Les besoins en compétences dans les économies verdissantes

CES, BUSINESSEUROPE, CEEP, UEAPME

Rapport final, 31 janvier 2014, Bruxelles

TRADUCTION FRANCAISE NON OFFICIELLE

Projet des partenaires sociaux européens avec le soutien financier de la Commission européenne

Cette page est laissée vierge intentionnellement

La société ICF GHK est seule responsable du contenu du présent rapport.

Rapport présenté par ICF GHK

Date : 31 janvier 2014

Projet n° 30259558

Tina Weber
ICF GHK

30 St Paul's Square
Birmingham
B3 1QZ
Royaume-Uni
T +44 (0)121 233 8900
birmingham@ghkint.com
www.ghkint.com
www.icfi.com

Processus de vérification interne

Titre du document	Les besoins en compétences dans les économies verdissantes
Numéro de projet	30259558
Rédigé par	Joel Marsden, Tina Weber
Contributeurs	Danilo Bianchini, Josefina Capdevila
Vérifié par	Tina Weber
Date	31 janvier 2014

ICF GHK est le nom de marque de GHK Consulting Ltd et des autres filiales de GHK Holdings Ltd. En février 2012, GHK Holdings et ses filiales ont été acquises par ICF International.

Sommaire

Messages clés i

1 Introduction 1

2 Information de base, contexte et modèles d'engagement des partenaires sociaux 2

2.1 L'avenir vert de l'Europe : contexte politique et incidences sur l'emploi et les besoins de compétences 2

2.2 La raison d'être de l'apprentissage tout au long de la vie : saisir les occasions et relever les défis de la transition vers une économie plus verte 3

2.3 Modèles de participation des partenaires sociaux 5

3 Actions des partenaires sociaux en matière d'apprentissage tout au long de la vie pour soutenir le verdissement de l'économie 9

3.1 Identification et anticipation des besoins de compétences et de qualifications 9

3.2 Reconnaissance et validation des compétences et des qualifications 11

3.3 Information, accompagnement et conseil 14

3.4 Mobilisation des ressources pour le développement des compétences tout au long de la vie 16

Annexe 1 Notes méthodologiques .....

Annexe 2 Liste des partenaires sociaux et des parties prenantes consultées .....

Annexe 3 Études de cas .....

Messages clés

La conférence qui s'est tenue à Bruxelles les 10 et 11 octobre 2013 a permis aux partenaires sociaux de l'ensemble de l'Europe de discuter un certain nombre de points soulevés dans le présent document de travail[1].

1. **Les priorités fixées dans le cadre d'actions 2002 pour le développement des compétences et des qualifications tout au long de la vie restent pertinentes** : bien qu'elles aient été négociées il y a plus de dix ans, les quatre actions prioritaires (identification et anticipation des besoins en compétences et en qualifications ; reconnaissance et validation des compétences et des qualifications ; information, accompagnement et conseil; ressources) restent tout aussi pertinentes qu'elles ne l'étaient, lorsqu'elles ont été adoptées, pour les partenaires sociaux et les autres acteurs des systèmes d'éducation et de formation.
2. **Un agenda de verdissement des compétences est important pour l'ensemble des secteurs** : l'accent mis sur les compétences nécessaires à l'économie verdissante ne se limite aucunement à quelques secteurs bien définis. Bien au contraire, il s'étend à tous les secteurs de l'économie dans le cadre d'efforts visant à préserver l'environnement et à utiliser rationnellement les ressources. L'éducation, la formation professionnelle initiale et la formation professionnelle continue (ou « développement des compétences tout au long de la vie ») ont un rôle important à jouer dans la transmission et l'actualisation des compétences pertinentes. La dimension de « verdissement » doit donc être intégrée à chaque activité qui soutient la mise en œuvre des quatre actions prioritaires aux niveaux national, régional, local et des entreprises.
3. **La forte participation des partenaires sociaux est essentielle au succès** : cette participation doit être assurée à tous les niveaux appropriés et des canaux d'information efficaces doivent faire en sorte que les partenaires nationaux concernés et les prestataires de formation soient en permanence conscients des besoins en compétences des entreprises et des travailleurs et qu'ils y répondent. Certains pays disposent de systèmes très institutionnalisés pour actualiser régulièrement les programmes de formation afin de répondre à ces besoins. Même dans les pays où cela n'est pas le cas, des exemples issus d'études de cas montrent toutefois que des partenariats locaux dynamiques arrivent à anticiper les évolutions et à communiquer les besoins aux prestataires de formation. Cela est particulièrement important pour les petites et moyennes entreprises, qui n'ont pas toujours adopté une stratégie systématique de développement des compétences du gérant-propriétaire et des travailleurs. Le dialogue européen, national, régional, local et sectoriel portant sur les besoins futurs de compétences joue déjà un rôle important dans la définition des objectifs de développement des compétences tout au long de la vie. Au niveau européen, les initiatives existantes, telles que le panorama européen des compétences, les conseils sectoriels sur les compétences, les alliances sectorielles pour les compétences et la classification européenne des aptitudes/compétences, certifications et professions (ESCO) doivent être revues en permanence et de manière coordonnée afin de garantir leur caractère pratique et leur valeur ajoutée.
4. **La coordination, la cohérence et l'uniformité des politiques peuvent contribuer à la transformation harmonieuse des compétences et de l'économie** : l'adaptation effective et la restructuration des économies et des marchés du travail face aux défis environnementaux reposent sur des politiques claires, coordonnées et prévisibles. Une approche cohérente des politiques industrielles, sociales et environnementales requiert une coordination active entre les autorités publiques dans ces domaines. Il sera ainsi plus facile aux employeurs, aux travailleurs et aux autorités publiques de prendre des mesures efficaces pour fournir les compétences nécessaires au verdissement de l'économie. Les partenaires sociaux jouent un rôle important en cartographiant, en observant et en évaluant régulièrement les besoins de compétences à la lumière de la dynamique concurrentielle dans l'ensemble des secteurs.

[1] Toute la documentation relative à cet événement est disponible sur les sites web des centres de ressources de la CES (http://resourcecentre.etuc.org/Framework-of-actions-56.html (lien en anglais)) et des employeurs (http://www.erc-online.eu/content/default.asp?PageID=511 (lien en anglais)).

5. **L'offre de formations doit être abordable, efficace et accessible** : dès que les besoins de compétences ont été définis et qu'une offre de formations adéquates a été développée, il importe que cette dernière soit abordable, pertinente, disponible en temps utile et accessible pour être adoptée. La demande de formations dépend d'un certain nombre de facteurs, notamment les besoins de compétences répertoriés, les exigences légales, le contrôle de la qualité, la valeur perçue de la formation et la motivation personnelle de l'apprenant. Les partenaires sociaux peuvent influencer ces facteurs en promouvant les avantages du développement des compétences tout au long de la vie afin de renforcer la compétitivité et en prévoyant des mécanismes pratiques afin d'aider les entreprises et leurs travailleurs – en particulier les PME dont les moyens financiers sont souvent limités – à entreprendre une formation.
6. **La reconnaissance des « compétences vertes » peut être encore plus développée** : à l'heure actuelle, peu d'actions ont été menées par les partenaires sociaux et les autres parties prenantes pour intégrer pleinement l'offre de formations au niveau des cadres nationaux appropriés, afin de l'adapter au verdissement de l'économie ainsi que pour mettre en place des systèmes de reconnaissance des compétences acquises sur le lieu de travail. De nouvelles initiatives sont nécessaires pour établir des liens entre les acteurs de l'éducation et de la formation, d'une part, et l'industrie, les entreprises et les services publics, d'autre part, afin d'adapter les qualifications existantes et développer des modules supplémentaires, agréés au niveau national, qui font correspondre les besoins des individus à ceux du marché du travail.
7. **Les partenaires sociaux peuvent jouer un rôle clé dans la sensibilisation aux besoins de compétences dans les économies verdissantes et aux possibilités de formation** : le succès d'un changement socialement responsable est conditionné à une prise de conscience et à une acceptation généralisées du besoin de changement parmi les travailleurs et les employeurs. Les infrastructures permettant d'activer les employeurs, les travailleurs et les demandeurs d'emploi et de communiquer clairement sur les changements économiques et politiques pertinents ainsi que sur les possibilités de développement des compétences tout au long de la vie liées au verdissement de l'économie revêtent à cet égard une grande importance. Les outils et les instruments de partage et de diffusion de l'information ne manquent pas. Ce qu'il faut faire, c'est renforcer le rôle du partenariat social et redoubler d'efforts.
8. **Les échanges et l'enseignement mutuel peut encore être développé** : il n'y a que peu d'indications de « démultiplication » ou de reproduction des pratiques efficaces résultant de projets locaux ou régionaux. Il existe donc des possibilités d'échanges et d'approfondissement de l'échange de connaissances entre pairs au niveau national. Il en va de même au niveau européen, où un échange ciblé d'expériences pourrait favoriser une innovation basée sur la pleine compréhension des différences sous-jacentes de politiques et de cadres structurels.
9. **Le financement de l'UE offre des possibilités mais impose aussi des capacités internes** : toute une série d'aides financières sont disponibles au niveau de l'UE, et notamment le FSE qui peut cofinancer la mise en œuvre d'activités de développement des compétences tout au long de la vie. Au cours de la prochaine période de financement, « Erasmus+ » offrira de nouvelles possibilités pour soutenir l'échange de connaissances entre pairs et les échanges d'enseignants, de formateurs et de stagiaires entre les pays. La Commission devrait garantir un accès prioritaire aux fonds de l'UE aux partenaires sociaux qui les sollicitent. Au niveau local, les partenariats ouverts peuvent fournir une aide supplémentaire sur le plan de la conformité et en réunissant le cofinancement nécessaire et/ou en suscitant de nouvelles possibilités d'aide en nature.
10. **Un plaidoyer en faveur du développement des compétences tout au long de la vie** : les initiatives de développement des compétences tout au long de la vie seraient davantage soutenues si l'on mettait mieux en évidence les effets positifs que ces activités de développement des compétences nécessaires au verdissement de l'économie ont sur la compétitivité à long terme et les performances des entreprises et des organisations.

