Task force Employabilité
Groupe de travail Moyen – long terme

« Recommandations en matière d'employabilité »

Rapport

Sous la direction et supervision de :

Sophie Huber Kodbaye
Directrice – Centre pour la formation continue et à distance,
Université de Genève

En collaboration avec :

Natacha Juda
Directrice du conseil interprofessionnel pour la formation (CIF)

Nadia Ourrad
Responsable Employabilité, Office pour l'orientation, la formation professionnelle et continue (OFPC)

Sur mandat de la task force Employabilité

Genève - Octobre 2022

Membres du groupe de travail

Responsable : Sophie Huber Kodbaye, Université de Genève

Natacha Juda, OFPC

Nadia Ourrad, OFPC

Abate Kristina, Fondation Nomads

Aidonidis Christine, DGDERI

Chardonnens-Cook Yves, FFPC

Dufour Alexia, DT

Eigenheer Sybille, DCS

Fellay-Morante Sandrine, IMAD

Freudiger Christian, OCEN

Jaccard Didier, HUG

Nicollet Jessica, DCS

Nguyen Dao, OFPC

Perdrizat Jean-Pierre, HEFP

Sobczak Frank, FER

Teysseire Flore, FER

Toussaint Camille, DI

Experts et intervenants ponctuels

Baechler Laurent, FER

Ballissat Olivier, FER

Balsiger Mattia, Digitalswitzerland

Béguin Daniel, HEPIA

Bürgin Arnaud, FER

Cohen Dumani Sabrina, Fondation Nomads

Ferro-Luzzi Giovanni, HEG

Guillaume Christophe, Université Ouvrière de Genève (UOG)

Matthey Joëlle, fondation ForPro

Nguyen Yen-Nhi, DGDERI

Tassetto Jean-Marc, CoorpAcademy

Thorens Adèle, Oda Umwelt

Volery Lorraine, OFPC

Wurlod Christian, HEFP

Contenu

1. Mandat du sous-groupe de travail 2 (SG2) ... 8
2. Approche retenue par le groupe de travail SG2 ... 9
3. Structure du document ... 11
4. L'employabilité à Genève à moyen et long terme ... 12
4.1. Définition et vision de l'employabilité ... 12
4.2. Contexte suisse et genevois ... 13
4.3. Leviers d'action pour renforcer l'employabilité ... 17
4.3.1. Les leviers pour actionner les personnes à titre individuel ... 19
4.3.2. Les leviers pour actionner ou relevant des employeurs et des partenaires sociaux ... 19
4.3.3. Les leviers pour actionner les établissements de formation ... 19
4.3.4. Leviers pour actionner ou relevant des autorités politiques et collectivités publiques ... 19
5. Recommandations ... 20
5.1. Recommandations prioritaires par impact et effort de mise en œuvre ... 20
5.2. Recommandations prioritaires par thèmes d'action ... 22
5.3. Recommandations par groupes d'acteurs ... 27
5.3.1. Recommandations ciblant les personnes à titre individuel ... 27
5.3.2. Recommandations ciblant les employeurs et partenaires sociaux ... 30
5.3.3. Recommandations ciblant les établissements de formation ... 33
5.3.4. Synthèse des recommandations ciblant les autorités politiques et collectivités publiques ... 35
Annexe 1 : Projets pilotes identifiés ... 38
Annexe 2 : Critères d'analyse des projets ... 40
Annexe 3 : Conditions cadres et plans cantonaux ... 41
Annexe 4 : Tableau des projets pilotes selon les objectifs ... 42
Annexe 5 : Tableau des projets pilotes selon les publics cibles ... 44
Annexe 6 : Tableau des projets pilotes selon les acteurs mobilisés ... 46
Annexe 7 : Cartographie des acteurs ... 48
Annexe 8 : Glossaire ... 49
Annexe 9 : Bibliographie ... 55

Synthèse

Les recommandations formulées dans le présent rapport ont pour objectif de permettre aux membres de la task force Employbilité et plus largement aux parties prenantes de l'employabilité à Genève **d'améliorer l'adéquation des compétences sur le marché de l'emploi**, c'est-à-dire :

- réduire la pénurie de compétences, et plus généralement le manque de personnes qualifiées[1];
- réduire le déficit de compétences lié à des compétences inadéquates ou obsolètes.

L'atteinte de ces objectifs doit permettre de répondre ou d'anticiper les besoins des organisations privées ou publiques en leur permettant d'embaucher les personnes dotées des compétences nécessaires pour adapter leur modèle d'affaires au regard des transitions écologique et numérique. L'adéquation des compétences doit leur permettre de conserver la compétitivité et productivité, de fidéliser les salariés et d'exercer leur responsabilité sociale.

L'atteinte de ces objectifs doit aussi permettre aux individus d'acquérir des compétences utiles, favorisant l'obtention d'un emploi décent, satisfaisant, motivant, pour un salaire adéquat, voire de gérer leur parcours professionnel de manière optimale.

L'atteinte de ces objectifs doit permettre au canton de préserver son attractivité économique, de contrôler les coûts liés aux prestations d'aide en cas de chômage et de réduire les risques d'exclusion sociale[2].

Le groupe de travail a identifié et cartographié plus de 27 projets à Genève et en Suisse (*cf. Annexes 2, 4, 5 et 6*). Une veille des revues spécialisées a permis l'identification de projets additionnels menés en Suisse et en Europe et de mettre en perspective la réflexion du groupe (*cf. bibliographie*).

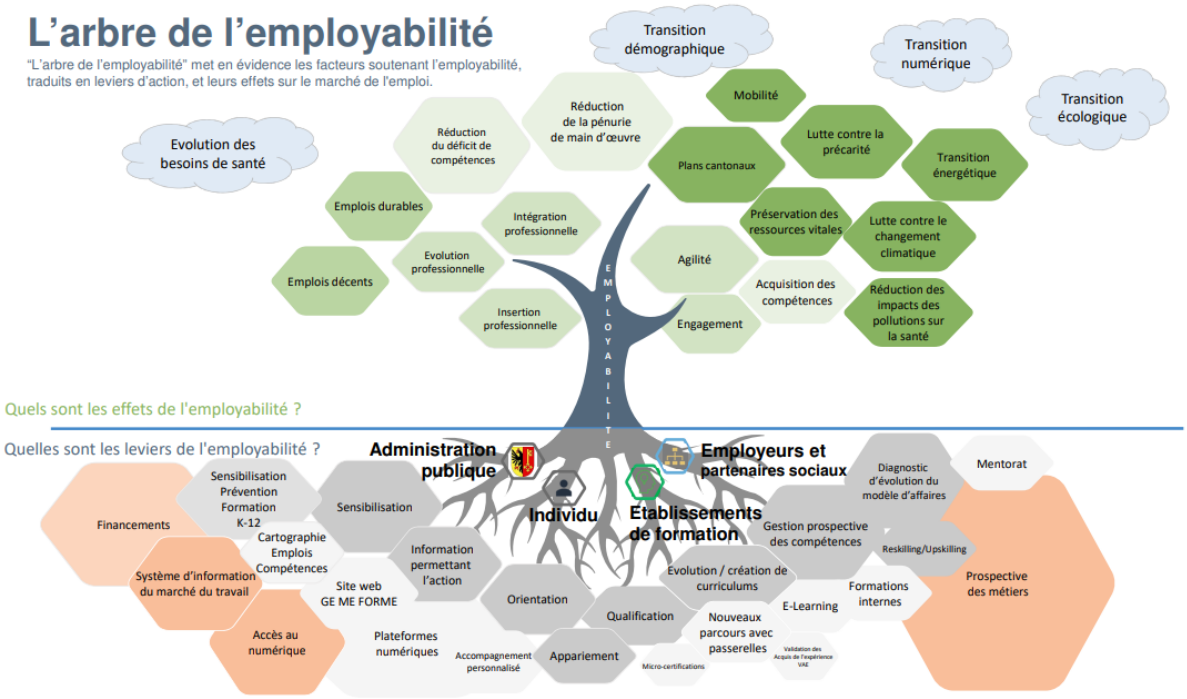
L'analyse des projets a permis l'identification des leviers mobilisés par les porteurs de projet pour renforcer l'employabilité et les conditions de leur reproductibilité (voir notamment les fiches d'identité des projets[3]). Regroupés dans le cadre logique ci-après (arbre à solutions ou arbre à problèmes - *problem tree* – selon l'angle d'analyse) (*cf. Graphique ci-dessous*), ces leviers d'action sont regroupés selon les acteurs de l'employabilité qu'ils mobilisent.

L'intérêt d'utiliser le cadre logique de l'arbre de l'employabilité est de souligner l'interdépendance entre les leviers d'action. Ce modèle permet d'aborder l'employabilité selon une **approche systémique**. L'avantage de l'approche systémique est de permettre d'identifier les leviers les plus pertinents et efficaces, et donc de prioriser les potentielles actions à réaliser, tout en anticipant les effets à moyen et long terme sur les autres acteurs du système et sur celui-ci dans son ensemble.

[1] Voir Glossaire des concepts clé en annexe 7

[2] Using labour market information - Guide to anticipating and matching skills and jobs vol.1, 2016, pp.17-18, Guilbert L. ; Loarer E. ; **Employabilité**, dans : Gérard Valléry éd., Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés. Paris, Dunod, « Univers Psy », 2019, p. 177.

[3] https://drive.infomaniak.com/app/share/276087/c2cc0605-e3cf-4c54-ad05-e6af8074affb



L'analyse a ensuite permis d'articuler des recommandations. Celles-ci sont présentées sous forme de trois listes, seule la liste de recommandations prioritaires est reprise ici.

Recommandations prioritaires, classées selon leur degré d'impact et l'effort nécessaire pour leur mise en œuvre, intégrant la valorisation de tous les critères définis et évalués avec le groupe de travail et les membres de la task force Employabilité (séance de travail du 12 octobre 2022).

1. Développer des **supports d'information accessibles à toutes et à tous** (français facile, langue des signes, braille, langues étrangères), **sur l'évolution du marché de l'emploi et les besoins en compétences**

2. **Rendre publiques les informations relatives aux projets pilotes** pour permettre une duplication dans de nouveaux secteurs ou pour de nouveaux publics

3. Mettre en place une **politique de sensibilisation de la population à large échelle**

4. Elargir le principe de **perte de gain de la FFPC** (à périmètre constant) **à l'ensemble des formations**, en plus de la qualification AFP/CFC

5. Assurer le **financement du projet ViaMia à moyen terme**[4] : évaluer ce dispositif et mettre en évidence les premiers résultats

6. **Soutenir financièrement**, notamment sous forme de prêts, **la création** de nouvelles filières, de nouveaux programmes, de nouvelles offres de formation (par ex. fond FFPC particulier fonctionnant comme une banque de développement)

[4] Financement de ViaMia assuré à 80% par le SEFRI et 20% par le canton jusqu'à fin 2024.

7. Mettre à disposition des employeurs un **annuaire des professionnel-les qualifié-es pour diagnostiquer les évolutions des modèles d'affaires et gérer l'acquisition des compétences nécessaires**

8. Multiplier les lieux et les moments pour créer le **dialogue avec la population**

9. Mettre en place une **stratégie de communication** organisée autour d'un **guichet unique,** notamment sous forme de portail numérique, **de toute l'offre d'orientation et de soutien à la formation**

10. **Communiquer régulièrement sur les résultats d'études et de recherches** relatives au futur de l'emploi et des métiers, aux besoins en compétences, aux évolutions des secteurs d'activité

11. **Mettre à jour** régulièrement (au moins une fois par an) **les données de la cartographie cantonale des emplois et des compétences** en cours de mise en place par le sous-groupe de travail 1 du Groupe de travail Moyen -long terme

12. Faire évoluer le **modèle de certification**, notamment vers les microcertifications attestant de l'acquisition de connaissances et/ou de compétences au terme de formations courtes

13. Encourager un **dialogue engagé entre tous les acteurs de l'employabilité,** y compris les établissements de formation, à toutes les occasions possibles

14. **Mettre à jour** régulièrement (au moins une fois par an) **les cartographies des mesures existantes** proposées par le Groupe de travail transversal de la task force Employabilité

15. Encourager les **approches de partage d'expériences entre pairs** au sein des structures pertinentes

16. **Intégrer dans tous les plans d'études les compétences transverses**, en particulier les compétences d'auto-gestion, de planification, d'apprentissage autonome, de communication, de collaboration et les compétences émotionnelles

17. **Mandater une étude** sur la reproductibilité des **processus d'accompagnement des projets SAFE et AIS**, en explorant en particulier les interactions entre institutions qui peuvent soutenir ou au contraire réduire l'employabilité des personnes

18. Analyser systématiquement le **transfert des acquis de formation** 3, 6 et 12 mois après la fin de la formation et **intégrer les résultats dans la mise à jour des plans d'études**

19. Faire évoluer les **méthodes d'apprentissage** pour favoriser l'acquisition des compétences par tous les publics, en particulier les personnes les plus éloignées de l'emploi (y compris les compétences linguistiques dans la langue locale)

20. **Faire évoluer plus rapidement les plans d'études**, les filières, les programmes de formation pour répondre aux besoins du monde du travail et de la société en général

21. Créer un **compte individuel de formation** pour tous les contribuables genevois**,** accessible par leur compte e-démarches, rassemblant en un même lieu toutes les mesures dont le contribuable peut bénéficier en fonction de sa situation fiscale et d'emploi

22. **Mandater une étude** sur la reproductibilité de mesures existant dans d'autres cantons visant à mettre à disposition des personnes le nécessitant le plus du **matériel téléphonique et informatique et des solutions de garde d'enfants**

23. Faire évoluer les **formats de formation** pour un apprentissage efficace

24. **Mandater des études prospectives** sur le marché du travail, secteur par secteur, auprès des acteurs pertinents

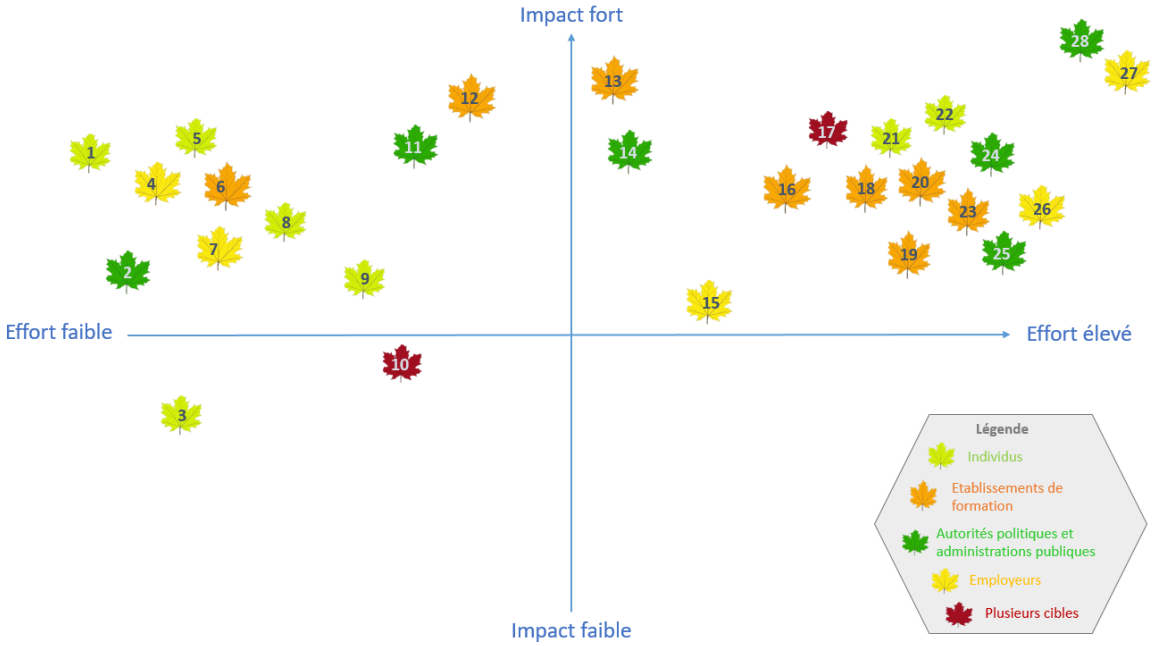
25. Soutenir **l'adoption de démarches prospectives** par tous les acteurs

26. Pour les employeurs plus spécifiquement, soutenir la mise en place de **formation sur les plans de gestion prospective des compétences**

27. Pour les employeurs plus spécifiquement, **engager des politiques de formation interne** pour permettre à toutes les personnes de s'y engager quel qu'ait été leur parcours d'apprentissage antérieur

28. Dégager les ressources, notamment au sein de l'administration publique, pour **accompagner les parties prenantes** dans les évolutions souhaitées, notamment pour les **volets législatifs et règlementaires**.

Synthèse sous forme graphique



1. Mandat du sous-groupe de travail 2 (SG2)

Le sous-groupe de travail SG2 fait partie du groupe de travail Moyen-long terme (GTMLT), placé sous la direction de Gilles Miserez.

Son mandat est de proposer à la task force Employabilité, d'ici fin 2022, des recommandations pour une action renforcée à moyen et long terme en faveur de l'employabilité visant les personnes à titre individuel, les employeurs et les établissements de formation, ainsi que les autorités politiques et collectivités publiques.

Ces recommandations ont pour objectifs d'améliorer l'adéquation des compétences sur le marché de l'emploi, c'est-à-dire :

- réduire la pénurie de compétences, et plus généralement le manque de personnes qualifiées[5];
- réduire le déficit de compétences lié à des compétences inadéquates ou obsolètes.

L'atteinte de ces objectifs doit permettre de répondre ou d'anticiper les besoins des organisations privées ou publiques en leur permettant d'embaucher les personnes dotées des compétences nécessaires pour adapter leur modèle d'affaires au regard des transitions écologique et numérique. L'adéquation des compétences doit leur permettre de conserver la compétitivité et productivité, de fidéliser les salariés et d'exercer leur responsabilité sociale.

L'atteinte de ces objectifs doit aussi permettre aux individus d'acquérir des compétences utiles, favorisant l'obtention d'un emploi décent, satisfaisant, motivant, pour un salaire adéquat, voire de gérer leur parcours professionnel de manière optimale.

