

**Confédération Européenne des Syndicats\***  
**Union des Confédérations de l'Industrie et des Employeurs d'Europe –**  
**UNICE/UEAPME\*\***  
**Centre Européen des Entreprises à Participation Publique et des Entreprises**  
**d'Intérêt Economique Général**

14 mars 2002

**« CADRE D' ACTIONS POUR LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES ET DES**  
**QUALIFICATIONS TOUT AU LONG DE LA VIE »**

**I./ DEFIS**

1. Le XXIème siècle s'ouvre sur des mutations dont il est difficile de mesurer doré et déjà l'ampleur pour les entreprises et les salariés ainsi que pour la société dans son ensemble.
2. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication constituent un facteur d'accélération des échanges commerciaux. Les marchés se mondialisent en même temps qu'ils se segmentent pour fidéliser des clients de plus en plus mobiles. Les entreprises vont devoir procéder à des adaptations de plus en plus rapides de leurs structures pour rester compétitives. Le recours intensif au travail en équipe, la réduction des niveaux hiérarchiques, l'extension des délégations ainsi qu'une plus grande polyvalence conduisent au développement d'organisations apprenantes. Ceci, en contraste avec les organisations tayloriennes du travail qui sont toujours en vigueur dans nombre d'entreprises en Europe. Les entreprises de service public sont confrontées aux mêmes défis.
3. La capacité d'une organisation à identifier les compétences stratégiques, à les mobiliser rapidement, à les reconnaître et à en favoriser le développement chez tous les salariés constitue la base des nouvelles stratégies compétitives. Ceci permet aux entreprises de se tenir à l'écoute de leurs clients et aux salariés d'améliorer leur employabilité et leurs perspectives de carrière.
4. Dans le cadre des évolutions technologiques et de la diversification des relations et de l'organisation du travail, les salariés sont confrontés à une plus grande mobilité interne et externe à l'entreprise, géographique et professionnelle ainsi qu'au besoin d'entretenir et d'améliorer leurs niveaux de compétences et de qualifications.
5. Dans ce contexte de changements rapides, les partenaires sociaux au niveau européen inscrivent le développement des compétences et l'acquisition de qualifications comme des enjeux majeurs de l'apprentissage tout au long de la vie.
6. Le vieillissement de la population et les attentes sociales qui résultent de la hausse du niveau d'éducation des jeunes générations rendent nécessaire une nouvelle approche des systèmes d'apprentissage, assurant des possibilités d'apprentissage pour tous les groupes d'âge - femmes et hommes, personnes qualifiées et non qualifiées - afin d'atteindre une augmentation significative des niveaux de compétences et de qualifications. L'apprentissage tout au long de la vie contribue au développement d'une société inclusive et à la promotion de l'égalité des chances.

---

\* La délégation de la CES comprend des représentants du comité de liaison Eurocadres/CEC

\*\* UEAPME – Union Européenne de l'Artisanat et des Petites et Moyennes Entreprises

## **II./ L'APPROCHE DES PARTENAIRES SOCIAUX**

7. Bien que l'apprentissage tout au long de la vie comprenne toutes les activités d'apprentissage entreprises au cours de la vie, la présente initiative des partenaires sociaux européens se concentre sur les éléments suivants:
  - apporter une contribution effective et spécifique à la réalisation de l'apprentissage tout au long de la vie dans le cadre des objectifs stratégiques arrêtés lors des conseils européens de Lisbonne et de Feira sur l'emploi, la cohésion sociale et la compétitivité;
  - donner une impulsion pour que dans chaque état membre, le développement des compétences et l'acquisition de qualifications soient perçus par l'entreprise et les salariés comme un intérêt partagé ;
  - affirmer la responsabilité conjointe des partenaires sociaux à tous les niveaux en ce qui concerne le développement des compétences et promouvoir leur coopération;
  - reconnaître la dimension plus large de l'enjeu qui appelle une étroite concertation avec les pouvoirs publics ainsi que les institutions d'éducation et de formation à tous les niveaux.
8. Au delà du dialogue social, le succès de cette initiative suppose que :
  - chaque entreprise fasse du développement des compétences des salariés qu'elle emploie un enjeu de sa performance ;
  - chaque salarié fasse du développement de ses compétences un enjeu de la conduite de son parcours professionnel ;
  - l'état et les collectivités locales favorisent les possibilités d'apprentissage pour plus de compétitivité et de cohésion sociale.
9. Les partenaires sociaux demandent que soient créées, dans le cadre institutionnel de chaque état membre, les conditions propres à encourager plus avant un développement concerté des compétences et des qualifications, en plus des approches unilatérales existantes en matière d'apprentissage.
10. Développer les compétences professionnelles tout au long de la vie suppose l'existence d'un socle de base<sup>1</sup> qui doit être acquis par chaque individu durant sa formation initiale.
11. Ce socle de base doit être conjointement défini et actualisé par les systèmes éducatifs nationaux et les partenaires sociaux. Il est nécessaire d'approfondir la réflexion en la matière, afin de préciser le contenu de ce socle de base et les conditions permettant à tout jeune de l'acquérir. Les partenaires sociaux doivent être associés à cette réflexion.

---

<sup>1</sup> Les éléments suivants ont été repérés comme faisant partie du socle de base : la maîtrise de la lecture, de l'écriture, du calcul et d'au moins une seconde langue, la capacité de résolution de problèmes, la créativité et l'esprit d'équipe, la maîtrise des outils informatiques, l'aptitude à communiquer, y compris dans un contexte multiculturel, et la capacité d'apprendre à apprendre, etc.