Prochaines étapes

Les résultats et les conclusions des discussions exposés dans le présent document seront pris en considération pour préparer la voie à de nouvelles initiatives dans le cadre du dialogue social européen.

1 Introduction

Le présent document d'expertise externe sur les « besoins en compétences dans les économies verdissantes » a été commandé le 21 décembre 2012 par les partenaires sociaux européens CES, BUSINESSEUROPE, CEEP et UEAPME.

Le projet « les besoins en compétences dans les économies verdissantes » s'inscrit dans le contexte du **PROGRAMME INTÉGRÉ du dialogue social européen 2013-2014**. Il vise à souligner le rôle important joué par les syndicats, les organisations patronales et les employeurs individuels pour soutenir l'objectif de la stratégie Europe 2020 tendant à transformer l'UE en une économie intelligente, durable et inclusive capable d'assurer des niveaux élevés d'emploi, de productivité et de cohésion sociale[2].

Le projet repose sur les quatre priorités du cadre d'actions 2002 pour le développement des compétences et des qualifications tout au long de la vie[3]. Il s'appuie aussi sur l'étude conjointe des partenaires sociaux européens sur les initiatives nationales et sectorielles. Cette étude, réalisée en 2011, énumère une série de questions liées au rôle des partenaires sociaux dans les initiatives concernant le changement climatique, l'emploi et les politiques de formation dans l'ensemble de l'Europe[4].

Le présent document étudie plusieurs modèles différents et émergents de participation des partenaires sociaux au processus de transition vers une économie sobre en carbone. Les données présentées sont le fruit d'une recherche documentaire, d'interviews par téléphone et de la correspondance électronique échangée avec des représentants d'organisations syndicales et patronales nationales en Europe. De plus amples renseignements sur la méthodologie et la liste complète des parties prenantes consultées figurent à l'annexe 1 et à l'annexe 0, respectivement.

Dans sa présentation thématique, le document de discussion de base suit les rubriques des quatre priorités du cadre d'actions 2002, qui restent valides dans le contexte actuel, à savoir :

- l'identification et l'anticipation des besoins en compétences[5] et en qualifications ;
- la reconnaissance et la validation des compétences et des qualifications[6] ;
- l'information, l'accompagnement et le conseil ; les ressources.

La conférence organisée les 10 et 11 octobre 2013 vise à stimuler les échanges d'expériences entre les syndicats et les employeurs publics et privés (y compris les PME) et à favoriser les discussions entre les partenaires sociaux, tant au niveau national qu'européen, sur le développement des compétences et des qualifications tout au long de la vie en Europe dans le contexte du verdissement de l'économie.

La structure du document de base utilisé lors de la conférence se présente comme suit :

- Chapitre 2 : Informations de base, contexte et modèles d'engagement des partenaires sociaux
- Chapitre 3 : Actions des partenaires sociaux en matière de formation tout au long de la vie pour soutenir le verdissement de l'économie

[2] Pour de plus amples informations, voir http://ec.europa.eu/europe2020/index_fr.htm, consulté le 31 janvier 2014.

[3] Disponible à la page http://www.etuc.org/a/580, consultée le 31 janvier 2014.

[4] CES, BUSINESS EUROPE, UEAPME, CEEP (2011), *Initiatives involving social partners in Europe on climate change policies and employment*, rapport rédigé par Syndex pour le compte des partenaires sociaux européens.

[5] Par « compétences », il y a lieu d'entendre les connaissances, les aptitudes et le savoir-faire appliqués et maîtrisés dans une situation de travail donnée.

[6] Les « qualifications » sont l'expression formelle des aptitudes professionnelles du travailleur. Elles sont reconnues au niveau national ou sectoriel.

2 Informations de base, contexte et modèles d'engagement des partenaires sociaux

2.1 L'avenir vert de l'Europe : contexte politique et incidences sur l'emploi et les besoins de compétences

La transition vers une économie efficace dans l'utilisation des ressources et sobre en carbone est soutenue par la stratégie Europe 2020. Celle-ci reconnaît que le verdissement de l'économie est un défi multidimensionnel, qu'il convient dès lors de relever par des mesures transversales au niveau sectoriel qui comprennent des politiques ciblées sur l'économie, l'emploi et le développement des compétences, parallèlement à des politiques de développement industriel, d'innovation et de compétitivité. Le futur cadre pour le climat et l'énergie à l'horizon 2030 constitue une étape importante garantissant une approche équilibrée. Pour 2050, la Commission européenne et une large majorité d'État membres se sont fixé comme objectif de réduire de 80 à 95 % les émissions de gaz à effet de serre en Europe. Afin de préserver la compétitivité européenne, cet objectif devrait aussi s'inscrire dans les efforts déployés par l'ensemble des pays développés pour réduire leurs émissions dans une mesure comparable, conformément à la convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques (CCNUCC).

La dimension durable de la stratégie Europe 2020 repose sur une palette d'instruments législatifs et non législatifs. Les cadres politiques prévoient la fixation d'objectifs climatiques et énergétiques juridiquement contraignants (« objectifs 20-20-20 »)[7], qui sont ensuite soutenus par des instruments basés sur le marché et des règlements visant à internaliser les coûts environnementaux, par exemple à travers le système d'échange de quotas d'émissions de l'UE et les directives sur la conception écologique. Parallèlement à ces instruments législatifs, le dialogue social et d'autres instruments non législatifs peuvent jouer un rôle de conscientisation afin de faciliter les changements de comportement et favoriser des investissements plus efficaces et la mise en œuvre des politiques, en particulier dans les domaines intéressant le plus les partenaires sociaux, comme l'adaptation des compétences au verdissement de l'économie.

Par conséquent, outre le cadre politique et législatif en place, la stratégie européenne pour rendre les économies plus « vertes » (*économes en ressources et écologiquement durables*) reconnaît et cherche à renforcer le rôle des consommateurs, des travailleurs, des entreprises publiques et privées (y compris des PME) et de l'industrie dans un grand nombre de secteurs existants et émergents afin de susciter et de mettre en œuvre l'innovation et le changement. À cette fin, des instruments fiscaux et financiers, des activités d'éducation et de communication, le financement de la recherche, du développement et de l'innovation et la création de plates-formes et de réseaux d'échanges des bonnes pratiques revêtent une importance déterminante. L'approche reconnaît que les cadres descendants (*top-down*) sont efficaces dans la mesure où ils mettent en place les conditions permettant aux citoyens et aux entreprises européennes de prospérer, tout en laissant l'espace nécessaire au déploiement des initiatives des entrepreneurs, de l'industrie et d'autres parties prenantes[8].

Dans sa communication de 2012 intitulée *Vers une reprise génératrice d'emplois*[9], la Commission européenne indique que l'économie verte est un des domaines stratégiques clés de la croissance économique et de la création d'emplois pour surmonter la crise

[7] Une diminution des gaz à effet de serre dans l'UE d'au moins 20 % par rapport aux niveaux de 1990 ; la nécessité, pour les sources renouvelables, de représenter 20 % de la consommation d'énergie finale de l'UE ; et une diminution de la consommation d'énergie de 20 % par rapport aux niveaux prévus en 2020 par l'amélioration de l'efficacité énergétique, CE (2008), *Deux fois 20 pour 2020, Saisir la chance qu'offre le changement climatique*, COM (2008) 30.

[8] DG Entreprises et industrie : Entreprises durables et responsables, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/index_fr.htm, consulté le 27 juin 2013.

[9] CE (2012), *Vers une reprise génératrice d'emplois,* COM (2012) 173.

actuelle de l'emploi et accroître la compétitivité industrielle. Le document joint à la communication – *Exploiting the Employment Potential of Green Growth*[10] – souligne que les progrès réalisés dans la transition vers une économie économe en ressources coïncideront avec des changements structurels dans l'emploi. Une transition réussie bénéficiera donc des politiques qui aident les travailleurs à se restructurer et du renforcement des systèmes d'information sur les compétences vertes, qui inscrivent la dimension des compétences et de la formation dans des stratégies nationales et régionales plus larges de croissance verte et de développement durable.

Tout en soulignant la nécessité d'interagir et d'anticiper les effets, sur le marché du travail, des mesures politiques prises dans les domaines de l'industrie, de l'innovation, de l'énergie et de l'environnement, la Commission fait remarquer que les politiques en matière d'emploi et de compétences peuvent également contribuer dans une large mesure à la transition vers une économie plus verte en soutenant et en exploitant les nouvelles possibilités et en remédiant aux goulets d'étranglement existants. Par conséquent, il est essentiel que les politiques du marché du travail et les politiques connexes aux niveaux de l'UE et des États membres jouent un rôle de catalyseur de ce processus de transformation, au lieu d'y faire obstacle, et que les acteurs concernés du marché du travail[11], y compris les partenaires sociaux, se comprennent et collaborent entre eux.