L'atteinte de ces objectifs doit permettre au canton de préserver son attractivité économique, de contrôler les coûts liés aux prestations d'aide en cas de chômage et de réduire les risques d'exclusion sociale[6].

Ces recommandations, formulées avec des propositions de mise en œuvre, ne s'adressent pas en priorité à l'une ou l'autre des parties prenantes et devraient donc être comprises comme pouvant être mises en œuvre par chacune en fonction de sa légitimité et de sa capacité à agir.

Séances et travaux préparatoires

Pour réaliser son mandat, le groupe de travail SG2 a tenu 5 séances en 2021[7] et 7 séances en 2022[8] en présentiel ou en visio-conférence, soit un total de **25 heures de séances** qui ont réuni une dizaine de membres et d'experts en moyenne.

Des états d'avancement des travaux ont en outre été réalisés lors des 4 séances plénières du groupe de travail moyen long terme- GTMLT en 2021[9] ainsi que 3 séances en 2022[10], soit **12 heures de séances** complémentaires avec la participation active des membres du SG2.

S'ajoute à ce nombre conséquent de séances, l'important travail mené pour la préparation et le suivi des réunions, l'élaboration d'outils d'analyse, la recherche et analyse documentaire, ainsi que la rédaction du rapport et de ses annexes. Ce travail est estimé à 135 heures pour le secrétariat, 110h

[5] Voir Glossaire des concepts clé en annexe 7

[6] Using labour market information - Guide to anticipating and matching skills and jobs vol.1, 2016, pp.17-18, Guilbert L. ; Loarer E. ; **Employabilité,** dans : Gérard Valléry éd., Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés. Paris, Dunod, « Univers Psy », 2019, p. 177.

[7] 20 avril, 7 mai, 6 juillet, 2 septembre, 12 novembre 2021

[8] 21 janvier, 11 mars, 5 mai, 17 juin, 1eret 18 juillet, 21 septembre 2022

[9] 30 mars, 21 mai, 30 septembre, 14 décembre 2021

[10] 4 février, 22 juin, 2 septembre

pour la direction du groupe, et 100h pour la rédaction et mise en forme du rapport, soit **345 heures** au total.

2. Approche retenue par le groupe de travail SG2

Afin d'établir des recommandations, le groupe de travail a retenu l'approche suivante :

A. Partir de projets pilote déjà achevés ou en cours au niveau genevois et suisse *(cf. Annexe 1*), avec un intérêt prépondérant pour les projets portant sur les transitions jumelles[11] (numérique et durabilité). Le groupe de travail a ainsi été composé de manière à représenter les parties prenantes de l'employabilité et à permettre l'identification de projets pertinents. Des invités ont parfois contribué aux travaux du groupe pour présenter des projets particuliers.

Exemple de projet étudié :

Mise en place d'une formation continue, hybride, en cours d'emploi, à l'intention des chauffagistes pour accélérer l'installation de pompes à chaleur en substitution des chaudières à gaz et à mazout – Partenariat entre l'OCEN, SIG Eco 21, AGCV-suissetec.h

Exemple de projet étudié :

Mise en place d'une intelligence artificielle destinée au contrôle qualité dans une chaîne de production d'une PME genevoise, avec transformation des postes de travail vers la gestion de l'AI – Partenariat entre la DG DERI, Fondation Impact IA et la PME.

Exemple de projet étudié :

Projet SAFE d'accompagnement des personnes éloignées du marché de l'emploi pour une qualification d'AFP Aide en soins et accompagnement (ASA) – Partenariat entre l'OFPC, l'OrTra santé social, l'Hospice général et des établissements d'accueil.

B. Tenir compte d'un contexte général définissant la problématique de l'employabilité à Genève :

- Besoins des entreprises et des employées et employés (sur la base des résultats des travaux du sous-groupe 1 du GTMLT dans la mesure du possible) ;
- Besoins précis de certains groupes particuliers comme les jeunes en rupture de formation[12], les plus de 40/50 ans, les personnes avec des profils particuliers, entre autres[13] ;
- Intégration du cadre normatif existant et des objectifs politiques annoncés dans les plans d'action cantonaux (plan climatique, plan directeur de l'énergie, entre autres) (*cf. Annexe 3*).

Dans un premier temps, le groupe de travail a identifié des projets pertinents en sollicitant ses membres et leur réseau. Plus de 27 projets ont été cartographiés et classifiés en fonction de plusieurs variables, notamment les parties prenantes, les publics cibles, les objectifs visés (*cf. Annexes 2, 4, 5 et 6*). L'analyse a permis de repérer des secteurs pour lesquels aucun ou peu de projets avaient été identifiés, sans que le groupe puisse savoir s'il s'agissait là d'un manque de connaissances ou d'absence réelle d'action dans le secteur concerné.

[11] Traduit de l'anglais 'twin transitions'
[12] https://www.ge.ch/document/17168/telecharger
[13] https://statistique.ge.ch/graphiques/affichage.asp?filtreGraph=13_03&dom=1

Dans un second temps, le groupe de travail s'est attaché à une analyse approfondie des projets, à l'identification des leviers qu'ils mobilisaient pour renforcer l'employabilité et aux conditions de leur reproductibilité (voir notamment les fiches d'identité des projets[14]).

Enfin, une veille des revues spécialisées a permis l'identification de projets additionnels menés en Suisse et en Europe et de mettre en perspective de manière critique la réflexion du groupe (*cf. bibliographie*).

Pour organiser les recommandations, le groupe de travail a adopté deux approches distinctes :

1) Introduire des critères d'analyse (voir détails ci-dessous) et classer les recommandations en fonction du score global obtenu ; la task force a pu ainsi s'en saisir rapidement lors d'une séance de travail le 12 octobre 2022 pour en évaluer l'acceptabilité politique et commencer de les articuler autour d'un continuum qui pourrait servir de trame à une stratégie / politique d'employabilité et d'un plan d'action cantonal ;

2) Classer les recommandations en fonction des acteurs auxquelles elles s'adressent ou qu'elles mobilisent, sans tenir compte des scores obtenus ; l'objectif recherché étant d'offrir à la task force toute l'étendue des possibles et aux acteurs concernés la possibilité de se saisir de ces recommandations pour les passer au crible de critères qui leur seraient propres dans la perspective d'un dialogue engagé entre tous.

Critères d'analyse et valorisation dans une perspective systémique

1) Quel est **l'impact** en nombre de personnes touchées immédiatement et à moyen terme ?
entre 1 et 4 : 1 : faible - 4 : fort

2) Quelle est la **faisabilité légale** en termes de nombre de modifications législatives et règlementaires ?
entre 1 et 4 : 1 : faible (fortes contraintes) - 4 : forte (faibles contraintes)

3) Quelle est la **faisabilité financière** en termes de coûts immédiats et à long terme ? Les sources de financement sont-elles aisément mobilisables ?
entre 1 et 4 : 1 : faible (fortes contraintes) - 4 : forte (faibles contraintes)

4) Quelle est la **faisabilité technique** en termes de disponibilité des technologies, des compétences et de maturité des projets pilote ?
entre 1 et 4 : 1 : faible (fortes contraintes) - 4 : forte (faibles contraintes)

5) Quelle est la **faisabilité organisationnelle** en termes de champ de compétences des parties prenantes et de nombre de parties prenantes à mobiliser et orchestrer ?
entre 1 et 4 : 1 : faible (fortes contraintes) - 4 : forte (faibles contraintes)

6) Quelle est la **robustesse** par rapport au contexte (en cas de pandémie, de crises géopolitiques, énergétiques, climatiques, politiques):
entre 1 et 4 : 1 : faible - 4 : forte

7) Les **résultats seront-ils rapidement visibles** par toutes et tous ?
Entre 1 et 4 : 1 : peu visibles - 4 : très visibles

8) Quelle est **l'équité** de traitement de la population bénéficiaire ?
entre 1 et 4 : 1 : faible - 4 : forte

3. Structure du document

Le rapport comprend les éléments suivants :

- Définition du périmètre de l'employabilité à moyen et long terme.
- Leviers d'action identifiés pour renforcer l'employabilité et actionnant les personnes, les employeurs, les établissements de formation et les autorités politiques et collectivités publiques.
- Recommandations
    - Recommandations priorisées
    - Recommandations par acteur
- Annexes

Le rapport permet ainsi plusieurs lectures et renvoie le lecteur aux sources dans les notes de bas de page et dans les annexes.

4. L'employabilité à Genève à moyen et long terme

4.1. Définition et vision de l'employabilité

La définition de l'employabilité retenue par le groupe de travail est celle retenue dans le rapport d'activité de la task force Employabilité 2021, laquelle se fonde sur la définition de l'Organisation Internationale du Travail :

> *L'employabilité désigne « l'aptitude de chacun et chacune à trouver et conserver un emploi, à progresser au travail et à s'adapter au changement tout au long de la vie professionnelle ».*

Si l'employabilité est définie avant tout comme une aptitude individuelle, celle-ci n'est pas seulement fonction de l'action de l'individu, mais également de celle d'autres parties prenantes, notamment les employeurs, les établissements de formation et elle est soutenue par les conditions cadre mises en place par les autorités politiques[15].

Dans cette perspective, le groupe de travail adopte la vision de l'employabilité exprimée par les membres de la task force Employabilité[16] :

- Chaque individu, en âge et en capacité de travailler, a accès à un emploi digne et de qualité et aux ressources nécessaires – information, bilan de compétences, formation et soutien adéquats – pour renforcer et adapter ses compétences.
- Chaque entreprise dispose du soutien nécessaire afin d'identifier ses besoins – à court et moyen termes – en matière de compétences et veille à maintenir et à développer l'employabilité des personnes employées en son sein.
- Les individus, les travailleuses et les travailleurs et les entreprises disposent d'une bonne lisibilité – à court et à moyen termes – des compétences recherchées et disponibles sur le marché du travail.
- Les diverses parties prenantes de l'employabilité – individus, travailleuses et travailleurs, entreprises, Etat, institutions, associations professionnelles, syndicats et organismes de formation – sont conscientes du fait que cette démarche implique une responsabilité et une action partagée.

Le groupe de travail propose d'ajouter les points suivants à cette vision :

- L'employabilité et son renforcement sont vus comme un défi, qui, s'il est relevé correctement, permet d'assurer qu'il y ait assez de personnes qualifiées (réduction de la pénurie de compétences) et des personnes ayant les compétences adéquates (réduction du déficit de compétences) sur le marché du travail.
- Les objectifs en termes d'employabilité sous-tendent des objectifs politiques plus vastes formulés dans les politiques publiques et les plans d'action qui les accompagnent, notamment la politique de lutte contre la précarité, le plan directeur de l'énergie, le plan cantonal climat, le programme de lutte contre la pénurie des professionnels de la santé, etc.

---

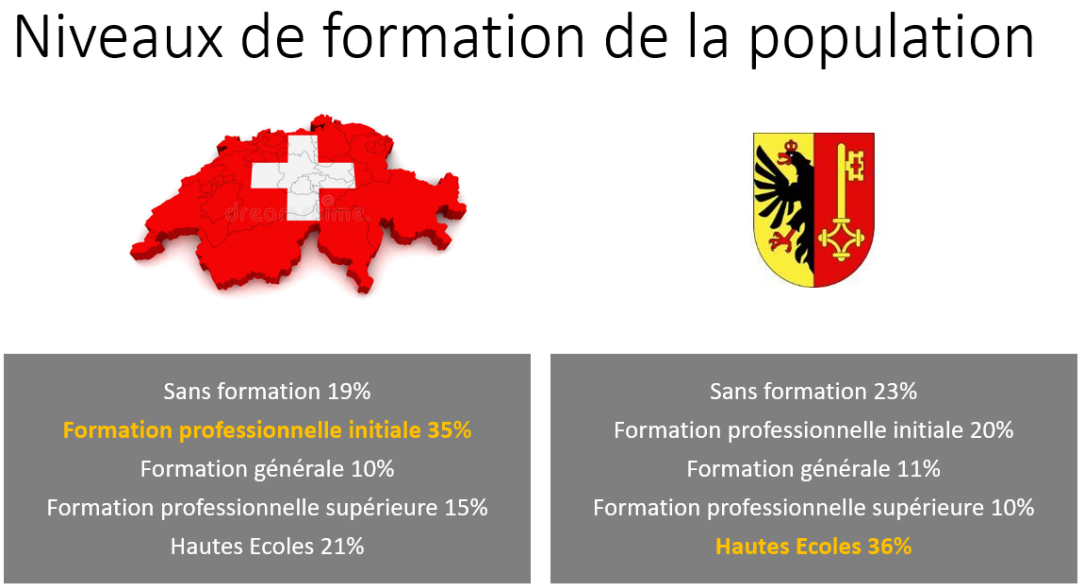
[15] Voir aussi : Guilbert L. ; Loarer E. ; **Employabilité,** dans : Gérard Valléry éd., Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés. Paris, Dunod, « Univers Psy », 2019, p. 176-178 : « Aujourd'hui, l'employabilité peut être définie comme la possibilité d'accéder à un emploi idoine ou de s'y maintenir. Cette possibilité découle des interactions évolutives entre l'individu, les stratégies institutionnelles, les politiques gouvernementales et éducatives, et le contexte économique, social, culturel et technologique (Guilbert, Bernaud, Gouvernet et Rossier, 2015). »

[16] Source : Rapport d'activité 2021 de la task force Employabilité.

4.2. Contexte suisse et genevois

En termes d'employabilité, trois notions clefs sont importantes à considérer : le niveau de qualification des individus, leur statut sur le marché de l'emploi et l'évolution de la population active.

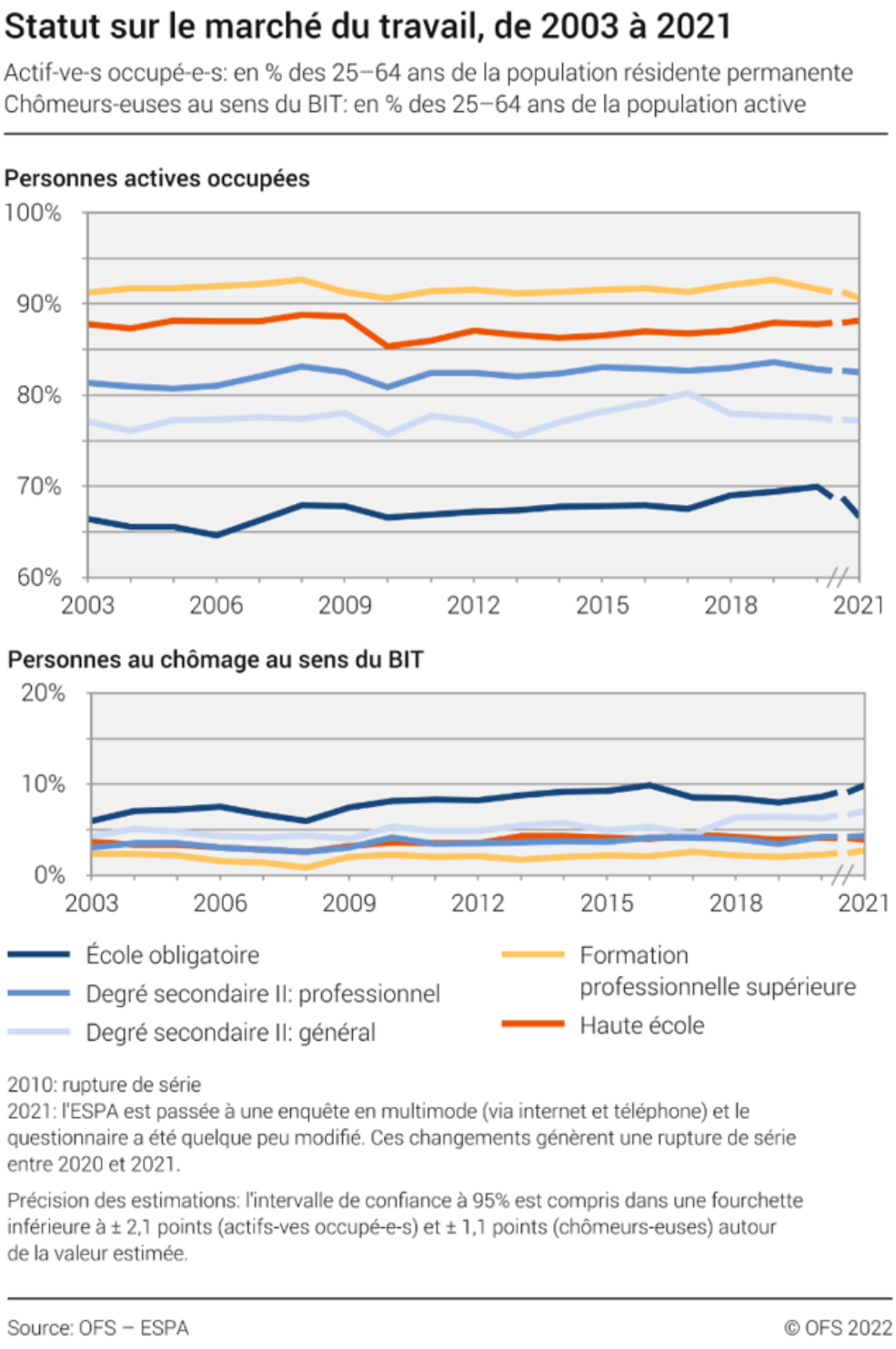
A Genève, la majorité de la population dispose d'une **formation** supérieure avec 36% de diplômés des hautes écoles (*cf. Graphique 1*) alors qu'ils ne sont que 21% au niveau national. On note également un taux élevé de la population genevoise sans formation avec un taux de 23% contre 19% au niveau national.



Graphique 1 : Formation achevée la plus élevée pour la population résidante permanente de 25 ans ou + (Source OFS, 2019). Données extraites pour la Suisse et le canton de Genève.

Concernant la **situation sur le marché de l'emploi** en Suisse, les statuts des personnes actives montrent une stabilité des personnes qualifiées, notamment pour les diplômes supérieurs (*cf. Graphique 2*). Il est particulièrement intéressant de noter qu'un niveau de formation élevé est corrélé avec un meilleur taux d'activité et un taux de chômage plus bas[17]. On observe également un taux d'activité supérieur pour les formations professionnelles.

