le cadre de l'Aide pour le commerce, qui englobe:

- *des politiques et réglementations commerciales*, notamment la formation des fonctionnaires responsables du commerce et un appui institutionnel et technique pour faciliter l'application des accords de commerce, l'adaptation aux règles et aux normes et leur mise en application;
- *le développement commercial*, qui inclut la promotion des investissements, des services d'information et une formation visant à renforcer les capacités des institutions et des entreprises, à créer des services d'appui aux entreprises et à promouvoir le travail en réseau public-privé, le commerce électronique et l'analyse des marchés;
- *le renforcement de la capacité de production*, centré sur le développement du secteur privé et des PME: dans ce contexte, les programmes de formation s'adressent d'ordinaire directement aux institutions d'aide au commerce ou aux entreprises;
- *les infrastructures liées au commerce*; et
- *les ajustements liés au commerce.*

383. Au niveau conceptuel, l'aide au commerce a été jusqu'à présent axée surtout sur les infrastructures matérielles et la suppression des contraintes qui pèsent sur l'offre, et beaucoup moins sur le développement des capacités sociales requises pour tirer profit du commerce. Il serait donc utile de s'intéresser davantage à la coordination des politiques d'éducation et de développement des compétences, d'une part, et des politiques relatives aux technologies et à l'innovation, d'autre part. En particulier, il est nécessaire de tenir compte du rôle que jouent le renforcement et la mise à jour des capacités technologiques, ainsi que de leurs effets *sur la compétitivité des exportations et la réduction de la pauvreté*<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Le *Rapport 2007 sur les pays les moins avancés* (CNUCED, 2007, p. 200) énonce dans ses conclusions que «L'importance des infrastructures matérielles est clairement reconnue, mais le développement des capacités technologiques est négligé. Il y a là une omission grave à laquelle il convient de remédier.»



384. *ii) Protection sociale.* Les politiques commerciales entraînent des changements dans la composition professionnelle de l'emploi. Alors que les secteurs produisant pour l'exportation vont se développer et offrir davantage de possibilités d'emploi, d'autres secteurs qui perdent leur compétitivité par suite de l'augmentation des importations seront probablement voués au déclin. *L'ajustement lié au commerce et les systèmes de protection sociale à large couverture sont susceptibles de faciliter la transition d'un emploi à un autre et d'atténuer le coût social des suppressions d'emplois.* L'aide externe pour l'élaboration de politiques et la création d'institutions capables de concilier les besoins de sécurité des travailleurs et le besoin de flexibilité des employeurs est un autre objectif qui pourrait être inscrit au programme de l'Aide pour le commerce.

385. Une récente étude de l'OCDE (2005) avance que les travailleurs qui perdent leur emploi par suite de l'ouverture du commerce sont plus durement touchés que ceux qui le perdent pour des raisons dues aux mutations technologiques ou structurelles ou à un ralentissement de la croissance macroéconomique. Ils tendent à connaître des périodes de chômage plus longues et une perte de salaire plus forte lorsqu'ils retrouvent un emploi. Les travailleurs des secteurs en déclin sont généralement plus âgés, moins instruits et possèdent essentiellement des compétences spécifiques à leur emploi ou à leur branche d'activité. S'ils ne retrouvent pas du travail dans le même secteur, ce qui sera souvent le cas, leurs qualifications techniques et professionnelles, de même que leurs compétences tacites propres à leur branche d'activité, perdent leur valeur sur le marché du travail.

386. Toutefois, même dans les pays développés, il est difficile d'appliquer des mesures ciblées de protection sociale et de formation qui visent spécifiquement les suppressions d'emplois induites par le commerce, ainsi qu'en attestent le Programme d'aide à l'ajustement lié au commerce aux Etats-Unis et des mesures semblables prises dans d'autres pays développés. Cela est encore plus vrai pour les pays en développement. Les systèmes de protection sociale généraux et permanents, associés à des politiques actives du marché du travail, peuvent être plus efficaces que les mécanismes temporaires ou étroitement ciblés (Kletzer et Rosen, 2005). De plus, l'apprentissage tout au long de la vie est une forme d'assurance chômage en ce sens que, en cas de perte d'emploi, il facilite la reconversion dans un nouveau poste, un nouveau métier ou une nouvelle branche d'activité.

387. *iii) Le dialogue social:* La libéralisation des échanges s'accompagne de changements structurels et d'une intensification de la concurrence sur les marchés nationaux et internationaux. *Le dialogue social s'est révélé être un outil efficace pour aplanir les divergences sur la façon d'accroître au maximum les bénéfices et de réduire les coûts commerciaux à un minimum.* Les travailleurs espèrent trouver dans la formation une source de sécurité et d'avancement. Le but des entreprises, à cet égard, est de renforcer la flexibilité et d'accroître leur réactivité sur des marchés (internationaux) de plus en plus concurrentiels et dynamiques. Les gouvernements, quant à eux, s'efforcent d'améliorer la compétitivité de leur pays au niveau international et d'intensifier leur développement technologique, leur développement régional, l'égalité et l'intégration sociale (Schömann et coll., 2006). Ces objectifs divers font peser une énorme pression sur les systèmes de formation durant le processus de changement, de réformes et d'ajustement (Heyes, 2007; Nübler, 2008b).

388. En Allemagne par exemple, il a fallu concilier les intérêts des entreprises, qui souhaitent se moderniser pour affronter les changements mondiaux, et ceux des travailleurs, qui préconisent la formation comme moyen de protéger l'emploi. Des accords d'entreprise ont été négociés entre les employeurs et les comités d'entreprise en vue d'introduire le travail d'équipe comme une nouvelle forme d'organisation du travail

et de préparer systématiquement la main-d'œuvre grâce à la formation. Ces accords se sont traduits par une augmentation de la productivité au niveau de l'entreprise. Les travailleurs ont négocié le droit à la formation continue pour assurer leur employabilité dans l'entreprise et sur les marchés du travail externes (Nübler, 2008b). De même en Autriche, le dialogue social a facilité la gestion du processus d'ajustement structurel dans la sidérurgie en fournissant une assise pour la recherche de solutions conjointes en matière de recyclage et de protection sociale. Le maintien et le développement des ressources humaines locales pour répondre aux besoins des nouveaux secteurs émergents et s'adapter aux nouvelles technologies servent à la fois les intérêts des entreprises et ceux de l'économie. D'autres exemples encore démontrent l'efficacité du dialogue social au cours de périodes prolongées de transformation des technologies et des marchés (encadré 6.2 sur Singapour) et cela tant au niveau international qu'au niveau national et sectoriel (encadré 6.3 sur le commerce de détail).

### **Encadré 6.2**

#### **Employabilité et ajustement du marché du travail à Singapour**

A Singapour, l'Office du développement de la main-d'œuvre (WDA) est l'organisme central de coordination de toutes les questions relatives au capital humain. Il renforce l'employabilité des travailleurs par la formation qualifiante polyvalente et le recyclage. A terme, le but est d'aider les travailleurs à conserver leur emploi en maintenant leurs compétences à jour et de coopérer avec les employeurs en vue de renforcer les pratiques de mise en valeur des ressources humaines dans un système qui encourage l'apprentissage tout au long de la vie. Les programmes de formation qui visent à la fois les jeunes et les travailleurs âgés répondent aux besoins de la population active dans le cadre du Programme de formation coopérative des adultes (ACTS) et de l'Initiative de formation pour les salariés d'âge mûr (TIME). L'Initiative de formation qualifiante modulaire (MOST) assure la reconversion et la mise à jour des compétences dans le cadre d'un programme à temps partiel qui offre des cours durant la journée, en soirée et le week-end.

L'Office du développement de la main-d'œuvre offre aussi aux travailleurs la possibilité de recevoir un diplôme attestant des qualifications professionnelles et techniques qu'ils ont acquises en dehors du système scolaire formel. Cela contribue à la reconnaissance et à la transférabilité des qualifications et à l'employabilité des travailleurs. Le Programme de reconversion de la main-d'œuvre dans une nouvelle économie (ReNEW) propose un programme de formation accélérée qui offre aux travailleurs la possibilité d'obtenir un diplôme rapidement en suivant des cours intensifs. Des établissements privés, tels que le Singapore Institute of Management (SIM), la Singapore Training and Development Association (STADA) et le Singapore Human Resource Institute (SHRI), offrent également des cours de mise à jour des qualifications sanctionnés par un diplôme.

Les syndicats contribuent à la formation générale et professionnelle de leurs adhérents dans le cadre d'un Programme de reconversion (SRP) qui a été mis en place dans l'industrie manufacturière et par la suite étendu pour englober également le recyclage des travailleurs du secteur des services. De plus, le Congrès national des syndicats a créé le Fonds d'éducation et de formation (N-ETF) pour financer une quarantaine de cours de formation aux technologies de l'information et aux compétences de bureau. Les entreprises apportent leur concours au développement des compétences par une taxe représentant 1 pour cent de la masse salariale totale et peuvent se faire rembourser la plupart des coûts de formation auprès du Fonds de développement des compétences (SDF).

Source: Leggett, 2007; Osman-Gani, 2004; Wong, 2001.

**Encadré 6.3**  
**Ajuster les compétences des travailleurs du commerce de détail**  
**aux nouvelles exigences des technologies**

Les entreprises les plus puissantes et les plus compétitives du secteur du commerce de détail ont adopté les nouvelles technologies dès leurs premiers stades. La technologie d'identification par radiofréquence (RFID) promet de révolutionner les opérations de la chaîne logistique et des magasins. Ses propriétés permettant une lecture sans alignement et l'attribution d'un numéro séquentiel unique améliorent considérablement le contrôle de ces fonctions. En 2006, une réunion tripartite de l'OIT (Réunion tripartite sur les conséquences sociales dans le domaine du travail et du recours accru aux technologies les plus modernes dans le commerce de détail, Genève, 18-20 septembre 2006) a conclu que ces technologies renforcent la productivité, améliorent la qualité du service aux consommateurs et augmentent la compétitivité du commerce, et qu'elles offrent de bonnes chances d'emploi à des travailleurs de différents niveaux d'instruction, de formation et de qualification.

Toutefois, en facilitant une large automatisation des fonctions peu qualifiées, les technologies de RFID vont probablement priver de leur emploi une part substantielle des travailleurs actuellement employés dans le secteur. Bon nombre de ces travailleurs pourraient avoir des difficultés à se reconvertir et s'adapter s'ils ne suivent pas une formation complémentaire. L'OIT convoquera un forum mondial (novembre 2008) pour examiner la façon dont le dialogue social pourrait accompagner le changement technologique, notamment en permettant de mieux comprendre les conséquences de ces changements sur l'emploi, de réduire à un minimum les suppressions d'emploi et d'optimiser les perspectives de qualifications et de formation afin de faciliter l'employabilité et améliorer la productivité et la compétitivité des entreprises.

Source: <http://www.ilo.org/public/english/dialogue/sector/techmeet/tmart06>.

**6.2.3. Le rôle des multinationales dans le développement des compétences et les transferts de technologie**

389. Les entreprises multinationales (EMN) sont souvent à l'avant-garde de l'utilisation des nouvelles technologies. En outre, ce sont souvent des entreprises à plus forte intensité de capital et de main-d'œuvre qualifiée que les entreprises locales et elles ont besoin de travailleurs possédant des compétences techniques, par exemple des ingénieurs (Lall, 2000). Beaucoup de pays en développement attirent les investissements étrangers directs (IED) et les EMN dans l'intention de relier le système national de savoir avec le système de savoir mondial, de développer les compétences tacites et d'induire des retombées résultant des technologies. Pour autant, cet apprentissage n'est pas automatique et de nombreux pays peu développés ou parmi les moins avancés n'ont obtenu que de modestes retombées de savoir émanant des EMN (CNUCED, 2007). Le débat reste ouvert sur ce point et il faudra de nouvelles recherches empiriques pour comprendre comment les EMN pourraient le mieux contribuer au renforcement des capacités sociales. La Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale fournit des orientations en la matière aux EMN, aux gouvernements et aux organisations d'employeurs et de travailleurs (voir l'encadré 6.4).

**Encadré 6.4**  
**Orientations en matière de formation énoncées dans la Déclaration**  
**de principes tripartite sur les entreprises multinationales**  
**et la politique sociale**

«Les gouvernements devraient, en coopération avec toutes les parties intéressées, développer des politiques nationales de formation et d'orientation professionnelles... Tel est le cadre dans lequel les entreprises multinationales devraient poursuivre leur politique de formation.»

«Les entreprises multinationales devraient veiller ... à ce que leurs travailleurs bénéficient à tous les niveaux ... d'une formation appropriée en vue de répondre aux besoins de l'entreprise ainsi qu'à la politique de développement du pays ... Cette responsabilité devrait s'exercer, le cas échéant, en coopération avec les autorités du pays, les organisations d'employeurs et de travailleurs et les institutions locales, nationales ou internationales compétentes.»