2.2 La raison d'être de l'apprentissage tout au long de la vie : saisir les occasions et relever les défis de la transition vers une économie plus verte

La transformation de l'économie européenne en une économie durable à long terme, compte tenu des limites physiques posées à l'utilisation des ressources naturelles, lance un défi aux entreprises, aux organisations publiques et à l'industrie en les obligeant à intégrer la dimension environnementale, à innover et à se diversifier.

Du fait du processus actuel de changement des structures fondamentales de l'économie, certaines industries et certaines régions seront confrontées à d'importants défis[12]. Dans l'ensemble, les données recueillies indiquent que les politiques et les mesures adoptées pour encourager la transition vers une économie à faibles émissions de carbone ne font pas peser une menace sur le niveau global de l'emploi[13]. Dans le même temps, elles ont contribué, parallèlement à d'autres facteurs tels que le prix des matières premières, la dépendance énergétique et ses conséquences, à une augmentation des prix de l'énergie en Europe, qui affecte négativement la compétitivité internationale des entreprises européennes[14]. Il importe par conséquent d'évaluer les retombées sur chaque secteur, alors que les considérations environnementales passent pour intensifier les processus de changement déclenchés par des défis plus larges, notamment la mondialisation, l'évolution des technologies de l'information et le vieillissement de la main-d'œuvre[15].

Le verdissement graduel de l'économie entraînera une redéfinition progressive des besoins de compétences dans de nombreuses fonctions, tous secteurs confondus. En effet, d'après certaines recherches, l'évolution des compétences requises est souvent observée dans les

[10] CE (2012), *Exploiting the employment potential of green growth,* document de travail des services de la Commission (2012) 92.

[11] *Ibid.*

[12] GHK, CE, IER (2011), *Studies on sustainability issues: green jobs; trade and labour*, Commission européenne.

[13] Cedefop (2013), *Skills for a low carbon Europe*, Centre européen pour le développement de la formation professionnelle.

[14] Voir par exemple DECC (2012), *Estimated impact of energy and climate policies on energy prices and bills*, ministère britannique de l'Énergie et du Changement climatique.

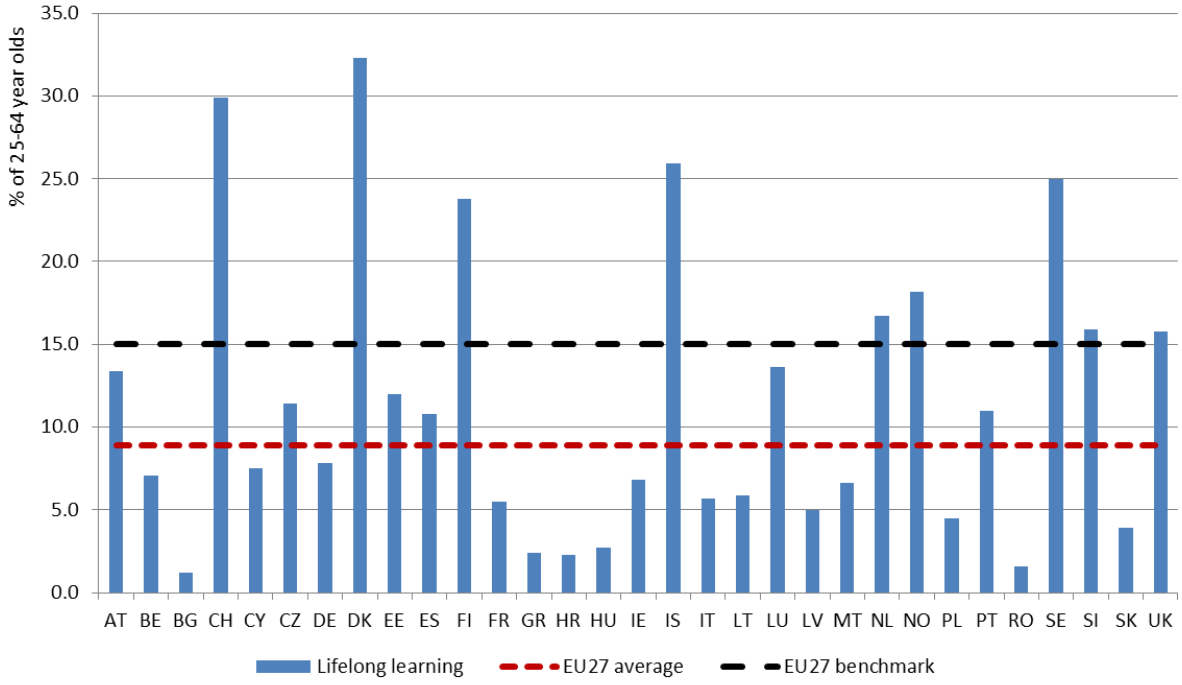
[15] Chateau, J., Manfredi, T., Saint-Martin, A., Swain, P. (2011) : *Employment impacts of Climate Change Migration Policies in OECD: A general-equilibrium perspective*, document de travail de l'OCDE sur l'environnement n° 32.

métiers traditionnels existants[16]. Il apparaît également que la ligne de démarcation entre les emplois « verts » et les emplois peu respectueux de l'environnement se déplace au fil du temps parce que tous les emplois s'écologisent et que les limites traditionnelles entre les secteurs et les métiers deviennent de plus en plus floues.

La gestion des changements structurels qui visent à améliorer l'utilisation efficace des ressources et à réduire les émissions de CO_2 nécessite, entre autres, des marchés du travail et des systèmes d'éducation et de formation qui facilitent l'ajustement nécessaire d'une manière efficace, durable et inclusive[17]. L'industrie européenne et ses travailleurs ont également un intérêt commercial clair et ont déjà prouvé leur capacité à réaliser des gains d'efficacité. Dans de nombreux cas, comme la transition est souvent un processus fondé sur des politiques, l'anticipation du verdissement peut être explicite, tandis que des mesures de gestion peuvent être programmées et lancées dès le départ[18].

L'apprentissage tout au long de la vie – le développement continu des compétences – présente un intérêt commun pour les employeurs, les travailleurs et les autorités publiques, qui s'en partagent aussi la responsabilité. Pour les employeurs, le recrutement et le développement d'une main-d'œuvre compétente et adaptable est l'une des conditions de l'innovation et de la compétitivité. Pour les travailleurs, l'acquisition, l'actualisation et le développement des connaissances et des compétences pertinentes tout au long de leur carrière est la manière la plus efficace de trouver et de conserver un emploi[19].

Figure 2.1 Participation des adultes à l'éducation et à la formation (« apprentissage tout au long de la vie ») en Europe, 2011



[% de la tranche d'âge 25-64 ans

Apprentissage tout au long de la vie

[16] Cedefop (2012), *Green skills and environmental awareness: the role of vocational education and training*, Centre européen pour le développement de la formation professionnelle.

[17] OEE (2009), *The Employment Dimension of Economy Greening*, Observatoire européen de l'emploi.

[18] Eurofound (2013*), Greening of industries in the EU: Anticipating and managing the effects on quantity and quality of jobs*, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, p. 2.

[19] CES, BUSINESS EUROPE, CEEP, UEAPME (2002), *Cadre d'actions pour le développement des compétences tout au long de la vie.*

Moyenne UE 27

Référence UE 27]

Source : Enquêtes sur les forces de travail et l'éducation des adultes, Eurostat

La figure 2.1 montre que les niveaux de participation des adultes à l'éducation et à la formation varient considérablement en Europe. Les meilleurs résultats sont obtenus par les cinq pays nordiques – le Danemark, la Finlande, l'Islande, la Norvège et la Suède – et par les Pays-Bas, la Slovénie, la Suisse et le Royaume-Uni. À l'autre extrême, moins de 5 % des adultes participent à des activités d'éducation et de formation dans des pays tels que la Bulgarie, la Croatie, la Grèce, la Hongrie et la Roumanie[20].

D'un côté, des niveaux assez faibles de participation à des activités de développement professionnel continu et d'apprentissage tout au long de la vie peuvent faire ressortir des questions intéressantes liées à la manière dont les niveaux de compétences peuvent être développés et maintenus pour faire face au verdissement de l'économies. D'un autre côté, les pays qui présentent des niveaux assez élevés de participation des adultes aux activités d'apprentissage peuvent être confrontés à d'autres difficultés lorsqu'ils adaptent l'offre existante de formations aux besoins des économies vertes.

2.3 Modèles de participation des partenaires sociaux

Les approches de l'apprentissage tout au long de la vie en Europe varient d'un pays à l'autre quant à la mesure dans laquelle l'État, l'employeur ou l'individu prend en charge les frais de formation et au rôle joué par les partenaires sociaux et l'État dans les normes et l'accréditation des formations[21].

L'impression d'ensemble qui se dégage est que le gouvernement – au niveau national ou régional – établit un cadre dans lequel les qualifications peuvent être définies. L'étendue et la forme de la participation des partenaires sociaux aux activités d'apprentissage tout au long de la vie reflètent dans une large mesure des approches plus larges du dialogue social et du partenariat social dans le contexte national. Elle peut donc être poussée dans certains pays (ou secteurs), et virtuellement inexistante dans d'autres, tandis que les parties concernées peuvent être différentes selon le cas[22].