[17] https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/education-science/indicateurs-formation/themes/effets/statut-marche-travail.html



Graphique 2 : statut sur le marché de l'emploi en Suisse.

Les évolutions attendues de la **population active** à Genève et en Suisse font apparaître une diminution régulière du nombre d'actifs par rapport aux personnes de plus de 65 ans qui pourrait ne pas être compensée par l'augmentation totale de la population active (*cf. Graphique 3*).

Projection de la population active selon le scénario de référence, 2020-2050

	Population active, en milliers	Taux d'activité brut (population totale), en %	Nombre de personnes de 65 ans et plus pour 100 personnes actives de 20 à 64 ans
2020	5038	58,0	35,6
2025	5167	57,0	39,2
2030	5283	56,0	44,0
2035	5389	55,2	47,9
2040	5479	54,7	49,9
2045	5549	54,2	51,5
2050	5604	53,7	53,3

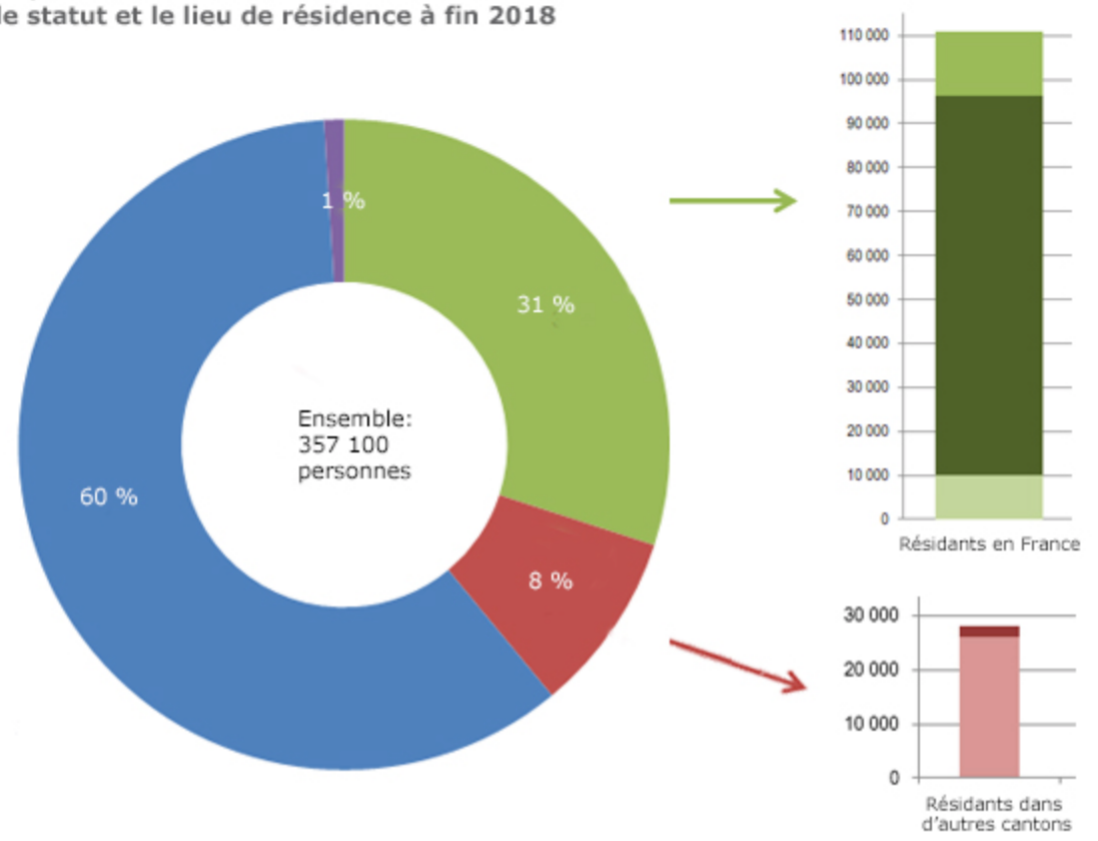
Source: OFS - SCENARIO

Graphique 3 : Population active suisse 2020-2050 selon le scénario de référence

La situation de Genève est particulière en raison de **l'importante proportion de travailleurs frontaliers** (39%) qui compose la population active (*cf. Graphique 4*). Toute politique d'employabilité doit ainsi tenir compte de cette particularité, car ces travailleurs pourraient éventuellement ne pas bénéficier de mesures mises en place ou au contraire bénéficier de mesures différentes sur leur lieu de résidence. Cette particularité a amené le groupe de travail à être particulièrement attentif aux mesures mises en place au sein de l'Union européenne et plus particulièrement en France.

Répartition des travailleurs dans le canton de Genève selon le statut et le lieu de résidence à fin 2018

G 03.02.03



(1) Le lieu de résidence de ces personnes n'est pas connu.
(2) Y compris 400 frontaliers résidant dans un autre pays.

Sources : OCSTAT / OFS / DFAE / Insee

©OCSTAT / 22.09.2022

4.3. Leviers d'action pour renforcer l'employabilité

Les leviers identifiés à Genève pour renforcer l'employabilité ont été regroupés en quatre ensembles en fonction des parties prenantes mobilisées.

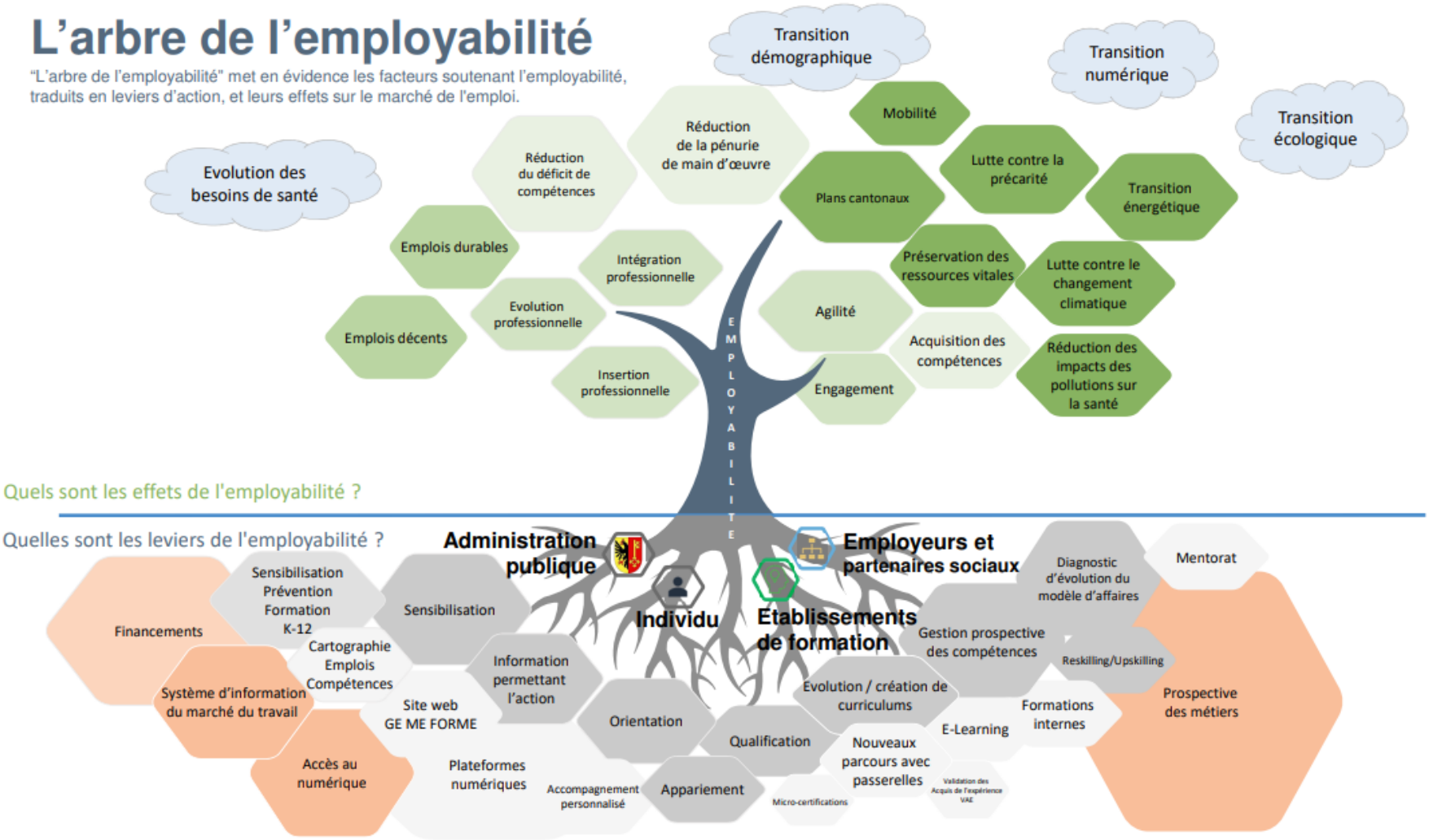
Ces leviers sont détaillés ci-dessous et repris dans le visuel de l'arbre de l'employabilité réalisé sur le modèle de l'arbre à solutions (*cf. Graphique 3*). L'arbre à solutions (ou arbre à problèmes - *problem tree* – selon l'angle d'analyse*)* est un outil d'analyse offrant un cadre logique à l'organisation d'un grand nombre de données qualitatives associées à une problématique et permettant d'identifier où l'action peut se situer pour avoir le plus d'impact.

Dans l'arbre à solutions utilisé ici, les leviers d'action ou solutions sont placés aux niveaux des racines, l'employabilité forme le tronc, qui soutient des branches représentant les objectifs économiques, sociaux et environnementaux poursuivis.

L'intérêt d'utiliser le cadre logique de l'arbre de l'employabilité est également de souligner l'interdépendance entre les leviers d'action. Actionner un levier sans actionner ceux qui l'entourent réduit l'impact de l'action ou augmente les difficultés de mise en œuvre. L'ensemble des leviers d'action s'inscrit dans un cadre facilitateur qu'il convient de renforcer.

Ce modèle permet d'aborder l'employabilité selon une approche systémique. Cette thématique ne peut être abordée sous un seul angle ou selon une seule partie prenante. Il s'agit d'une problématique multidimensionnelle où tous les acteurs ont un rôle à jouer. Un changement sur une partie peut entraîner des modifications sur l'ensemble du système. Et inversement, pour changer une partie, il faut prendre en compte tout le système dans sa globalité.

L'avantage de l'approche systémique est de permettre d'identifier les leviers les plus pertinents et efficaces, et donc de prioriser les potentielles actions à réaliser, tout en anticipant les effets à moyen et long terme sur les autres acteurs du système et sur celui-ci dans son ensemble.



Graphique 3 : Arbre de l'employabilité, selon la modélisation de *l'arbre à solutions.*

4.3.1. Les leviers pour actionner les personnes à titre individuel

- Sensibiliser et informer sur les nouveaux métiers et les nouvelles compétences
- Démultiplier les opportunités d'orientation et d'auto-orientation
- Démultiplier les opportunités d'appariement avec un futur emploi par auto-appariement et accompagnement personnalisé
- Démultiplier les opportunités de formation et d'auto-formation
- Assurer à chacun et chacune les moyens financiers de s'orienter et de se former
- Assurer à chacun les conditions nécessaires pour se former (temps, contexte social, logement, disponibilité...)
- Assurer l'accès aux outils numériques (mise à disposition en libre-service, acquisition de compétences numériques de base)

4.3.2. Les leviers pour actionner ou relevant des employeurs et des partenaires sociaux

- Mettre en place des plans de gestion prospective des compétences
- Favoriser l'appropriation de cette thématique par les associations professionnelles
- Engager des politiques de formation interne, y compris à grande échelle
- Mettre à disposition des employeurs des locaux et des moyens pour organiser et créer des formations
- Diagnostiquer les évolutions possibles des modèles d'affaires et gérer l'acquisition des compétences nécessaires - vers un nouveau profil de poste: l'ingénieur du changement.

4.3.3. Les leviers pour actionner les établissements de formation

- Aménager les curriculums existants ou en créer de nouveaux
- Faire évoluer les formats des formations, par exemple en proposant des formations e-learning, évoluer vers les formations hybrides[18], etc.
- Faire évoluer le modèle de certification, notamment vers les micro-certifications
- Développer des formations de base pour permettre à toutes et tous de disposer d'un niveau minimum de qualification et si possible pouvoir entrer en formation (lire, écrire, calculer, utiliser un ordinateur).
- Faire évoluer les méthodologies d'apprentissage pour s'adapter à tous les profils d'apprenants

4.3.4. Leviers pour actionner ou relevant des autorités politiques et collectivités publiques

- Orchestrer des campagnes de communication et d'information
- Offrir des services d'orientation, d'appariement
- Encadrer le système de formation et soutien à l'évolution des curriculums et des filières
- Offrir des mesures de financement des personnes (orientation, formation, qualification)
- Financer des projets publics-privés
- Soutenir une plateforme centralisant les informations pertinentes (données du marché du travail, formations, mesures, aides financières, etc.) ; avec éventuel accès à des prestations individuelles ciblées en fonction du statut de la personne.

[18] https://www.unige.ch/enseignement-a-distance/faq/

5. Recommandations

Plus d'une quarantaine de recommandations ont été identifiées par le groupe de travail dans une première analyse articulée autour des personnes, des employeurs, des établissements de formation et des autorités politiques et de l'administration publique.

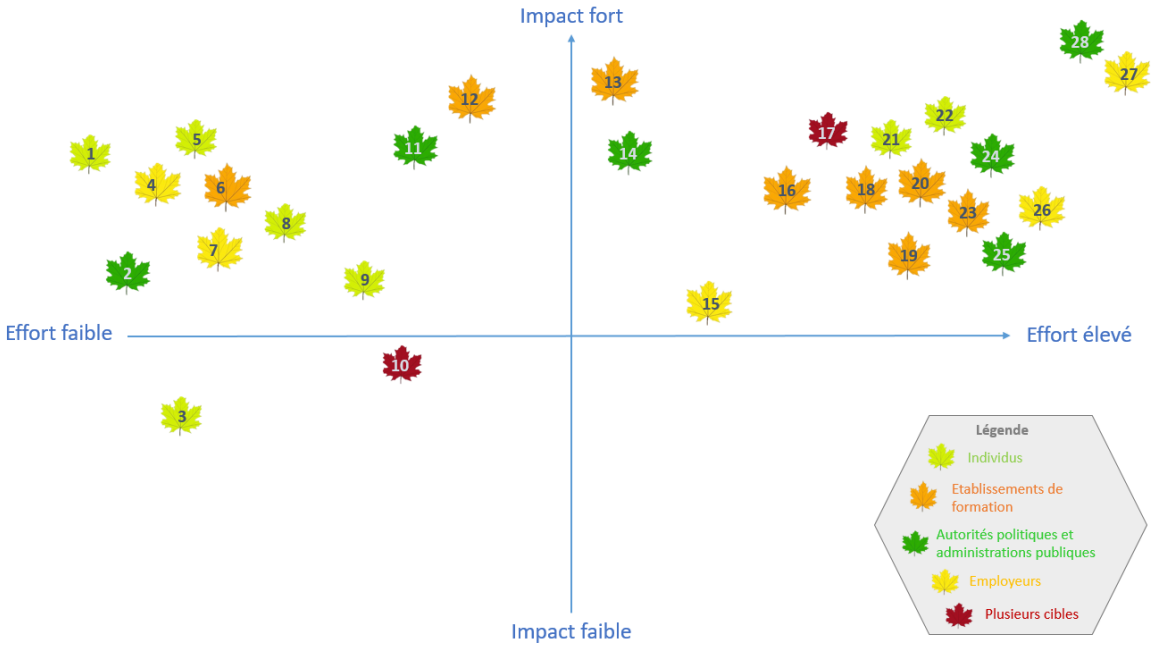
Une trentaine de recommandations ont été retenues comme prioritaires au terme de l'analyse selon les critères décrits ci-dessus (voir p. 6) et regroupées par groupes thématiques.

Lors d'une séance de travail avec la task force le 12 octobre 2022, ces quelques trente recommandations ont été reprises et discutées selon un critère supplémentaire, celui de la faisabilité politique, avant d'être classées selon deux dimensions clé : impact et effort pour les mettre en œuvre. Le graphique ci-après permet de visualiser le continuum entre les recommandations, leur interdépendance et les acteurs mobilisés pour chacune. Ces recommandations pourraient être traduites en autant d'actions **articulées autour d'une stratégie / politique d'employabilité et d'un plan d'action cantonal.**

Les trois listes de recommandations sont présentées ci-après. L'objectif est de permettre au lecteur de s'en saisir selon ses objectifs propres. L'objectif recherché avec la liste de recommandations par groupe d'acteurs est d'offrir à la task force toute l'étendue des possibles et aux acteurs concernés la possibilité de se saisir de ces recommandations pour les passer au crible de critères qui leur seraient propres dans la perspective d'un **dialogue engagé entre tous**.

Pour chacune des listes de recommandations, les éléments explicatifs pertinents sont repris pour éclairer les choix du groupe de travail.

5.1. Recommandations prioritaires par impact et effort de mise en œuvre



Recommandations priorisées sur l'ensemble des critères définis et évalués avec le groupe de travail et les membres de la task force Employabilité.