### **III./ DEFINITIONS**

12. Dans le présent document:

- «les compétences » sont les savoirs, les aptitudes et les savoirs-faire mis en œuvre et devant être maîtrisés dans une situation professionnelle donnée ;
- « les qualifications » sont l'expression formelle des capacités professionnelles du salarié. Elles sont reconnues au niveau national ou sectoriel.

### **IV./ QUATRE PRIORITES**

13. Les partenaires sociaux affirment le principe de co-responsabilité des acteurs sur quatre priorités et invitent à intensifier le dialogue et les partenariats aux niveaux appropriés. Les partenaires sociaux considèrent que le développement des compétences tout au long de la vie suppose la mise en œuvre des quatre priorités suivantes :

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

#### **1. IDENTIFIER ET ANTICIPER LES BESOINS EN COMPETENCES ET EN QUALIFICATIONS**

14. Identifier les besoins en compétences et en qualifications, anticiper leur évolution constituent une démarche complexe, en raison des nombreux paramètres socio-économiques à prendre en compte, mais néanmoins incontournable. Les partenaires sociaux considèrent que cette identification et cette anticipation s'effectuent à deux niveaux :

##### **Le niveau de l'entreprise :**

15. L'identification des compétences doit devenir un axe majeur des politiques de ressources humaines couvrant tous les employés dans les entreprises et faire l'objet d'un dialogue social approfondi :

- la responsabilité de décider du plan global de développement des compétences nécessaire pour le succès de la stratégie d'affaires de l'entreprise s'exerce au plus haut niveau managérial ;
- définir et répondre aux besoins en compétences nécessitent une implication conjointe des employeurs et des salariés;
- les plans individuels de développement des compétences élaborés conjointement par l'employeur et le salarié sont importants pour susciter des efforts communs afin de développer les compétences du salarié ;
- développer un environnement propice à l'apprentissage est également un facteur important de succès ; les cadres et le management jouent un rôle crucial à cet égard.

Le niveau national et/ou sectoriel:

16. L'analyse collective des besoins en compétences et de l'évolution des qualifications professionnelles constitue une priorité au regard d'enjeux qui concernent:

- les jeunes, dans le cadre de leur orientation et de leur insertion dans la vie active ;
- les salariés, dans la conduite de leur parcours professionnel et leur capacité à rester en situation d'emploi;
- les demandeurs d'emploi, compte tenu des évolutions du marché du travail ;
- les entreprises, en terme de compétitivité.

17. Pour mettre en oeuvre cette identification et cette anticipation, les partenaires sociaux européens estiment qu'il est nécessaire de :

- travailler en partenariats avec les institutions d'éducation et de formation à tous les niveaux ;
- développer des réseaux pour la collecte d'informations et l'échange d'expériences, y compris en utilisant efficacement les instruments européens existants tels que l'Observatoire européen du changement ou le Cedefop.

## **2. RECONNAITRE ET VALIDER LES COMPETENCES ET LES QUALIFICATIONS**

18. Les partenaires sociaux européens considèrent que la reconnaissance et la validation des compétences est essentielle pour que :

- chaque salarié soit conscient et encouragé à développer ses compétences au cours de sa vie professionnelle;
- chaque entreprise ait les instruments pour mieux identifier et gérer les compétences existant dans l'entreprise.

19. Les partenaires sociaux estiment nécessaire d'approfondir le dialogue avec pour objectif d'améliorer la transparence et la transférabilité, tant pour le salarié que pour l'entreprise, afin de faciliter la mobilité géographique et professionnelle et d'améliorer l'efficacité des marchés du travail:

- en promouvant le développement de modalités de reconnaissance et de validation des compétences ;
- en établissant un système de qualifications transférables ;
- en identifiant les articulations et complémentarités possibles avec les diplômes reconnus.

20. Au niveau européen, les partenaires sociaux contribueront aux discussions en cours sur la transparence et la reconnaissance des compétences et des qualifications.

### **3. INFORMER, ACCOMPAGNER ET CONSEILLER**

21. Pour permettre aux salariés et aux entreprises de conduire une stratégie de développement des compétences, il est nécessaire de :

- donner à chaque salarié et à chaque entreprise la capacité d'accéder à toute l'information et le conseil nécessaire ;
- donner aux PME une information adaptée et d'accompagner leurs dirigeants par la création de dispositifs d'appui ciblés.

A cette fin, les partenaires sociaux souhaitent :

- que soient développés des outils permettant aux salariés et aux entreprises d'être accompagnés dans leurs choix d'apprentissage et d'en individualiser le contenu en fonction des compétences qu'ils ont développées, par exemple à travers un guichet unique dans les états membres, comprenant une base de données sur les offres d'apprentissage tout au long de la vie et les possibilités d'évaluation professionnelle;
  - que ces outils soient facilement accessibles et pertinents au regard des évolutions du marché du travail.
22. Afin de promouvoir une culture de l'apprentissage tout au long de la vie, les organisations de salariés et d'employeurs ont un rôle clé à jouer pour informer, accompagner et conseiller leurs membres et ont besoin de développer une expertise interne afin de pouvoir jouer ce rôle.