La coopération des partenaires sociaux est considérée comme essentielle à tous les niveaux appropriés[23] :

- **au niveau central**, où ils sont consultés et/ou partagent certaines responsabilités avec les autorités, conformément aux pratiques nationales ;
- **au niveau de l'industrie**, où ils peuvent jouer un rôle clé dans la prévision des besoins de compétences et dans l'élaboration d'initiatives adéquates de formation sectorielle ;
- **au niveau de l'entreprise**, où ils peuvent contribuer au verdissement du lieu de travail, tout en améliorant la compétitivité et la productivité de l'entreprise.
- **Les entreprises individuelles et leurs représentants syndicaux**, là où ils existent, peuvent également jouer un rôle, quelle que soit la taille de l'entreprise.

[20] Une culture de la formation se définit comme « un environnement dans lequel la formation est considérée comme importante et étroitement liée à la stratégie de l'entreprise, notamment parce qu'elle lui apporte un avantage concurrentiel. Tous les travailleurs ont la possibilité de participer à des formations pour développer leurs aptitudes et leurs compétences. » Source : Mackenzie J. et Polvere, R.A. (2009) *TVET Glossary: Some key terms* in International Handbook of Education for the Changing World of Work, UNESCO International Library of Technical Vocational Education and Training.

[21] Cedefop (2008), *IVET Thematic Report: Synthesis Report*, Centre européen pour le développement de la formation professionnelle, Salonique.

[22] Cedefop (2009), Initial vocational education and training (IVET) in Europe: review.

[23] EMCO (2010), *Towards a greener labour market - the employment dimension of tackling climate change*, Comité de l'emploi, Commission européenne.

La participation des partenaires sociaux à ces processus varie d'un pays à l'autre de l'UE, à l'image de la diversité des systèmes nationaux de relations industrielles. Les organisations syndicales et patronales sont principalement associées à l'élaboration des politiques dans le contexte des systèmes nationaux de formation, des cadres et des normes nationales de qualifications et des dispositions législatives nationales. Les partenaires sociaux aux niveaux européen, national et local peuvent contribuer à la mise en place des conditions-cadres appropriées pour faciliter et coordonner ces rôles et façonner des stratégies et des réformes politiques effectives.

L'émergence des **comités d'entreprise européens** (CEE) a également eu des répercussions sur le développement institutionnel des relations industrielles transnationales en raison de la participation des CEE aux restructurations des entreprises multinationales. Par l'entremise des CEE, la direction informe et consulte les travailleurs au niveau transnational sur les performances de l'entreprise et sur toute décision importante susceptible de les affecter.

1er exemple de bonne pratique : le groupe ČEZ, République tchèque

En République tchèque, un comité d'entreprise européen (CEE) a été créé au sein du groupe ČEZ, la compagnie nationale d'électricité. Le CEE est le lieu où les représentants des travailleurs sont informés et où les grandes options stratégiques du groupe sont discutées. L'accord instituant ce CEE prévoit aussi le droit à la formation, ce qui a permis de développer des actions pour soutenir l'enseignement technique auprès des jeunes dans les écoles et les établissements supérieurs et de promouvoir des voies d'accès vers des emplois dans la production d'énergie.

Dans le contexte des besoins de compétences émergents dans les économies vertes, la structure institutionnelle précise de ces systèmes de dialogue social variera probablement au cas par cas. Quoi qu'il en soit, il est probable qu'elle prévoira la participation active ou un rôle déterminant de l'industrie ou des représentants des travailleurs et des employeurs dans la conception d'activités de formation en collaboration avec les associations professionnelles et les syndicats, y compris, le cas échéant, les chambres d'artisanat et de commerce, afin de garantir que l'offre de formations soit disponible en temps utile, largement accessible et pertinente tant pour l'apprenant que pour les besoins du marché du travail.

Au niveau sectoriel, ils peuvent jouer un rôle actif dans les **conseils sectoriels**, qui fixent les normes professionnelles en définissant les besoins de formation professionnelle et la structure, le contenu et la durée des cours (par exemple, les *Sector Skills Councils* au Royaume-Uni). Plus rarement, ils sont étroitement associés à la procédure d'évaluation en siégeant dans les jurys (par exemple, les syndicats jouent un rôle direct dans l'offre de formations en Autriche). Les partenaires sociaux peuvent aussi être associés aux prestations et à la gestion des **fonds de formation sectorielle** (par exemple, les fonds intersectoriels en Italie et les organismes paritaires collecteurs agréés – OPCA – en France). Un autre exemple novateur est fourni par les réseaux de partenaires sociaux créés pour anticiper et proposer une offre efficace de formations au niveau régional ou sectoriel en Irlande (voir encadré ci-dessous).

2e exemple de bonne pratique : Skillnets, Irlande

Skillnets est une initiative des entreprises qui vise à améliorer la compétitivité et l'accès des salariés aux possibilités de développement des compétences et à accroître la réserve de main-d'œuvre disponible en permettant aussi aux chômeurs de mettre à niveau leurs compétences. Pour ce faire, elle réunit des groupes d'entreprises privées et les acteurs concernés au niveau régional ou sectoriel pour constituer des réseaux de formation.

Le conseil d'administration du programme Skillnets comprend des représentants du ministère de l'Éducation et des Compétences, d'organisations de travailleurs à travers le Congrès des syndicats irlandais (ICTU) et de quatre organisations patronales : la Confédération des industries et des employeurs irlandais (IBEC), Chambers Ireland, la Fédération des industries de la construction (CIF) et l'Association des petites entreprises (SFA). Ensemble, ces représentants font la promotion du réseau auprès de leurs affiliés, ils examinent les demandes de création de nouveaux réseaux et

déterminent les priorités du financement public. L'une de ces priorités vise à soutenir la formation pour développer les compétences nécessaires aux économies vertes.

La responsabilité globale de la gestion d'un réseau déterminé incombe à l'organisation contractante (en général, une organisation patronale). Celle-ci est aussi chargée de réaliser une analyse des besoins de formation, gérer et mobiliser des ressources pour compléter le financement public et fournir et promouvoir des cours de formation destinés au secteur ou à la région.

L'approche flexible et ouverte, gérée par les entreprises, et le modèle de financement jumelé présentent l'avantage de garantir que les employeurs contribuent activement à l'inventorisation des besoins de formation du personnel, en concertation avec d'autres entreprises, et qu'ils y donnent suite par une offre d'apprentissage tout au long de la vie. La participation des partenaires sociaux est un élément central du programme à tous les niveaux, tandis que l'approche basée sur les réseaux s'est avérée efficace pour attirer les PME.

Les représentants syndicaux influencent aussi la politique de formation et les questions liées à la mobilité professionnelle interne et externe de leurs membres à travers le processus de négociation collective qui vise à promouvoir des emplois décents. Pour leur part, les entreprises mènent aussi des activités d'apprentissage tout au long de la vie et du « verdissement » dans le cadre de leurs pratiques de gestion des ressources humaines ou des activités relevant de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). La majorité des entreprises encouragent leurs salariés à poursuivre leur formation et/ou leur accordent un congé à cet effet, selon leurs exigences organisationnelles[24]. En outre, certaines conventions collectives contiennent des dispositions sur l'apprentissage tout au long de la vie (notamment en cas de restructurations). Par exemple, l'apprentissage tout au long de la vie est explicitement prévu, par la convention collective conclue au niveau de l'entreprise, dans le programme de politique de formation de Sofiyska Voda, la compagnie des eaux bulgare, et dans le plan de développement des affaires d'Eesti Energia en Estonie. Toutefois, malgré ces dispositions, le niveau moyen de participation des adultes à l'éducation et à la formation en Europe reste inférieur à 10 %.

3e exemple de bonne pratique : Lieux de travail verts, Royaume-Uni

Plusieurs exemples du rôle joué par le dialogue social et les négociations collectives dans le développement des compétences peuvent être mis en exergue. Au Royaume-Uni, le gouvernement a créé en 1998 l'Union Learning Fund, qui finance les projets d'apprentissage des syndicats. Certains de ces projets ont eu recours au financement du programme « Lieux de travail verts » de la CES pour soutenir des projets d'efficacité énergétique gérés par des représentants syndicaux dans des services publics et des logements sociaux. Le programme « Lieux de travail verts » émane des syndicats du Royaume-Uni, où plus d'un millier de « représentants verts » ont été formés, même si cette fonction n'est toujours pas reconnue formellement.

Au niveau européen, le dialogue social fait partie intégrante du processus d'élaboration des politiques, tant sur le plan des consultations que des négociations, qu'elles aient lieu au niveau interprofessionnel ou sectoriel. Ce processus, qui complète les dialogues sociaux nationaux qui existent dans la majorité des États membres, a notamment débouché sur l'adoption de quelque 60 textes communs par les partenaires sociaux interprofessionnels. Dans le contexte du dialogue social sectoriel européen, la faisabilité et la valeur ajoutée des conseils sectoriels européens sur les compétences sont en cours d'évaluation dans un certain nombre de secteurs. Si les partenaires sociaux sectoriels de l'UE rendent un avis positif, ces conseils pourraient se multiplier à l'avenir au niveau européen, comme en témoigne le cadre du comité de dialogue sectoriel sur l'électricité, qui se compose de la FSESP, d'Eurelectric et d'IndustriALL.

Pour que ce dialogue sectoriel au niveau de l'UE fonctionne correctement, il est nécessaire de créer un climat de confiance entre les différentes organisations patronales et syndicales

[24] Cedefop (2013), *Benefits of vocational education and training in Europe: for people, organisations and countries.*

afin de favoriser l'échange d'informations nécessaire à une compréhension mutuelle des changements et des défis auxquels l'industrie est confrontée. La mise en place de canaux d'informations efficaces entre les acteurs locaux au niveau national peut être particulièrement difficile pour les secteurs moins habitués au dialogue social. Par exemple, le comité de dialogue sectoriel de l'UE pour l'électricité a recours, à cette fin, à des ateliers et à des événements parrainés et publie des lettres d'information, des recherches et des documents de position commune.