1. Développer des **supports d'information accessibles à toutes et à tous** (français facile, langue des signes, braille, langues étrangères), **sur l'évolution du marché de l'emploi et les besoins en compétences**
2. **Rendre publiques les informations relatives aux projets pilotes** pour permettre une duplication dans de nouveaux secteurs ou pour de nouveaux publics
3. Mettre en place une **politique de sensibilisation de la population à large échelle**
4. Elargir le principe de **perte de gain de la FFPC** (à périmètre constant) **à l'ensemble des formations**, en plus de la qualification AFP/CFC
5. Assurer le **financement du projet ViaMia à moyen terme**[19] : évaluer ce dispositif et mettre en évidence les premiers résultats
6. **Soutenir financièrement**, notamment sous forme de prêts, **la création** de nouvelles filières, de nouveaux programmes, de nouvelles offres de formation (par ex. fond FFPC particulier fonctionnant comme une banque de développement)
7. Mettre à disposition des employeurs un **annuaire des professionnel-les qualifié-es pour diagnostiquer les évolutions des modèles d'affaires et gérer l'acquisition des compétences nécessaires**
8. Multiplier les lieux et les moments pour créer le **dialogue avec la population**
9. Mettre en place une **stratégie de communication** organisée autour d'un **guichet unique,** notamment sous forme de portail numérique, **de toute l'offre d'orientation et de soutien à la formation**
10. **Communiquer régulièrement sur les résultats d'études et de recherches** relatives au futur de l'emploi et des métiers, aux besoins en compétences, aux évolutions des secteurs d'activité
11. **Mettre à jour** régulièrement (au moins une fois par an) **les données de la cartographie cantonale des emplois et des compétences** en cours de mise en place par le sous-groupe de travail 1 du Groupe de travail Moyen -long terme
12. Faire évoluer le **modèle de certification**, notamment vers les microcertifications attestant de l'acquisition de connaissances et/ou de compétences au terme de formations courtes
13. Encourager un **dialogue engagé entre tous les acteurs de l'employabilité,** y compris les établissements de formation, à toutes les occasions possibles
14. **Mettre à jour** régulièrement (au moins une fois par an) **les cartographies des mesures existantes** proposées par le Groupe de travail transversal de la task force Employabilité
15. Encourager les **approches de partage d'expériences entre pairs** au sein des structures pertinentes
16. **Intégrer dans tous les plans d'études les compétences transverses**, en particulier les compétences d'auto-gestion, de planification, d'apprentissage autonome, de communication, de collaboration et les compétences émotionnelles

[19] Financement de ViaMia assuré à 80% par le SEFRI et 20% par le canton jusqu'à fin 2024.

17. **Mandater une étude** sur la reproductibilité des **processus d'accompagnement des projets SAFE et AIS**, en explorant en particulier les interactions entre institutions qui peuvent soutenir ou au contraire réduire l'employabilité des personnes
18. Analyser systématiquement le **transfert des acquis de formation** 3, 6 et 12 mois après la fin de la formation et **intégrer les résultats dans la mise à jour des plans d'études**
19. Faire évoluer les **méthodes d'apprentissage** pour favoriser l'acquisition des compétences par tous les publics, en particulier les personnes les plus éloignées de l'emploi (y compris les compétences linguistiques dans la langue locale)
20. **Faire évoluer plus rapidement les plans d'études**, les filières, les programmes de formation pour répondre aux besoins du monde du travail et de la société en général
21. Créer un **compte individuel de formation** pour tous les contribuables genevois**,** accessible par leur compte e-démarches, rassemblant en un même lieu toutes les mesures dont le contribuable peut bénéficier en fonction de sa situation fiscale et d'emploi
22. **Mandater une étude** sur la reproductibilité de mesures existant dans d'autres cantons visant à mettre à disposition des personnes le nécessitant le plus du **matériel téléphonique et informatique et des solutions de garde d'enfants**
23. Faire évoluer les **formats de formation** pour un apprentissage efficace
24. **Mandater des études prospectives** sur le marché du travail, secteur par secteur, auprès des acteurs pertinents
25. Soutenir **l'adoption de démarches prospectives** par tous les acteurs
26. Pour les employeurs plus spécifiquement, soutenir la mise en place de **formations sur les plans de gestion prospective des compétences**
27. Pour les employeurs plus spécifiquement, **engager des politiques de formation interne** pour permettre à toutes les personnes de s'y engager quel qu'ait été leur parcours d'apprentissage antérieur
28. Dégager les ressources, notamment au sein de l'administration publique, pour **accompagner les parties prenantes** dans les évolutions souhaitées, notamment pour les **volets législatifs et règlementaires**.

5.2. Recommandations prioritaires par thèmes d'action

SENSIBILISER / COMMUNIQUER

A. Développer des **supports d'information accessibles à toutes et à tous** (français facile, langue des signes, braille, langues étrangères), **sur l'évolution du marché de l'emploi et les besoins en compétences**

B. **Communiquer régulièrement sur les résultats d'études et de recherches** relatives au futur de l'emploi et des métiers, aux besoins en compétences, aux évolutions des secteurs d'activité.

C. Mettre en place une **politique de sensibilisation de la population à large échelle**

D. Mettre en place une **stratégie de communication** organisée autour d'un **guichet unique,** notamment sous forme de portail numérique, **de toute l'offre d'orientation et de soutien à la formation**

DIALOGUER

E. Encourager un **dialogue engagé** entre tous les acteurs de l'employabilité, y compris les établissements de formation, à toutes les occasions possibles

F. Multiplier les lieux et les moments pour créer le **dialogue** avec la population

G. Encourager les approches de partage d'expériences entre pairs au sein des structures pertinentes

Eléments explicatifs

Plusieurs projets étudiés par le groupe de travail mobilisent les personnes pour les sensibiliser aux nouveaux métiers et nouvelles compétences requises pour les exercer (*cf. Annexe 1*) :

- Application MBG sur les métiers de la transition énergétique
- ViaMia SEFRI – OFPC
- Plateforme Ecoprofessions.ch de l'Ortra Umwelt
- Projet INTERREG de catalogue dynamique des formations (CaDyCo)
- Projet ZIBAY ECOPOARC
- Projet d'économie circulaire des compétences
- Projet de séminaires prospectifs GreenSkillsProject de la fondation Nomads

L'analyse de ces projets, croisée avec celle des articles sélectionnés dans la bibliographie, a permis de mettre en exergue l'importance d'une sensibilisation aux besoins et aux évolutions du marché de l'emploi, notamment en matière de développement constant des compétences. **Cette sensibilisation devrait intervenir en amont de tous les efforts d'information ou de mise à disposition de services, pour réduire les risques de non-recours à ces services.**

SOUTENIR LA PROACTIVITE DE TOUTES ET TOUS

H. Créer un **compte individuel de formation** pour tous les contribuables genevois**,** accessible par leur compte e-démarches, rassemblant en un même lieu toutes les mesures dont le contribuable peut bénéficier en fonction de sa situation fiscale et d'emploi

I. Assurer le **financement du projet ViaMia à moyen terme**[20] : évaluer ce dispositif et mettre en évidence les premiers résultats

J. Elargir le principe de **perte de gain de la FFPC à l'ensemble des formations**, en plus de la qualification AFP/CFC

[20] Financement de ViaMia assuré à 80% par le SEFRI et 20% par le canton jusqu'à fin 2024.

K. Mettre à disposition des employeurs un **annuaire des professionnel-les qualifié-es pour diagnostiquer les évolutions des modèles d'affaires et gérer l'acquisition des compétences nécessaires**

Eléments explicatifs

La lecture de nombreux articles sélectionnés dans la bibliographie et de projets de politique publique dans les pays voisins permet par ailleurs de souligner **l'importance de permettre aux personnes d'agir rapidement une fois sensibilisées et informées**. C'est pourquoi les informations sur les possibilités d'orientation et de formation doivent être le plus accessible possible. L'inscription pour bénéficier de services d'orientation et l'inscription à une formation doivent être les plus aisées possibles.

La proposition de mettre en place un **compte personnel de formation** s'inspire d'un projet de compte épargne temps, articulé par le CIF en 2008 et abandonné au profit du mécanisme de perte de gain en place à la FFPC (voir annexe). Elle s'inspire également du compte personnel de formation mis en place en France en 2019 et dont les premiers résultats semblent prometteurs[21]. Elle s'inspire aussi des propositions du Conseil de l'Union européenne aux Etats membres de l'UE pour la mise en place d'un compte de formation individuel[22]. Enfin, cette proposition tient compte des motions parlementaires pour un 4ème pilier formation et des réponses apportées par le Conseil fédéral[23].

Comme les individus, il apparaît que les employeurs peuvent peiner à diagnostiquer précisément leurs besoins actuels et futurs de compétences. Plusieurs projets étudiés par le groupe de travail ont mis en place des accompagnements sur mesure pour des PME :

- Projet IA
- Projet Plateforme inter-entreprises de la fondation Nomads
- Projet d'expérimentation Revenu de transition écologique (RTE)
- Projet de navette autonome des TPG à Belle-Idée
- Projet Economie circulaire des compétences

Au-delà du diagnostic des besoins, il apparaît que les mesures à disposition des employeurs sont nombreuses, mais l'information dispersée. L'accompagnement sur mesure permet l'identification et le recours efficace aux mesures existantes.

Une communication et une information ciblée pour les entreprises, notamment les TPE et PME, pourrait permettre aux entrepreneurs qui n'ont pas le temps de récolter des informations, d'être tenus au courant régulièrement de l'évolution du marché et des besoins en compétences. Idem pour les solutions de formation continue.

---

[21] Voir les données compilées par la Dares (https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/le-compte-personnel-de-formation-en-2020). Voir aussi les analyses plus critiques dans **Le nouvel adulte en formation face à ses responsabilités, A propos du Compte personnel de Formation**, 2019 Savoirs, vol. 50 et Vater, S. ; 2020 **La formation comme appel incessant à s'optimiser soi-même,** dans La libération du géant ligoté, Education permanente, revue suisse de formation continue pp. 38-41.

[22] **Recommandation du Conseil relative aux comptes de formation individuels du 30 mai 2022** - 8944/22 https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-8944-2022-INIT/fr/pdf

[23] https://www.parlament.ch/fr/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaeft?AffairId=20193107

https://cdn.avenir-suisse.ch/production/uploads/2017/03/le_4eme_pilier_resume.pdf (juin 2003)

https://www.parlament.ch/fr/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaeft?AffairId=20193107 (avril 2019)

Droit constitutionnel à la formation :

https://www.parlament.ch/fr/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaeft?AffairId=20194285 (septembre 2019)

FORMER

L. **Intégrer dans tous les plans d'études les compétences transverses**, en particulier les compétences d'auto-gestion, de planification, d'apprentissage autonome, de communication, de collaboration et les compétences émotionnelles.

M. Analyser systématiquement le **transfert des acquis de formation** 3, 6 et 12 mois après la fin de la formation et **intégrer les résultats dans la mise à jour des plans d'études**

N. Faire évoluer les **formats de formation** pour un apprentissage efficace

O. Faire évoluer les **méthodes d'apprentissage** pour favoriser l'acquisition des compétences par tous les publics, en particulier les personnes les plus éloignées de l'emploi (y compris les compétences linguistiques dans la langue locale)

P. Faire évoluer le **modèle de certification**, notamment vers les microcertifications attestant de l'acquisition de connaissances et/ou de compétences au terme de formations courtes

Q. **Soutenir financièrement**, notamment sous forme de prêts, **la création** de nouvelles filières, de nouveaux programmes, de nouvelles offres de formation

R. Pour les employeurs plus spécifiquement, soutenir la mise en place de **formation sur les plans de gestion prospective des compétences**

S. **Faire évoluer plus rapidement les plans d'études**, les filières, les programmes de formation pour répondre aux besoins du monde du travail et de la société en général

T. Pour les employeurs plus spécifiquement, **engager des politiques de formation interne** pour permettre à toutes les personnes de s'y engager quel qu'ait été leur parcours d'apprentissage antérieur

Eléments explicatifs

Plusieurs projets étudiés par le groupe de travail visent à combler des manques de formation et/ou à les faire évoluer pour permettre à un plus grand nombre de personnes d'y participer :

- Projet formation en ligne PAC pour les chauffagistes
- Coorpacademy
- Programme Boost de Digitalswitzerland

La mise en place de ces projets *ad hoc* témoigne du besoin de rendre les processus actuellement en place au sein des établissements de formation plus agiles et plus ouverts aux parties prenantes externes.

Les mesures relatives aux certifications s'inspirent largement des discussions en cours dans le monde anglo-saxon depuis le début des années 2010 (notamment celles sur les *open badges*) et des discussions en cours au sein de l'Union européenne depuis 2020. **Les mesures proposées s'appuient**

aussi sur les recommandations du Conseil de l'Union européenne du 31 mai 2022 pour la mise en place des microcertifications[24].

Il apparaît que les établissements de formation tertiaire pourraient plus aisément mettre en place les micro-certifications sur le modèle européen, car ils utilisent déjà le système des crédits ECTS et le projet MICROBOL a déjà proposé un cadre complet de mise en œuvre. De nombreuses questions se posent pour les autres établissements de formation et les prestataires de formation indépendants. A ce titre, le projet lancé le 15 juillet 2022 par la FSEA est à suivre attentivement. Le groupe de travail a relevé les difficultés possibles pour les certifications relevant de la formation professionnelle initiale et supérieure en Suisse.

Bien que le groupe de travail n'ait eu à connaître que d'un projet d'évolution de la validation des acquis de l'expérience (VAE), l'existence de motions parlementaires (Grand Conseil genevois) l'amène à recommander une étude approfondie sur le sujet, notamment dans une perspective comparative au niveau européen[25].

INVESTIGUER POUR SOUTENIR LA DYNAMIQUE SUR LE MOYEN TERME

U. **Mandater une étude** sur la reproductibilité de mesures existant dans d'autres cantons visant à mettre à disposition des personnes le nécessitant le plus du **matériel téléphonique et informatique et des solutions de garde d'enfants**

V. **Mettre à jour** régulièrement (au moins une fois par an) **les cartographies des mesures existantes** proposées par le Groupe de travail transversal de la task force Employabilité

W. **Mettre à jour** régulièrement (au moins une fois par an) **les données de la cartographie cantonale des emplois et des compétences** en cours de mise en place par le sous-groupe de travail 1 du Groupe de travail Moyen -long terme

X. **Mandater une étude** sur la reproductibilité des **processus d'accompagnement des projets SAFE et AIS**, en explorant en particulier les interactions entre institutions qui peuvent soutenir ou au contraire réduire l'employabilité des personnes

Y. **Mandater des études prospectives** sur le marché du travail, secteur par secteur, auprès des acteurs pertinents

Z. **Rendre publiques les informations relatives aux projets pilotes** pour permettre une duplication dans de nouveaux secteurs ou pour de nouveaux publics

AA. Soutenir **l'adoption de démarches prospectives** parmi tous les acteurs

BB. Dégager les ressources, notamment au sein de l'administration publique, pour accompagner les **parties prenantes** dans les évolutions souhaitées, notamment pour les **volets législatifs et règlementaires**.

[24] **Recommandation du Conseil sur une approche européenne des micro-certifications pour l'apprentissage tout au long de la vie et l'employabilité** – 9237/22 https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-9237-2022-INIT/fr/pdf

[25] Proposition de motion M2749 Pour un processus de validation des acquis de l'expérience à l'université de Genève et à la HES-SO Genève, plus simple, plus rapide et plus étendu. 12 avril 2021.

5.3. Recommandations par groupes d'acteurs

5.3.1. Recommandations ciblant les personnes à titre individuel

- **Sensibiliser** activement les personnes aux dynamiques du marché du travail et à la nécessité de s'engager pour leur propre employabilité
  - Mettre en place une **politique de sensibilisation de la population à large échelle** (en s'inspirant des approches de *nudging* (créer le besoin d'information) et des politiques de sensibilisation sur les thèmes de santé publique, de sécurité routière, etc.) ; en particulier :

    → Développer des supports de communication et d'information accessibles à tous, sur l'évolution du marché de l'emploi et les besoins en compétences.

    → Répliquer l'application "quizz" créée dans le projet de la MBG (Métiers techniques du bâtiment Genève) pour informer des possibilités de s'engager dans la transition énergétique dans d'autres domaines et éventuellement pour d'autres publics ;

    → Articuler cette politique avec les efforts de création de dialogue, proposés ci-après ;

    → Veiller à être compris de toutes et tous en faisant usage du français facile et en offrant des traductions en langue des signes et en braille.
  - **Multiplier les lieux et les moments pour créer le dialogue avec la population** en mobilisant tous les acteurs de l'écosystème qui s'engageraient à poursuivre ou créer des lieux ou moments de dialogue (par ex. élargir le public et les activités proposées lors de la Cité des métiers L'expo) ;
  - Mettre en place une **stratégie de communication de toute l'offre** d'orientation et de soutien à la formation, **organisée autour d'un guichet unique** (par ex. site web *GE M'ORIENTE ou GE ME FORME*) porté par un acteur tripartite (task force Employabilité, CIF, Association Cité des Métiers, …) et mobiliser tous les acteurs de l'écosystème[26] qui s'engageraient à relayer ces informations ou au minimum à aiguiller vers le guichet unique ;

    → Intégrer à cette stratégie toutes les plateformes numériques mises en place par les parties prenantes (notamment : catalogues des établissements de formation, catalogues thématiques de formation comme dans le projet INTERREG CaDyCo ; portails de postes ouverts comme la plateforme Ecoprofessions.ch, future plateforme de l'économie circulaire des compétences), en tenant compte des besoins d'accessibilité et de mise à jour

    → Intégrer à cette stratégie toutes les mesures du marché du travail déjà existantes et dont l'information est actuellement dispersée ;

    → Intégrer à cette stratégie, pour les relayer, les résultats des recherches prospectives des parties prenantes (notamment : séminaires prospectifs réalisés dans le cadre du GreenSkillsProject initié par la fondation Nomads et soutenu par Innosuisse et l'Etat de Genève; étude Interface Accompagnement "Offensive de formation du secteur du bâtiment" OFEN 2022).

    → Veiller à être compris de toutes et tous en faisant usage du français facile et en offrant des traductions en langue des signes et en braille, ainsi que des traductions en différentes langues pour les personnes étrangères arrivées depuis peu à Genève.