### **4. MOBILISER LES RESSOURCES**

23. Mobiliser les ressources pour développer les compétences professionnelles tout au long de la vie est une question centrale qui ne peut pas être considérée comme dépendant exclusivement des partenaires sociaux. D'autres acteurs ont également un rôle important, notamment :

- les autorités publiques afin de promouvoir l'intégration sur le marché du travail ;
- l'entreprise afin de développer ses compétences stratégiques ;
- le salarié afin d'être acteur de son propre développement.

Des voies novatrices et diversifiées de financement doivent être recherchées par l'ensemble des acteurs (entreprises, salariés, autorités publiques, partenaires sociaux).

24. En ce qui concerne les partenaires sociaux, ceux-ci considèrent le développement des compétences tout au long de la vie comme une priorité et affirment le principe de co-responsabilité pour mobiliser et optimiser les ressources. Les partenaires sociaux veulent promouvoir le co-investissement et encourager de nouvelles voies pour financer l'apprentissage tout au long de la vie, par une gestion efficace et créative des ressources financières, du temps et des ressources humaines.

25. Ils invitent tout un ensemble d'acteurs à se joindre à cet effort et préconisent que cette mobilisation soit ouverte dans les directions suivantes:

- au sein des états membres, susciter des échanges entre partenaires sociaux nationaux et pouvoirs publics en vue d'assurer que la fiscalité des entreprises et des personnes encourage l'investissement dans des actions de développement des compétences ;
- orienter l'utilisation des fonds structurels et notamment le Fonds social européen pour encourager plus fortement les partenaires sociaux à faire preuve d'initiatives et d'innovations.

## **V./ ACTIONS ET SUIVI**

26. Les organisations membres de l'UNICE/UEAPME, du CEEP et de la CES<sup>2</sup> promouvront ce cadre dans les états membres à tous les niveaux appropriés compte tenu des pratiques nationales. Des réunions pourront être organisées au niveau national pour la présentation de ce document.

Etant donné l'intérêt de la matière traitée, les partenaires sociaux décident également de transmettre ce document à tous les acteurs intéressés aux niveaux européen et national.

27. Les partenaires sociaux établiront un rapport annuel sur les actions nationales réalisées sur les quatre priorités identifiées.

28. Après trois rapports annuels, les partenaires sociaux évalueront l'impact tant sur les entreprises que sur les travailleurs. Cette évaluation pourra conduire à une mise à jour des priorités identifiées. Le groupe ad hoc « Education et Formation » sera chargé de cette évaluation qui sera présentée en mars 2006.

29. Lors de l'élaboration du programme de travail structuré du dialogue social, les partenaires sociaux tiendront compte de ce cadre d'actions.

\*\*\*\*\*

---

<sup>2</sup> La délégation de la CES comprend des représentants du comité de liaison Eurocadres/CEC

# Dialogue social sur l'éducation et la formation

## Annexe

### Avant-propos

Les cas figurant dans cette annexe ont été présentés dans le cadre des travaux du groupe ad hoc « éducation et formation » du dialogue social européen. Les partenaires sociaux ont jugé utile de publier une sélection de cas illustrant de façon particulièrement intéressante une ou plusieurs priorités identifiées dans le cadre européen:

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

Pour des raisons de clarté, tous les cas sont décrits selon un format commun. Une ou plusieurs personnes de contact ont été indiquées pour chaque cas, afin de permettre à toute personne intéressée d'obtenir de plus amples informations.

### Table des matières

1.	Développement des compétences au sein de Birds Eye Wall's, Royaume-Uni	p.2
2.	Formation continue dans l'industrie chimique et pharmaceutique, Italie	p.3
3.	Deutsche Telekom, Allemagne	p.4
4.	Gasunie, Pays-Bas	p.5
5.	Radiometer, Danemark	p.6
6.	Projet conjoint de l'organisation suédoise de PME Företagarnas Riksorganisation et de l'université d'Uppsala, Suède	p.7
7.	Coopération avec les partenaires sociaux pour identifier et anticiper les besoins en compétences, Danemark	p.8
8.	Divers partenariats pour le financement de l'éducation des adultes, Danemark	p.9
9.	Recherches nationales conjointes des partenaires sociaux sur les besoins en compétences, Italie	p.10
10.	Cadre général pour l'éducation et la formation tout au long de la vie & accords nationaux et régionaux sur la formation continue, Espagne	p.11
11.	Usinor, France	p.12
12.	Volkswagen, Allemagne	p.13

## Développement des compétences au sein de Birds Eye Wall's, Royaume - Uni

**La société Birds Eye Wall's souhaite motiver les salariés et les inciter à apprendre, promouvoir le développement des compétences en informant, accompagnant et conseillant les salariés et reconnaître les compétences acquises**

Birds Eye Wall's est une société britannique produisant des crèmes glacées et des produits alimentaires surgelés. Dans son établissement de Lowestoft, la politique en place consiste à permettre à tous d'obtenir des qualifications professionnelles nationales (en anglais, National Vocational Qualification NVQ). Cette politique est le reflet d'un passage à une structure en petites équipes, qui exige une main-d'œuvre hautement motivée et qualifiée. Les compétences requises de chacun sont identifiées soit par une voie formelle (mécanisme individuel d'évaluation), soit par une voie informelle (à la demande du salarié). L'évaluation des NVQ consiste à mesurer la capacité du salarié à effectuer le travail. Birds Eye Wall's a mis sur pied un centre d'évaluation interne. Les NVQ en « alimentation » et « boisson » (niveaux 1 et 2 de la production alimentaire) sont vérifiées et validées sur place. Le temps mis à obtenir une NVQ varie de un à trois ans selon les candidats; l'évaluation est adaptée à chacun (temps, moyens, etc.). Le plan de formation individuel est un instrument important (chaque salarié a le sien). Un effort particulier d'information et de conseil est fait, afin d'aider chacun à assumer une responsabilité accrue en vue d'atteindre un niveau plus élevé de compétence.