2.3.1 Défis clés pour le dialogue social

Les données recueillies dans le cadre de ce projet soulignent l'importance fondamentale du dialogue et des échanges entre les autorités publiques et les partenaires sociaux aux niveaux appropriés, afin de développer et de concevoir des offres d'EFP qui correspondent aux besoins du travailleur, de l'employeur et de l'industrie.

Là où des systèmes formels de dialogue existent déjà, ils doivent être de plus en plus réactifs pour refléter l'évolution de la composition industrielle et les changements structurels. Lorsque les alliances en place produisent des résultats positifs, ceux-ci doivent être renforcés et étendus aux industries nouvelles et non conventionnelles et intégrer les acteurs industriels aux différentes étapes de la chaîne de valeur.

Là où les systèmes de dialogue social sont plus ponctuels et moins institutionnalisés, la transition vers une économie sobre en carbone peut renforcer la nécessité d'adapter les systèmes d'EFP. De nouveaux mécanismes de dialogue social peuvent donner lieu à des solutions positives en incorporant des secteurs nouveaux et émergeants et en dépassant les clivages ministériels et professionnels.

Les employeurs et les syndicats sont bien placés pour trouver des solutions qui concilient les besoins économiques et sociaux des acteurs du marché du travail et pour prendre des dispositions concrètes qui bénéficient aux entreprises, aux travailleurs et à l'environnement général. Toutefois, dans le contexte actuel caractérisé par des niveaux élevés de chômage (en particulier parmi les jeunes), il a souvent été souligné que, sous l'effet de la crise économique, les partenaires sociaux nationaux ne considèrent plus le « verdissement » comme une priorité immédiate ou urgente, bien qu'ils aient toujours été sensibles à la question. Cette constatation est également corroborée par celles de l'étude de 2013 de l'OEE[25].

Par exemple, dans le cas des partenaires sociaux suédois – qui soutiennent depuis 20 ans des initiatives d'adaptation des compétences en vue du verdissement de l'économie –, malgré une prise de conscience constante du problème, la récession et l'absence d'accord international sur le changement climatique passent pour avoir limité le déploiement d'actions concrètes ces dernières années.

[25] Observatoire européen de l'emploi (2013), *Promoting green jobs throughout the crisis: a handbook of best practices in Europe*, rapport des experts d'ICG GHK et de SYSDEM pour la Commission européenne.

3 Actions des partenaires sociaux en matière d'apprentissage tout au long de la vie pour soutenir le verdissement de l'économie

3.1 Indentification et anticipation des besoins de compétences et de qualifications

Les partenaires sociaux jouent un rôle important dans des initiatives et des actions visant à répertorier et anticiper les besoins de compétences et de qualifications aux niveaux national, sectoriel et des entreprises. Ils agissent à ces niveaux pour développer des outils permettant de répondre à des besoins spécifiques au niveau des entreprises ou participer à l'analyse collective des besoins de compétences et au développement des qualifications.

Pour ce qui est de la répartition des mécanismes entre les niveaux national, sectoriel et des entreprises, les initiatives analysées montrent que l'inventorisation et l'anticipation des compétences ont lieu, en général, au niveau sectoriel ou national plutôt qu'au niveau des entreprises. Les partenariats avec les acteurs clés sont particulièrement importants pour formuler des avis sur les politiques nationales.

Les partenaires sociaux sont particulièrement bien placés pour fournir des indications sur l'évolution des exigences vis-à-vis du travail et des travailleurs. Aussi participent-ils souvent à des agences et des conseils chargés de développer des systèmes d'information sur le marché du travail et d'anticipation des compétences.

Au niveau national, des mécanismes d'anticipation et d'inventorisation des besoins de compétences sont en place dans un grand nombre d'initiatives analysées. Ils sont généralement déployés au niveau sectoriel ou national par l'activation de toute une série d'acteurs, dont les partenaires sociaux, les agences publiques et les organisations non gouvernementales (ONG).

- Les mécanismes adoptés pour répertorier et anticiper les besoins de compétences et de formations reposent dans une large mesure sur la capacité d'activer les principaux acteurs. Plusieurs exemples d'approches visant à susciter l'adhésion et l'engagement des parties prenantes ont été relevés, notamment à travers des observatoires nationaux créés par les autorités publiques (FEE : Bat, France), des centres nationaux de formation (CENIFER, Espagne) et la création de plates-formes sectorielles nationales (BUILD UP Skills, Allemagne).
- Un projet de l'Association des industriels bulgares (BIF), financé par le Fonds social européen (FSE) et mis en œuvre en partenariat avec les confédérations syndicales CITUB et Podkrepa, porte sur l'évaluation des besoins de compétences de la main-d'œuvre. Fin 2012, ces besoins ont été étudiés dans 40 secteurs. Les profils de fonctions ainsi élaborés comprennent notamment les profils en rapport avec la protection de l'environnement et la consommation écologique[26].
- En Allemagne, l'initiative BUILD UP Skills, coordonnée par la Confédération allemande de l'artisanat, a élaboré une plate-forme nationale des compétences afin de répertorier et d'anticiper les éventuels besoins de qualifications et de compétences dans le secteur du bâtiment, en ciblant plus particulièrement les PME.
- Le programme *Klima:aktiv*, dont le mécanisme d'inventorisation et d'anticipation n'était pas encore en place, a adopté la même approche en établissant un lien avec la version autrichienne de la plate-forme BUILD UP Skills. L'encadré ci-dessous fournit de plus amples informations à ce sujet.

[26] Voir le site web http://en.competencemap.bg/ (lien en anglais), consulté le 14 août 2013.

4e exemple de bonne pratique – BUILD UP Skills, Allemagne

BUILD UP Skills est un projet à l'échelle de l'UE visant à fournir les informations nécessaires sur les besoins réels de main-d'œuvre dans le secteur du bâtiment en Allemagne, compte tenu des objectifs « 20-20-20 ». L'accent est donc mis sur les travailleurs de chantier/cols bleus. La première étape de cette initiative consiste à produire une analyse de la situation, qui inventorie les données quantitatives et qualitatives sur la main-d'œuvre existante et les faisceaux de qualifications en 2020. Cette analyse a permis de répertorier les lacunes et les besoins de main-d'œuvre et de déterminer les programmes de qualifications.

Pour analyser la situation de la main-d'œuvre dans le secteur du bâtiment et déterminer les besoins qui se manifesteront d'ici 2020, un vaste consortium d'acteurs du monde universitaire, des organisations professionnelles, du secteur de l'éducation et de la formation professionnelles et du secteur de l'énergie a été créé. Parallèlement à ce consortium, une plate-forme nationale des compétences réunissant 54 institutions et un comité directeur ont été mis en place. Ce dernier, composé d'acteurs importants de la plate-forme nationale des compétences, comme les syndicats et les organisations professionnelles, et d'acteurs de l'industrie, a été chargé de soutenir et de conseiller l'analyse qualitative et quantitative effectuée par les partenaires et de lui apporter son expertise. Trois réunions ont ainsi été organisées au cours du projet. Lors de la première, les lacunes quantitatives et qualitatives ont été mises en évidence et des recommandations concernant les éventuels obstacles et écarts ont été formulées. Il a ainsi été possible de prendre appui sur l'analyse fournie par les partenaires du projet et de répertorier les besoins de compétences et de qualifications. La deuxième réunion visait à définir des propositions concrètes pour la feuille de route nationale sur les compétences. Enfin, lors de la troisième réunion, des mesures et des actions ont été proposées, avec une liste d'institutions responsables de leur mise en œuvre et un échéancier. Cette réunion a permis aux parties prenantes de participer aux mesures d'anticipation à mettre en œuvre pour répondre aux besoins.

La capacité de développer des outils permettant à un grand nombre de parties prenantes de participer au mécanisme d'inventorisation et d'anticipation devrait favoriser l'acceptation des résultats et des actions projetées. Il est cependant trop tôt pour vérifier si ces résultats positifs ont été obtenus.

Au niveau des entreprises :

- Le projet italien « Économie verte et compétences des organisations » (EVCO) a, pour sa part, intégré l'analyse des qualifications et des besoins au contexte professionnel. Cette approche ascendante (*bottom-up*) fait le lien entre l'analyse des besoins professionnels et la conception des formations dans la logique de l'apprentissage tout au long de la vie sur le lieu de travail. Cet exemple de bonne pratique est détaillé dans l'encadré ci-dessous.

5e exemple de bonne pratique – Économie verte et compétences des organisations, Italie

Le but du projet est d'expérimenter et de fournir un outil personnalisé au niveau de l'entreprise pour cartographier, gérer et anticiper les besoins de compétences et de qualifications dans l'entreprise. Le projet a appliqué le modèle de Guy Le Boterf sur « la manière d'agir et d'interagir avec compétence dans une situation professionnelle donnée », en adaptant de manière expérimentale les outils méthodologiques dans le secteur de l'« économie verte ». Cette méthode permet d'anticiper l'évolution probable des professions au sein d'une société donnée et aide à mettre en évidence les capacités à développer.

Le mécanisme d'inventorisation et d'anticipation mis en place résulte d'une approche ascendante. Il commence par cartographier les profils professionnels présents au sein de la société, sa structure organisationnelle et les relations entre les travailleurs. Ces informations sont recueillies lors de réunions avec les travailleurs. Le recoupement de ces opérations de cartographie a permis de répertorier les compétences et les qualifications présentes et nécessaires à la société.