[26] Cf. cartographie des acteurs en Annexe 5

- **Donner aux personnes les moyens d'agir pour leur employabilité**, notamment en renforçant l'accès à l'information et en prévoyant des soutiens financiers généraux et liés aux personnes pour l'accès à l'orientation et à la formation

  - Solliciter une **étude approfondie sur l'efficacité des plateformes numériques** faisant usage d'intelligence artificielle pour permettre l'auto-orientation et/ou l'auto-formation (s'intéresser tout particulièrement aux plateformes Skills Intelligence du CEDEFOP et SkillsFuture de Singapour) ; en fonction des résultats, faire évoluer la stratégie de communication de l'offre d'orientation et de formation ;

  - **Créer un compte individuel de formation** pour tous les contribuables genevois, accessible par leur compte e-démarches. Ce compte pourrait dans un premier temps simplement rassembler en un même lieu toutes les mesures dont le contribuable peut bénéficier en fonction de la situation fiscale et d'emploi : entretiens d'orientation, chèque formation (CAF), prêts et bourses, mesures OCE (ARE, AIT…), mesures philanthropiques (programme Boost de Digitalswitzerland par exemple). Dans un deuxième temps, ce compte ouvrirait un droit à la formation, construit sur des mesures existantes (comme le chèque formation) et d'autres mesures à créer éventuellement (allocation financière annuelle pouvant être épargnée jusqu'à un montant maximum et à utiliser dans un certain délai)[27].

    Cette plateforme pourrait également permettre de faire annuellement un petit sondage sur leur situation professionnelle : statut, formations réalisées, nouvelles compétences acquises, projets à venir, etc. Cela pourrait alimenter le projet de cartographie des emplois et des compétences du SG1.

- Soutenir tous les projets d'orientation dans une **vision d'orientation tout au long de la vie**, en garantissant une accessibilité à tous et une gratuité des prestations

  - Assurer le **financement du projet ViaMia à moyen terme**[28] : évaluer ce dispositif et mettre en évidence les premiers résultats.

- Offrir largement à tout un chacun les moyens de s'informer, s'orienter et se former ; offrir un accompagnement personnalisé aux personnes le nécessitant le plus

  - Solliciter une **étude approfondie sur la reproductibilité des processus d'accompagnement du projet SAFE** (financé et soutenu par l'OFPC) **et de l'Agenda Intégration Suisse (ci-après AIS)** (projet lancé et financé par le Secrétariat d'Etat aux Migrations) pour les offrir à d'autres publics éloignés de l'employabilité ; analyser également la possibilité d'une transposition numérique de cet accompagnement pour les autres publics ;

    Il faudrait analyser les limites d'une telle approche pour une partie de la population qui pourrait ne pas être employable malgré toutes les mesures mises en place.

- Doter les personnes le nécessitant le plus des moyens matériels (accès internet, matériel téléphonique et informatique) et des conditions favorables (ex : garde d'enfants) afin d'œuvrer pour leur employabilité

  - Explorer la reproductibilité de mesures existantes dans d'autres cantons et visant à mettre à disposition des personnes le nécessitant le plus du matériel téléphonique et informatique et des solutions de garde d'enfants ;

[27] Cette mesure s'inspire du Compte personnel de formation en France et de la Recommandation du Conseil de l'UE pour un compte individuel de formation du 31 mai 2022 (voir détails en annexe).

[28] Financement de ViaMia assuré à 80% par le SEFRI et 20% par le canton jusqu'à fin 2024.

Eléments explicatifs

Mesures de sensibilisation

Plusieurs projets étudiés par le groupe de travail mobilisent les personnes pour les sensibiliser aux nouveaux métiers et nouvelles compétences requises pour les exercer (*cf. Annexe 1*) :

- Application MBG sur les métiers de la transition énergétique
- ViaMia SEFRI – OFPC
- Plateforme Ecoprofessions.ch de l'Ortra Umwelt
- Projet INTERREG de catalogue dynamique des formations (CaDyCo)
- Projet ZIBAY ECOPOARC
- Projet d'économie circulaire des compétences
- Projet de séminaires prospectifs GreenSkillsProject de la fondation Nomads

L'analyse de ces projets, croisée avec celle des articles sélectionnés dans la bibliographie, a permis de mettre en exergue l'importance d'une sensibilisation aux besoins et aux évolutions du marché de l'emploi, notamment en matière de développement constant des compétences. **Cette sensibilisation devrait intervenir en amont de tous les efforts d'information ou de mise à disposition de services, pour réduire les risques de non-recours à ces services.**

Mesures d'information et de soutien financier

La lecture de nombreux articles sélectionnés dans la bibliographie et de projets de politique publique dans les pays voisins permet par ailleurs de souligner **l'importance de permettre aux personnes d'agir rapidement une fois sensibilisées et informées**. C'est pourquoi les informations sur les possibilités d'orientation et de formation doivent être le plus accessible possible. L'inscription pour bénéficier de services d'orientation et l'inscription à une formation doivent être les plus aisées possibles.

La proposition de mettre en place un **compte personnel de formation** s'inspire d'un projet de compte épargne temps, articulé par le CIF en 2008 et abandonné au profit du mécanisme de perte de gain en place à la FFPC (voir annexe). Elle s'inspire également du compte personnel de formation mis en place en France en 2019 et dont les premiers résultats semblent prometteurs[29]. Elle s'inspire aussi des propositions du Conseil de l'Union européenne aux Etats membres de l'UE pour la mise en place d'un compte de formation individuel[30]. Enfin, cette proposition tient compte des motions parlementaires pour un 4ème pilier formation et des réponses apportées par le Conseil fédéral[31].

Mesures d'accompagnement

L'analyse du projet SAFE et du processus de l'AIS a mis en évidence l'efficacité d'un accompagnement sur mesure des personnes les plus éloignées de l'employabilité. Il apparaît que les mesures en place, soigneusement articulées, permettent de répondre à de nombreux besoins avec des résultats probants

[29] Voir les données compilées par la Dares (https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/le-compte-personnel-de-formation-en-2020). Voir aussi les analyses plus critiques dans **Le nouvel adulte en formation face à ses responsabilités, A propos du Compte personnel de Formation**, 2019 Savoirs, vol. 50 et Vater, S. ; 2020 **La formation comme appel incessant à s'optimiser soi-même,** dans La libération du géant ligoté, Education permanente, revue suisse de formation continue pp. 38-41.

[30] **Recommandation du Conseil relative aux comptes de formation individuels du 30 mai 2022** - 8944/22 https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-8944-2022-INIT/fr/pdf

[31] https://www.parlament.ch/fr/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaeft?AffairId=20193107

https://cdn.avenir-suisse.ch/production/uploads/2017/03/le_4eme_pilier_resume.pdf (juin 2003)

https://www.parlament.ch/fr/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaeft?AffairId=20193107 (avril 2019)

Droit constitutionnel à la formation :

https://www.parlament.ch/fr/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaeft?AffairId=20194285 (septembre 2019)

en matière d'employabilité. Le passage de relai entre les acteurs responsables des mesures met en évidence un parcours complexe, qui ne saurait être suivi sans accompagnement.

Mesures de soutien en matériel

Le rapport de Rudin e.a. sur les coûts directs et indirects de la formation professionnelle initiale des adultes[32] s'appuie sur l'enquête réalisée auprès des cantons suisses pour évaluer les coûts de la formation. Genève dispose de plusieurs mesures gratuites pour la population, en particulier la formation professionnelle initiale de type AFP ou CFC. Il existe également de nombreuses mesures de financement à disposition des personnes souhaitant se former. Une analyse selon les profils des personnes met en évidence les coûts directs et indirects liés à la formation. En particulier le coût du matériel de formation qui n'est pas pris en charge à Genève et aussi l'accès aux outils informatiques.

L'article de Karger e.a. reprend les résultats de diverses recherches et met en évidence les publics les plus éloignés de l'employabilité et les moins engagés dans la formation[33]. Parmi ces publics figurent les personnes ayant seules la charge d'enfants en bas âge. C'est la raison pour laquelle il faut tenir compte des coûts indirects de la participation à des mesures de soutien à l'employabilité, notamment des coûts de garde d'enfants, des coûts d'acquisition de matériel téléphonique et informatique et des coûts de connexion à l'internet.

5.3.2. Recommandations ciblant les employeurs et partenaires sociaux[34]

Recommandations d'actions prioritaires /génériques

- Mettre en place des **plans de gestion prospective des compétences**
  - **Sensibiliser, informer et**, si nécessaire, **former** toutes les entreprises privées et collectivités publiques à la mise en place d'un **plan de gestion prospective des compétences**

    → Démarcher les associations professionnelles et les entreprises privées et collectivités publiques pour les soutenir dans un diagnostic de leur degré de préparation face aux transitions numérique, écologique et démographique, notamment en ce qui concerne les compétences à disposition ou manquantes en leur sein; ce démarchage pourrait être organisé par les structures pertinentes (associations professionnelles, FER Genève, OPE…) ;

    → Répliquer l'approche de partage d'expériences entre pairs de la plateforme inter-entreprises de la fondation Nomads au sein des structures pertinentes (associations professionnelles, FER Genève, etc…) ;

    → Soutenir la mise en place de formations courtes sur la mise en place de plans de gestion prospective des compétences au sein des structures pertinentes et des établissements de formation ;
  - En fonction des résultats de la mesure ci-dessus, lier l'accès à toutes ou certaines mesures de soutien financier à l'existence de plans de gestion prospective des compétences (par ex. intégrer cette exigence aux conventions d'objectifs avec le Canton, etc…) ;

[32] https://www.buerobass.ch/fileadmin/Files/2022/SBBK_EDK_2022_direkte_indirekte_Kosten_Berufsbildung_Erwachsene_Bericht_FR.pdf

[33] Karger, T. ; Kalenda, J. ; Kroulilova Novakova R. 2022 Legitimisation of non-participation in adult education and training: the situational logic of decision-making International Journal of Lifelong Education, vol. 41-3, pp. 277-293.

[34] Inclut les centres de formation des employeurs

- Engager des politiques de formation interne, y compris à grande échelle
    - Engager des **politiques de formation interne** articulant des **formats de formation diversifiés** pour permettre à toutes les personnes de s'y engager quel qu'ait été leur parcours d'apprentissage antérieur ; recourir à un accompagnement externe si nécessaire pour mettre en place ces politiques[35]

- Mettre à disposition des employeurs des locaux et des moyens pour organiser et créer des formations (compétences spécialisées, éventuellement moyens financiers, locaux sur le modèle Spark)
    - Mettre à disposition des employeurs des locaux et des moyens pour organiser et créer des formations internes et les faire connaître. A l'exemple du projet SPARK et Coorpacademy, proposer aux employeurs des locaux ou plateformes numériques "prêt-es à l'emploi" pour l'organisation de leurs formations internes dans des formats et des environnements motivants. Au-delà des moyens pour organiser les formations, mettre à disposition des moyens pour créer les formations : accès à des andragogues[36] et techno-pédagogues[37], accès à des studios d'enregistrement de podcasts et/ou vidéos, accès à des outils numériques pertinents, accès à une base de données de prestataires spécialisé-es, accès à une formation pour acquérir les compétences utiles pour juger de la qualité de projets de formation, notamment pour les projets de formation en ligne menés avec des prestataires

- Mettre en place un congé formation
    - **Encourager les employeurs à offrir du temps à disposition de leurs employés pour se former**, en mettant en place un dispositif type "Epargne-temps formation" permettant aux employés de se libérer sur leur temps de travail pour se former. Ce temps de formation pourrait être discuté dans le cadre de conventions collectives ou d'accords d'entreprise. Ce temps serait accumulatif et progressif selon l'ancienneté de l'employé.
    - Le CIF avait élaboré dans le projet Epargne-Temps-Formation une proposition dans ce sens en 2008 proposant 40 heures par année, cumulable 2 ans, avec un plafond de 80 heures. La répartition du temps proposée est de minimum 50% sur le temps de travail, et jusqu'à 100% sur accord de l'employeur.
    - Mettre en place un **congé formation pour compenser les coûts portés par l'employeur pour remplacer les personnes en formation**. Ce congé pourrait s'inspirer du mécanisme de perte de gain en place à la FFPC et l'élargir pour dépasser l'objectif de qualification de base des adultes et intégrer toutes les formations utiles professionnellement (formations continues courtes, formations continues professionnelles et universitaires longues, formations complètes à des fins de reconversion). Ce mécanisme devrait également être mis en place pour les indépendants

- Elargir le principe de perte de gain à l'ensemble des formations

[35] SEFRI News 5/2021 L'apprentissage tout au long de la vie comme une évidence, Coaching en formation continue pour les PME, p.7.

[36] Personne qui analyse la situation de l'éducation des adultes en regard des facteurs sociaux politiques, économique, … dans le but d'améliorer le processus d'apprentissage.

[37] Le techno-pédagogue met en œuvre des stratégies de formation exploitant les technologies de l'information et de la communication.

- Diagnostiquer les évolutions possibles des modèles d'affaires et gérer l'acquisition des compétences nécessaires - vers un nouveau profil de poste : l'ingénieur du changement
    - Diagnostiquer les évolutions possibles des modèles d'affaires et gérer l'acquisition des compétences nécessaires en faisant appel à des spécialistes en ingénierie du changement. Si les grandes entreprises ont les moyens de solliciter l'appui de sociétés de consultance, les PME devraient pouvoir avoir accès à de tels profils via les structures pertinentes (associations professionnelles, FER, etc.) qui mettraient au moins à disposition un annuaire des professionnelles et professionnels qualifiés. La possibilité de soutenir financièrement le recours à ces professionnelles et professionnels pour les TPE et PME devrait être étudiée. L'intervention de spécialiste en ingénierie du changement pourrait s'étendre à l'identification des mesures de soutien existantes et pertinentes pour chaque employeur, voire pour chaque employée et employé.

Eléments explicatifs

Les mesures proposées ci-dessous sont **articulées en miroir de celles proposées pour les personnes** et doivent permettre de les articuler toutes dans un cadre facilitateur solide.

Mesures de sensibilisation

Plusieurs projets étudiés par le groupe de travail mobilisent les employeurs pour les sensibiliser aux nouveaux métiers et nouvelles compétences requises pour les exercer (*cf. Annexe 1*) :

- Projet de séminaires prospectifs GreenSkillsProject de la fondation Nomads
- Projet Plateforme inter-entreprises – Fondation Nomads
- Projet IA
- Projet GoH ! Fondations Nomads
- Projet d'économie circulaire des compétences
- Projet FFPC – OCE – OCEN – SIG pour les métiers du solaire

Ces projets ne s'apparentent pas à des campagnes de communication, mais mobilisent les employeurs pour leur permettre de s'approprier les problématiques par le biais d'échanges d'expériences entre pairs ou de projets aussi concrets que la construction d'un camion propulsé à l'hydrogène vert (projet GoH ! Fondation Nomads).

Mesures de soutien financier

Plusieurs projets étudiés par le groupe de travail, mais également des exemples de mesures mises en place dans d'autres cantons ou d'autres pays, ont permis d'articuler les recommandations relatives aux moyens matériels et financiers à mettre à la disposition des employeurs.

Le congé formation en particulier doit être vu comme la contrepartie pour les employeurs du compte personnel de formation pour les individus. Ce congé formation permet aux entreprises d'obtenir une compensation financière liée à l'absence de son employé engagé dans une formation. Ce financement lui permet soit d'engager une personne pour maintenir les activités attendues, soit de couvrir une partie des frais lié à une baisse de productivité. L'articulation complémentaire de ces deux mesures est notamment recommandée par le Conseil de l'Union européenne[38].

[38] Recommandation du Conseil relative aux comptes de formation individuels du 30 mai 2022 - 8944/22 https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-8944-2022-INIT/fr/pdf

Mesures d'accompagnement

Comme les individus, il apparaît que les employeurs peuvent peiner à diagnostiquer précisément leurs besoins actuels et futurs de compétences. Plusieurs projets étudiés par le groupe de travail ont mis en place des accompagnements sur mesure pour des PME :

- Projet IA
- Projet Plateforme inter-entreprises de la fondation Nomads
- Projet d'expérimentation Revenu de transition écologique (RTE)
- Projet de navette autonome des TPG à Belle-Idée
- Projet Economie circulaire des compétences

Au-delà du diagnostic des besoins, il apparaît que les mesures à disposition des employeurs sont nombreuses, mais l'information dispersée. L'accompagnement sur mesure permet l'identification et le recours efficace aux mesures existantes.

Une communication et une information ciblée pour les entreprises, notamment les TPE et PME, pourrait permettre aux entrepreneurs qui n'ont pas le temps de récolter des informations, d'être tenus au courant régulièrement de l'évolution du marché et des besoins en compétences. Idem pour les solutions de formation continue.

5.3.3. Recommandations ciblant les établissements de formation[39]

- Aménager les plans d'études et curriculums existants ou en créer de nouveaux en lien plus étroit avec les besoins en compétences de la société et du marché du travail
  - Prendre conscience du rôle des établissements de formation comme parties prenantes du dialogue et de l'action autour de l'employabilité des personnes et **s'engager dans un dialogue soutenu à toutes les occasions possibles** (par ex. lors de la Cité des métiers L'expo) ;
  - En conformité avec les missions particulières de chaque établissement de formation et en préservant les libertés et prérogatives dont ils jouissent, **faire évoluer les plans d'études et créer de nouvelles filières, de nouveaux programmes, de nouvelles offres de formation** répondant aux besoins identifiés lors du dialogue avec les personnes, les employeurs et les autorités publiques ; organiser cette évolution non plus en fonction de calendriers administratifs (en lien avec des mécanismes d'assurance qualité ou de certification / labellisation externes), mais en fonction de l'urgence des besoins de formation identifiés ; revoir les processus de révision des offres de formation en vue de les accélérer sans restreindre la participation des parties prenantes habituelles, ni péjorer la qualité ;
  - **Intégrer dans tous les plans d'études les compétences transverses**, en particulier les compétences d'auto-gestion, de planification, d'apprentissage autonome, de communication, de collaboration et les compétences émotionnelles ;
- Faire évoluer les formats des formations, par exemple en proposant des formations e-learning, évoluer vers les formations hybrides[40]
  - **Proposer des formats soutenant un apprentissage efficace et dont la valeur ajoutée est en lien avec les compétences visées** ; le cas échéant, évoluer vers des formats en ligne ou

[39] Le terme "établissements de formation" comprend uniquement les établissements qui ont une activité spécifique de formation. Les centres de formation des entreprises sont inclus dans la partie "Employeurs".