«Les entreprises multinationales exerçant leur activité dans des pays en développement devraient participer de même que les entreprises nationales à des programmes ... encouragés par les gouvernements des pays d'accueil et soutenus par les organisations d'employeurs et de travailleurs. Ces programmes devraient viser à encourager l'acquisition et le développement de compétences ainsi qu'à fournir une orientation professionnelle [et] devraient être administrés en commun par les parties qui les soutiennent. Autant que praticable, les entreprises multinationales devraient ... fournir les services de personnel de formation qualifié pour aider à mettre en œuvre les programmes de formation organisés par les gouvernements.»

«Les entreprises multinationales devraient, en coopération avec les gouvernements ..., offrir dans l'entreprise tout entière des possibilités pour élargir l'expérience des cadres de direction locaux dans des domaines appropriés tels que les relations professionnelles.»

390. L'analyse empirique indique que les stratégies d'intégration des politiques d'IED dans les stratégies de croissance et de développement axées sur les exportations se sont avérées plus efficaces que les stratégies de remplacement des importations, en partie parce que les EMN ont intérêt à transférer les qualifications et les technologies de pointe dans le pays d'accueil. Pour être en mesure de soutenir la concurrence sur les marchés internationaux, les entreprises tournées vers l'exportation sont incitées à utiliser les technologies, les procédures de contrôle qualité et les techniques de gestion les plus récentes (Moran et Wallenberg, 2007). Les EMN sont également motivées à investir dans la formation de leur personnel local d'encadrement et de gestion. Cela donne lieu à des transferts horizontaux de compétences et de technologies entre les EMN et leurs filiales. Lorsque des producteurs locaux sont inclus dans des chaînes de valeur et réseaux mondiaux, les EMN doivent maintenir les réseaux locaux d'approvisionnement et de fournisseurs aux avant-postes de la compétitivité (ainsi que l'explique le chapitre 3). Elles sont donc incitées à fournir une formation professionnelle dans l'entreprise et en externe à leurs fournisseurs, sous-traitants et clients, et à investir dans l'enseignement tertiaire en collaborant étroitement avec les universités et les centres de recherche et développement et en établissant leurs propres centres de formation.

391. En attirant des IED à plus forte valeur ajoutée ainsi que des EMN à forte intensité de technologie et de compétence, et en donnant à l'économie locale la possibilité d'apprendre auprès des EMN, les politiques des pouvoirs publics et les institutions contribuent de façon importante à promouvoir les retombées de qualifications et de savoir provenant des EMN sur l'économie locale. Les opérations conjointes et les réseaux d'entreprises tissés au sein d'agglomérats locaux ou dans les chaînes de valeur

mondiales peuvent aider à établir une coopération entre les EMN et l'économie locale et, partant, faciliter le flux de savoir et de compétences. Ces réseaux d'acquisition de connaissances et d'innovation permettent aux entreprises d'organiser efficacement les retombées en matière de formation et de technologie (Zachmann, 2008).

**Encadré 6.5**  
**Réseaux d'acquisition de connaissances**  
**dans l'industrie automobile de la Chine et de l'Inde**

La Chine et l'Inde exportent une vaste gamme de produits très élaborés, bien loin de ce que l'on pourrait imaginer au regard de leurs taux respectifs de revenu par habitant. Leurs profils d'exportation sont tournés vers les biens à forte rentabilité. Les méthodes d'apprentissage jouent un rôle décisif dans le développement de leur capacité d'investissement et de production.

L'Inde a libéralisé l'industrie automobile dans les années quatre-vingt-dix. Des entreprises nationales d'assemblage, telles que Maruti Udyog Ltd. (MUL), une coentreprise entre le gouvernement indien et Suzuki Motor Corporation (Japon), ou la société privée Tata Engineering and Locomotive Company Ltd. (TELCO), l'une des premières entreprises indiennes d'assemblage automobile, ont constaté qu'il leur fallait satisfaire à deux ensembles de normes:

- ❑ les normes internationales de qualité fixées par les constructeurs automobiles mondiaux qui se sont implantés en Inde; et
- ❑ des normes locales très élaborées fixées par la législation nationale.

Compte tenu de la multitude de ses petits fournisseurs, l'industrie automobile indienne pouvait difficilement satisfaire aux normes internationales de qualité requises. Les sociétés d'assemblage TELCO et MUL ont résolu le problème en établissant des liens étroits avec leurs fournisseurs en vue de perfectionner leurs qualifications de base et de transformer la chaîne d'approvisionnement en chaîne d'acquisition de savoir, basée sur une relation de coopération et de réciprocité entre les assembleurs et les fournisseurs. Le réseau a enclenché un vaste processus d'apprentissage et de renforcement des capacités technologiques, du travail en réseau et des capacités de production dans l'ensemble de la branche.

En Chine, depuis le milieu des années quatre-vingt-dix, les investisseurs étrangers ont joué un rôle clé dans le développement des capacités sociales: «... si la Chine s'est toujours félicitée de l'arrivée de sociétés étrangères, elle l'a toujours fait dans un souci de promouvoir les capacités nationales» (Rodrik, 2006, pp. 7 et 18). Les investisseurs étrangers sont invités à mettre sur pied des opérations conjointes avec les fournisseurs locaux afin d'assurer un transfert de technologie. La présence d'une solide base de producteurs nationaux a contribué à la création de chaînes d'approvisionnement locales. L'industrie des pièces d'automobiles a été encouragée par l'intermédiaire de prescriptions relatives à la teneur de la production en éléments fabriqués localement, ce qui a obligé les sociétés étrangères à coopérer étroitement avec les fournisseurs locaux pour assurer un niveau de qualité élevé. De nombreuses connaissances et qualifications ont été transférées des entreprises étrangères aux entreprises locales et les fournisseurs de premier rang ont maintenant atteint des niveaux proches des meilleurs savoir-faire au niveau international.

Source: Okada, 2004; Rao, 2004; Rodrik, 2006, pp. 7 et 18.

392. Des informations concernant certaines grandes économies, en particulier la Chine, la République de Corée et l'Inde, donnent à penser que les opérations conjointes entre entreprises nationales et internationales, dans le cadre d'une stratégie cohérente de développement axée sur l'exportation en vue de rattraper le retard technologique, ont été bénéfiques pour l'apprentissage dans l'ensemble des secteurs. Ces pays ont tout d'abord attiré des EMN dans des secteurs sélectionnés, souvent en leur offrant l'accès aux marchés nationaux, et ont tablé sur les opérations conjointes pour promouvoir les transferts de connaissances et de technologie. Ils ont ainsi été en mesure de développer

sensiblement leurs capacités en matière d'investissement et de technologie et de diversifier leur production et leurs structures d'exportation. L'industrie automobile dans les trois pays précités est un exemple éloquent d'acquisition de savoir en réseau par la mise en place d'échanges entre entreprises et dans l'ensemble du secteur, faisant intervenir les constructeurs automobiles internationaux, les entreprises locales d'assemblage et les fournisseurs locaux (encadré 6.5).

393. En Afrique, l'investissement étranger se porte principalement sur les ressources naturelles, qui ne produisent que des retombées limitées. Les investissements dans les industries extractives, par exemple, sont peu ancrés dans les économies nationales étant donné qu'ils ont peu de liens en amont et en aval dans l'économie des pays d'accueil. La CNUCED en conclut que les politiques nationales n'ont pas encore trouvé les moyens de renforcer l'impact de l'augmentation des flux d'IED sur la création de capacités technologiques ou sur le développement des entreprises locales (CNUCED, 2007, p. 47).

### 6.3. Le changement climatique

394. *Le changement climatique est l'un des principaux moteurs du changement, avec le changement technologique et le commerce.* Le développement durable et l'intégration de la protection de l'environnement dans les objectifs économiques et sociaux du développement occupent depuis longtemps une place importante dans l'agenda politique national et international. La viabilité écologique fait partie intégrante de l'objectif de durabilité des entreprises établi par l'OIT.

395. Dans l'agenda du développement durable, le changement climatique est à présent la première et la plus urgente des priorités. Les conséquences directes du réchauffement de la planète (en particulier dans l'agriculture, la pêche, le tourisme et les industries extractives) et les politiques adoptées aux niveaux local, national et international pour remédier aux changements climatiques auront des répercussions sur le niveau et la structure de l'emploi et sur les besoins de qualifications dans de nombreuses parties du monde (World Resources Institute et coll., 2005).

396. La connaissance et la prise de conscience des implications du changement climatique pour l'emploi et les qualifications et pour les politiques qui s'y rapportent restent très insuffisantes (Kuhndt et Machiba, 2008). C'est ce qui explique en partie pourquoi «les décisions concernant les politiques du climat sont rarement appréciées sous l'angle de l'emploi» (CES, 2007, p. 196). Dans son rapport à la Conférence en 2007 (BIT, 2007k), le Directeur général du BIT a souligné la nécessité d'entreprendre des recherches pour déterminer l'ampleur et la nature de la transformation de l'emploi qui accompagnera le passage à des modèles plus viables de production et de consommation.

397. Les enseignements tirés des expériences de transition antérieures donnent à penser que le processus de transition doit être géré de manière proactive et que des mesures s'imposent pour faciliter l'ajustement des marchés du travail, de façon à accroître au maximum les possibilités de création de nouveaux emplois et à remédier aux conséquences d'éventuelles suppressions de postes. Le développement des compétences est appelé à jouer un rôle capital dans ce processus (BIT, 2007k).

398. Le développement des compétences appelle à la fois des mesures d'atténuation et d'adaptation:

- *les mesures d'adaptation* visent à réduire les répercussions négatives du réchauffement de la planète;

- *les mesures d'atténuation* ont pour objet de réduire le réchauffement climatique en lui-même par la réduction des émissions de gaz à effet de serre et la mise en place d'une économie à faible production de carbone.

### 6.3.1. Des compétences qui renforcent la capacité d'adaptation des plus vulnérables

399. Les mesures visant à améliorer la capacité d'adaptation aux répercussions du changement climatique doivent avoir pour cible les groupes sociaux et les régions géographiques les plus vulnérables. Les pauvres des pays en développement, souvent employés dans l'agriculture dans des régions tropicales, semi-arides ou arides, et les personnes vivant dans les basses terres risquent d'être parmi les plus sévèrement touchées dans la mesure où leur activité économique et leur situation géographique sont les plus sensibles au climat (Abramovitz et coll., 2002).

400. Il est crucial que les pays en développement soient en mesure de surveiller les tendances climatiques et leur incidence sur les activités locales de production. Par exemple, la Commission de météorologie agricole de l'Organisation météorologique mondiale s'attache à renforcer le profil professionnel et les compétences de la météorologie agricole dans les pays en développement en offrant des services de formation et d'orientation visant à aider la communauté rurale. Ces compétences sont fortement demandées lorsque l'évolution des conditions climatiques exige des mesures d'ajustement des cultures, de l'élevage et des forêts (Walker, 2005).

401. Dans les communautés agricoles, il faut donc améliorer la connaissance des technologies nouvelles et de la sélection et de la diversification des cultures, et dispenser les compétences nécessaires pour mettre en pratique cette connaissance (Stern, 2007; GIEC, 2007a). *La diversification des variétés de cultures* a été introduite dans de nombreux pays d'Afrique et au Brésil afin d'élargir les possibilités de choix des agriculteurs (GIEC, 2007b). Les communautés rurales diffusent ces connaissances que les agriculteurs peuvent utiliser pour préparer leur avenir (voir au chapitre 4). Dans l'agriculture et les autres secteurs touchés, les gouvernements, les partenaires sociaux et le système d'enseignement technique et de formation professionnelle doivent concevoir, élaborer et mettre en œuvre des mesures proactives pour faire en sorte que les travailleurs, les entreprises et les communautés soient à même de s'adapter à ces changements environnementaux de grande ampleur ainsi qu'aux politiques des pouvoirs publics et aux accords internationaux qui visent à protéger l'environnement. Les solutions mises en œuvre à l'échelon de la région et des communautés de pêcheurs pour faire face aux problèmes résultant des restrictions à la pêche dans une contrée qui est très dépendante de cette activité offrent un exemple du type de mesures nécessaires pour renforcer la capacité d'adaptation des intéressés (encadré 6.6).

**Encadré 6.6**  
**Faire face aux changements environnementaux:**  
**la diversification dans les communautés de pêcheurs espagnoles**

Selon l'Union européenne, l'Espagne détient les onze régions qui dépendent le plus du secteur de la pêche de l'ensemble de la communauté. La perte ou la réduction potentielle des activités de pêche (en raison de l'amenuisement des stocks et des politiques de protection de l'environnement) appelle des mesures urgentes de développement et de création d'emplois. La diversification inclut l'aquaculture et de nouvelles activités non maritimes. Les groupes cibles sont des hommes d'âge moyen ou avancé qui ont appris leur métier sur le tas et possèdent une instruction ou une formation générale limitée, et des femmes qui souhaitent compléter le revenu familial. La stratégie mise en œuvre s'appuie sur l'engagement de toutes les parties prenantes et sur les atouts institutionnels de la région, par exemple:

Le *Syndicat général des travailleurs* a identifié des solutions de remplacement prometteuses pour le secteur de la pêche, en fonction des conditions géographiques, de la formation et des préférences des travailleurs touchés, et a inclus le recyclage parmi les investissements requis pour mettre en place ces solutions.