Cette approche a été particulièrement utile aux petites entreprises dans lesquelles les travailleurs doivent en général assumer toute une série de tâches. Pour répertorier leurs besoins de compétences et de formations, il était important de rapporter le « langage interne » en vigueur dans l'entreprise aux définitions standard des compétences et des qualifications utilisées aux niveaux

national et international.

3.1.1 Facteurs de succès

L'anticipation et l'inventorisation précoce des besoins d'aptitudes et de compétences est une condition préalable à une offre d'apprentissage tout au long de la vie capable d'accroître l'efficacité de la main-d'œuvre et son adaptabilité aux exigences du développement durable. Les partenaires sociaux sont perçus comme des acteurs clés dans l'inventorisation des besoins de compétences et la mise en œuvre de politiques de formation adéquates pour remédier aux pénuries de compétences mises en évidence.

Pour ce qui est de l'inventorisation des mécanismes de compétences mis en place aux niveaux national et sectoriel, les principaux facteurs de succès des initiatives analysées sont la capacité de rassembler les acteurs clés et ensuite l'inventorisation de mesures coordonnées pour anticiper les besoins de compétences et de qualifications mis en évidence.

Par exemple, la plate-forme nationale des compétences mise en place dans le cadre de l'initiative BUILD UP Skills regroupe les acteurs clés dans le secteur du bâtiment, de l'utilisation des technologies et de l'éducation et de la formation complémentaire. Une approche plus globale a ainsi permis de répertorier les besoins de compétences et de qualifications. En outre, la capacité de réunir les parties prenantes concernées garantit une meilleure coordination des différentes mesures mises en œuvre pour anticiper les besoins de compétences et de qualifications.

À cet égard, les outils de travail en réseau élaborés par le programme *Klima:aktiv* ont permis de rassembler sous la même coupole un grand nombre de formations et d'initiatives hétérogènes et non coordonnées, facilitant ainsi l'harmonisation entre les formations dispensées au niveau local et les besoins de l'industrie. Dans les deux cas, les partenaires sociaux ont pris part à des discussions sur l'inventorisation et l'anticipation des besoins de compétences et de qualifications.

Autre facteur de succès important : le caractère ouvert et flexible des structures de partenariat aux niveaux régional et local, qui permet le développement de collaborations entre un grand nombre d'acteurs partageant des intérêts communs dans les activités d'apprentissage tout au long de la vie. Cet aspect a revêtu une importance particulière dans le cas de l'initiative Skillnets, en Irlande, où la flexibilité a favorisé une meilleure harmonisation entre l'offre de formations et les besoins de l'industrie. En permettant aux organisations de choisir plus facilement de collaborer et de participer à des formations, elle a contribué à l'émergence d'intérêts communs et d'ambassadeurs de l'apprentissage tout au long de la vie.

Au niveau des entreprises, un autre facteur important est la capacité de concevoir des outils flexibles qui peuvent être utilisés pour répertorier les besoins de différentes entreprises. Le projet italien EVCO a expérimenté un mécanisme permettant de répertorier les compétences et les qualifications nécessaires aux petites entreprises caractérisées par des organisations du travail différentes.

3.2 Reconnaissance et validation des compétences et des qualifications

Dans le contexte du développement des compétences en vue du verdissement de l'économie, il est particulièrement important de comprendre que toutes les initiatives n'impliquent pas une adaptation formelle des systèmes de qualifications de l'EFT quant à leur contenu. La plupart des compétences utiles peuvent être acquises à travers de simples cours de formation professionnelle de type court et une formation par le travail, qui peuvent résulter d'un engagement fort des partenaires sociaux.

Les mécanismes de validation des connaissances, des aptitudes et des compétences et de reconnaissance des qualifications acquises dans le cadre d'activités d'apprentissage non formelles et informelles sont par conséquent considérés comme des compléments indispensables à l'apprentissage formel dans le cadre du système d'éducation. C'est la

raison pour laquelle la comparabilité et la transparence sont essentielles, en particulier pour les jeunes[27].

D'un point de vue individuel, la validation ouvre des perspectives d'employabilité accrue, d'augmentation salariale et de promotions, de transférabilité plus aisée des compétences d'une profession et d'un pays à l'autre, d'amélioration de l'accès à l'éducation formelle et de confiance accrue en soi. Pour les employeurs, des mécanismes améliorés, qui permettent d'attester les résultats de l'apprentissage individuel, facilitent la comparaison entre les candidats à un poste et la compréhension des besoins individuels de formation et des parcours de développement de carrière. Les entreprises peuvent également bénéficier d'une main-d'œuvre plus qualifiée grâce au rôle que cette certification ou délivrance de diplôme peut jouer en renforçant la confiance des consommateurs dans la qualité des services offerts – un aspect propre aux secteurs de la construction et de mise en conformité des bâtiments.

La participation des partenaires sociaux aux autorités ou conseils nationaux des qualifications leur permet de jouer un rôle clé dans l'élaboration des politiques nationales relatives à la validation des compétences. La reconnaissance et la validation des compétences et des qualifications restent très hétérogènes d'un pays à l'autre et dépendent essentiellement du degré de développement des mécanismes de validation.

- Avec l'initiative *Klima:aktiv* (Autriche), la formation est certifiée dans les quatre domaines thématiques par un logo spécifique. Cette accréditation est délivrée aux établissements de formation qui atteignent certains objectifs qualitatifs.
- L'initiative EVCO (Italie) est particulièrement intéressante. Elle a expérimenté, à travers un partenariat bipartite, un modèle ascendant permettant d'aligner, sur les profils professionnels nationaux existants, les compétences utilisées par les travailleurs dans leurs tâches quotidiennes. Par la suite, un institut privé d'accréditation a élaboré les profils professionnels et agréé des installateurs de panneaux photovoltaïques. En revanche, les autres initiatives analysées au niveau des entreprises – Sofiyska Voda (Bulgarie) et Eesti Energia (Estonie) – ne débouchent pas sur des formations officiellement accréditées et certifiées.
- En République tchèque, le groupe ČEZ a contribué à la création de nouveaux programmes de cours dans le secteur de l'énergie et à la modification des programmes existants. Pour élargir la portée de cette initiative, le groupe réalise actuellement un projet de quatre ans consistant à créer un centre d'enseignement de premier plan pour soutenir la formation d'une nouvelle génération d'ingénieurs électriciens.
- Face à la nécessité croissante d'accentuer la dimension professionnelle de l'enseignement supérieur et l'influence des entreprises sur celui-ci, le programme irlandais Skillnets prévoit un système de réseaux gérés par les entreprises ou les syndicats pour soutenir le développement de cours de formation supérieurs (masters) débouchant sur une accréditation formelle au niveau national.
- Au Royaume-Uni, le partenariat Green Skills soutient l'agréation formelle des formations informelles ainsi que d'autres projets liés au secteur de l'énergie renouvelable. L'initiative prévoit aussi la formation d'« animateur » et d'« ambassadeur » par des cours en compétences environnementales et en éco-sensibilisation, avec un parcours progressif les préparant à une qualification d'enseignant dans le secteur de l'apprentissage tout au long de la vie (niveaux 3 et 4 du cadre national de qualifications). Cet exemple de bonne pratique est illustré de manière plus détaillée dans l'encadré ci-dessous.

[27] CE (20 décembre 2012), Proposition de recommandation du Conseil relative à la validation de l'apprentissage non formel et informel, COMlearning, UE (2012) 485/C 398/01.

6e exemple de bonne pratique – Partenariat Green Skills, Royaume-Uni

Le partenariat Green Skills consiste essentiellement en une organisation faîtière qui rassemble toute une série d'acteurs pour soutenir la formation et la réinsertion des chômeurs ou des travailleurs peu qualifiés par le développement de parcours de progression vers l'emploi dans une économie verte. Lancé en 2011, le programme est coordonné par Unionlearn, l'organisation pour l'apprentissage et les compétences du Congrès des syndicats britanniques (TUC).

Les organisations partenaires comprennent notamment les syndicats, les établissements de formation complémentaire, les conseils sectoriels sur les compétences ainsi que plusieurs conseils municipaux londoniens, des entreprises privés, des groupes communautaires et des organisations de bénévoles. Organisé sur la base de projets, Unionlearn faisant office d'intermédiaire ou de facilitateur, le partenariat offre des possibilités accréditées d'apprentissage tout au long de la vie.

Pour inciter les salariés à participer à des activités de verdissement, les délégués syndicaux peuvent suivre une formation d'« animateur » ou d'« ambassadeur » sous forme de cours de tutorat et de cours en ligne – par exemple, formation d'animateur du TUC en compétences environnementales et éco-sensibilisation. Le cours comprend un parcours progressif préparant à qualification d'enseignement dans le secteur de l'apprentissage tout au long de la vie (niveaux 3 et 4) et une formation rémunérée à temps partiel en tant qu'« ambassadeur vert ».

Le partenariat Green Skills est particulièrement actif dans les secteurs de l'horticulture, du bâtiment et de la gestion des déchets. Dans le bâtiment, les employeurs (par exemple, Lend Lease) et les ouvriers qualifiés collaborent avec le service public de l'emploi (Job Centre Plus) pour définir les compétences recherchées et répertorier les pénuries. Suite à ces analyses, des parcours préalables et progressifs ont été élaborés pour les chômeurs, les travailleurs peu qualifiés et les autres groupes défavorisés (par exemple, les repris de justice) afin de faciliter leur réinsertion sur le marché du travail à travers des programmes de mise en conformité des logements sociaux. Les liens établis avec les réseaux existants d'établissements de formation complémentaire et d'autres prestataires de formation ont permis d'accréditer pleinement des formations qui, sans cela, seraient restées informelles. En outre, les activités d'apprentissage tout au long de la vie sont arrimées au cadre national des qualifications et l'apprenant peut suivre un parcours pour continuer à développer ses compétences et acquérir des qualifications revêtant une importance croissante dans les économies vertes.