[40] https://www.unige.ch/enseignement-a-distance/faq/

hybride lorsque ces formats permettent à un public plus large de s'engager en formation (sans se déplacer, sans prendre sur leur temps de travail, etc…) sans en réduire la qualité ;

- **Former les enseignantes et enseignants** aux scénarisations pédagogiques adaptées aux nouveaux formats, notamment aux formats en ligne, et les former également à l'usage des outils numériques appropriés ; articuler cette formation à une politique de formation de l'établissement dans son rôle d'employeur et à une approche prospective ;
- Faire évoluer les méthodologies d'apprentissage pour favoriser l'acquisition des compétences à tous les publics, en particulier les personnes les plus éloignées de l'emploi ;

- Faire évoluer le modèle de certifications, notamment vers les micro-certifications
  - **Faire évoluer le modèle de certifications**, notamment vers les micro-certifications attestant de l'acquisition de connaissances et/ou compétences au terme de formations courtes ; s'inspirer des projets MICROBOL (achevé) ou FSEA (en cours)[41] pour articuler les micro-certifications autour d'un volume horaire de formation et d'examens validant l'acquisition des connaissances et/ou compétences sanctionnés par ex. par l'obtention de crédits ECTS par ex. ; engager la réflexion pour permettre la reconnaissance de l'équivalence des micro-certifications dans des formations plus longues, voire l'empilabilité des micro-certifications pour l'obtention d'une certification plus haute ;
  - Conduire une étude pour **faire évoluer le système de validation des acquis de l'expérience (VAE) par les Hautes écoles**. Cette étude devrait envisager la VAE de compétences en vue de micro-certifications, la VAE par mise en situation ou simulation ayant valeur d'évaluation sommative (examen), entres autres.

- **Conduire des études d'impact** portant notamment sur le transfert des compétences acquises en formation vers les pratiques professionnelles et rendre publics les résultats
  - Conduire des études d'impact portant notamment sur le **transfert des compétences acquises en formation vers les pratiques professionnelles et rendre publics les résultats**. Pour les offres de formation identifiées comme particulièrement importantes pour le marché du travail, analyser le transfert des acquis de formation 3, 6 et 12 mois après la fin de la formation et intégrer les résultats dans la mise à jour des plans d'études ;

- Former les enseignants aux nouvelles modalités de formation ; les sensibiliser à l'importance de se former – eux-mêmes - en continu. De même, les former à une approche prospective pour leur permettre d'intégrer une approche à plus long terme

Eléments explicatifs

Mesures relatives aux contenus et formats des offres de formation

Plusieurs projets étudiés par le groupe de travail visent à combler des manques de formation et/ou à les faire évoluer pour permettre à un plus grand nombre de personnes d'y participer :

- Projet formation en ligne PAC pour les chauffagistes
- Coorpacademy

[41] https://alice.ch/fr/rester-informe/newsroom/detail/importance-croissante-des-micro-justificatifs/
MICROBOL Common Framework for Micro-credentials in the EHEA, March 2022 https://microcredentials.eu/wp-content/uploads/sites/20/2022/03/Micro-credentials_Framework_final-1.pdf

- Programme Boost de Digitalswitzerland

La mise en place de ces projets *ad hoc* témoigne du besoin de rendre les processus actuellement en place au sein des établissements de formation plus agiles et plus ouverts aux parties prenantes externes.

Mesures relatives au format des certifications

Ces mesures s'inspirent largement des discussions en cours dans le monde anglo-saxon depuis le début des années 2010 (notamment celles sur les *open badges*) et des discussions en cours au sein de l'Union européenne depuis 2020. **Les mesures proposées s'appuient aussi sur les recommandations du Conseil de l'Union européenne du 31 mai 2022 pour la mise en place des micro-certifications[42].**

Il apparaît que les établissements de formation tertiaire pourraient plus aisément mettre en place les micro-certifications sur le modèle européen, car ils utilisent déjà le système des crédits ECTS et le projet MICROBOL a déjà proposé un cadre complet de mise en œuvre. De nombreuses questions se posent pour les autres établissements de formation et les prestataires de formation indépendants. A ce titre, le projet lancé le 15 juillet par la FSEA est à suivre attentivement. Le groupe de travail a relevé les difficultés possibles pour les certifications relevant de la formation professionnelle initiale et supérieure en Suisse.

Bien que le groupe de travail n'ait eu à connaître que d'un projet d'évolution de la validation des acquis de l'expérience (VAE), l'existence de motions parlementaires (Grand Conseil genevois) l'amène à recommander une étude approfondie sur le sujet, notamment dans une perspective comparative au niveau européen[43].

5.3.4. Synthèse des recommandations ciblant les autorités politiques et collectivités publiques

Sur la base des recommandations détaillées plus haut, sont reprises ici des recommandations génériques qui englobent l'ensemble des acteurs, mais qui relèvent néanmoins d'une action prioritaire des autorités politiques et collectivités publiques.

- Collecter des données sur le marché du travail et les rendre accessibles à toutes les parties prenantes afin de leur permettre d'agir en connaissance de cause[44].
  - Construire sur les résultats du travail du groupe de travail SG1 du GTMLT pour mettre à disposition de toutes les parties prenantes les données utiles à une action de leur part
- Soutenir l'anticipation des évolutions du marché du travail, notamment les évolutions des secteurs et des compétences
  - **Mandater des études prospectives** sur le marché du travail auprès des acteurs pertinents et soutenir l'adoption de démarches prospectives au sein de toutes les parties prenantes
- Mener des campagnes de sensibilisation et d'information du grand public, des employeurs et des établissements de formation

[42] **Recommandation du Conseil sur une approche européenne des micro-certifications pour l'apprentissage tout au long de la vie et l'employabilité** – 9237/22 https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-9237-2022-INIT/fr/pdf

[43] Proposition de motion M2749 Pour un processus de validation des acquis de l'expérience à l'université de Genève et à la HES-SO Genève, plus simple, plus rapide et plus étendu. 12 avril 2021.

[44] Using labour market information - Guide to anticipating and matching skills and jobs vol.1, 2016.

- **Mettre en place une politique, des stratégies et des campagnes de sensibilisation et d'information à grande échelle** du grand public d'une part, des employeurs d'autres part et renforcer le dialogue avec les établissements de formation ;
- **Centraliser les informations pertinentes** en lien avec l'employabilité, par exemple en développant les activités de la Cité des Métiers L'expo et en créant une plateforme numérique qui fasse fonction de guichet unique d'information ;

- Proposer des mesures financières et un accès simplifié à l'information les concernant pour toutes les parties prenantes
  - **Créer un Compte individuel de formation sur e-demarches**, qui pourrait, dans un premier temps, rassembler toutes les mesures dont le contribuable peut bénficier en fonction de sa situation fiscale et d'emploi ;
  - **Compléter le Compte individuel de formation** par un soutien financier à la formation / droit à la formation, construit sur des mesures existantes (comme le chèque formation) et d'autres mesures à créer éventuellement (allocation financière annuelle pouvant être épargnée jusqu'à un montant maximum et à utiliser dans un certain délai) ;

- Articuler largement politiques, plans d'action cantonaux et instruments législatifs dans une approche systémique

- Mandater toutes les études pertinentes

  → sur l'efficacité et les limites des plateformes numériques, notamment celles faisant usage d'intelligence artificielle ;

  → sur la reproductibilité des processus d'accompagnement des projets SAFE et de l'AIS, en explorant en particulier les collaborations interinstitutionnelles qui peuvent faciliter ou au contraire freiner l'employabilité des individus ;

- **Accompagner les parties prenantes dans les évolutions souhaitées, notamment pour les volets législatifs et règlementaires** (création d'un congé formation, élargissement du mécanisme de perte de gain, reconnaissance des micro-certifications, VAE, etc…)
- **Soutenir le lancement de projets pilotes** qui favorisent l'employabilité (par ex. via des appels à projets)

  → Les informations relatives aux projets portant sur l'employabilité devraient être regroupées et rendues accessibles pour permettre une duplication dans de nouveaux secteurs ou pour de nouveaux publics. Une base de données pourrait être mise en place sous la responsabilité de la task force Employabilité, alimentée par les parties prenantes et sa mise à jour assurée par un suivi lors de chaque réunion de l'organe tripartite.

Liste des annexes

Annexe 1 : Projets pilotes identifiés

Annexe 2 : Critères d'analyse des projets

Annexe 3 : Conditions cadres et plans cantonaux

Annexe 4 : Tableau des projets pilotes selon les objectifs

Annexe 5 : Tableau des projets pilotes selon les publics cibles

Annexe 5 : Tableau des projets pilotes selon les acteurs mobilisés

Annexe 6 : Cartographie des acteurs

Annexe 7 : Glossaire

Annexe 8 : Bibliographie

Annexe 1 : Projets pilotes identifiés

Pour chaque projet, une "fiche projet" a été rédigée en vue d'établir les éléments suivants :

- Porteur(s) du projet
- Parties prenantes
- Besoins visés / objectifs
- Public(s) cible(s)
- Format de l'intervention
- Statut et dates de début/fin
- Contexte de déploiement
- Ressources engagées
- Impacts
- Positionnement des parties prenantes
- Reproductibilité

Liste des projets analysés

1. Formation de poseurs de panneaux photovoltaïques

Note : en collaboration avec Polybat, Swissolar, la FFPC, l'OCE, l'OCEN et SIG-éco21, les travaux se poursuivent pour l'organisation de formations de monteur et de chef de projet solaire à Genève dans la continuité du projet mené avec Réalise.

2. SIG-éco 21-AGCV-suissetec Formation blended sur les pompes à chaleur à l'attention des chauffagistes

3. Séminaires prospectifs – GreenSkillsProject de la fondation Nomads

4. Fondation Nomads : Projet GOH! Formation des acteurs de la chaîne de valeurs Camion à hydrogène

5. Expérimentation intelligence artificielle dans les PME

6. Expérimentation Reverse mentoring dans les PME

7. Formation d'ambassadeurs Villas en vue de conseils aux propriétaires – Visites-villas

8. Développement d'une application "quiz" pour informer sur les métiers de la transition énergétique

9. Fondation Nomads : Plateforme inter-entreprises : méthodologie pour le lancement de stratégies et de politiques des compétences en lien avec l'évolution des métiers

10. Transfert de compétences par immersion

11. INTERREG Catalogue dynamique des formations

12. Programme SAFE Aide en soins et accompagnement (ASA)

13. Expérimentation Revenu de transition écologique (RTE)

14. Qualification des ASSC à l'IMAD

15. Navette autonome TPG

16. Formation continue interne vers les nouveaux métiers CFCD-UNIGE

17. ZIBAY ECOPARC – A la découverte de l'écologie industrielle

18. Valorisation des matériaux minéraux de chantier dans la construction

19. Formation continue en géothermie

20. Viamia

21. Plateforme Ecoprofessions.ch

22. Coorpacademy (entreprise privée)

23. "swiss circular economy of skills and competences" (économie circulaire des compétences)

24. SPARK

25. ForPro

26. Projet FSEA sur les micro-certifications

27. Projet monteurs et chefs de projet solaire

Annexe 2 : Critères d'analyse des projets

Les critères d'analyse retenus sont les suivants :

1) Quels sont les publics bénéficiaires (critères d'âge, de situation d'emploi) ?

2) Quels sont les acteurs mobilisés (individus, employeurs ou établissements de formation) ?

3) Quels sont les objectifs recherchés (sensibilisation des acteurs, prise de conscience avec accompagnement, action autonome) ?

4) Les projets ont-ils un lien avec un ou plusieurs plans directeurs cantonaux ?

5) Quel est le degré de maturité des projets (est-on au stade de l'idée, du prototype, d'un déploiement à l'échelle) ?

6) Les projets sont-ils reproductibles ?

<u>Remarques générales sur les projets étudiés</u>

Un grand nombre de publics bénéficiaires sont pris en compte dans les projets. Dans la plupart des projets, ces **publics apparaissent cependant peu impliqués dans la mise en place des projets**. Le BIT souligne l'importance de faire participer les bénéficiaires pour mieux ancrer les interventions. A discuter

De nombreux projets ont des liens directs avec des plans cantonaux. Ceux qui n'en ont pas, a priori, approchent les transitions numériques et de développement durable de manière transversale. **Ces projets transverses mettent en évidence l'importance de mobiliser les acteurs très en amont (prospective) et tout le long des chaînes de valeur.**

Les interventions mises en place dans certains projets peuvent favoriser un métier au détriment d'un autre

Plusieurs projets mettent en évidence une forte dépendance des emplois envisagés à une demande encore balbutiante de produits ou de services nouveaux – les interventions pourraient s'avérer réalisées à perte, mais sont nécessaires pour soutenir les objectifs des plans cantonaux

Annexe 3 : Conditions cadres et plans cantonaux

- Concept cantonal de développement durable (agenda21)

Lien : https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/

- Plan climat cantonal (DT)

Lien : https://www.ge.ch/teaser/plan-climat-cantonal-geneve-2030/plan-climat

- Programme de lutte contre la pénurie des professionnels de la santé (DGS)

Lien : https://www.ge.ch/document/rapports-mesures-favoriser-releve-professionnels-sante

- Plan d'action contre la précarité (DCS)

Lien : https://www.ge.ch/document/plan-action-contre-precarite-geneve

- Plan directeur de l'énergie (DT)

Lien : https://www.ge.ch/document/plan-directeur-energie-2020-2030#:~:text=Le%20Plan%20directeur%20de%20l,r%C3%A9pondre%20%C3%A0%20l'urgence%20climatique.

- Stratégie de l'électromobilité (DT)

Lien : https://www.ge.ch/dossier/electromobilite/enjeux-objectifs/strategie-electromobilite

- Feuille de route DIP21 :

Lien : https://edu.ge.ch/site/edd/wp-content/uploads/sites/30/2019/09/Feuille-de-route-du-DIP-pour-lEDD.23.8.2019.lettre-DIP.pdf

Annexe 4 : Tableau des projets pilotes selon les objectifs

Publics visés Compétences visées	Jeunes en rupture de formation	Apprenti-es	Professionnel/les non-qualifiées	Professionnel/les en reconversion (*re-skilling* - obsolescence des compétences / du métier)	Professionnel/les en évolution (*up-skilling* – évolution des technologies et des métiers)	Professionnel/les proches de la retraite	Professionnel/les à besoins particuliers	Professionnel/les des ressources humaines	Professionnel/les de l'orientation / de la formation
Numériques		Expérimentation *Reverse mentoring* (CA)		Expérimentation IA avec Impact IA Formation pour nouveau poste (CA)	Expérimentation IA avec Impact IA Formation pour enrichir l'IA, contrôle qualité (CA)	Expérimentation *Reverse mentoring* (CA)			
Durabilité				GreenSkillsProject de la fondation Nomads Séminaires prospectifs Green Jobs (SL)	GreenSkillsProject de la fondation Nomads Séminaires prospectifs Green Jobs (SL) Projet FMB-FER Formation d'ambassadeurs villas en vue de conseil des propriétaires (CF)			GreenSkillsProject de la fondation Nomads Séminaires prospectifs Green Jobs (SL)	GreenSkillsProject de la fondation Nomads Séminaires prospectifs Green Jobs (SL)

Nouveau métier		Projet MBG-OFPC, FFPC, OCEN Information via app (quiz) sur les métiers de la transition énergétique (CF) Projet de la fondation Nomads GOH ! Formation des acteurs de la chaîne de valeur (mécatronicien…) (SL)	Projet OCE, SIG-éco21, FFPC, OCEN, Swissolar, Polybat Formation à la pose de capteurs solaires photovoltaïques (CF)	Projet SIG-éco21/AGCV suissetec, MBG, FFPC, OCEN Formation blended des chauffagistes pour les pompes à chaleur (CF) Projet de la fondation Nomads GOH ! Formation des acteurs de la chaîne de valeur (SL) Projet 'transfert de compétences Par immersion' (CA)				Projet de la fondation Nomads Plateforme inter-entreprises (PIE) – méthodologie pour le lancement de stratégies et politiques des compétences en lien avec l'évolution des métiers (SL) Projet CFCD-UNIGE Politique de formation continue de l'équipe vers les nouveaux métiers (SHK)	Projet MBG, OFPC, FFPC, OCEN Information via app (quiz) sur les métiers de la transition énergétique (CF) Projet de la fondation Nomads GOH ! Développement réf. De compétences Méthodologie de reproduction à d'autres projets (SL) Projet INTERREG Catalogue dynamique de formations (CA)
Créativité				Expérimentation IA avec Impact IA Formation pour nouveau poste (CA)					
Apprentissage autonome									
Autonomie (auto-gestion)									
Collaboration									
Persévérance									
Intégrité									

Annexe 5 : Tableau des projets pilotes selon les publics cibles

Publics visés / Objectifs visés	Jeunes en rupture de formation	Apprenti-es	Professionnel/les non-qualifiées	Professionnel/les en reconversion (*re-skilling* - obsolescence des compétences / du métier)	Professionnel/les en évolution (*up-skilling* – évolution des technologies et des métiers)	Professionnel/les proches de la retraite	Professionnel/les à besoins particuliers	Professionnel/les des ressources humaines	Professionnel/les de l'orientation / de la formation
Information / Sensibilisation (aux nouveaux métiers, nouvelles compétences)		Projet MBG, OFPC, FFPC, OCEN Information via app (quiz) sur les métiers de la transition énergétique (CF)							Projet MBG, OFPC, FFPC, OCEN Information via app (quiz) sur les métiers de la transition énergétique (CF)
Prise de conscience de l'importance des changements sur le marché de l'emploi				GreenSkillsProject de la fondation Nomads Séminaires prospectifs Green Jobs (SCD)	GreenSkillsProject de la fondation Nomads Séminaires prospectifs Green Jobs (SCD)			GreenSkillsProject de la fondation Nomads Séminaires prospectifs Green Jobs (SCD)	GreenSkillsProject de la fondation Nomads Séminaires prospectifs Green Jobs (SCD)
Appropriation (expérimentation cadrée - reconnaissance de la responsabilité individuelle ou institutionnelle)		Projet de la fondation Nomads GOH ! Formation des acteurs de la chaîne de valeur (SCD)	Projet HG - SAFE	Projet de la fondation Nomads GOH ! Formation des acteurs de la chaîne de valeur (SCD)		Expérimentation *Reverse mentoring* (CA)		Projet de la fondation Nomads Plateforme inter-entreprises (PIE) – méthodologie stratégies et politiques des compétences (SCD) Projet CFCD-UNIGE formation continue interne	
			Projet HG - RTE	Expérimentation avec Impact IA Formation pour nouveau poste (CA) Projet 'transfert de compétences Par immersion'	Expérimentation avec Impact IA Formation pour enrichir l'IA, contrôle qualité (CA)				