*Les universités et centres de formation* offrent leurs capacités de conseil technique, de gestion, de sensibilisation et de formation spécialisée pour améliorer la capacité d'adaptation des travailleurs.

*GUIMATUR* est une association galicienne composée exclusivement de femmes pêcheuses de coquillages et fabricantes et réparatrices de filets, qui a été créée en 2004 pour faire suite à des cours de formation subventionnés par des fonds européens. L'association diffuse la culture maritime artisanale traditionnelle de Galice du Sud, grâce à des activités et à des circuits touristiques qui permettent aux femmes de compléter leur revenu durant la période de fermeture de la pêche ou les interruptions saisonnières. Cette initiative est appréciée pour les revenus qu'elle procure et aussi pour la façon dont elle valorise et protège l'héritage culturel de la capitale maritime de la Galice (Cambados).

Consolider et mettre en œuvre les idées conçues par les pêcheurs eux-mêmes exige un appui technique et financier d'origine externe aux communautés touchées. Les différents forums, réseaux et espaces d'échange d'opinions jouent un rôle fondamental dans la diffusion des initiatives et le partage des enseignements tirés des expériences en cours dans d'autres régions ou pays et permettent de mettre à profit les observations faites au sujet des problèmes et des points forts d'autres initiatives.

Source: [www.guimatur.org/main.aspx](http://www.guimatur.org/main.aspx).

### 6.3.2. Mesures d'atténuation: compétences et capacités requises pour les «emplois verts»

402. La réduction des émissions de gaz à effet de serre et la transition vers des économies émettant peu de carbone exigent des compétences nouvelles et variées dans les domaines professionnel, technique et de la gestion. Les technologies fondées sur les énergies renouvelables et l'utilisation rationnelle de l'énergie, de même que les politiques et les institutions qui préconisent de réduire et de remplacer les activités à forte intensité de carbone intensifient la demande de compétences nouvelles et différentes pour les «emplois verts» tandis que les compétences utilisées dans les emplois «bruns» seront moins demandées (Jochem et Madlener, 2003).

403. Diverses études, conduites principalement dans les pays industrialisés, ont évalué l'effet net que les mesures d'atténuation pourraient avoir sur l'emploi<sup>2</sup>. Toutefois, comme dans le cas des technologies et du commerce dont il a été question plus haut, les économies, pour être en mesure de concrétiser ce potentiel, ont besoin de compétences

<sup>2</sup> Voir, par exemple, Commission européenne, 2005; Apollo Alliance, 2004; Kuhndt et Machiba, 2008.



nouvelles, diversifiées et plus poussées (BIT, 2007k). Au nombre de celles-ci figurent les compétences de pointe dans la recherche et le développement de nouvelles technologies, les compétences techniques pour l'installation, le fonctionnement et l'entretien des bâtiments à faible consommation d'énergie, et les nombreuses compétences de base requises pour appuyer la mise en œuvre des réformes et des changements.

404. De nombreux pays élaborent actuellement des politiques et des programmes de formation afin d'intégrer la dimension écologique dans des professions nouvelles ou valorisées. Aux Etats-Unis, la loi de 2007 sur les emplois verts autorise un financement à hauteur de 120 millions de dollars par an pour la formation des travailleurs à des emplois dans le secteur des énergies «propres», qui consistent à concevoir, fabriquer, installer, faire fonctionner et entretenir une multitude de technologies innovantes économes en énergie ou faisant appel aux énergies renouvelables<sup>3</sup>. En Allemagne, on observe aussi une demande croissante de nouvelles compétences professionnelles chez les artisans, les architectes et les ingénieurs du bâtiment pour la construction ou la rénovation de bâtiments selon des normes écologiques ou économes en énergie, sous l'impulsion de l'Alliance allemande pour le travail et l'environnement, un accord conclu entre le gouvernement, les organisations d'employeurs, les syndicats et les ONG œuvrant pour l'environnement. Les prestataires de formation du secteur privé, les universités, les chambres de commerce et les organisations professionnelles, notamment les associations d'artisans au niveau régional, ont mis au point à cette fin des programmes de formation continue (PNUE, 2007).

405. En Afrique du Sud, le rattrapage technologique dans le *secteur des énergies renouvelables* est coordonné avec les programmes de développement des compétences. Le Livre blanc du gouvernement sur les énergies renouvelables (2003) encourage la mise en œuvre de technologies faisant appel à ces énergies (chauffage de l'eau par énergie solaire et biocarburants) susceptibles de créer 35 000 emplois. Le gouvernement met au point de nouvelles compétences dans le domaine de l'agriculture, par exemple la culture d'oléagineux pour la production de biocarburants et le chauffage à énergie solaire (Visagie et Prasad, 2006). En Chine, le gouvernement a adopté le Plan national de développement rural du biogaz 2003-2010, qui crée de nouvelles possibilités d'emploi pour de nombreux agriculteurs au chômage dans les régions rurales. Afin de remédier à la pénurie de capacités techniques pour assurer le fonctionnement et l'entretien des digesteurs dans la province du Shanxi, 40 cours de formation ont été organisés et, en 2005, plus de 4 000 personnes avaient obtenu le diplôme national de technicien spécialisé en biogaz (Kuhndt et Machiba, 2007). Les recherches continuent non seulement sur les compétences et les marchés des biocarburants, mais aussi sur leurs coûts et bénéfices à long terme pour l'environnement.

406. Le *secteur des déchets et du recyclage* requiert des compétences et des capacités sociales pour assurer la maîtrise technique et la gestion du processus, ainsi que pour concevoir de nouvelles technologies et faciliter l'émergence de nouvelles générations de concepteurs et créateurs de produits, qui tiennent pleinement compte de la composition des matériaux utilisés pour la fabrication de ces produits. Les qualifications et compétences de ce type font encore largement défaut dans les universités et les établissements d'enseignement technique et de formation professionnelle, ainsi que dans les entreprises et le secteur public. Le Japon a inscrit les notions de recyclage et de société du cycle des matériaux dans ses priorités d'action et a mis sur pied un programme national qui inclut le renforcement des capacités par la coopération et

---

<sup>3</sup> Pour plus de détails, voir <http://www.worldwatch.org> (oct. 2007).

l'assistance techniques en vue de l'élaboration des systèmes pertinents (gouvernement du Japon, 2005).

407. Une meilleure connaissance des incidences des changements climatiques sur l'emploi et les qualifications serait nécessaire afin que les gouvernements et les partenaires sociaux puissent s'entendre sur des solutions communes pour relever les défis du changement climatique aux niveaux national, sectoriel et des entreprises. Les exemples ci-dessus montrent bien qu'un développement judicieux des compétences (les «compétences vertes» pour les emplois «verts») peut contribuer de façon proactive à la création de nouveaux emplois par des mesures d'atténuation et d'adaptation et, par là, favoriser le développement durable. Toutefois, il sera aussi de plus en plus nécessaire de recycler les travailleurs concernés et de développer les capacités des travailleurs les plus vulnérables des pays en développement afin qu'ils soient mieux préparés à faire face efficacement aux conséquences locales des changements climatiques.

408. Les politiques de soutien permettent de promouvoir à la fois les entreprises durables et le développement durable, comme le souligne le rapport présenté à la session de 2007 de la Conférence en vue de la discussion générale sur la promotion des entreprises durables (BIT, 2007f).

La promotion d'entreprises durables présuppose, d'une part, un renforcement des institutions et des systèmes de gouvernance de nature à favoriser le développement des entreprises – pour être solides et efficaces les marchés ont besoin d'institutions fortes et performantes – et, d'autre part, une combinaison à la fois équitable et efficace des ressources humaines, financières et naturelles de façon à promouvoir l'innovation et à améliorer la productivité. Cela nécessite de nouvelles formes de coopération entre l'Etat, les entreprises et la société pour garantir une qualité de vie (et d'emploi) maximale aujourd'hui et à l'avenir tout en sauvegardant la durabilité de la planète.

409. En conclusion, ce bref tour d'horizon met en lumière l'utilité des efforts déployés par les ministères du travail, les organisations d'employeurs et les syndicats pour intégrer les questions et les stratégies de développement des compétences dans la conception des politiques générales du commerce, des technologies et de l'environnement. La coordination entre les ministères et les organismes responsables de la conception et de l'application des politiques dans ces domaines est donc indispensable, si l'on veut que le système national d'éducation et de développement des compétences soit en mesure: 1) de doter les travailleurs, les employeurs et les jeunes femmes et hommes des compétences requises par les secteurs et emplois émergents; et 2) de renforcer les capacités nationales de gestion de la transition des secteurs et professions qui sont en déclin vers ceux qui sont en expansion. L'absence de mesures dans ce sens se traduirait par des pénuries de compétences, des coûts d'ajustement élevés pour la société et les individus, et des chances manquées d'accroître la productivité, d'accélérer la croissance de l'emploi et d'induire une expansion du développement.

## Principales orientations découlant du rapport

---

### 1. Répondre à la demande de compétences du point de vue de la pertinence et de la qualité

- Accroître la capacité des écoles, des instituts de formation et des entreprises de dispenser des compétences pertinentes et de haute qualité, et de faire face à l'évolution rapide des besoins dans ce domaine.
- Elargir la disponibilité d'une éducation de base de bonne qualité, en tant que droit essentiel et en tant qu'assise pour la formation professionnelle, l'apprentissage tout au long de la vie et l'employabilité.
- Valoriser les systèmes informels d'apprentissage afin de dispenser des compétences et des connaissances qui puissent servir de base à des activités à plus forte valeur ajoutée et à l'utilisation de technologies plus avancées.
- Faciliter la reconnaissance des compétences (quel que soit le lieu où elles ont été acquises) pour faire concorder efficacement les compétences des travailleurs avec les aptitudes professionnelles demandées par les entreprises.
- Promouvoir l'égalité de chances entre hommes et femmes pour ce qui est de l'accès à une instruction, une formation professionnelle et une formation sur le lieu de travail pertinentes et de qualité, ainsi qu'à un travail décent et productif.
- Cibler la formation et les services de l'emploi sur les femmes et les hommes appartenant à des groupes de population désavantagés de façon à les aider à exploiter leur potentiel de fournir un travail productif et de contribuer au développement économique et social.
- Accroître la capacité des institutions du marché du travail de recueillir et de communiquer des informations fiables et à jour sur les besoins de compétences des marchés du travail actuels pour permettre aux intéressés de faire leur choix en meilleure connaissance de cause, et pour améliorer l'orientation professionnelle.
- Promouvoir le dialogue social en matière de formation aux niveaux national, sectoriel et de l'entreprise, afin de mieux adapter la formation qualifiante aux besoins du marché.

### 2. Limiter les coûts de l'ajustement

- Améliorer la capacité des travailleurs et des entreprises qui subissent les répercussions négatives des changements intervenant dans les domaines de la technologie, du marché ou du climat de s'adapter aux conditions nouvelles qui en résultent.

- Réduire le risque, pour les femmes et les hommes, du chômage ou du sous-emploi de longue durée, en mettant à jour les compétences et en requalifiant les travailleurs de façon proactive, en particulier en anticipant les changements et leurs implications pour le développement des compétences.
- Accroître la disponibilité d'une formation, d'un coût accessible, aux nouvelles compétences et professions, dans le cadre de possibilités de formation tout au long de la vie, afin de garantir l'employabilité des travailleurs et la viabilité des entreprises.
- Favoriser la réinsertion des chômeurs dans l'emploi en conjuguant la formation, l'orientation professionnelle et les services de l'emploi.
- Faciliter la transition entre les emplois en renforçant les mesures de protection sociale, en coordination avec des politiques actives du marché du travail.
- Accroître la capacité des gouvernements et des employeurs d'opérer efficacement le passage de secteurs en déclin à des activités et à des secteurs plus compétitifs.
- Promouvoir le dialogue social dans la formation aux fins de processus d'ajustement efficaces.

### 3. Soutenir un processus de développement dynamique

- Promouvoir les politiques de développement des compétences en tant qu'élément clé des stratégies et plans nationaux de développement.
- Favoriser la coordination et l'harmonisation de l'éducation de base, de la formation professionnelle et des services de l'emploi avec les politiques macroéconomiques, industrielles et commerciales et les politiques en matière de recherche et développement et de technologie.
- Renforcer les capacités sociales de préparer aux nouvelles technologies et aux nouveaux débouchés qui apparaissent sur les marchés internes et mondiaux.
- Faciliter un processus continu d'apprentissage tout au long de la vie.
- Accroître la capacité des systèmes d'information sur le marché du travail de produire, d'actualiser et de diffuser des informations sur les besoins futurs de compétences pour servir de base à des politiques de développement des compétences tournées vers l'avenir.
- Étendre l'accès à une formation de bonne qualité dans l'économie informelle et mettre sur pied des systèmes pour reconnaître les compétences acquises de façon informelle, afin d'aider les travailleurs et les employeurs à rejoindre l'économie formelle.
- Elaborer et maintenir des dispositifs institutionnels permettant aux ministères, aux représentants des employeurs et des travailleurs et aux organismes de formation de prendre conscience de l'évolution des besoins de compétences, résultant en particulier des changements qui interviennent dans les domaines des technologies, du commerce et du climat, et de répondre à ces besoins.
- Renforcer la capacité des entreprises locales d'absorber les nouvelles connaissances et compétences.
- Encourager l'investissement dans la formation qualifiante axée sur les nouveaux métiers et professions.