Les syndicats sont impliqués à différents moments. Par exemple, ils ont travaillé avec la société à l'élaboration du projet Springboard ("tremplin"), destiné aux personnes moins qualifiées (cours d'une journée, visant à leur donner l'envie d'apprendre). Des représentants syndicaux sont en outre formés à un rôle de représentants en formation – rôle qui comprend des activités telles qu'encourager et conseiller leurs collègues. L'obtention d'une NVQ de niveau 3 est reconnue par la société sous une forme financière. Les niveaux 1 et 2 sont indispensables à une exécution correcte des tâches et ne se traduisent donc pas par une augmentation de salaire. Toutefois, l'engagement d'un salarié dans la voie d'une NVQ est reconnue en terme de carrière et favorise sa capacité d'insertion professionnelle.

Contact :

Ms Anne Lindsay

CBI

Tel.: + 44 207 395 8273

E-mail: [anne.lindsay@cbi.org.uk](mailto:anne.lindsay@cbi.org.uk)



## Formation continue dans l'industrie chimique et pharmaceutique en Italie

### Les partenaires sociaux au niveau sectoriel mènent conjointement un projet expérimental pour développer la formation dans les entreprises

Le projet, expérimental, s'est déroulé du novembre 2000 au juin 2001, en impliquant 1044 travailleurs de 25 entreprises, avec un total de presque 28500 heures de formation délivrées. Les coûts du projet ont été partagés entre l'Etat (80%), les entreprises (14%) et les travailleurs concernés (6%).

Promu par les partenaires sociaux de branche, le projet a été présenté par l'organisme bilatéral pour la formation de Confindustria/Cgil-Cisl-Uil et mis en oeuvre par un consortium ad hoc entre les entreprises concernées.

Le projet comprenait quatre phases:

- la préparation du projet, incluant l'analyse des besoins de formation des entreprises, y compris leur adéquation avec les objectifs généraux définis dans l'accord national de branche conclu en 1998;
- la réalisation du projet. Six modules de formation ont été développés portant sur les problèmes économiques, les caractéristiques du marché et la stratégie de l'entreprise, la communication, le travail en groupe, la gestion des ressources humaines et des applications informatiques;
- la certification des compétences. Plusieurs tests ont été organisés par les formateurs afin d'évaluer les compétences acquises. Celles-ci ont été formalisées par un certificat;
- l'évaluation du projet, comprenant une analyse des questionnaires, confirmant un bon degré de satisfaction de la part des participants, ainsi qu'un rapport final réalisé par le Comité technique du projet.

Contact:

Ms Fiorina Ludovisi  
Confindustria  
Viale dell'Astronomia, 30  
I - 00144 Roma  
Tel.: +39 06 59031  
E-mail: [f.ludovisi@confindustria.it](mailto:f.ludovisi@confindustria.it)

Mr Roberto Pettenello  
CGIL-CISL-UIL  
Corso d'Italia n°25  
I - 00198 Roma  
Tel.: +39 06 8476302  
E-mail: [org.formazione@cgil.it](mailto:org.formazione@cgil.it)

## Deutsche Telekom, Allemagne

### **Développer les compétences du personnel et favoriser la mobilité professionnelle: une nécessité pour le secteur allemand des technologies de l'information et pour la société Deutsche Telekom, afin d'anticiper les pénuries de compétences**

En collaboration avec une association industrielle (Zentralverband Elektrotechnik- und Elektroindustrie), deux syndicats (Deutsche Postgewerkschaft, IG Metall) et les autorités publiques, la société Deutsche Telekom a défini une stratégie de développement des compétences afin de remédier à la pénurie de compétences dans le secteur des technologies de l'information. Ce régime est actuellement mis en œuvre dans diverses sociétés en Allemagne et adapté aux besoins spécifiques en compétences de chacune d'elles. Les syndicats participent à chaque étape du projet.

Après quelques années d'expérience, les salariés sont invités à prendre part à des activités d'apprentissage, sur une base volontaire. Le type et le contenu de ces activités dépendent du niveau d'enseignement de départ et du domaine dans lequel le salarié souhaite se spécialiser.

Le régime est ouvert à tous (et pas uniquement aux salariés possédant une qualification formelle dans les technologies de l'information), car un renforcement de la mobilité est une des solutions au problème de la pénurie de compétences. En premier lieu, des "projets de référence" pour les différents profils de spécialisation sont développés conjointement par tous les partenaires. Dans ces "projets de référence" sont définis les aptitudes et compétences individuelles qui doivent être acquises par le travail en vue d'obtenir le certificat de spécialisation. Ensuite, l'individu intéressé par une spécialisation dans le domaine des technologies de l'information peut identifier avec l'employeur un projet « réel » dans l'entreprise correspondant au projet de référence et lui permettant de développer par le travail – c'est à dire par le projet – les compétences requises pour obtenir le certificat de spécialisation. Le certificat final est reconnu en Allemagne et devrait être reconnu ultérieurement dans le reste de l'Europe. Les activités de formation se déroulent sur le lieu de travail, lors de séminaires et à domicile. Divers outils sont utilisés, notamment l'enseignement à distance, des modules à télécharger de l'Internet, des partenariats de formation, des réunions avec des experts, des forums de discussion Internet, etc. Un accent important est mis sur les structures virtuelles (classes virtuelles, par ex.) et sur les réseaux.