				(CA)				vers les nouveaux métiers (SHK)	
		Expérimentation *Reverse mentoring* (CA)							
Action autonome du public visé			Projet OCE, SIG-éco21, FFPC, OCEN, Swissolar, Polybat Formation à la pose de capteurs solaires photovoltaïques (CF)	Projet SIG-éco21/AGCV-suissetec, MBG, FFPC, OCEN Formation blended des chauffagistes pour les pompes à chaleur (CF)	Projet IMAD – Formation des ASSC (SFM)				Projet de la fondation Nomads GOH ! Développement réf. De compétences (SCD) Projet INTERREG Catalogue dynamique de formations (CA)
				Projet IMAD – Formation des ASSC (SFM)					

Annexe 6 : Tableau des projets pilotes selon les acteurs mobilisés

Acteurs mobilisés / Objectifs visés	Individus	Entreprises	Associations professionnelles	Collectivités publiques (employeurs)	Autorités publiques (départ. – office)	Etablissements de formation
Information / Sensibilisation (aux nouveaux métiers, nouvelles compétences)	Projet MBG-OFPC – App sur les métiers de la transition énergétique		Projet MBG-OFPC – App sur les métiers de la transition énergétique		Projet MBG-OFPC – App sur les métiers de la transition énergétique	
Prise de conscience de l'importance des changements sur le marché de l'emploi		GreenSkillsProject de la fondation Nomads Séminaires prospectifs Green Jobs (SCD) Projet de la fondation Nomads Plateforme inter-entreprises (PIE) – méthodologie stratégies et politiques des compétences (SCD)		Projet de la fondation Nomads Plateforme inter-entreprises (PIE) – méthodologie stratégies et politiques des compétences (SCD)	GreenSkillsProject de la fondation Nomads Séminaires prospectifs Green Jobs (SCD) Projet INTERREG Catalogue dynamique de formations (CA)	GreenSkillsProject de la fondation Nomads Séminaires prospectifs Green Jobs (SCD) Projet de la fondation Nomads GOH ! Développement réf. De compétences (SCD) Projet INTERREG Catalogue dynamique de formations (CA)
Appropriation (expérimentation cadrée - reconnaissance de la responsabilité individuelle ou institutionnelle)		Projet de la fondation Nomads Plateforme inter-entreprises (PIE) – méthodologie stratégies et politiques des compétences (SCD) Projet de la fondation Nomads GOH ! Formation des acteurs de la chaîne de valeur (SCD) Expérimentation avec Impact IA		Projet CFCD-UNIGE formation continue interne vers les nouveaux métiers (SHK) Expérimentation *Reverse mentoring* (CA) Projet OFPC – OrTra santé social - HG – SAFE (JN) Projet HG - RTE	Expérimentation *Reverse mentoring* (CA) Expérimentation avec Impact IA Formation pour nouveau poste (CA) Projet 'transfert de compétences Par immersion' (CA)	

		Formation pour nouveau poste (CA) Projet 'transfert de compétences par immersion' (CA)				
		Expérimentation *Reverse mentoring* (CA)				
Action autonome du public visé		Projet MBG, OFPC, FFPC, OCEN Information via app (quiz) sur les métiers de la transition énergétique (CF)		Projet SIG-éco21/AGCV suissetec, MBG, FFPC, OCEN Formation blended des chauffagistes pour les pompes à chaleur (CF)		
				Projet IMAD – Formation des ASSC (SFM)		

Annexe 7 : Cartographie des acteurs

Acteurs concernés	Rôles et responsabilités
Individus • 357'100 personnes actives sur le canton de Genève (chiffres fin 2018) • 60% résidentes et résidents • 8% réside en Suisse (autres cantons) • 31% réside en France	Recherche d'informations Clarification du projet professionnel Inscription et engagement dans les formations
Entreprises • 87% microentreprises et 22% des emplois • 10% petites entreprises et 21% des emplois • 2% moyennes entreprises et 22% des emplois • 1% grandes entreprises et 36% des emplois	Formations continues Mise à jour des compétences Maintien de l'employabilité des employées et employés Gestion RH et planification de gestion de carrière Adéquation des emplois et des compétences
Associations professionnelles https://www.ge.ch/document/14065/telecharger	Information et communication Evolution des plans de formation Lien avec les membres et les entreprises
Associations et fondations Association Lire et Ecrire Camarada Caritas Centre social Protestant (CSP) Croix-Rouge genevoise Entraide Protestante suisse (EPER) EPI Fondation ForPro IPT La Roseraie UOG OSEO PRO Qualife Réalise Polybat Swissolar Reliance	Formation Mesures d'insertion Coaching / Mentorat Accompagnement Coworking Réseautage / mise en lien Promotion de la formation
Collectivités publiques (employeurs) Etat de Genève (Grand Etat, Petit Etat, Etablissements subventionnés) Communes	Information et communication Formation et emploi Accompagnement
Autorités politiques Confédération (SEFRI, SECO, SEM) Etat de Genève Communes	Cadre législatif Aides financières Information et communication Formation Accompagnement Mesures de (ré)insertion professionnelle
Etablissements de formation Etablissements publics Etablissements privés	Formations Acquisition et développement des compétences Certification / qualification
Divers acteurs supports Entités privées, fondations : FFPC, Wilsdorf, Rotary, etc.	Financement

Annexe 8 : Glossaire

A.

Anticipation des besoins de compétences – Il n'existe pas de définition uniforme de cette notion. Elle désigne généralement tout diagnostic prospectif des besoins de compétences prévus sur les futurs marchés du travail, réalisé par n'importe quelle méthode, quantitative ou qualitative, dont les interactions, les échanges et les signalements entre les acteurs du marché du travail.

Appariement – Action d'apparier, d'unir par couple, d'assortir par paire. Sur le marché de l'emploi, l'appariement dépend de la qualité de l'information et du degré d'adéquation.

Théorie du matching ou "mécanismes d'appariement" (P. Diamond, D. Mortensen et C. Pissarides, 2010) pour tenter d'expliquer la coexistence entre chômage et postes vacants.

C.

Compétences – Capacité, acquise par l'apprentissage et la pratique, d'entreprendre une activité manuelle ou mentale. Le terme « compétences » est utilisé comme un terme générique englobant les connaissances, la compétence et l'expérience nécessaires à l'exécution d'une tâche ou d'un travail donné (adapté de BIT : *Glossary of key terms on learning and training for work*, 2006).

Compétences de base – Compétences fondamentales pour l'apprentissage complémentaire ou pour être performant au travail (BIT : *Glossary of key terms on learning and training for work*, 2006).

Compétences essentielles / compétences essentielles d'employabilité – Compétences non professionnelles et non techniques requises pour être performant au travail et en société. Elles s'appliquent au travail de manière générale, et ne sont pas spécifiques à une profession ou une industrie. Les compétences essentielles d'employabilité englobent la capacité à travailler avec d'autres personnes et en équipe, la capacité à résoudre des problèmes et à utiliser la technologie, les aptitudes de communication, et la capacité d'apprendre à apprendre. Les compétences essentielles sont également appelées compétences génériques, compétences clés, aptitudes clés, compétences transférables et compétences personnelles (BIT : *Glossary of key terms on learning and training for work*, 2006).

Compétences transférables –Possibilité d'introduire des qualifications dans un environnement socioculturel ou technique différent, ou de les utiliser dans l'exercice d'autres professions (thésaurus du BIT).

D.

Déficit de compétences – Les déficits de compétences servent à décrire le déséquilibre qualitatif entre l'offre ou la disponibilité de ressources humaines et les demandes du marché du travail. Il y a « déficit de compétences » lorsque les employeurs estiment que leur main-d'œuvre existante n'a pas les types/niveaux de compétences nécessaires pour atteindre leurs objectifs opérationnels, ou lorsque les nouveaux arrivants sur le marché du travail, en apparence formés et qualifiés pour certaines professions, n'ont pas encore les compétences requises (NSTF, 1998). (O. Strietska-Ilina : « Pénuries de compétences » dans : *Moderniser l'enseignement et la formation professionnels : Quatrième rapport sur la recherche en enseignement et formation professionnels en Europe,* Cedefop, vol. 1, 2008).

Demande d'expansion et **demande de remplacement –** La **demande d'expansion** mesure l'augmentation du nombre de personnes employées dans une profession du fait de la croissance du secteur ou d'une augmentation de l'importance de cette profession au sein de sa branche d'activité. La **demande de remplacement** mesure la sortie nette de travailleurs d'une profession pour cause de retraite, migration ou autres mouvements sortants d'une profession. La **demande totale** de

travailleurs est la somme de la demande d'expansion et de la demande de remplacement (département du Travail des États-Unis).

Développement des compétences – Entendu au sens large comme l'éducation de base, la formation initiale et l'apprentissage tout au long de la vie (BIT : *Une main-d'œuvre qualifiée pour une croissance forte, durable et équilibrée – Une stratégie de formation du G20*, 2010).

E.

Économie informelle – L'économie informelle fait partie de l'économie de marché dans la mesure où elle produit des biens et des services (légaux) à des fins de vente ou autres formes de rémunération. Elle inclut l'emploi informel à la fois dans les entreprises non structurées (petites entreprises non enregistrées ou non inscrites au registre du commerce) et hors des entreprises non structurées. Les entrepreneurs et les travailleurs informels ont en commun de n'être ni reconnus, ni protégés à l'intérieur des cadres juridiques et réglementaires existants. L'économie informelle exclut l'économie criminelle et l'économie de reproduction ou de soins (thésaurus du BIT).

Emploi vulnérable – Les travailleurs indépendants et les travailleurs familiaux collaborant à l'entreprise familiale sont moins susceptibles d'avoir un contrat de travail formel et il est donc plus probable qu'ils ne jouissent pas des avantages sociaux liés à un travail décent, comme une sécurité sociale adéquate et la possibilité de s'exprimer au travail. Les deux statuts sont donc regroupés pour créer une classification d'« emploi vulnérable » (adapté de BIT : *Indicateurs clés du marché du travail*).

Emploi – Un ensemble de tâches et obligations réalisées, ou devant être réalisées, par une personne pour un employeur donné, y compris travail indépendant (A. M. Greenwood : *Mise à jour de la classification internationale type des professions, CITP-08*, Genève, Département des statistiques du BIT, 2008).

Emplois directs/indirects/induits – L'emploi direct désigne le nombre de personnes employées dans les activités étudiées. L'emploi indirect désigne l'emploi chez les fournisseurs ou à un autre endroit de la chaîne de valeur découlant des activités étudiées. L'emploi induit désigne l'emploi dans l'économie plus large découlant des dépenses des personnes employées directement et indirectement (PNUE, BIT, OIE, CSI : *Emplois verts : pour un travail décent dans un monde durable à faibles émissions de carbone*, Genève, 2008).

Emplois indirects – Création ou perte d'emplois dans les secteurs des fournisseurs et dans toute la chaîne de valeur (PNUE, BIT, OIE, CSI : *Emplois verts : pour un travail décent dans un monde durable à faibles émissions de carbone*, Genève, 2008).

Employabilité – Le fait de disposer de qualifications et compétences transférables qui améliorent la capacité d'une personne à utiliser les possibilités d'enseignement et de formation disponibles pour obtenir et conserver un travail décent, pour progresser au sein de l'entreprise et entre emplois, et pour s'adapter à l'évolution de la technologie et des conditions du marché du travail (BIT : *Glossary of key terms on learning and training for work*, 2006).

Enquêtes auprès des établissements – Enquêtes qui ciblent les employeurs (parfois associées à des enquêtes auprès des travailleurs) dans des établissements commerciaux (pas des entreprises complètes). Elles peuvent constituer une source essentielle d'informations permettant de définir les besoins de compétences des employeurs dans le secteur formel. Toutefois, lorsqu'une grande partie de l'emploi se trouve dans le secteur informel, ces enquêtes seront peu utiles pour contribuer à définir les stratégies en matière de compétences (indicateurs du groupe de travail interinstitutions sur l'EFTP).

Enquêtes sur les forces du travail (EFT) – Enquêtes recueillant des informations sur les forces du travail, par exemple sur la situation d'une personne : employée, au chômage ou hors de la population active. Elles permettent de produire certains indicateurs pertinents comme la durée du chômage, le

statut d'emploi, l'emploi par secteur. Les EFT facilitent la comparaison d'investissements en formation et leurs résultats (emploi, chômage, etc.) (indicateurs du groupe de travail interinstitutions sur l'EFTP).

Enseignement et formation techniques et professionnels (EFTP) – Enseignement et formation initiale et continue dispensés par des établissements scolaires, des prestataires de formation ou des entreprises qui transmettent les compétences, connaissances et attitudes nécessaires pour l'emploi dans une profession spécifique, ou un groupe de professions connexes, et ce, dans tout domaine d'activité économique (adapté du thésaurus du BIT).

Études de suivi – Les études de suivi sont des approches systématiques pour surveiller les résultats sur le marché du travail d'un établissement d'enseignement ou programmes d'études, assurant le suivi des étapes de carrière et de la situation sur le marché du travail de diplômés sur une plus longue période (ETF).

Études prospectives des compétences – Les études prospectives sont généralement des analyses qualitatives et quantitatives multidisciplinaires qui considèrent que différents avenirs sont possibles. Les études prospectives peuvent inclure des scénarios alternatifs. Les activités prospectives peuvent également prendre en compte les actions qui devraient être mises en œuvre pour construire l'avenir (DTI/ÖSB/IER, 2010).

Évaluation des besoins de formation (EBF) et **évaluation des besoins de compétences** (EBC) – Il y a un besoin de formation lorsqu'il y a un déséquilibre entre les compétences requises pour réaliser les tâches liées à l'emploi et les compétences détenues. Une évaluation est un processus de recueil et d'analyse d'informations et de données. L'EBF et l'EBC sont différentes. L'EBF sert uniquement des besoins de formation et est généralement réalisée au niveau de l'entreprise, de l'établissement de formation ou de la branche d'activité. L'EBC est bien plus vaste et sert des objectifs politiques plus larges, notamment ceux de la politique d'enseignement et de formation initiale et continue, le financement de la formation, la politique de migration, etc.

Excédent de compétences – Il y a excédent de compétences lorsque l'offre d'un type donné de compétences est supérieure à la demande de personnes dotées de ces compétences (DTI/ÖSB/IER, 2010).

F.

Formation initiale – La formation avant l'emploi aux bases d'une profession. Elle peut qualifier un apprenant pour un emploi ou fournir les bases pour une spécialisation (BIT : *Glossary of key terms on learning and training for work*, 2006).

Formation professionnelle continue – Toute forme de perfectionnement professionnel destiné à compléter ou à développer des connaissances et des qualifications préalablement acquises dans le cadre d'une formation de base ou d'une formation initiale (thésaurus du BIT).

I.

Identification rapide de besoins de compétences – Elle désigne un système d'alerte rapide permettant des interventions opportunes en matière de développement de compétences et de politiques.

Inadéquation des compétences – L'inadéquation des compétences est un terme général qui englobe différents types de déficits et de déséquilibres en matière de compétences, tels que la suréducation, la sous-éducation, la surqualification, la sous-qualification, la surcompétence, les pénuries et les excédents de compétences, l'obsolescence des compétences, etc. L'inadéquation des compétences peut donc être qualitative et quantitative, renvoyant tant aux situations où un individu ne répond pas aux exigences d'un poste qu'à celles où on constate une pénurie ou un excédent de personnes ayant une compétence spécifique. L'inadéquation des compétences peut être identifiée aux niveaux de l'individu, de l'employeur, du secteur ou de l'économie. Plusieurs types d'inadéquations de compétences peuvent coïncider (DTI/ÖSB/IER, 2010).

Inadéquation des compétences – Elle désigne un excédent ou une pénurie de compétences sur le marché du travail par rapport à des emplois.

Inadéquation horizontale des compétences – L'inadéquation horizontale des compétences est la situation où une personne peut avoir le niveau requis de qualifications pour un emploi, mais n'a pas le bon type de connaissances ou compétences nécessaires pour l'emploi (Cedefop, 2009).

Inadéquation verticale – Une situation où le niveau d'études ou de compétences est inférieur ou supérieur au niveau requis (Cedefop, 2010).

Information et analyse du marché du travail (IAMT) – L'IAMT offre une base essentielle pour les politiques de l'emploi et du travail et alimente la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de politiques tout en facilitant la réduction des frais de transaction sur les marchés du travail en contribuant à améliorer l'information sur les agents du marché du travail (BIT : *Handbook on labour economics for development*, à paraître).

Information sur le marché du travail (IMT) – Toute information concernant la taille et la composition du marché du travail, la manière dont il fonctionne, ses problèmes, ses opportunités et les intentions de ses acteurs en matière d'emploi.

Intermédiation – Se réfère à une situation qui implique la présence et le rôle d'un intermédiaire dans le cadre d'une transaction à caractère économique, financier ou commercial. Dans le cadre du marché de l'emploi : se réfère aux mécanismes ou institutions qui mettent en relation des demandeurs d'emploi et les employeurs, en cherchant à les faire correspondre. En 2003, l'OIT clarifie ce concept : "action visant directement à aider les travailleurs à la recherche d'emploi et les employeurs à recruter".

O.

Obsolescence des compétences – L'obsolescence des compétences désigne la situation dans laquelle des compétences ne sont plus demandées ou utiles sur le marché du travail (obsolescence économique des compétences) ou la dégradation des compétences résultant d'une atrophie (obsolescence technique des compétences) (DTI/ÖSB/IER, 2010)

P.

Partenariats public-privé – Accords de collaboration conclus entre le gouvernement, les entreprises privées et les institutions éducatives en vue de la fourniture d'un service public ou de la promotion de la recherche et du développement. Ces partenariats peuvent englober des syndicats et des représentants d'entreprises, des ONG, des dirigeants et des organisations communautaires et environnementales (adapté du thésaurus du BIT).