- Promouvoir le dialogue social dans la formation de façon à renforcer la confiance dans les institutions, à forger un consensus social et à faciliter la coordination de l'action et la coopération entre les parties prenantes.



## Points suggérés pour la discussion

---

1. Comment le développement des compétences peut-il contribuer au travail décent, à la productivité et à la croissance de l'emploi et quels sont, à cet égard, les principaux défis pour les gouvernements et les organisations d'employeurs et de travailleurs?
2. Quelles politiques et mesures peuvent le mieux contribuer à l'amélioration des compétences pour favoriser le développement d'entreprises durables et la productivité sur le lieu de travail et tout au long des chaînes de valeur? Quel est le rôle des gouvernements et des partenaires sociaux dans la promotion de ces politiques et mesures, et comment l'OIT peut-elle soutenir leurs efforts?
3. Comment les gouvernements et les organisations d'employeurs et de travailleurs peuvent-ils faire en sorte que le développement des compétences aide à faire face aux répercussions des changements qui interviennent à l'échelle mondiale dans des domaines essentiels comme la technologie, les échanges commerciaux et le climat?
4. Quelles politiques et institutions peuvent encourager le mieux les initiatives visant à identifier à l'avance les besoins de qualifications de façon à guider les stratégies de développement à l'échelle nationale et sectorielle et à garantir l'employabilité des travailleurs? Quel est le rôle des gouvernements et des partenaires sociaux dans la promotion de ces politiques et institutions, et comment l'OIT peut-elle soutenir leurs efforts?
5. Quelles politiques et quelles mesures de coordination interministérielle peuvent le mieux renforcer les liens entre éducation de base, formation professionnelle, entrée sur le marché du travail et apprentissage tout au long de la vie pour les hommes et les femmes? Quel est le rôle des gouvernements et des partenaires sociaux à cet égard, et comment l'OIT peut-elle soutenir leurs efforts?
6. Quels sont les moyens durables d'étendre le développement des compétences aux membres des communautés rurales, aux personnes travaillant dans l'économie informelle de façon à assurer le passage à l'économie formelle, ainsi qu'aux autres catégories de personnes ayant des besoins spéciaux, afin de les aider à accéder au travail décent et productif?





## Bibliographie

---

- Abramovitz, J. et coll., 2002: *Adapting to climate change: Natural resource management and vulnerability reduction* (Union mondiale pour la nature (UICN), Worldwatch Institute, Institut international du développement durable (IIDD), Institut de Stockholm pour l'environnement (SEI), Institut Boston).
- Acemoglu, D.; Pischke, J.-S., 2001: *Minimum wages and on-the job training*, Discussion Paper 384, Institute for the Study of Labor (Bonn, IZA).
- Aedo, C.; Nunez, S., 2003: *The impact of training policies in Latin America and the Caribbean: The case of Programa Joven*, Inter-American Development Bank Research Network Working Paper R 483 (Washington, DC, IADB).
- Aidt, T.; Tzannatos, Z., 2002: *Unions and collective bargaining* (Washington, DC, Banque mondiale).
- Alex, G.; Rivera, W., 2004: *Extension reform for rural development: Case studies of international initiatives*. Disponible sur: [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org), agriculture et développement rural.
- Amabile, T.M., 1996: *Creativity in context* (New York, Westview Press).
- Amer, M., 2005: *Background paper on Egypt*, document préparé pour la European Training Foundation (ETF) dans le cadre de son projet concernant le fonctionnement des marchés du travail dans la région méditerranéenne, 2005.
- Apollo Alliance, 2004: *New energy for America: The Apollo jobs report: Good jobs & energy independence*, établi conjointement par the Institute for America's Future et the Center on Wisconsin Strategy, sur la base d'une analyse économique faite par The Perryman Group, Waco, Texas. Disponible sur: <http://www.apolloalliance.org>.
- Arora, A.; Gambardella, A., 2004: «From underdogs to tigers: The rise and growth of the software industry», *Some emerging countries* (Oxford, Oxford University Press).
- Ashton, D.; Sung, J.; Raddon, A.; Riordan, T., 2008: *Challenging the myths about learning and training in small and medium enterprises: Implications for public policy* (Genève, BIT, à paraître).
- Asian-Pacific Newsletter, 2005: «Agriculture», *Asian-Pacific Newsletter on Occupational Health and Safety*, Vol. 12, No. 3, nov. Disponible sur: <http://www.ttl.fi/Internet/English/Information/Electronic+journals/Asian-Pacific+Newsletter/>.
- Assaad, R.; Roudi-Fahimi, F., 2007: *Youth in the Middle East and North Africa: Demographic opportunity or challenge?* Population Reference Bureau MENA policy brief, avril.
- Asset Skills, 2006: *Skills needs assessment for the East of England Region* (Royaume-Uni).
- Association européenne des écoles de la dernière chance, 2007: *Second chance schools (SCSs): Spain*, HRD Database, Département des compétences et de l'employabilité, BIT. Disponible sur: [http://www.ilo.org/public/english/employment/skills/hrdr/init/spa\\_3.htm](http://www.ilo.org/public/english/employment/skills/hrdr/init/spa_3.htm) [13 août 2007].
- Association internationale de développement (AID), 2007: *Stipends help triple girls' access to school in Bangladesh* (Washington, DC, World Bank). Disponible sur: <http://worldbank.org> [27 août 2007].
- Atchoarena, D.; Gasperini, L., 2003: *Education pour le développement rural: vers de nouvelles réponses politiques* (titre et résumé uniquement), étude conjointe menée par la FAO et l'UNESCO (Rome/Paris, FAO/UNESCO-IIEP).

- Auer, P.; Efendioglu, U.; Leschke, J., 2005: *Active labour market policies around the world: Coping with the consequences of globalization* (Genève, BIT).
- Australian National Training Authority, 2004: *Bridging pathways: Blueprint for implementation*, version révisée (Brisbane, Australian National Training Authority).
- Australian Public Service Commission, 2006: *Employment of people with disabilities in the APS*, Management Advisory Committee No. 6 (Canberra, Commonwealth of Australia).
- Avila, M.; Gasperini, L., 2005: *Les objectifs de développement du Millénaire (ODM) et le développement rural en Afrique subsaharienne: Enjeux et répercussions sur l'éducation de la population rurale (EPR)*, document de travail FAO (Rome, FAO).
- Bach, S., 2003: *International migration of health workers: Labour and social issues*, document de travail n° 209 du Programme des activités sectorielles (Genève, BIT).
- Banque mondiale, 2007: *Rapport sur le développement dans le monde 2008: L'agriculture au service du développement* (Washington, DC).
- , 2007a: *Sénégal: A la recherche de l'emploi: Le chemin vers la prospérité* (Washington, DC).
- , 2006: *Développement et générations futures: Rapport sur le développement dans le monde 2007* (Washington, DC).
- , 2003: *L'apprentissage à tout âge dans l'économie mondiale du savoir: des défis pour les pays en développement* (Washington, DC).
- , 1997: *Malaysia: Enterprise training, technology and productivity: A World Bank country study* (Washington, DC).
- Barrett, A.; O'Connell, P., 2001: «Does training generally work?», *Industrial and Labour Relations Review*, Vol. 54, No. 3, pp. 647-662.
- Barro, R.J.; Lee, J., 2000: *International data on educational attainment: Updates and implications*, CID Working Paper No. 42.
- Batra, G., 2001: *Skills upgrading and competitiveness in developing countries*, document présenté à l'Institut de la Banque mondiale, Politiques du marché du travail, 23 avril - 4 mai (Washington, DC, Institut de la Banque mondiale).
- Bauer, S.; Finnegan, G.; Haspels, N., 2006: *GET ahead for women in enterprise training package and resource kit* (Bangkok, BIT).
- Beaudry, P.; Patrick, F., 2005: *Managerial skill acquisition and the theory of economic development*, NBER Working Paper No. W11451.
- Beaumont, P.; Hunter, L.; Sinclair, D., 1996: «Customer-supplier relations and the diffusion of employee relations changes», *Employee Relations*, Vol. 18, No. 1, pp. 9-19.
- Beblo, M.; Beninger, D.; Laisney, F., 2003: *Ecart entre hommes et femmes en matière d'emploi, de revenus et de progression de carrière (questions méthodologiques)*, Rapport final, Emploi et affaires sociales, Commission européenne (en français, titre uniquement).
- Belussi, F., 1996: «Local systems, industrial districts and institutional networks: Towards a new evolutionary paradigm of industrial economics?», *European Planning Studies*, Vol. 4, No. 1, pp. 5-27.
- Bennell, P., 1999: *Learning to change: Skills development among the economically vulnerable and socially excluded in developing countries*. Cahiers de l'emploi et de la formation n° 43 (Genève, BIT).
- Biasiato, F., 2007: *Gender notes: Preliminary contribution towards mainstreaming gender throughout the report on «Skills for productivity, employment growth and development»*, note d'information pour le BIT, document non publié.
- Biggs, T.; Shah, M.; Srivastava, P., 1996: *Technological capabilities and learning for African enterprises*, Programme régional de développement de l'entreprise (PRDE) (Washington, DC, Banque mondiale).

- Bird, A., 2006: *Together: Making national skills strategies that work – for all: With lessons from Australia, Singapore, Malaysia and South Africa*, document non publié, bureau régional de l'OIT pour l'Asie (Bangkok, BIT).
- Blair, J.; Gereffi, G., 2001: «Local clusters in global chains: The causes and consequences of export dynamism in Torreon's blue Jeans industry», *World Development*, Vol. 29, No. 11, pp. 1885-1903.
- Blom, R., 2006: *An introductory guide to recognition of prior learning: Conceptual and practical issues for policy-makers*, rapport non publié (Genève, BIT).
- Botswana Training Authority (BOTA), 2006: *Policy on mainstreaming gender into vocational training*, gouvernement du Botswana.
- Brewer, L., 2004: *Jeunes en danger: le rôle de la mise en valeur des compétences pour faciliter le passage au monde du travail*, document de travail n° 19 du Département des compétences et de l'employabilité (Genève, BIT).
- Briscoe, J.; Dainty, A.; Millett, S., 2001: «Construction supply chain partnerships: skills, knowledge and attitudinal requirements», *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 7, pp. 243-255.
- Brown, C., 1990: «Empirical evidence on private training», *Research in Labor Economics*, Vol. 11, pp. 97-113.
- Brown, P., 1999: «Globalisation and the political economy of high skills», *Journal of Education and Work*, Vol. 12, No. 3, pp. 233-251.
- Bulgarelli, A., 2006: *Four years on: Reviewing the priorities for cooperation in vocational education and training*, exposé présenté lors d'une réunion informelle des ministres de l'éducation, Helsinki, 5 déc. 2006, CEDEFOP.
- Burchardt, T., 2005: *The education and employment of young disabled people: Frustrated ambition*, publié pour la Joseph Rowntree Foundation par The Policy Press.
- Burchell, B.; Deakin, S.; Michie, J.; Rubery, J., 2003: *Systems of Production: Markets, organizations and performance* (Londres, Routledge).
- Bureau international du Travail (BIT), 2008a: *Promotion de l'emploi rural pour réduire la pauvreté*, Conférence internationale du Travail, rapport IV, 97<sup>e</sup> session (à paraître).
- , 2008b: *Skills development through community-based rehabilitation (CBR): A good practice guide*, Département des compétences et de l'employabilité (Genève, BIT, à paraître).
- , 2008c: *Tendances mondiales de l'emploi 2008* (Genève).
- , 2008d: *Representational gap for workers in small enterprises*, publication conjointe d'EMP/ENT et ACTRAV (Genève, à paraître).
- , 2007a: *Key Indicators of the Labour Market (KILM)*, cinquième édition (Genève).
- , 2007b: *Know About Business (KAB) country programme assessment in frames of primary vocational education system in the Kyrgyz Republic*, Programme international pour l'abolition du travail des enfants (IPEC) (Bishkek).
- , 2007c: Onzième Réunion régionale africaine, Addis-Abeba, 23-27 avril 2007, AfRM/XI/D.4(Rev.). Disponible sur: <http://www.ilo.org/public/french/standards/relm/rgmeet/11afm/report.pdf> [7 janv. 2007].
- , 2007d: *Modèle des tendances mondiales de l'emploi*, Unité des tendances de l'emploi (Genève).
- , 2007e: *Conclusions concernant la promotion d'entreprises durables*, CIT, 96<sup>e</sup> session, juin 2007 (Genève).
- , 2007f: *La promotion d'entreprises durables*, rapport VI, CIT, 96<sup>e</sup> session (Genève).
- , 2007g: *Labour and social trends in ASEAN 2007: Integration, challenges and opportunities*, bureau régional pour l'Asie et le Pacifique (Bangkok).
- , 2007h: *Employability: A resource guide on disability for employers in Asia and the Pacific*, D.A. Perry (responsable de publication) (Bangkok).