Les partenaires sociaux signalent habituellement les nouvelles normes de qualifications professionnelles ou les nouvelles exigences de formation au fur et à mesure qu'elles se font jour. Le travail de révision de l'offre existante de formations ou des qualifications est alors effectué en collaboration avec les représentants du secteur de l'éducation, tandis que les partenaires sociaux peuvent jouer un rôle consultatif. Des données issues des exemples des études de cas et d'une étude réalisée en 2011 par le Cedefop[28] semblent toutefois indiquer qu'en présence d'incertitudes – comme les décisions politiques de retarder la mise en œuvre des instruments politiques soutenant les technologies liées aux énergies renouvelables ou d'en réduire le financement –, les partenaires sociaux s'abstiennent parfois de demander des changements au niveau national tant que des tendances claires ne se dessinent pas sur le plan des nouvelles exigences professionnelles. Un environnement politique stable est donc nécessaire pour soutenir le développement d'une offre de formations proactive et à long terme.

Par ailleurs, pour permettre la mobilité géographique et professionnelle, les partenaires sociaux doivent garantir la transparence de la validation et de la reconnaissance. La transparence est assurée par des discussions sur les cadres nationaux des qualifications pour valider et reconnaître les compétences acquises par les travailleurs. La validation des compétences et aptitudes acquises ne débouche cependant pas toujours sur une normalisation des profils de fonctions et leur reconnaissance au niveau national. Cela est essentiellement dû au fait que ces certificats ne se rapportent pas toujours au cadre national des qualifications. Ainsi, dans le cas des initiatives *Klima:aktiv* en Autriche et EVCO en Italie,

[28] Cedefop (2011), « Green Skills and environmental awareness in vocational education and training ».

ces certifications ne définissent pas les normes des profils professionnels au niveau national.

3.2.1 Facteurs de succès

Parce qu'ils participent aux autorités ou conseils nationaux des qualifications, les partenaires sociaux ont la possibilité d'influencer fortement et de renforcer l'élaboration d'un cadre national des qualifications normalisé et reconnu, condition nécessaire à une efficacité accrue des politiques de développement des compétences.

Pour ce qui est des initiatives analysées, le facteur de succès le plus important est la capacité non seulement de délivrer un certificat pour les activités de formation et de formation professionnelle, mais aussi d'aligner les aptitudes et compétences acquises sur les normes nationales. À cet égard, le programme des réseaux de formation Skillnets en Irlande et les initiatives du partenariat Green Skills à Londres cherchent à soutenir l'accréditation formelle des formations non formelles et à fournir ainsi aux travailleurs ou aux chômeurs des compétences transférables qui améliorent leur employabilité.

Autre facteur de succès important : la capacité d'instaurer un système de certification flexible permettant de certifier les compétences des travailleurs dépourvus de qualifications formelles. Ce facteur est particulièrement important pour les travailleurs à col bleu tels que les plombiers et pour les salariés de petites entreprises, qui ne possèdent habituellement pas de stratégie de développement des compétences. À cet égard, l'organisme de certification privé dans le cadre de l'initiative EVCO avait recours à une méthode intéressante pour certifier les installateurs de panneaux photovoltaïques : non pas en les soumettant à un examen théorique, mais en vérifiant leur capacité à appliquer des connaissances théoriques à des problèmes pratiques.

3.3 Information, accompagnement et conseil

Pour garantir l'efficacité des stratégies de développement des compétences mises en œuvre par les entreprises et les travailleurs, il importe qu'ils aient accès à une information et une orientation pertinentes qui correspondent à leurs besoins. À cet égard, les partenaires sociaux peuvent appuyer l'action des services de l'emploi et mettre en œuvre des activités pour aligner les systèmes existants d'information et d'orientation sur les besoins des entreprises et des travailleurs.

Afin de faciliter l'accès des travailleurs et des entreprises à l'information, des outils spécifiques et des plates-formes d'information ont été développés :

- L'initiative du partenariat londonien Green Skills (Royaume-Uni) a organisé des événements, des publications et des concours tels que le projet « Skin » dans le secteur de la coiffure et de soins de beauté pour décerner des prix aux salons verts.
- Le centre national intégré pour la formation dans les énergies renouvelables (CENIFER, en Navarre – Espagne) a organisé des journées portes ouvertes pour les ingénieurs et les architectes techniques, des conférences gratuites sur différents secteurs productifs et des séances publiques et des activités d'orientation pour les étudiants afin de promouvoir ses cours et partager les nouvelles techniques.
- La Fédération suédoise des travailleurs des transports (STAF) a créé une plate-forme sur le web pour soutenir l'éducation de ses membres dans les matières environnementales et promouvoir les moyens de transports sobres en énergie et en carburant et économiques.
- Au Royaume-Uni, l'initiative Green Workplaces menée par le TUC favorise l'introduction de mesures d'économies d'énergie et de réduction des déchets au travail depuis 2006. À cette fin, le TUC a communiqué des orientations à ses membres pour indiquer le rôle que les représentants des travailleurs peuvent jouer et donner des exemples pratiques des mesures adoptées au niveau local.
- En Belgique, dans un souci d'intégration des questions environnementales aux pratiques syndicales et de création d'emplois dans les secteurs favorables à l'environnement, des

réseaux syndicaux interprofessionnels ont été créés dans les trois régions dès la fin des années 1990 afin de sensibiliser et de dispenser des formations sur les questions environnementales et climatiques. Les plates-formes RISE (Wallonie), BRISE (Bruxelles) et Arbeid en Milieu (Flandre) ont ainsi été créées pour appuyer la formation des représentants syndicaux dans les matières environnementales.

- En Autriche, le programme *Klima:aktiv* a créé une plate-forme en ligne pour responsabiliser les consommateurs, les entreprises et les professionnels. En outre, de nouvelles structures de communication ont été mises en place afin de faciliter les interventions à grande échelle à l'aide d'outils de travail en réseau tels qu'Open Space, World Café et Future Conferences. Cet exemple de bonne pratique est détaillé dans l'encadré ci-dessous.

7e exemple de bonne pratique – *Klima:aktiv*, Autriche

L'objectif global de l'initiative est de faciliter l'introduction des technologies économes en énergie et sans incidence sur le climat. Elle consiste en une série de mesures réglementaires, de taxes et de subsides dans quatre domaines thématiques : la construction et la rénovation, l'efficacité énergétique, la mobilité et les énergies renouvelables. Des programmes spécifiques sont menés dans ces domaines par les responsables de diverses institutions. Ils s'inspirent d'une approche globale et systématique pour soutenir l'introduction sur le marché de technologies, de services et d'activités respectueux du climat.

Klima:activ élabore des ensembles différenciés de mesures de communication afin de sensibiliser le public et toucher un grand nombre de personnes.

Les outils développés sont variés et adaptés au public. La communication en ligne a lieu à travers des sites web, des activités sur les réseaux sociaux et des mensuels d'information. En outre, *Klima:aktiv* a développé des coopérations avec d'autres organisations, comme la foire Energy Wels et, depuis 2011, le Congrès de protection du climat de Salzbourg, afin de renforcer sa visibilité. La coopération avec les médias est également mise à profit pour cibler des branches spécifiques, et des « bourses vertes » sont octroyées en collaboration avec le quotidien *Der Standard* et l'université du Danube à Krems afin d'attirer l'attention sur le programme d'éducation complémentaire dans le secteur des compétences vertes.

Depuis sa mise en œuvre, la marque et le logo de l'initiative *Klima:aktiv* ont accru l'intérêt porté au programme. Des mesures volontaires veulent ainsi utiliser le logo *Klima:aktiv* sur leur site web et dans leur communication.

D'autre part, des outils d'information générale ont été développés par plusieurs initiatives :

- L'initiative italienne EVCO a organisé des séminaires, des conférences et des réunions aux niveaux régional et national. Les coordinateurs de projets bilatéraux (OBR Campania) ont aussi collaboré avec des partenaires industriels en Grèce et en Lettonie pour promouvoir davantage l'apprentissage mutuel et l'échange de bonnes pratiques.
- Dans le cadre de l'initiative FEE Bat (Formation aux économies d'énergie des entreprises et artisans du bâtiment) en France, la Confédération des petites entreprises du bâtiment (CAPEB) et d'autres organisations industrielles ont fait la promotion du programme auprès de leurs membres afin d'en accroître la visibilité. De même, des ateliers ont eu lieu avec les parties prenantes dans les secteurs de la construction durable, dans le cadre du plan Marshall 2.vert wallon (Belgique).

Pour ce qui est des outils d'information, de soutien et d'orientation conçus pour échanger des informations entre partenaires, les outils suivants ont été fournis :

- L'initiative BUILD UP Skills (Allemagne) a créé une plate-forme nationale de compétences et un comité directeur pour soutenir les activités et définir une feuille de route nationale sur les compétences. Des réunions d'évaluation par les pairs ont été organisées avec d'autres États membres participant au projet.
- Le partenariat londonien Green Skills (Royaume-Uni) a organisé régulièrement des réunions (toutes les six semaines) afin de partager des informations et des orientations.