Un effort particulier est fait pour offrir aux salariés conseils et appuis, notamment par l'intermédiaire d'accompagnateurs et de tuteurs.

Contact :

Ms Martina Westhues  
Deutsche Telekom  
Central Unit HR Management,  
Terms of Employment, European Affairs  
Avenue de Tervuren 273  
B - 1150 Brussels  
E-mail: [Martina.Westhues@be.telekom.de](mailto:Martina.Westhues@be.telekom.de)

## **Gasunie, Pays-Bas**

### **Créer les conditions d'un développement des compétences par l'apport de ressources appropriées: le défi de Gasunie**

Gasunie est une société néerlandaise qui achète, vend et transporte du gaz naturel; elle emploie environ 1.450 personnes. En 2001, les partenaires sociaux au niveau de l'entreprise se sont entendus sur un budget de € 1.600 par salarié, à consacrer à l'épanouissement personnel. Ce budget s'ajoute aux possibilités d'études existantes. Il est destiné à améliorer la participation des salariés à la formation, ainsi qu'à les inciter à prendre la responsabilité de développer leurs compétences. Le budget "épanouissement personnel" a été décidé en avril 2001 et ses modalités sont opérationnelles depuis d'octobre 2001.

Les conditions de dépense de ce budget sont minimales:

- un plan de développement est défini pour chaque salarié étant couvert par les conventions des partenaires sociaux (c'est-à-dire environ 99 % de tous les salariés);
- une discussion bilatérale avec le manager est organisée; celui-ci vérifie le plan dans ses grandes lignes (notamment pour ce qui est de la non-violation du code de conduite interne);
- le budget est consacré à des activités réalisées en dehors du temps de travail du salarié;
- la société rembourse les frais de formation à concurrence du budget.

Un comité a également été constitué afin de vérifier si les activités prévues par le plan de développement permettent à la société de bénéficier d'une déduction fiscale. Le critère de déductibilité est de permettre "un travail rémunéré à l'avenir".

Contact :

Mr Hans Uyttenboogaart

Gasunie

Tel: +31 50 5212018

E-mail: [J.D.Uyttenboogaart@gasunie.nl](mailto:J.D.Uyttenboogaart@gasunie.nl)

## Radiometer, Danemark

### **Radiometer: pistes possibles et instruments novateurs pour identifier les besoins de compétences, anticiper les besoins de la production et devenir une organisation apprenante**

Radiometer est une société danoise, qui intègre la formation dans la planification de sa production. Diverses initiatives ont été mises en place pour permettre à la société de mieux suivre les besoins en production en modifiant l'organisation du travail. Ces initiatives sont considérées dans la société comme le point de départ d'un effort accru pour intégrer le développement des ressources humaines et la formation dans la stratégie globale de l'entreprise.

Les syndicats sont impliqués dans le projet, qui touche tous les salariés. Le management participe également activement au projet, et plus particulièrement les cadres intermédiaires, pour lesquels le développement des compétences fait partie de leurs fonctions et représente un critère d'évaluation de leurs performances.

Des discussions sont organisées une fois par an avec chaque salarié individuellement, afin d'identifier les besoins en compétences. Dans cette société, les salariés sont en grande partie des ouvriers, des travailleurs peu qualifiés et, souvent, des immigrants connaissant peu la langue danoise.

Différents instruments sont utilisés, par exemple:

- l'initiative "deuxième job", qui donne à tous les salariés la possibilité de se qualifier pour un autre poste dans la société, renforçant ainsi la mobilité interne;
- divers cours, notamment l'informatique et le danois, mais aussi les langues étrangères, sont accessibles à tous les salariés durant les heures de travail;
- une "convention sur l'ordinateur à domicile" permettant aux salariés de garder un PC à domicile après avoir suivi un cours d'informatique à distance.

Cette approche globale, qui combine formation et apprentissage non formel et permet de promouvoir la participation de tous les travailleurs et cadres, s'est avérée fort motivante pour les salariés. Un jugement très positif a été porté sur son impact sur l'organisation de la société et sa capacité à gérer les changements.

#### Contact:

Ms Lise Skanting  
DA  
Vester Voldgade 113  
DK - 1790 København V  
Tel: + 45 3338 9388  
Mobile: + 45 2920 0388  
Fax: + 45 3393 0842  
E-mail: [lsk@da.dk](mailto:lsk@da.dk)

Mr Anders Vind  
LO, Kompetencesektionen  
Rosenørns Allé 12  
DK-1634 København V  
Tel.: +45 3524 6144  
Mobile: +45 2338 4203  
Fax: +45 3524 6303  
E-mail: [avi@lo.dk](mailto:avi@lo.dk)

**Projet conjoint de l'organisation suédoise de PME Företagarnas Riksorganisation et de l'université d'Uppsala**

**Identifier les compétences, anticiper les nouveaux besoins des clients et évaluer les résultats de l'apprentissage: la stratégie mise en place par la Företagarnas Riksorganisation**

Les salariés (au niveau du secrétariat) de l'organisation suédoise de PME ont reçu la possibilité de suivre un cours de droit à distance et « en ligne ». L'objectif de cette formation était de permettre aux salariés d'améliorer leurs connaissances du droit, de façon à pouvoir, à l'avenir, répondre aux questions de base des membres. Les salariés qui suivaient cette formation venaient d'horizons pédagogiques différents, mais tous possédaient des connaissances fondamentales en informatique (le "permis de conduire informatique").