- , 2007i: *La transférabilité des compétences*, Commission de l'emploi et de la politique sociale, Conseil d'administration, 298<sup>e</sup> session, Genève, mars 2007, GB.298/ESP/3.
- , 2007j: *Rapport de la Commission de l'emploi et de la politique sociale*, Conseil d'administration, 300<sup>e</sup> session, Genève, nov. 2007, GB.300/15.
- , 2007k: *Introduction du Directeur général à la Conférence internationale du Travail: Le travail décent au service du développement durable*, rapport I (A), CIT, 96<sup>e</sup> session, Genève.
- , 2007l: *L'Agenda du travail décent dans les documents de stratégie de réduction de la pauvreté (DSRP): évolution récente*, Commission de l'emploi et de la politique sociale, Conseil d'administration, 300<sup>e</sup> session, Genève, nov. 2007, GB.300/ESP/3.
- , 2007m: *Négociation collective et Agenda du travail décent*, Commission de l'emploi et de la politique sociale, Conseil d'administration, 300<sup>e</sup> session, Genève, nov. 2007, GB.300/ESP/1.
- , 2007n: *Conclusions of the Tripartite Meeting on Decent Employment for Young People*, Réunion tripartite sous-régionale d'experts sur l'emploi décent pour les jeunes, Ljubljana, 6-7 déc. 2007.
- , 2007o: *Modèle des tendances mondiales de l'emploi*, nov. 2007, Unité des tendances de l'emploi (Genève).
- , 2007p: *Sustaining productivity and competitiveness as a foundation for decent work*, Forum régional asiatique sur la croissance, l'emploi et le travail décent, Beijing, 13-15 août 2007.
- , 2006a: *Changements dans le monde du travail*, rapport du Directeur général, rapport I (C), CIT, 95<sup>e</sup> session, Genève.
- , 2006b: *Tendances mondiales de l'emploi des jeunes* (Genève).
- , 2006c: *Realizing decent work in Asia*, rapport du Directeur général pour la quatorzième Réunion régionale asiatique, 29 août - 1<sup>er</sup> sept. 2006, Busan, République de Corée.
- , 2006d: *Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale*, adoptée par le Conseil d'administration du Bureau international du Travail à sa 204<sup>e</sup> session (nov. 1977), Genève, amendée à ses 279<sup>e</sup> session (nov. 2000) et 295<sup>e</sup> session (mars 2006).
- , 2006e: *Sécurité et santé au travail: synergies entre sécurité et productivité*, Commission de l'emploi et de la politique sociale, Conseil d'administration, 295<sup>e</sup> session, Genève, mars 2006, GB.295/ESP/3.
- , 2006f: *Factory Improvement Programme: Viet Nam final evaluation*.
- , 2006g: *Développement de l'esprit d'entreprise chez les femmes et égalité entre les sexes (WEDGE): rapport intérimaire – 2006*, ILO-Irish Aid Partnership Programme, Développement des petites entreprises (IFP/SEED) (Genève).
- , 2006h: *Productivity and competitiveness of GEA member companies*, OIT-Association d'employeurs géorgiens (Tbilissi).
- , 2006i: *Survey on workplace learning practices in Mauritius*, rapport établi par F. Pyke (Genève).
- , 2006k: *Youth employment*, Commission de l'emploi et de la politique sociale, Conseil d'administration, 297<sup>e</sup> session, Genève, nov. 2006, GB.297/ESP/4.
- , 2006l: *SYNDICOOP: Organizing out of poverty in the informal economy*, Job Creation and Enterprise Development, Technical Cooperation Abstract. Disponible sur: <http://www.ilo.org/dyn/empent/details.techcoopdetails?p-unique=155505&p-lang=EN&p-tech-coop-id=187> [10 déc. 2007].
- , 2006m: *Employers' organizations and enterprise development in the informal economy: Moving from informality to formality*, CD-ROM produit par le Bureau des activités pour les employeurs (Genève).
- , 2006n: *Tackling hazardous child labour in agriculture: Guidance on policy and practice*, Programme international pour l'abolition du travail des enfants (IPEC) (Turin).
- , 2006o: *Thematic evaluation of skills training interventions to prevent and eliminate child labour*, Programme international pour l'abolition du travail des enfants (IPEC) (non publié).

- 
- , 2005a: *Rapport sur l'emploi dans le monde 2004-05: Emploi, productivité et réduction de la pauvreté* (Genève).
- , 2005b: *Decent work: Safe work*, rapport introductif au XVII<sup>e</sup> Congrès mondial sur la sécurité et la santé au travail: La prévention dans un monde globalisé: Réussir grâce aux partenariats, Orlando, 18-22 sept. 2005. Disponible sur: [www.ilo.org/public/english/protection/safework/wdcongrs17/intrep.pdf](http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/wdcongrs17/intrep.pdf) [17 oct. 2007].
- , 2005c: *Better factories Cambodia*. Disponible sur: [www.betterfactories.org](http://www.betterfactories.org) [29 oct. 2007].
- , 2005d: *Résolution concernant l'emploi des jeunes*, adoptée par la CIT à sa 93<sup>e</sup> session, Genève, juin 2005.
- , 2005e: *Emploi des jeunes: les voies d'accès à un travail décent*, rapport VI, CIT, 93<sup>e</sup> session, Genève, juin 2005.
- , 2005f: *Projet de cadre multilatéral pour les migrations de main-d'œuvre: Principes et lignes directrices non contraignants pour une approche des migrations de main-d'œuvre fondée sur les droits*, adopté par la réunion tripartite d'experts, Genève, 31 oct. - 2 nov. 2005.
- , 2005j: *Economía Informal en las Américas: Situación actual, prioridades de políticas y buenas prácticas*, bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes (Lima).
- , 2004a: Recommandation (n<sup>o</sup> 195) sur la mise en valeur des ressources humaines, 2004.
- , 2004b: *Pour bien démarrer dans la vie: un travail décent pour les jeunes*, document de base pour la Réunion tripartite sur l'emploi des jeunes: mesures à prendre, Genève, 13-15 oct. 2004.
- , 2004c: *Résolution concernant une approche équitable pour les travailleurs migrants dans une économie mondialisée*, adoptée par la CIT à sa 92<sup>e</sup> session, Genève, juin 2004.
- , 2004d: *Success Africa: Réduction de la pauvreté par le travail décent: 30 expériences positives*, une contribution de l'OIT au Forum des partenaires sociaux, Ouagadougou, 3-4 sept. 2004.
- , 2004e: *Conclusions de la Réunion tripartite sur l'emploi des jeunes: mesures à prendre*, Genève, 13-15 oct. 2004.
- , 2004f: *Tendances mondiales de l'emploi des jeunes* (Genève).
- , 2003a: *The guide for training women economic groups*, Project for Promoting the Linkages between Women's Employment and the Reduction of Child Labour (Dar es-Salaam).
- , 2003d: *Thailand country profile: Employment of people with disabilities: The impact of legislation (Asia and the Pacific)*, Programme focal de l'OIT sur les connaissances, les compétences et l'employabilité (Genève).
- , 2002: *Conclusions concernant le travail décent et l'économie informelle*, adoptées par la CIT à sa 90<sup>e</sup> session, Genève, juin 2002.
- , 2000a: *Conclusions relatives à la formation et à la mise en valeur des ressources humaines*, adoptées par la CIT à sa 88<sup>e</sup> session, Genève, juin 2000.
- , 2000b: *Formation pour l'emploi: inclusion sociale, productivité et emploi des jeunes*, rapport V, CIT, 88<sup>e</sup> session, Genève, juin 2000.
- , 2000c: *Jeunes au travail: promouvoir la croissance de l'emploi*, rapport présenté au Symposium interrégional sur les stratégies à adopter pour lutter contre la marginalisation et le chômage des jeunes, Genève, 13-14 déc. 1999. Disponible sur: <http://www.ilo.org/public/french/employment/skills/youth/publ/youthdoc.htm> [21 août 2007].
- , 1999: *Rapport sur l'emploi dans le monde 1998-99: Employabilité et mondialisation – le rôle crucial de la formation* (Genève).
- BIT/Organisation mondiale du commerce (OMC), 2007: *Commerce et emploi: un défi pour la recherche en matière de politiques*, M. Jansen et E. Lee (Genève, BIT/OMC).
- Camagni, R., 1991: *Innovation networks: Spatial perspectives* (Londres, Belhaven Press).

- Cantwell, J.A., 2005: «Innovation and competitiveness», chap. 20, dans l'ouvrage publié sous la direction de J. Fagerberg, D.C. Mowery et R.R. Nelson, *Oxford Handbook of Innovation* (Oxford et New York, Oxford University Press).
- CAPLAB, 2007: *Informe de resultados y efectos del Programa de Capacitación Laboral, 1997-2006*, Centro de Servicios para la Capacitación Laboral y el Desarrollo.
- Carr, M.; Chen, M., 2004: «Femmes et hommes face à la mondialisation et à l'exclusion sociale», *Revue internationale du Travail*, vol. 143, n° 1-2, pp. 139-175.
- Cazes, S.; Nesporova, A., 2006: «Combining flexibility and security for employment and decent work in the western Balkans», *South-East Europe Review for Labour and Social Affairs*, 9(2), (Dusseldorf, Hans-Boeckler-Stiftung).
- CEDEFOP, 2007: Agora XXVI. 2007. *Construire un espace européen de FEP*, conférence tenue à Thessalonique, 26-27 avril 2007, déclaration de la conférence. Disponible sur: <http://www.cedefop.europa.eu/index.asp?section=3&sub=1&read=2339> [13 fév. 2008].
- Cheon, B., 2008: *Skills development strategies for moving up the high road to development: The case of Republic of Korea* (Genève, BIT, à paraître).
- Clark, P.F.; Stewart, J.B.; Clark, D.A., 2006: «La mondialisation du marché du travail des personnels de santé», *Revue internationale du Travail*, vol. 145, n° 1-2, pp. 43-73.
- Coe, D.T.; Helpman, E., 1995: «International R&D spillovers», *European Economic Review*, Vol. 39, pp. 859-887.
- Cohen, W.M.; Levinthal, D.A., 1990: «Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 1, pp. 128-152.
- Combs, J.; Liu, Y.; Hall, A.; Ketchen, D., 2006: «How much do high performance work practices matter?», *Personnel Psychology*, Vol. 59, No. 3, pp. 501-528.
- Commission économique des Nations Unies pour l'Europe (CEE-ONU), 2003: *The Statistical Yearbook of the Economic Commission for Europe 2003: Trends in Europe and North America* (Genève).
- Commission européenne, 2007: *Vers des principes communs de flexicurité: Des emplois plus nombreux et de meilleure qualité en combinant flexibilité et sécurité* {SEC(2007) 861, 862}, COM(2007) 359 final (Bruxelles).
- , 2005: *Livre vert sur l'efficacité énergétique: Comment consommer mieux avec moins* (Luxembourg).
- Commission mondiale sur la dimension sociale de la mondialisation, 2004: *Une mondialisation juste: créer des opportunités pour tous* (Genève, BIT).
- Comité des bailleurs pour le développement de la petite entreprise, 2001: *Services d'appui aux entreprises: Principes directeurs relatifs aux interventions financées par des bailleurs* (Washington, DC).
- Confédération européenne des syndicats, 2007: *Changement climatique et emploi*, Confédération européenne des syndicats (CES), Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (ISTAS), Social Development Agency (SDA), Syndex, Wuppertal Institute.
- Confederation of British Industry, 2007: *Shaping up for the future: The business vision for education and skills*. Disponible sur: <http://www.cbi.org.uk/pdf/skillssuftf0407.pdf> [janv. 2008].
- Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED), 2003: *Africa's technology gap: Case studies on Kenya, Ghana, Tanzania and Uganda* (New York et Genève).
- , 2007: *Rapport 2007 sur les pays les moins avancés: Savoir, apprentissage et innovation pour le développement* (Genève).
- Cörvers, F.; Hensen, M., 2007: «Forecasting regional labour market developments by occupation and education», dans l'ouvrage publié sous la direction de M.T.O. Strietska-Ilina et M. Tessaring: *Systems, institutional frameworks and processes for early identification of skill needs* (Luxembourg, CEDEFOP), pp. 56-72.