Il a aussi rédigé un guide pour conceptualiser la notion de « partenariat » afin d'en faciliter le transfert effectif et l'acceptation par d'autres régions et localités.

- Les échanges d'information dans le cadre de l'initiative Skillnets (Irlande) s'appuient sur un dialogue et des réunions régulières avec le réseau à travers des lettres d'information électroniques, des réunions de groupes et deux séances plénières annuelles afin d'assurer que les réseaux soient à jour par rapport aux normes légales, aux conditions de soutien financier et à d'autres questions.

3.3.1 Facteurs de succès

Les organisations publiques et privées et leurs salariés jouent un rôle central en assurant la promotion de l'offre de formations et d'apprentissages sur le lieu de travail et en renforçant les investissements dans ces domaines afin de permettre le développement continu des compétences utiles sur le marché du travail. En contact direct avec la réalité, les partenaires sociaux fournissent des informations, un soutien et une orientation adaptés aux besoins des entreprises et des individus.

En ce qui concerne l'accès aux informations personnalisées, l'utilisation de différents canaux pour toucher le public constitue un important facteur de succès. Dans ce contexte, le programme *Klima:aktiv* a conçu plusieurs outils novateurs pour répondre aux différents besoins et toucher son public hétérogène.

Un autre facteur important est la capacité de diffuser l'information à travers des réseaux et des partenariats. Par exemple, le partenariat londonien Green Skills a utilisé les réseaux existants d'employeurs et d'établissements d'éducation pour soutenir le développement de nouveaux forums. À cet égard, l'absence de partenariats entre les employeurs, le manque de confiance, les infrastructures de formation lacunaires et le nombre limité de prestataires potentiels candidats au partenariat peuvent faire obstacle à la participation. Le partenariat a encore conçu un autre outil intéressant : l'organisation de concours sur mesure dans le but de sensibiliser et d'accroître la participation.

Les syndicats britanniques et suédois ont également insisté sur la nécessité de personnaliser et de cibler la présentation d'une initiative en fonction des besoins et des préoccupations de la partie prenante et de l'illustrer par des exemples (notamment des séquences vidéo). Ainsi, au lieu de mettre en avant les bienfaits qu'une restructuration « verte » peut avoir pour l'environnement, on peut la présenter comme une possibilité d'accroître le succès commercial, de réaliser des économies de ressources et/ou d'améliorer la qualité des conditions de travail.

Enfin, un autre facteur de succès est la capacité d'échanger et de diffuser l'information parmi les partenaires d'une manière efficace et efficiente. Ce point est apparu essentiel pour atteindre l'objectif de l'initiative FEE Bat.

3.4 Mobilisation des ressources pour le développement des compétences tout au long de la vie

Un aspect clé du développement des compétences et des aptitudes est la capacité de mobiliser les ressources. Dans toute l'Europe, les partenaires sociaux ont eu recours à différentes institutions privées et publiques pour accroître l'efficience de la mobilisation et de l'utilisation des ressources. Les entreprises et les travailleurs investissent beaucoup en temps et en argent pour développer et actualiser leurs compétences à leurs propres frais. Étant donné que la formation ne bénéficie pas seulement à l'individu ou à l'entreprise, mais aussi à la société et à l'ensemble de l'économie, les partenaires sociaux ont pris plusieurs initiatives pour faciliter l'accès à l'apprentissage (subventions et apprentissage électronique) et les autres sources de financement pour les entreprises et les travailleurs.

L'accès au financement des programmes de formation est particulièrement important pour les PME, qui ont des ressources financières limitées. Un soutien spécifique devrait aussi être apporté aux groupes vulnérables. Il importe avant tout que les activités des forums consultatifs et les prévisions des réseaux d'anticipation des compétences soient

suffisamment soutenues par les fonds disponibles afin de faire avancer les choses et offrir les formations nécessaires.

Dans cette perspective, les partenaires sociaux ont mis en œuvre des stratégies basées sur le partage des responsabilités et des investissements entre les travailleurs, les entreprises et les autorités publiques.

- L'initiative Skillnets (Irlande) a été cofinancée par le ministère de l'Éducation et des Compétences à travers le Fonds national pour la formation et les membres du réseau. Actuellement, Skillnets couvre jusqu'à 50 % des frais de l'ensemble des activités éligibles des réseaux tandis que les entreprises participantes apportent un concours financier équivalent sous la forme de cotisations d'affiliation aux réseaux et des droits d'inscription à chaque formation. Le budget total des activités d'apprentissage tout au long de la vie s'élève à 30 millions d'euros pour l'année 2012-2013.
- De même, le partenariat londonien Green Skills (Royaume-Uni) a pu mobiliser de plus en plus souvent des fonds privés auprès d'employeurs dont les travailleurs participent aux activités de formation. Le financement de cette initiative a notamment été assuré par le fonds syndical pour l'apprentissage (pour une valeur de 20 millions d'euros), le Service pour l'apprentissage, les compétences et l'amélioration et la loterie BIG. Les fonds destinés à cette initiative sont mobilisés au cas par cas.
- L'initiative FEE Bat (France) a été cofinancée par des contributions volontaires d'Électricité de France (EDF) à travers le système de certificats d'économies d'énergie, soutenu par les autorités publiques et les organisations professionnelles du secteur. Les partenaires sociaux et les organismes responsables de la mise en œuvre des activités d'éducation et de formation professionnelle. Le budget des activités de formation pour l'année 2012 est estimé à 10 millions d'euros.
- Les fonds européens sont également souvent sollicités :
  - En Italie, l'initiative EVCO consistant à évaluer les compétences au niveau des entreprises a été cofinancée par les fonds structurels européens (75 %), les partenaires sociaux apportant les 25 % restants. Budget total du projet (2010-2012) : 388 683 EUR.
  - De même, l'initiative BUILD UP Skills (Allemagne) est principalement financée par des fonds de l'UE à travers le programme Énergie intelligente – Europe (90 %), le reste étant constitué de contributions des parties prenantes. Budget total du projet (2011-2013) : 373 634 EUR.
  - Le Réseau national bulgare d'évaluation des compétences est également financé en partie par le Fonds social européen. Budget total du projet (2009-2013) : 8 902 959 BGN (environ 4,5 millions EUR).

3.4.1 Facteurs de succès

La capacité de mobiliser des ressources à investir dans la formation est un aspect essentiel des stratégies de développement de l'apprentissage tout au long de la vie. Des investissements permanents, économes en ressources, sont nécessaires. Leurs coûts doivent être partagés entre les bénéficiaires des formations, à savoir les autorités publiques, les entreprises et les travailleurs.

Un important facteur de succès pour rentabiliser au maximum les investissements dans la formation (tant pour les entreprises que pour leurs travailleurs) consiste à financer en priorité les initiatives présentant une valeur ajoutée réelle au regard des résultats d'apprentissage afin d'accroître la perception des actions soutenues par les employeurs et les travailleurs. Cela implique que les initiatives doivent être en mesure de mettre en commun des ressources plutôt que de s'en remettre uniquement à celles pour lesquelles un financement est prévu. Le paiement par tranches subordonné à l'activité permet aussi de garantir le respect des délais d'exécution.

Malgré cela, la crise économique et financière a affecté certaines des initiatives évaluées telles que CENIFER en Espagne et Skillnets en Irlande. Dans ce dernier pays, la diminution

spectaculaire du budget s'est traduite par une augmentation des contributions du secteur privé, ce qui amené à mettre davantage l'accent sur l'offre de formations présentant un intérêt particulier pour les opérations internes de l'entreprise, où le retour attendu à court terme par le secteur privé sur les investissements réalisés dans la formation est le plus élevé. De ce fait, l'initiative a été confrontée à un glissement des objectifs sociaux à long terme vers les besoins à court terme de l'industrie. D'un autre côté, ce modèle de financement davantage basé sur les entreprises présente l'intérêt de garantir la participation active de l'employeur dans la détermination des besoins de formation du personnel conjointement avec d'autres entreprises.

Pour l'ensemble des études de cas, des efforts supplémentaires pourraient être consentis pour surveiller les apports financiers, les activités des programmes, les performances et les résultats afin d'évaluer leur efficacité au regard des coûts et leurs incidences. L'évaluation des programmes et de leurs initiatives peut servir à démontrer leur valeur et, par la suite, étayer les futures demandes de financement et contribuer à attirer de nouvelles sources de financement et/ou de nouveaux partenaires de projet. La surveillance des activités des programmes doit avoir pour but de produire la plus grande valeur ajoutée possible. Il convient de veiller à ce que les exigences existantes ne créent pas de charges administratives excessives. À cet effet, il importe de se concerter étroitement avec les syndicats et les entreprises (y compris les PME) pour définir des contrôles proportionnés visant à surveiller les performances, l'efficacité et l'efficience de politiques mises en œuvre.

Les réductions budgétaires qui touchent d'autres secteurs sont aussi directement liées à la mobilisation des ressources dans le secteur de l'apprentissage tout au long de la vie. Par exemple, à la suite de la décision politique de supprimer le tarif de rachat au Royaume-Uni, il est devenu moins intéressant de prendre des initiatives de développement des compétences dans le secteur photovoltaïque. Alors que cette décision était au départ perçue comme un obstacle majeur au déploiement du partenariat Green Skills à Londres, elle a permis au programme de s'ouvrir aux autres objectifs écologiques et à prendre en considération les possibilités d'emploi dans l'horticulture et d'autres secteurs de croissance tels que les logements sociaux.