Les cours, préparés par des professeurs de l'université, étaient délivrés via l'intranet de l'organisation. Enseignants et élèves avaient la possibilité de communiquer, individuellement ou en groupes, via ce réseau – par exemple au travers d'un forum et d'un salon virtuel de discussion.

La formation s'est déroulée sur le lieu de travail et à domicile, mais sans donner aux intéressés de congés ou absences particuliers. Un examen final a également été organisé.

Les résultats étaient satisfaisants, tant pour les salariés que pour l'employeur et tous les salariés concernés ont obtenu un certificat attestant du contenu du cours. Les résultats sur le travail effectué après cette formation ont été évalués soigneusement. Le nombre de questions d'ordre juridique posées par les membres a augmenté de 60 % ; 80 % d'entre elles, ayant été traitée par un des salariés formés.

Sur la base de cette expérience positive, un cours de droit commercial a été organisé en 2001 et un autre est prévu en 2002.

Contact :

Mr Ulrik Ostling

Foretagarnas Riksorganisation

S -106 67 Stockholm

E-mail : [ulrik.ostling@fr.se](mailto:ulrik.ostling@fr.se)

## **Coopération avec les partenaires sociaux pour identifier et anticiper les besoins en compétences, Danemark**

### **Les partenaires sociaux et le gouvernement danois œuvrent ensemble à l'enjeu complexe de l'identification et de l'anticipation des besoins en compétences**

Au Danemark, les partenaires sociaux et les pouvoirs publics travaillent en étroite coopération en vue de promouvoir le développement des compétences dans les entreprises. Cela permet d'assurer une certaine cohérence entre les travaux du dialogue social bipartite et ceux des instances tripartites, qui existent aux niveaux local, sectoriel et national.

Certaines caractéristiques générales sont fixées par le droit danois et peuvent être résumées comme suit.

Au niveau national, le cadre général est défini par les instances tripartites qui adressent des recommandations aux ministres.

Au niveau sectoriel, des conventions collectives peuvent être négociées entre les partenaires sociaux; elles définissent les principes généraux et éléments communs des stratégies de développement des compétences dans les entreprises. Ces conventions traitent, par exemple, des questions suivantes: accès à l'apprentissage; ressources pour l'apprentissage; établissement et rôle des organes représentant les salariés.

Au niveau de l'entreprise, divers outils servent à assurer la coopération entre les partenaires sociaux. L'identification des compétences actuelles du travailleur et de ses besoins futurs peut se faire à travers un entretien annuel entre l'employeur et le salarié. Aujourd'hui, environ 75 % des salariés danois bénéficient de ces entretiens. Lorsque que les résultats des entretiens individuels sont analysés et les besoins en compétences de l'entreprise définis, l'apprentissage peut être planifié. Des comités de formation locaux offrent à la direction et aux représentants des travailleurs la possibilité de discuter et planifier les activités d'apprentissage.

Les partenaires sociaux participent également à des comités tripartites avec les institutions compétentes pour l'éducation et la formation à différents niveaux. Ces partenariats permettent aux institutions en charge de l'éducation et de formation d'anticiper les besoins en compétences et de définir des activités de formation avec plus de précision. La coopération entre ces institutions et les partenaires sociaux contribue également à assurer une mise en œuvre effective des plans de formation, ainsi qu'un impact positif des formations sur le développement des entreprises et des salariés.

#### Contact:

Ms Lise Skanting  
DA  
Vester Voldgade 113  
DK - 1790 København V  
Tel: + 45 3338 9388  
Mobile: + 45 2920 0388  
Fax: + 45 3393 0842  
E-mail: [lsk@da.dk](mailto:lsk@da.dk)

Mr Anders Vind  
LO, Kompetencesektionen  
Rosenørns Allé 12  
DK-1634 København V  
Tel.: +45 3524 6144  
Mobile: +45 2338 4203  
Fax: +45 3524 6303  
E-mail: [avi@lo.dk](mailto:avi@lo.dk)

## **DIVERS PARTENARIATS POUR LE FINANCEMENT DE L'EDUCATION DES ADULTES, DANEMARK**

### **Les partenaires sociaux et le gouvernement danois œuvrent ensemble à l'enjeu complexe du financement de l'éducation des adultes**

Le degré de partenariat et de participation de l'État, des partenaires sociaux, des employeurs et/ou des salariés varie selon le type d'éducation des adultes à financer. Il existe quatre types d'éducation des adultes:

- l'enseignement fondamental;
- la formation professionnelle continue;
- l'enseignement avancé (c'est-à-dire dans le but d'obtenir des qualifications formelles nouvelles et plus élevées);
- tout l'éventail des formations non réglementées et accessibles aux adultes.

Par ailleurs, différents mécanismes de financement sont en place pour couvrir les diverses ressources investies dans les activités d'apprentissage: temps, coût de la formation, compensation de la baisse des revenus durant la formation etc.