- Cörvers, F.; de Grip, A.H., 2002: «Beyond manpower planning: A labour market model for the Netherlands and its forecasts to 2006», dans l'ouvrage publié sous la direction de M. Neugart et K. Schömann: *Forecasting labour markets in OECD countries* (Cheltenham, Edward Elgar), pp. 185-223.
- Cousins, P.D.; Crone, M.J., 2003: «Strategic models for the development of obligation based inter-firm relationships», *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 23, No. 12, pp. 1447-1474.
- Crouch, C.; Le Gales, P.; Trigilia, C., 2001: *Local production systems in Europe: Rise or demise?* (Oxford, Oxford University Press).
- Dasgupta, P., 2000: «Trust as a commodity», dans l'ouvrage publié sous la direction de D. Gambetta: *Trust: Making and breaking cooperative relations* (New York, Basil Blackwell).
- De Ferranti, D. et coll., 2003: *Closing the gap in education and technology*, World Bank Latin American and Caribbean Studies (Washington, DC).
- De Gobbi, M.; Nesporova, A., 2005: *Towards a new balance between labour market flexibility and employment security for Egypt*, Unité de l'emploi et des politiques, Département de la stratégie en matière d'emploi (Genève, BIT).
- Dell'Aringa, C.; Ghinetti, P.; Lucifora, C., 2003: *High performance work systems, industrial relations, and pay setting in Europe* (Catholic University, Milan). Disponible sur: <http://cep.lse.ac.uk/piep/papers/DAGL-final2.pdf> [30 oct. 2007].
- De Silva, S., 1996: *Collective bargaining negotiations*, Bureau des activités pour les employeurs (Genève, BIT).
- Docquier, F.; Lowell, L.; Marfouk, A., 2007: *A gendered assessment of the brain drain*, IZA Discussion Paper Series n° 3235 (Bonn, IZA).
- Docquier, F.; Marfouk, A., 2005: *Measuring the international mobility of skilled workers (1990-2000)*, document de travail de recherche sur les politiques de la Banque mondiale n° 3381.
- Doeringer, P.B.; Evans-Klock, C.; Terkla, D.G., 2002: *Start-up factories: High performance management, job quality, and regional advantage* (New York, Oxford).
- Doeringer, P.B.; Terkla, D.G., 1995: «Business strategy and cross-industry clusters», *Economic Development Quarterly*, Vol. 9, No. 3, pp. 225-237.
- Dumont, J.-C., 2007: *International migration of health professionals and nurses: New evidence and recent trends*, document présenté à la conférence «A Call to Action: Ensuring Global Human Resources for Health», 22-23 mars, Genève.
- Dumont, J.-C.; Lemaître, G., 2005: *Counting immigrants and expatriates: A new perspective*, document de travail de l'OCDE n° 25 sur les questions sociales, les emplois et les migrations (Paris, OCDE). Disponible sur: <http://www.oecd.org/dataoecd/34/59/35043046.pdf>.
- Dyer, J.H.; Singh, H., 1998: «The relational view: Cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage», *The Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 4, pp. 660-679.
- Dyson, C.; Keating, J., 2005: *Recognition of prior learning: Policy and practice for skills learned at work*, document de travail n° 21 du Département des compétences et de l'employabilité (Genève, BIT).
- Elwan, A., 1999: *Poverty and disability: A survey of the literature*, direction de la protection sociale, document de travail n° 9932, (Washington, DC, Banque mondiale).
- Enos, M.D.; Kehrhahn, M.T.; Bell, A., 2003: «Informal learning and the transfer of learning: How managers develop proficiency», *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 14, No. 4, pp. 369-387.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 1999: *An employment pact for older workers?* European Industrial Relations Observatory online. Disponible sur: <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/1999/03/feature/at9903135f.htm> [13 fév. 2008].

- Evans, S., 2007: *Disability, skills and work: Raising our ambitions*, document publié par la Social Market Foundation. Disponible sur: <http://www.smf.co.uk/assets/files/publications/Disability,%20skills%20and%20work.pdf> [2 déc. 2007].
- Fahim, Y., 2008: *Skills, productivity and decent work in Arab States*, document de travail du Secteur de l'emploi, publication conjointe du bureau régional de l'OIT pour les Etats arabes et du Secteur de l'emploi (Genève, BIT, à paraître).
- Fashoyin, T.; Sims, E.; Tolentino, A., 2006: *Labour-management cooperation in SMEs: Forms and factors* (Genève, BIT).
- Forum économique mondial, 2007: *Global Competitiveness Report*. Disponible sur: <http://www.gcr.weforum.org/pages/home.aspx> [14 janv. 2008].
- Forum mondial sur la migration et le développement (FMMD), 2007: *Rapport sommaire, Première réunion*, Bruxelles, 9-11 juillet 2007. Disponible sur: <http://www.gfmd-fmmd.org>.
- Freedman, D., 2008: *Improving skills and productivity of disadvantaged youth*, document de travail du Secteur de l'emploi (Genève, BIT).
- Freeman, R.B.; Medoff, J.L., 1984: *What do unions do?* (New York, Basic Books).
- Frölich, M.; Heshmati, A.; Lechner, M., 2004: «A micro-econometric evaluation of rehabilitation of long-term sickness in Sweden», *Journal of Applied Econometrics*, Vol. 19, No. 3, pp. 375-396.
- Galhardi, R., 2004: *Statistics on investment in training*, document de travail n° 18 du Département des compétences et de l'employabilité (Genève, BIT).
- , 2002: «Financing training: Innovative approaches in Latin America», dans l'ouvrage publié sous la direction de G. Rodgers et coll.: *Training, productivity and decent work* (ILO/CINTERFOR, Uruguay), pp. 73-104.
- Gallart, M.A., 2008: *Desafíos y aproximaciones para articular las calificaciones y competencias de los trabajadores y el crecimiento del empleo: El caso de América Latina*, document de travail du Secteur de l'emploi (Genève, BIT).
- Garrett, G., 2004: *The three worlds of globalization: Market integration, economic growth and the distribution of income in high-, middle- and low-income countries*, UCLA (non publié).
- Gasskov, V., 2006: *Vocational education and training institutions*, manuel de gestion et CD-ROM (Genève, BIT).
- , 2001: *Government interventions in private financing of training* (Genève, BIT).
- Gephardt, M.; Van Buren, M., 1996: «Building synergy: The power of high performance work systems», *Training and Development Journal*, Vol. 50, pp. 22-36.
- Ghose, A.; Majid, N.; Ernst, C., 2008: *World employment challenge*, 2008 (Genève, BIT, à paraître).
- Godfrey, M., 2003: *Youth employment policy in developing and transition countries: Prevention as well as cure*, série de documents de travail de la protection sociale (Washington, DC, Banque mondiale).
- Gospel, H.; Fiedler, M., 2007: *The long-run dynamics of big firms: The 100 largest employers, from the US, UK, Germany, France, and Japan, 1907-2002*, King's College, Université de Londres (polycopié).
- Gospel, H.; Pendleton, A., 2005: *Corporate governance and labour management: An international comparison* (Oxford University Press).
- Gouvernement de l'Afrique du Sud, 2003: *White paper on renewable energy* (Pretoria, Department of Minerals and Energy).
- Gouvernement de la République tchèque, 2005: *National reform programme of the Czech Republic* (Prague).
- Gouvernement du Japon, 2005: *Japan's action plan for a world-wide sound material-cycle society through the 3R initiative*. «Japan's action plan to promote global zero-waste societies» (Tokyo). Disponible sur: <http://www.env.go.jp/recycle/3r/en/approach.html> [15 nov. 2007].



- Graffam, J.; Smith, K.; Shinkfield, A.; Polzin, U., 2002: «Employer benefits and costs of employing a person with a disability», *Journal of Vocational Rehabilitation*, Vol. 17, pp. 251-263.
- Greenberg, D.; Michalopoulos, C.; Robins, P., 2003: «A meta-analysis of government-sponsored training programs», *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 57, No. 1.
- Grossman, G.; Helpman, E., 1991: *Trade, knowledge spillovers and growth*, NBER Working Papers No. 3485 (Cambridge, NBER).
- Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC), 2007a: «Mitigation from a cross-sectoral perspective», *Mitigation of climate change*, Working Group III report, Contribution du groupe de travail III au quatrième rapport d'évaluation du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC), chap. 11 (Cambridge, Cambridge University Press). En français, uniquement le résumé.
- , 2007b: «Africa», *Conséquences, adaptation et vulnérabilité*, Contribution du groupe de travail II au quatrième rapport d'évaluation du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC), chap. 9 (Cambridge, Cambridge University Press). En français, uniquement le résumé.
- Hansen, E., 2006: *Career guidance: A resource handbook for low- and middle-income countries*, Département des compétences et de l'employabilité (Genève, BIT).
- Hausmann, R.; Rodrik, D., 2003: «Economic development as self-discovery», *Journal of Development Economics*, Vol. 72 (déc. 2003).
- Hayter, S., 2002: «Négociations collectives et égalité de revenus dans un monde en intégration», *Education ouvrière: La protection du salaire*, 2002/3, n° 128 (Genève, BIT).
- Henaff, N., 2008: *Skills development strategies for moving up the high road to development: The case of Viet Nam* (Genève, BIT, à paraître).
- Hendry, C.; Brown, R.; Defillippi, R.; Hassink, R., 1999: «Industry clusters as commercial knowledge and institutional networks: Opto-electronics and six regions in the UK, USA and Germany», dans l'ouvrage publié sous la direction de A. Grandori: *Interfirm networks: Organizational and industrial competitiveness* (New York, Routledge), pp. 151-184.
- Henry, C., 2008: *Improving skills development in rural communities*, Employment Sector Working Paper (Genève, BIT, à paraître).
- Heyes, J., 2007: «Training, social dialogue and collective bargaining in Western Europe», *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 28, No. 2, pp. 239-258.
- Hilbert, C.; Schömann, K., 2004: «L'importance d'une détection précoce des besoins futurs de compétences dans l'Union européenne», dans l'ouvrage publié sous la direction de S.L. Schmidt et coll.: *Reconnaître les besoins de compétences pour l'avenir: Recherche, politique et pratique*, Reference Series 52 (Luxembourg, CEDEFOP), pp. 50-62.
- Hill, E., 1995: «Labor market effects of women's post-school-age training», *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 49, No. 1, pp. 138-149.
- Hirsch, B.T., 2003: *What do unions do for economic performance?* IZA Discussion Paper No. 892.
- Hope, T., 2003: *Disabilities: Aid groups call for a UN Convention to protect rights*, UNWire, 14 fév. 2003. Disponible sur: <http://unwire.org>.
- Hunter, L.W.; Hitt, L.M., 2001: «What makes a high-performance workplace? Evidence from retail bank branches», *Labor and Industrial Relations Review*.
- ILO/FAO/Liberia Ministry of Agriculture, 2007: *Comparative study of the job-creating capacity and efficiency of crops and related activities in Liberia*, sept. 2007.
- Imbs, J.; Wacziarg, R., 2003: «Stages of diversification», *American Economic Review*, Vol. 93, No. 1, pp. 63-86.
- Imel, S., 1991: *Older worker training: An overview*. ERIC Clearinghouse on Adult Career and Vocational Education No. 114 (Columbus OH, ERIC Digest).

- Imparato, A., 2002: *United States: The impact of ADA on employment opportunities for people with disabilities*, Disability World web site, Issue No. 17. Disponible sur: [www.disabilityworld.org/01-03\\_03/index.shtml](http://www.disabilityworld.org/01-03_03/index.shtml).
- Institute for Labour Studies, 2007: *China Employment Report in 2006 and 2007*, ministère du Travail et de la Sécurité sociale, Beijing.
- Ishikawa, J., 2003: *Caractéristiques du dialogue social national: document de référence sur le dialogue social*, Programme focal sur le dialogue social, la législation du travail et l'administration du travail (Genève, BIT).
- Job Accommodation Network (JAN), 2007: *Workplace accommodations: Low cost, high impact*, Fact Sheet Series, Office of Disability Employment Policy, US Department of Labor.
- Jochem, E.; Madlener, R., 2003: *The forgotten benefits of climate change mitigation: Innovation, technological leapfrogging, employment, and sustainable development*, ENV/EPOC/GSP (2003)16/FINAL (Paris, OCDE).
- Johanson, R.A.; Adams, A.V., 2004: *Skills development in sub-Saharan Africa*, World Bank Regional Sectoral Studies (Washington, DC, Banque mondiale).
- Joshi, G., 2005: *The other India at work: Job quality in micro and small enterprise clusters*, bureau sous-régional de l'OIT (New Delhi).
- Kale, P.; Singh, H.; Perlmutter, H., 2000: «Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital», *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 3, pp. 217-237.
- Katseli, L.T.; Lucas, R.E.B.; Xenogiani, T., 2006: *Effects of migration on sending countries: What do we know?*, document de travail de l'OCDE n° 250 (Paris, OCDE) (résumé en français).
- Kawakami, T.; Arphorn, S.; Ujita, Y., 2006: *Work improvement for safe home action: Manual for improving safety, health and working conditions of home workers* (Bangkok, BIT).
- Keeble, D.; Lawson, C.; Moore, B.; Wilkinson, F., 1999: «Collective learning processes, networking and 'institutional thickness' in the Cambridge region», *Regional Studies*, Vol. 33, No. 4, pp. 319-332.
- Kletzer, L.G.; Rosen, H., 2005: «Easing the adjustment burden on US workers», dans l'ouvrage publié sous la direction de C.F. Bergsten: *The United States and the world economy: Foreign economic policy for the next decade*, Institute for International Economics, pp. 313-342.
- Klinger, B.; Lederman, D., 2004: *Discovery and development: An empirical exploration of "new" products*, Policy Research Working Paper Series 3450 (Washington, DC, Banque mondiale).
- Kochan, T., 2006: «Taking the high road», *MIT Sloan Management Review*, Vol. 47, No. 4, pp. 16-19.
- Krueger, A.; Rouse, C., 1998: «The effects of workplace education on earnings, turnover, and job performance», *Journal of Labor Economics*, Vol. 16, No. 1.
- Kuhndt, M.; Machiba, T., 2008: *A review of literature on impacts of climate change on employment and incomes*, UNEP/Wuppertal Institute Collaborating Centre on Sustainable Consumption and Production (CSCP) (Genève, BIT, à paraître).
- Kuwan, H., 2007: «Transfer of research results into policy and practice: On the road to implementing research: Some observations and conclusions based on Germany's network of early identification of skill and qualification needs», dans l'ouvrage publié sous la direction de M.T.O. Strietska-Ilina et M. Tessaring: *Systems, institutional frameworks and processes for early identification of skill needs* (Luxembourg, CEDEFOP), pp. 182-190.
- Lall, S., 2000: *Skills, competitiveness and policy in developing countries*, QEH Working Paper Series, Vol. QEHWPS46.
- Lazonick, W., 1990: *Competitive advantage on the shop floor* (Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press).