Par exemple:

- la plupart de l'enseignement fondamental aux adultes est financé par l'État. Un fonds public, géré par les partenaires sociaux, est destiné à financer la formation professionnelle continue. Les partenaires sociaux décident de l'objet et du contenu des activités de formation ainsi financées, par exemple au travers d'accords-cadres et de comités conjoints;
- des conventions collectives prévoient que, si l'État assure un revenu égal au niveau des prestations de chômage pour les salariés durant les périodes de formation, les employeurs paient la différence entre le niveau de ces prestations et le salaire réel;
- un investissement en ressources financières et/ou en temps peut également être consenti à la seule initiative des employeurs ou des salariés.

En outre, un nouveau régime vient d'être établi pour financer l'enseignement avancé, du nom de SESA (appui de l'État à l'éducation des adultes). Le fonctionnement détaillé de ce régime figure actuellement au programme des partenaires sociaux au niveau national.

Contact:

Ms Lise Skanting  
DA  
Vester Voldgade 113  
DK - 1790 København V  
Tel: + 45 3338 9388  
Mobile: + 45 2920 0388  
Fax: + 45 3393 0842  
E-mail: [lsk@da.dk](mailto:lsk@da.dk)

Mr Anders Vind  
LO, Kompetencesektionen  
Rosenørns Allé 12  
DK-1634 København V  
Tel.: +45 3524 6144  
Mobile: +45 2338 4203  
Fax: +45 3524 6303  
E-mail: [avi@lo.dk](mailto:avi@lo.dk)

## **Recherches nationales conjointes des partenaires sociaux sur les besoins en compétences, Italie**

### **Les partenaires sociaux italiens ont défini un projet visant à identifier et anticiper les besoins en compétences, ainsi qu'à approfondir la coopération avec les pouvoirs publics dans seize secteurs**

Les recherches conjointes remontent à janvier 1993, date à laquelle les partenaires sociaux, par un accord national sur la formation, appelèrent les pouvoirs publics à introduire une politique de formation intégrée. Un observatoire, l'OBNF, fut institué en 1996 pour mener ces recherches; il se compose de représentants des employeurs et des syndicats.

L'objectif est d'identifier les besoins des entreprises en compétences, dans seize secteurs différents, et d'offrir aux pouvoirs publics des informations précises sur les tendances à long terme du marché du travail. Les compétences nécessaires au niveau des entreprises ont été identifiées à travers un sondage. Plus de 80 profils professionnels ont été définis, parmi lesquels 70 % sont jugés "critiques" ou difficiles à trouver sur le marché du travail. Les résultats montrent également que 40 % des besoins en compétences identifiés sont similaires d'un secteur couvert à l'autre.

Les résultats de l'étude seront pris en considération par les pouvoirs publics lors de l'élaboration des programmes d'éducation et/ou de formation, de manière à assurer une meilleure correspondance entre les offres de formations et les besoins en compétences. Les informations réunies permettront également aux pouvoirs publics d'anticiper les besoins en compétences, par une prise en compte de l'évolution du marché du travail et des progrès technologiques. Le succès de la mise en œuvre dépend, dans une large mesure, de partenariats locaux avec les pouvoirs publics. Dans certaines régions, des laboratoires conjoints ont été mis en place entre les partenaires sociaux et les représentants du secteur de l'éducation, afin de définir des programmes de formation et de promouvoir les résultats de l'étude.

#### Contact:

Ms Fiorina Ludovisi  
Confindustria  
Viale dell'Astronomia, 30  
I - 00144 Roma  
Tel: +39 06 59031  
E-mail: [f.ludovisi@confindustria.it](mailto:f.ludovisi@confindustria.it)

Mr Roberto Pettenello  
CGIL-CISL-UIL  
Corso d'Italia n°25  
I - 00198 Roma  
Tel.: +39 06 8476302  
E-mail: [org.formazione@cgil.it](mailto:org.formazione@cgil.it)



## **Cadre général pour l'éducation et la formation tout au long de la vie & accords nationaux et régionaux sur la formation continue, Espagne**

### **Les résultats du dialogue social servent à édifier un système général d'éducation et de formation tout au long de la vie en Espagne.**

La situation de l'Espagne se caractérise par un degré élevé de décentralisation et de division des responsabilités entre les acteurs nationaux et régionaux de l'éducation et de la formation professionnelles. Trois domaines principaux peuvent être distingués:

- l'éducation et la formation professionnelles initiales, qui relèvent au premier chef des autorités compétentes pour l'enseignement;
- la formation des chômeurs, qui relève essentiellement des autorités compétentes pour l'emploi;
- la formation des salariés en entreprise, domaine où les partenaires sociaux sont fortement impliqués au travers de conventions nationales bipartites et tripartites.

Les III accords nationaux sur la formation professionnelle continue (2001-2004) ont mis en place une fondation tripartite dont les fonds sont attribués à des plans de formation d'entreprises (de plus de 100 salariés), des plans conjoints (impliquant deux entreprises ou plus, habituellement dans le même secteur) et des plans inter-sectoriels. Les programmes conjoints permettent, par exemple, aux PME d'accroître substantiellement leurs activités de formation. Des primes individuelles à la formation peuvent également être financées, à la demande des salariés comptant au moins une année d'ancienneté dans l'entreprise. Ces primes visent le développement des qualifications techniques et professionnelles. Enfin, l'aide financière peut couvrir également des mesures complémentaires telles que recherches, enquêtes, conception d'outils pédagogiques, etc.