- Leggett, C., 2007: «From industrial relations to manpower planning: The transformations of Singapore's industrial relations», *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 18, No. 4, pp. 642-664.
- Leiponen, A., 2005: «Managing knowledge for innovation: The case of business-to-business services», *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 23, No. 3, pp. 238-258.
- Lewis, M.A.; Lockheed, M.E., 2007: «Getting all girls into school», *Finance and Development*, Vol. 44, No. 2, p. 17.
- Lincoln, J.A.; Ahmadjian, C.L.; Mason, E., 1998: «Organizational learning and purchase-supply relations in Japan: Hitachi, Matsushita and Toyota compared», *California Management Review*, Vol. 40, No. 3, pp. 241-264.
- Locke, R.; Qin, F.; Brause, A., 2006: *Does monitoring improve labor standards? Lessons from Nike*, MIT Sloan Working Paper No. 4612-06, MIT Sloan School of Management (Massachusetts Institute of Technology).
- Lowell, B.L.; Findlay, A., 2002: *L'émigration de personnes hautement qualifiées de pays en développement: impact et réponses politiques*, Cahier de migrations internationales n° 44 (Genève, BIT).
- Lucas, R.E.B., 2005: «International migration to the high-income countries: Some consequences for economic development in the sending countries», dans l'ouvrage publié sous la direction de F. Bourguignon, B. Pleskovic et A. Sapir: *Are we on track to achieve the Millennium Development Goals?*, Conférence annuelle de la Banque mondiale sur l'économie du développement – Europe (Washington, DC, Banque mondiale), pp. 127-181.
- Lynch, L.M., 1997: «Do investments in education and training make a difference?», *Policy Options*, Institute for Research on Public Policy, juillet-août.
- Lynch, L.; Black, S., 1998: «Beyond the incidence of employer provided training», *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 52, No. 1, pp. 64-81.
- Mangozho, N., 2003: *Current practices in labour market information systems development for human resources development planning in developed, developing and transition economies*, document de travail n° 13 du Département des compétences et de l'employabilité (Genève, BIT).
- Mansoor, A.; Quillin, B. (sous la direction de), 2007: *Migration and remittances: Eastern Europe and the former Soviet Union, Europe and Central Asia Region* (Washington, DC, Banque mondiale).
- Mayer, J., 2001: *Technology diffusion, human capital and economic growth in developing countries*, document de travail CNUCED 159 (Genève, CNUCED).
- Maylett, T.; Vitasek, K., 2007: «For closer collaboration, try education», *Supply Chain Management Review*, 1/1/2007. Disponible sur: <http://www.scmr.com/article/CA6406207.html> [9 janv. 2008].
- McArdle, T., 2007: *Skill development, productivity improvement and the impact of HEART Trust-NTA in Jamaica*, document préparé pour la réunion technique OIT/CINTERFOR «The Role of Vocational Training in Productivity, Employment and Development in Latin America and the Caribbean», Salvador, Bahia, sept. 2007.
- McCartney, M., 2004: «Dynamic versus static efficiency», *Post-autistic Economics Review*, Vol. 26.
- Mechitov, A.; Moshkovich, H., 2004: *Specifics and dynamics of Russian business education* (Business Quest, University of West Georgia). Disponible sur: <http://www.westga.edu/~bquest/2004/russia.htm> [29 oct. 2007].
- Mertens, L., 2007: *Formación y productivida: Guía SIMAPRO: Participar – aprender – innovar – mejorar* (Montevideo, OIT/CINTERFOR).
- Metts, R.L., 2000: *Disability issues, trends and recommendations for the World Bank* (Washington, DC, Banque mondiale).
- Mishel, L.B.; Voos, P.B., 1992: *Unions and economic competitiveness* (New York, ME Sharp).

- Monge Naranjo, A., 2008: *Skills development strategies for moving up the high road to development: The case of Costa Rica* (Genève, BIT, à paraître).
- Moran, T.H.; Wallenberg, M., 2007: *A perspective from the MNE Declaration to the present: Mistakes, surprises, and newly important policy implications*, publication conjointe du Département de la création d'emplois et du développement de l'entreprise et du Programme des entreprises multinationales (Genève, BIT).
- Morris, E., 2006: *Globalization and its effect on youth employment trends in Asia*, Regional Expert Group Meeting on Development Challenges for Young People, Bangkok, 28-30 mars 2006.
- Murphy, P.R.; Poist, R.F., 1998: «Skill requirements of senior-level logistics: Practitioner perspectives», *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 28, No. 4, pp. 284-301.
- Murphy, S.T.; Rogan, P.M., 1995: *Closing the shop: Conversion from sheltered to integrated work* (Baltimore), cité dans l'ouvrage de J. Kregel et D.H. Dean, 2002: *Sheltered vs. supported employment: A direct comparison of long-term earnings outcomes for individuals with cognitive disabilities*. Disponible sur: <http://www.worksupport.com/Main/downloads/dean/shelteredchap3.pdf>.
- Murray, A.; Boros, R., 2002: *A guide to gender sensitive microfinance*, Programme d'analyse des questions socio-économiques et des conditions spécifiques de chaque sexe (ASEG) (Rome, FAO).
- Nations Unies, 2005: *Etude mondiale de 2004 sur le rôle des femmes dans le développement*, Division de la promotion de la femme, Département des affaires économiques et sociales (New York).
- , 2006a: *Migrations internationales et développement: Rapport du Secrétaire général*, New York, juin 2006, A/60/871. Disponible sur: <http://documents.un.org/simple.asp>.
- , 2006b: *Résumé du dialogue de haut niveau sur les migrations internationales et le développement*, Assemblée générale, note de la présidente de l'Assemblée générale, 13 oct. 2006.
- , 2006c: *The Millenium Development Goals Report 2006* (New York, United Nations).
- Nelson, R.R.; Winter, S.G., 1982: *An evolutionary theory of economic change* (Cambridge, Belknap Press/Harvard University Press).
- Neugart, M.; Schömann, K., 2002: *Employment outlooks: Why forecast the labour market and for whom?*, FS I 02 – 206 (Berlin, WZB).
- New Zealand Department of Labour, 2004: *The workplace productivity challenge*, résumé du rapport du Workplace Productivity Working Group.
- North, D.C., 1990: *Institutions, institutional change and economic performance* (Cambridge University Press).
- Nübler, I., 2008a: *An institutional approach to apprenticeship*, document de travail du Secteur de l'emploi (Genève, BIT, à paraître).
- , 2008b: *Economic impact of social dialogue on training*, document de travail du Secteur de l'emploi (Genève, BIT, à paraître).
- Ooijens, J.; Espinoza Vergara, M.; Tampe Birke, A., 2000: *Education for work in poor rural areas: A viable strategy of non-formal education*, Centre international de formation de l'OIT (Turin).
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), 2007a: *Perspectives économiques de l'OCDE 2007* (Paris).
- , 2007b: *Tendances des migrations internationales*, rapport annuel (Paris).
- , 2006a: *Stimuler l'emploi et les revenus: Les leçons à tirer de la réévaluation de la Stratégie de l'OCDE pour l'emploi* (OCDE).
- , 2006b: *Etude économique du Japon* (Paris).

- , 2005: «Coûts d'ajustement liés aux échanges sur les marchés du travail des pays de l'OCDE: quelle est leur ampleur véritable?», *Perspectives de l'emploi de l'OCDE 2005*, chap. 1 (Paris), pp. 23-72.
- , 2003: *Transformer le handicap en capacité. Promouvoir le travail et la sécurité des revenus des personnes handicapées* (Paris).
- , 2002: *Perspectives de l'OCDE sur les PME* (Paris).
- , 2006: *Report on trade-related technical assistance and capacity building (TRTA/CB)* (OMC).
- OCDE/OMC, 2007: *Aid for trade at a glance* (Paris, OCDE).
- O'Higgins, N., 2001: *Youth unemployment and employment policy: A global perspective* (Genève, BIT).
- Okada, A., 2004: «Skills development and interfirm learning linkages under globalization: Lessons from the Indian automobile industry», *World Development*, Vol. 32, No. 7, pp. 1265-1288.
- OMC, 2006: *Rapport sur le commerce mondial: Analyse des liens entre les subventions, le commerce et l'OMC* (Genève, OMC).
- Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI), 2005: *Capability building for catching-up: Historical, empirical and policy dimensions* (Vienne).
- Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), 2007: *Rapport mondial de suivi sur l'EPT 2007: Aperçu régional: Afrique subsaharienne* (Paris).
- , 2006: *Participation in formal technical and vocational education and training programmes worldwide: An initial statistical study*, Institut de statistiques de l'UNESCO, Centre international UNESCO-UNEVOC pour l'enseignement et la formation techniques et professionnels (Bonn).
- , 2004: «Evaluation des progrès accomplis vers l'EPT», *Rapport mondial de suivi sur l'EPT 2005*, chap. 3 (Paris).
- Osman-Gani, A.M., 2004: «Human capital development in Singapore: An analysis of national policy perspectives», *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 6, No. 3, pp. 276-287.
- Osterman, P., 1995: «Skill, training, and work organisation in American establishments», *Industrial Relations*, Vol. 34, No. 2, pp. 125-146.
- Otsuka, K.; Yamano, T., 2006: *The role of rural labor markets in poverty reduction: Evidence from Asia and East Africa*, document de travail pour le *Rapport sur le développement dans le monde 2008* (Washington, DC, Banque mondiale).
- Oxenham, J., 2002: *Formation professionnelle et alphabétisation pour de meilleurs moyens d'existence. Un examen des approches et des expériences*, Série Findings, No. 209, Banque mondiale. Disponible sur: <http://www.worldbank.org/aftr/findings> [janv. 2008].
- Ozaki, M., 1999: *Negotiating flexibility: The role of the social partners and the State* (Genève, BIT).
- Palmer, R., 2007: *The role of skills development in creating a new cycle of opportunity for the poor: Impact and lessons from developing countries*, document d'information (non publié) (Genève, BIT).
- Pianta, M., 2004: «Innovation and employment», dans l'ouvrage publié sous la direction de J. Fagerberg, D.C. Mowery et R. Nelson: *The Oxford handbook of innovation*, chap. 21 (New York, Oxford University Press).
- Pieck, E., 2007: *Post-primary education and skills development in Latin America*, présenté à la Réunion du groupe de travail pour la coopération internationale en matière de développement des compétences tenue à Paris, 13-15 nov. 2007.
- Pienkos, A., 2006: *Caribbean labour migration: Minimizing losses and optimizing benefits* (Port of Spain, BIT).