Malgré cette segmentation, un consensus social général en matière d'éducation et de formation professionnelles a pu être dégagé par les partenaires sociaux et les autorités publiques. Ce consensus a été traduit de façon formelle dans un plan national de formation professionnelle (1998-2002). Par ailleurs, un projet de loi sur l'éducation, la formation et les qualifications professionnelles vient d'être adopté, qui développe les mesures et objectifs définis dans le plan national de formation professionnelle. Le projet concerne l'établissement d'un cadre général englobant non seulement les divers types d'éducation et formation professionnelles, mais également la validation et la certification de l'apprentissage informel, par ex. les compétences acquises par l'expérience du travail. L'accent est mis sur des questions telles que l'information et l'orientation, l'évaluation et la qualité de la formation, l'innovation.

Développant les réalisations de l'accord social, le nouveau système devrait faciliter et encourager l'acquisition et la validation des compétences, indépendamment du lieu, du moment et des modalités de leur acquisition.

Contact:

Mr Menéndez-Valdés  
CEOE

C/Diego de León, 50

E - 28006 Madrid

Tel.: + 34 91 5639641

E-Mail: [menendez@ceoe.es](mailto:menendez@ceoe.es)

Ms Marta del Castillo Coba  
CC.OO. - FOREM

Calle Longares, 6-8

E - 28022 Madrid

Tel.: +34 91 3135915

E-mail:

[mdelcastillo@forem.ccoo.es](mailto:mdelcastillo@forem.ccoo.es)

Mr Luis Galiano Rabago  
UGT

Hortaleza, 88

E - 28004 Madrid

Tel.: 34/91/5897685

E-mail:

[lgaliano@cec.ugt.org](mailto:lgaliano@cec.ugt.org)

## Usinor, France

**Usinor a mis en place une politique de développement des compétences qui permet aux salariés de renforcer leur adaptabilité et leur capacité d'insertion professionnelle, et à la société de renforcer sa capacité à réagir aux changements ainsi que d'améliorer sa compétitivité**

Pour Usinor, une société française de premier plan de l'industrie sidérurgique qui emploie plus de 50.000 personnes dans le monde, la politique de développement des compétences de tout son personnel est au cœur de la stratégie globale d'entreprise et est un élément crucial de sa compétitivité. Une évolution de la stratégie d'entreprise globale était nécessaire pour faire face aux restructurations.

Un accord-cadre au niveau de l'entreprise, négocié en 1990 et actualisé en 2000, définit les grandes lignes de la nouvelle stratégie. Les principaux objectifs sont de développer la qualification des salariés, de permettre une progression harmonieuse de leur carrière et de rester en phase avec l'évolution des technologies et de l'environnement. Du fait de cette nouvelle stratégie, des changements profonds ont été apportés à l'organisation du travail, par exemple:

- introduction d'une organisation du travail fondée sur des "filères métier" (profils professionnels), et non plus définie en fonction de postes particuliers;
- possibilité pour chaque salarié de formuler des propositions pour sa formation;
- traduction des nouvelles compétences acquises en termes d'organisation du travail et de salaire.

L'expérience montre que l'adoption de cette nouvelle approche était un processus nécessaire, bien que long, exigeant l'implication de tous les acteurs. L'accompagnement, le conseil aux salariés sont cruciaux pour leur motivation, et donc pour le succès de la stratégie. Par le développement de leurs compétences, les salariés renforcent leur capacité d'insertion professionnelle et leur adaptabilité, et la société progresse dans sa capacité à réagir aux changements et améliore sa compétitivité.

Contact :

Mr Henri CUNIBERTI

Usinor

Tel.: +33 1 47 49 60 92

[henri.cuniberti@usinor.com](mailto:henri.cuniberti@usinor.com)

## **Volkswagen, Allemagne**

### **Un accord collectif tente de promouvoir l'emploi et le développement des compétences par l'investissement de différents types de ressources**

Un accord collectif, intitulé "5000 x 5000", a été signé dans la société Volkswagen le 28 août 2001. Il prévoit que 5.000 salariés seront engagés par Volkswagen, dont 3.500 personnes actuellement sans emploi, pour un salaire de DM 5.000 par mois. Après sélection, les salariés potentiels seront formés par des établissements publics de formation afin d'acquérir des connaissances clés. Dans une deuxième phase, ces 5.000 nouveaux salariés seront employés sous contrat d'une durée de six mois, période durant laquelle sera organisée une formation en entreprise (les salariés seront payés DM 4.000 à ce stade). Si le salarié obtient de bons résultats durant cette période, il se verra offrir un contrat à durée indéterminée.

L'accord collectif prévoit également que les salariés participent à une formation continue sur le lieu de travail, d'une durée pouvant aller jusqu'à trois heures par semaine, en plus des 35 heures de l'horaire de travail normal. La moitié de ce temps de formation est donnée par le salarié. Un plan de formation est défini individuellement pour chaque salarié. Un certificat largement reconnu, le *Fachkraft für Automobilbau*, peut également être délivré aux salariés.

Cette stratégie est détaillée dans une "charte de qualification", considérée par la société comme faisant partie intégrante de la stratégie globale de l'entreprise.

#### Contact:

Mr Stefan Küpper  
Stellvertretender Abteilungsleiter Lohn- und Tarif  
Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände  
Im Haus der Deutschen Wirtschaft  
Breite Str. 29  
D - 10178 Berlin  
Tel: +49 30 2033 1302  
Fax: +49 30 2033 1305  
E-mail: [s.kuepper@bda-online.de](mailto:s.kuepper@bda-online.de)