- Pineda, J.C.M., 2007: *Productivity, entrepreneurship and employment*, document préparé pour la réunion technique OIT/CINTERFOR «The Role of Vocational Training in Productivity, Employment and Development in Latin America and the Caribbean», Salvador, Bahia, sept. 2007.
- Polanyi, M., 1962: *Personal knowledge: Towards a post-critical philosophy* (New York, Harper Torchbooks).
- Porter, M.E., 1990: *The competitive advantage of nations* (New York, Free Press).
- Powell, M., 2007: *Consultancy on the establishment of a labour market observatory in Botswana and a benchmarking visit to other countries on labour market observatories* (Genève, BIT, non publié).
- PricewaterhouseCoopers, 2006: *Remploy: Review of Future Business Options*, advisory report for the UK Department for Work and Pensions and Remploy (Londres, PricewaterhouseCoopers).
- Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), 2006: *Rapport mondial sur le développement humain 2006: Au-delà de la pénurie: pouvoir, pauvreté et crise mondiale de l'eau* (New York).
- , 2005: *Rapport mondial sur le développement humain 2005: La coopération internationale à la croisée des chemins: l'aide, le commerce et la sécurité dans un monde marqué par les inégalités* (New York).
- Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), 2007: *Labour and the Environment: A natural synergy* (Nairobi).
- Provincial Government of Alberta, 2006: *Canada-Alberta Labour Market Agreement For Persons with Disabilities, 2005-2006 Annual Report*, ministère de l'Emploi, de l'Immigration et de l'Industrie (Edmonton, Canada, gouvernement d'Alberta).
- Rao, T.V., 2004: «Human resource development as national policy in India», *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 6, No. 3, pp. 228-296.
- Ratnam, C.S.V.; Chaturvedi, A., 2008: *Challenges and approaches to connect skills development to productivity and employment growth*, document de travail du Secteur de l'emploi (Genève, BIT, à paraître).
- Remploy, 2007: *Modernization proposals, external consultation paper*. Disponible sur: <http://www.remploy.co.uk/downloads/modernisation-external-consultation.pdf> [20 sept. 2007].
- Rivera, W.M., 2001: *La vulgarisation agricole et rurale à travers le monde: quelles réformes institutionnelles dans les pays en développement?* (Rome, FAO) (en français, uniquement le titre et le résumé).
- Rodrik, D., 2004: *Industrial policy for the 21st century*, Kennedy School of Governance, Working Paper RWP 04-047 (Harvard, KSG).
- , 2006: *What's so special about China's exports?*, Kennedy School of Governance (Harvard, KSG).
- Rosal, M.H., 2007: *La experiencia de la educación para el trabajo del POCET/CENET, Honduras 1990-2007*, bureau sous-régional de l'OIT pour l'Amérique centrale (San José, BIT).
- Rosenberg, N., 1975: *Perspectives on technology* (Cambridge, London and New York: Cambridge University Press).
- Russian SME Resource Centre (RSMERC), 2004: *Analysis of the role and place of small and medium enterprises in Russia* (Moscow, RSMERC).
- Rychly, L.; Vylitova, M., 2005: *National social dialogue on employment policies in Europe*, Service du dialogue social, de la législation du travail et de l'administration du travail, DIALOGUE, document n° 8 (Genève, BIT). Disponible en anglais sur: <http://www.ilo.org/public/english/dialogue/ifpdial/downloads/papers/national.pdf>.
- Sakamoto, A.; Marchese, M., 2005: *Skills development for industrial clusters: A preliminary review*, Département des compétences et de l'employabilité (Genève, BIT, non publié).

- Sako, M., 1999: «From individual skills to organizational capability in Japan», *Oxford Review of Economic Policy*, Vol. 15, No. 1, pp. 114-126.
- Scharlowsky, V., 2007: «The system of early identification of skill needs in Germany», dans l'ouvrage publié sous la direction de M.T.O. Strietska-Ilina et M. Tessaring: *Systems, institutional frameworks and processes for early identification of skill needs* (Luxembourg, CEDEFOP), pp. 83-90.
- Schömann, K.; Siarov, L.; van den Heuvel, N., 2006: *Managing social risks through transitional labour markets*, WZB Discussion Paper SP 2006-117.
- Schumpeter, J.A., 1942: «The process of creative destruction», *Capitalism, socialism and democracy*, chap. VII (New York, Harper), pp. 82-85.
- Shanahan, M.; Hand, C., 2008: *Skills development strategies for moving up the high road to development: The case of Ireland* (Genève, BIT, à paraître).
- Shenggen, F.; Hazell, P.; Thorat, S., 1999: *Linkages between government spending, growth and poverty in rural India*, IFPRI Research Report 110.
- Sievers, M.; Vandenberg, P., 2004: *Synergies through linkages: Who benefits from linking finance and business development services?*, document de travail SEED n° 64 (Genève, BIT).
- Silveira, S.; Matosas, A., 2001: *Hacia una formación decente para las mujeres: Avances y asignaturas pendientes para la participación femenina en la formación profesional y técnica en América Latina*, Boletín Trabajo Decente y Formación Profesional No. 151 (Montevideo, BIT/CINTERFOR).
- Snower, D., 1996: «The low-skill, bad-job trap», dans l'ouvrage publié sous la direction de A. Booth et D. Snower: *Acquiring skills* (Cambridge, Cambridge University Press).
- South African Qualifications Authority (SAQA), 2004: *Criteria and guidelines for the implementation of the recognition of prior learning* (Pretoria).
- Sparreboom, T., 2001: «An assessment of labour market information systems in Southern Africa», *Africa Development*, Vol. 26, Nos. 3&4, pp. 149-181.
- , 2004: «Skills development information systems in demand-driven markets: The case of South Africa», *South African Journal of Labour Relations*, Vol. 28, No. 1, pp. 127-144.
- Spilsbury, D., 2003: *Learning and training at work*, IFF Research, Research Report RR3 99, Department for Education and Skills (Royaume-Uni, gouvernement).
- Stapleton, D.; Burkhauser, R., 2003: *The decline in employment of people with disabilities: A policy puzzle*, W.E. Upjohn Institute for Employment Research.
- Stegner, J.R.; Butterfield, B.; Evers, C.T., 2002: *John Deere Supplier Development Program*, 87th Annual International Conference Proceeding, Institute for Supply Management (San Francisco). Disponible sur: <http://www.ism.ws/files/Pubs/Proceedings/StegnerFA.pdf> [31 oct. 2007].
- Stein, D.; Rocco, T.S., 2001: *The older worker: Myths and realities*, No. 18, ERIC Clearinghouse on Adult, Career and Vocational Education (Ohio State University, Columbus, Education Resources Information Center).
- Stern, N., 2007: *The economics of climate change* (New York, Cambridge University Press).
- Strietska-Ilina, M.T.O., 2007: «Review of systems of early identification of skill needs in the EU based on Cedefop/ETF information», dans l'ouvrage publié sous la direction de M.T.O. Strietska-Ilina et M. Tessaring: *Systems, institutional frameworks and processes for early identification of skill needs* (Luxembourg, CEDEFOP), pp. 204-213.
- Tabatabai, H., 2006: *Eliminating child labour: The promise of conditional cash transfers*, Programme international pour l'abolition du travail des enfants (IPEC) (Genève, BIT).

- Tan, H., 2006: *In-service skills upgrading and training policy: Global and regional perspectives*, présenté à la Conférence régionale MNA sur la création d'emplois et le développement des compétences, 4-6 déc. 2005, Le Caire, Egypte (réactualisé le 1<sup>er</sup> novembre 2006), Programme de renforcement des capacités dans le contexte du climat de l'investissement, Institut de la Banque mondiale. Disponible sur: <http://etools.worldbank.org/etools/docs/library/206983/Tan%20In-Service%20Training%20Global%20%26%20MENA%20Views.pdf>.
- Tan, H.W.; Batra, G., 1995: *Enterprise training in developing countries: Overview of incidence, determinants and productivity outcomes*, Private Sector Development Department, PSD Occasional Paper No. 9 (Washington, DC, Banque mondiale).
- Tessaring, M.; Wannan, J., 2004: *Vocational education and training: Key to the future*, Lisbon-Copenhagen-Maastricht: Mobilising for 2010, CEDEFOP synthesis of the Maastricht Study (Luxembourg, CEDEFOP).
- Te Velde, D.W., 2005: *Globalisation and education: What do the trade, investment and migration literature tell us?*, Working Paper No. 254 (Londres, Overseas Development Institute).
- The Conference Board, 1999: *Turning skills into profit: Economic benefits of workplace education programs*, Research Report 1247-99-RR (New York, The Conference Board).
- The Economist*, 2007: «Asia's skills shortage: Capturing talent», 16 août 2007: Disponible sur: <http://www.economist.com/displaystory.cfm?story-id=9645045> [4 déc. 2007].
- Trinidad National Centre for Persons with Disabilities (NCPD), 2006: *Annual Report 2006*. Disponible sur: <http://www.ncpdt.org/>.
- Tuck, R., 2007: *An introductory guide to national qualifications frameworks: Conceptual and practical issues for policy makers*, Département des compétences et de l'employabilité (Genève, BIT).
- UK Health and Safety Commission, 2004: *The business of health and safety: Case studies*. Disponible sur: <http://www.hse.gov.uk/businessbenefits/casestudy.htm> [17 oct. 2007].
- Union africaine, 2007: *Harmonisation des programmes de l'enseignement supérieur en Afrique: Une stratégie de l'Union africaine*, Réunion du bureau de la Conférence des ministres de l'Éducation de l'Union africaine (COMEDAF II+), 29-31 mai 2007, Addis-Abeba, Éthiopie.
- United Nations Children's Fund (UNICEF), 2007: *National Education Statistics*. Disponible sur: <http://www.childinfo.org/areas/education/> [17 août 2007].
- , 2004: *Innocenti Social Monitor 2004: Economic growth and child poverty in the CEE/CIS and the Baltic States*, The MONEE Project (Florence, UNICEF Innocenti Research Centre).
- Uzzi, B., 1996: «The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect», *American Sociological Review*, Vol. 61, pp. 674-689.
- Van Ark, B., 1999: *Economic growth and labour productivity in Europe: Half a century of East-West comparisons*, Groningen Growth and Development Centre and University of Groningen (Groningen). Disponible sur: <http://www.eco.rug.nl/ggdc> [17 oct. 2007].
- Van Ark, B.; O'Mahony, M.; Ypma, G. (responsables de publication), 2007: *The EU KLEMS productivity report*, Groningen Growth and Development Centre, Université de Groningen, Université de Birmingham.
- Vandenberg, P., 2004: *Productivity, decent employment and poverty: Conceptual and practical issues related to small enterprises*, document de travail SEED n° 67 (Genève, BIT).
- Van Eekelen, W.; de Luca, L.; Nagwa, I., 2001: *Youth employment in Egypt*, Programme focal sur les connaissances, les compétences et l'employabilité (Genève, BIT).
- Van Empel, C., 2007: *LED Story Ghana: Rooting public-private dialogue* (Genève, BIT).
- Visagie, E.; Prasad, G., 2006: *Renewable energy technologies for poverty alleviation South Africa: bio diesel and solar water heaters* (Cape Town, University of Cape Town).



- Volberda, H.W.; van den Bosch, F.A.J., 2004: *Rethinking the Dutch innovation agenda: Management and organization matter most*, Research Paper ERS-2004-009-STR, Erasmus Research Institute of Management (ERIAM), RSM Erasmus University (révisé le 15 décembre 2005).
- Von Braun, J.; Pachauri, R.K., 2006: *Promises and challenges of biofuels for the poor in developing countries*, Annual Report Essay, International Food Policy Research Institute (Washington, DC, IFPRI).
- Wahl, M.; Meier, R., 2005: *How a business membership organization can contribute to improving the business environment: Case study – North Brazil*, SEQUA-BFZ. Disponible sur: <http://www.businessenvironment.org/> [29 oct. 2007].
- Walker, S., 2005: «Role of education and training in agricultural meteorology to reduce vulnerability to climate variability», *Climatic Change*, Vol. 70, pp. 311-318.
- Wickramasekara, P., 2007: *Options politiques de réponse à la migration des compétences: rétention, retour et circulation*, document présenté à la conférence internationale «A Call To Action: Ensuring Global Human Resources for Health», Genève, 22-23 mars 2007.
- , 2003: *Options politiques de réponse à la migration des compétences: rétention, retour et circulation*, Perspectives des migrations du travail 5E, Programme des migrations internationales (Genève, BIT).
- Wilk, E.d.O.; Fensterseifer, J.E., 2003: «Use of resource-based view in industrial cluster strategic analysis», *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 23, No. 9, pp. 995-1009.
- Wirth, L.: *Briser le plafond de verre: les femmes aux postes de direction*, 2004. Version actualisée (Genève, BIT).
- Wong, P.K., 2001: «Singapore's strategy to become a knowledge-based economy», dans l'ouvrage publié sous la direction de N. Chee Yuen and C. Griffy-Brown: *Trends and issues in East Asia 2001* (Tokyo, International Development Research Institute).
- World Resources Institute/PNUD/PNUE/Banque mondiale, 2005: *World resources 2005: The wealth of the poor: Managing ecosystems to fight poverty* (Washington, DC, WRI/UNDP/UNEP/WB).
- Wright, P.M.; Snell, S.A., 1998: «Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management», *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 4, pp. 756-772.
- Wu, W., 2007: «Cultivating research universities and industrial linkages in China: The case of Shanghai», *World Development*, Vol. 35, No. 6, pp. 1075-1093.
- Young, M., 2005: *National qualifications frameworks: Their feasibility for effective implementation in developing countries*, Département des compétences et de l'employabilité (Genève, BIT).
- Zachmann, R., 2008: *Training in times of change: Chronicle of an industrial revolution*, document de travail du Secteur de l'emploi (Genève, BIT, à paraître).
- Zadek, S.; Scott-Parker, S., 2001: *Libérer les capacités: le nouvel argument commercial pour l'emploi des personnes handicapées* (Genève, BIT).