Pénurie de compétences – La pénurie de compétences est un terme qui englobe à la fois les déficits de compétences et la pénurie de main-d'œuvre. La « pénurie de compétences » est un manque réel de personnes dûment qualifiées disponibles sur le marché du travail accessible et ayant le type de compétences recherchées, ce qui entraîne des difficultés de recrutement (NSTF, 1998) Une pénurie de compétences désigne une situation dans laquelle les employeurs ne sont pas en mesure de recruter du personnel doté des compétences recherchées au taux de rémunération en vigueur (OEE, 2001b). Cette situation peut être causée par un manque de main-d'œuvre (lorsque les niveaux de chômage sont très bas), par des déséquilibres géographiques importants au niveau de l'offre (un nombre suffisant de personnes qualifiées sur le marché du travail, qui n'ont néanmoins pas facilement accès aux emplois disponibles), ou par une véritable pénurie de main-d'œuvre dûment qualifiée –soit au niveau des nouveaux arrivants, soit dans les professions plus qualifiées (NSTF, 1998).

Pénurie de main-d'œuvre – Elle désigne une situation de pénurie générale de main-d'œuvre au niveau national (même si elle est souvent liée à la profession et au secteur), souvent utilisée pour désigner le déficit quantitatif de main-d'œuvre (O. Strietska-Ilina : « Pénuries de compétences » dans : *Moderniser*

l'enseignement et la formation professionnels : Quatrième rapport sur la recherche en enseignement et formation professionnels en Europe, Cedefop, vol. 1, 2008).

Population économiquement active – Toutes les personnes des deux sexes qui composent l'offre de main-d'œuvre, généralement composée de toutes les personnes employées et au chômage, pour la production de biens et services pendant une période de référence donnée (BIT : laborsta).

Prévision des besoins de compétences – Il n'existe pas de définition uniforme de la prévision des besoins de compétences. Elle est souvent utilisée dans le sens courant de « prédiction » des besoins de compétences. Dans les milieux technocratiques, cependant, le terme désigne généralement des projections d'emploi à moyen ou long terme fondées sur des modèles économétriques qui quantifient les perspectives d'emploi par industrie et par profession.

Problèmes de recrutement – Terme générique englobant les problèmes de recrutement en tous genres que rencontrent les employeurs, sans en spécifier la raison. Ces problèmes peuvent être causés par une pénurie de compétences mais également par de mauvaises pratiques de recrutement, une mauvaise image perçue de la branche d'activité, une faible rémunération ou de mauvaises conditions d'emploi, et peuvent survenir même lorsqu'il y a suffisamment de personnes qualifiées disponibles et accessibles pour l'emploi. Au niveau terminologique, il convient d'établir une distinction entre **« postes difficiles à pourvoir »** et **« professions difficiles à pourvoir »**, ce dernier terme manifestant une plus forte concentration de problèmes de recrutement dans certaines professions soit au niveau national soit dans certaines zones géographiques, qui peuvent être considérés comme des symptômes de pénuries de compétences (O. Strietska-Ilina : « Pénuries de compétences » dans : *Moderniser l'enseignement et la formation professionnels : Quatrième rapport sur la recherche en enseignement et formation professionnels en Europe,* Cedefop, vol. 1, 2008).

Profession – Un ensemble d'emplois qui ont un ensemble identique de tâches et d'obligations principales sur plusieurs branches d'activités. Pour des raisons de classification, les professions sont regroupées en groupes professionnels définis de manière large ou stricte sur la base de la similarité du type de travail réalisé (A. M. Greenwood : *Mise à jour de la classification internationale type des professions, CITP-08*, Genève, Département des statistiques du BIT, 2008).

Professions en pénurie (de compétences) – Ce terme définit la situation de la pénurie de main-d'œuvre ayant des types et des niveaux de compétences adaptés à des professions spécifiques. Le terme est toutefois utilisé pour décrire la situation sur le marché du travail en termes quantitatifs, où des « professions en pénurie » et « professions en excédent » sont identifiées comme le résultat d'une prévision macroéconomique (O. Strietska-Ilina : « Pénuries de compétences » dans : *Moderniser l'enseignement et la formation professionnels : Quatrième rapport sur la recherche en enseignement et formation professionnels en Europe,* Cedefop, vol. 1, 2008).

R.

Recherche qualitative – Une méthode d'enquête utilisée pour bien comprendre les processus et relations et pour répondre aux *pourquoi* et aux *comment* correspondants. En général, des échantillons plus petits mais ciblés suffisent, étant donné que les résultats ne prétendent pas avoir d'importance statistique.

Recherche quantitative – Il s'agit d'un type de recherche qui « explique les phénomènes en recueillant des données numériques qui sont analysées à l'aide de méthodes basées sur les mathématiques (en particulier les statistiques) » (J. W. Creswell, *Research design: qualitative & quantitative approaches*, Londres : Sage publications, 1994). Ce type de recherche vise généralement à répondre aux questions *qui/quoi*, *combien*, *quand* et *où.*

Restructuration – La modification délibérée des relations formelles entre éléments organisationnels. Elle implique la refonte de processus de travail, le démantèlement et l'élimination d'éléments structurels par l'externalisation, la scission, la vente et la cession d'unités, activités ou emplois. Une

restructuration socialement responsable tient compte des intérêts de tous les acteurs participant au processus – les dirigeants/propriétaires/actionnaires de l'entreprise, les travailleurs et la communauté. Une restructuration d'entreprise efficace contribue à éviter les licenciements et introduire des changements permettant à l'entreprise de continuer à opérer dans sa branche d'activité et d'utiliser sa main-d'œuvre (BIT et EBBF : *Socially responsible enterprise restructuring: introduction to the subject*, document de travail conjoint, Genève, 2006).

S.

Sous-compétence – Une situation où une personne n'a pas les compétences et les capacités nécessaires pour réaliser le travail selon des normes acceptables (Cedefop, 2010).

Sous-éducation – Une situation où une personne n'a pas le niveau d'études requis pour le travail (Cedefop, 2010).

Sous-qualification – Une situation où une personne a une qualification inférieure à celle que requiert le travail (Cedefop, 2010).

Surcompétence – Une situation où une personne n'est pas en mesure d'utiliser pleinement ses capacités et ses compétences au travail (Cedefop, 2010).

Suréducation – Une situation où une personne a un niveau d'études supérieur à celui que requiert le travail (Cedefop, 2010).

Surqualification – Une situation où une personne a une qualification supérieure à celle que requiert le travail (Cedefop, 2010).

Système d'information sur le marché du travail (SIMT) – Un système qui fournit des informations aux employeurs, aux travailleurs et aux demandeurs d'emploi sur les types d'emploi disponibles et leur lieu, ainsi que sur les qualifications de la population active en présence et établit des prévisions sur les changements à venir (thésaurus du BIT). Il couvre des aspects de la coordination entre institutions en matière de recueil, de compilation, de flux, d'analyse et d'échange d'informations.

T.

Taxonomie – La pratique et la science de la classification. Le terme est également utilisé comme nom comptable : une taxonomie ou un plan taxonomique est une classification particulière (« la taxonomie de … »), organisée de manière hiérarchique. Elle est généralement organisée en relations super-type/sous-type, également appelée relations généralisation/spécialisation, ou, de manière moins formelle, relations parent/enfant. Dans une telle relation d'héritage, le sous-type par définition a les mêmes propriétés, comportements et contraintes que le super-type plus un ou plusieurs propriétés, comportements ou contraintes supplémentaires. À titre d'exemple, la Classification internationale type des professions (CITP) est un exemple de schéma hiérarchique ou de taxonomie des professions (Wikipédia).

Travail décent – Un terme qui résume les aspirations de personnes dans leur vie professionnelle – leurs aspirations en termes d'opportunité et de revenu, de droits, de possibilité de s'exprimer et de reconnaissance, de stabilité familiale et de développement personnel, d'équité et d'égalité des genres. Enfin, ces différentes dimensions du travail décent sous-tendent la paix dans les communautés et la société. Le travail décent est reflété dans quatre objectifs stratégiques : principes fondamentaux et droits au travail et normes internationales du travail, opportunités d'emploi et de revenu, protection sociale et sécurité sociale, et dialogue social et tripartisme (BIT : *Un travail décent*, rapport du directeur général, Conférence internationale du travail, 87^{e} session, Genève, 1999).

Annexe 9 : Bibliographie

Articles et rapports

Bareil C. 2008 **Démystifier la résistance au changement : questions, constats et implications sur l'expérience du changement**, Téléscope pp. 89-105

Batal C. *e.a.* **Le nouvel adulte en formation face à ses responsabilités, A propos du Compte personnel de Formation**, 2019 Savoirs, vol. 50

Blülle, Gerard, 2018. **Saut dans l'avenir de l'orientation**. Panorama 5

Brunello G. ; Wruuck P., 2021 **Skill shortages and skill mismatch: A review of the literature**, *Journal of Economic Survey*, vol. 35, pp. 1145-1167.

Communiqué de presse, OFEN, Janvier 2021.
https://www.bfe.admin.ch/bfe/fr/home/actualites-et-medias/communiques-de-presse/mm-test.msg-id-86844.html

Conférence internationale sur l'éducation des adultes (CONFINTEA VII) juin 2022, **Cadre d'action de Marrakech : exploiter le pouvoir de transformation de l'apprentissage et de l'éducation des adultes** UNESCO https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000382306_fre

Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique. Décision de l'Assemblée plénière du 22 octobre 2021. **Stratégie nationale pour l'orientation professionnelle, universitaire et de carrière (OPUC) et plan d'action pour la première phase de la mise en œuvre** : approbation.
https://www.edk.ch/fr/themes/transversaux/opuc?set_language=fr

Cohen-Scali V., Rossier J., Nota L., 2018. **New Perspectives on Career Counseling and Guidance in Europe. Building Careers in Changing and Diverse Societies**. Springer.

De Vos A., Dujardin J-M., Gielens T., Meyers C., 2016. **Developing Sustainable careers Across the Lifespan. European Social Fund Network on Career and AGE (Age, Generations, Experience)**. Springer.

Delobbe, N. ; Gilbert P.; Le Boulaire M. 2014 **Gérer des compétences : une instrumentation en contexte, modélisation fondée sur l'étude de cas**, Revue trimestrielle Relations industrielles, pp. 28-59

Département de l'économie et de l'emploi (DEE). **Guide de l'employabilité.**
https://www.ge.ch/document/21275/telecharger

Dua, A. ; Hilton Segel L. ; Lund S. 2019 **It's Time for a C-Level Role Dedicated to Reskilling Workers,** Harvard Business Review

Fleischmann D., 2019. **La grille de compétences qui facilite la réinsertion**. Panorama 5

Guilbert L. ; Loarer E. ; **Employabilité**, dans : Gérard Valléry éd., Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés. Paris, Dunod, « Univers Psy », 2019, p. 176-178

Hirschi A., 2019. **Modèle holistique d'orientation de carrière**. Panorama 5

Interface, Centre interdisciplinaire de la durabilité – Unil, 2021 **Besoins en matière de formation et de perfectionnement dans le domaine de l'énergie**

European Commission – European Training Foundation – OECD - International Labour Organization – UNESCO 2021. **Investir dans l'orientation professionnelle – Edition révisée 2021**

European Training Foundation – International Labour Organization, 2016 **Using Labour Market Information – Guide to anticipating and matching skills and jobs – Vol.1**

European Training Foundation – International Labour Organization, 2021 **Soutien au développement de carrière au cœur des systèmes de l'apprentissage tout au long de la vie**. Conférence du 27 octobre 2021.

Groupe prospective des métiers et qualifications 2022, **Les métiers en 2030 – Rapport**, https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-2022-pmq-rapport-mars_4.pdf

Intelligence artificielle et automatisation des métiers : Quels métiers pour le futur ? Université de Genève (Octobre 2021)
https://www.unige.ch/comprendre-le-numerique/conferences-publiques1/archives/cycle-2021-2022/intelligence-artificielle-et-automatisation-des-metiers/

Karger, T. ; Kalenda, J. ; Kroulilova Novakova R. 2022 **Legitimisation of non-participation in adult education and training: the situational logic of decision-making** International Journal of Lifelong Education, vol. 41-3, pp. 277-293.

LIVES Social innovation : Atelier sur le thème de l'insertion socioprofessionnelle. 2021.
https://www.reiso.org/component/icagenda/48-atelier-lives-social-innovation-comment-soutenir-la-recherche-d-emploi
https://www.centre-lives.ch/sites/default/files/inline-files/Affiche_LSI_Soutenir%20recherche%20professionnelle_0.pdf

Loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel du 5 septembre 2018 LOI 2018-771
https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000037367660/
https://www.moncompteformation.gouv.fr/espace-prive/html/#/

Maillard, F. 2020 **La certification pour tous : une arme à double tranchant**, La Pensée, vol. 4, pp. 93-105.

Masdonati J., Massoudi K., Rossier J., 2019. **Repères pour l'orientation**. Editions Antipodes.

Masdonati J., Franz S., Abessolo M., 2019. **Comprendre et accompagner les reconversions professionnelles** in Repères pour l'orientation, pp. 79-110. Editions Antipodes.

Masdonati J., 2020. **Accompagner le travail identitaire des personnes en transition**. Panorama – 2

Masdonati J., Massoudi K., 2020. **Apprendre à conseiller, devenir conseiller(ère).** Recherches en éducation n°42.

MICROBOL Common Framework for Micro-credentials in the EHEA, March 2022
https://microcredentials.eu/wp-content/uploads/sites/20/2022/03/Micro-credentials_Framework_final-1.pdf

Mobiliser les acteurs du marché de l'emploi pour le Chantier des compétences. C. Milliard. FCCQ (février 2022). https://www1.fccq.ca/mobiliser-acteur-marche-emploi-chantier-competences/

Mühlböck M., Kalleitner F., Steiber N., Kittel B., 2022. **Information, reflection, and successful job search: A labor market policy experiment**. Social Policy & Administration, vol. 56; pp. 48–72.

Offensive de formation dans le secteur du bâtiment. Suisseénergie, 2021.
https://www.newsd.admin.ch/newsd/message/attachments/69979.pdf

Office fédéral de la statistique 2022, **La formation continue en Suisse en 2021**, https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/education-science/formation-continue.gnpdetail.2022-0021.html

Olry-Louis I., Vonthron A-M., Vayre E., Soidet I., 2017. **Les transitions professionnelles**. Nouvelles problématiques psychosociales. Dunod.

Organisation internationale du travail. **Recommandation (n° 195) sur la mise en valeur des ressources humaines, 2004**.
https://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:R195

Pecoraro M. ; Koller P.; Rüber, S. 2022 **Inadéquation entre la formation et l'emploi – Personnes diplômées du degré tertiaire en 2018**, Office fédéral de la statistique

Podcast Objectif Compétence. Transition écologique cherche (désespérément) emplois et compétences (février 2022).
https://observatoire.lesacteursdelacompetence.fr/podcast-objectif-competence-ep-2-transition-ecologique-cherche-desesperement-emplois-et-competences/

Projet FSEA "Micro-Credentials". FSEA, juin 2022.
https://alice.ch/fr/rester-informe/newsroom/detail/importance-croissante-des-micro-justificatifs/

Rapport GIEC avril 2022
https://www.ipcc.ch/languages-2/francais/

Recommandation du Conseil relative aux comptes de formation individuels du 30 mai 2022 - 8944/22
https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-8944-2022-INIT/fr/pdf

Recommandation du Conseil sur une approche européenne des micro-certifications pour l'apprentissage tout au long de la vie et l'employabilité – 9237/22
https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-9237-2022-INIT/fr/pdf

Recommandation (n° 195) sur la mise en valeur des ressources humaines, 2004. Organisation internationale du travail.
https://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:R195

Rollier I., 2018. **OrTra sur les plate-bandes de l'orientation**. Panorama 6.

Rosenbeck M., Jungo D., 2019. **Un modèle pour la gestion de carrière**. Panorama 1.

Rossier J., Aisenson G. et al. **Apprentissage et accompagnement professionnel et personnel tout au long de la vie pour les carrières du futur**. Humanistic futures of learning.

Rossier J., 2020. **Une orientation tout au long de la vie pour relever le défi de la déstandardisation des parcours**. Conférence RIFT, UNIGE, 13 octobre 2020.

Rudin M.; Heusser C.; Gajta P.; Stutz H. (Bureau d'études de politique du travail et de politique sociale BASS) 2022 **Coûts directs et indirects de la formation professionnelle initiale pour adulte : inventaire des possibilités et des déficits de financement en Suisse. Projet dans le cadre de l'initiative « Formation professionnelle 2030 »,** CSFP, conférence spécialisée de la CDIP

Ruedin Y.-M. ; Juda N. 2005 **Enquête exploratoire du concept Epargne Temps-Formation,** Conseil Central Interprofessionnel – Groupe pour le développement de la formation continue

Scholgt L. ; Weiss, E. ; Prainsack, B. 2021 **Constructing the 'Future of Work': An Analysis of the Policy Discourse**, New Technology, Work and Employment. Vol. 36; pp. 307-326.

SEFRI News 5/2021 **L'apprentissage tout au long de la vie comme une évidence,** pp. 4-7.

Sgier, I.; Haberzeth, E.; Schenkel R. 2021 **Participation à la formation continue**, Education permanente, revue suisse de formation continue

Sgier, I.; Haberzeth, E.; Schenkel R. 2022 **Besoins d'apprentissage**, Education permanente, revue suisse de formation continue

Strahm R.H., 2016. **Le mirage des Longues études**. Editions Slatkine.

Transformation des métiers de la santé et technologies de l'information. Conférence-table ronde des jeudis de la santé, 2022.
Lien public: https://vimeo.com/722076026

Vater, S. ; 2020 **La formation comme appel incessant à s'optimiser soi-même,** dans La libération du géant ligoté, Education permanente, revue suisse de formation continue pp. 38-41.

Wilde, S. ; Smith A. ; Clark, S. 11/2021 **Organizations Need a Dynamic Approach to Teaching People New Skills**, Harvard Business Review, en ligne.

Plateformes

Plateforme Coorpacademy (Jean-Marc Tassetto)
https://www.coorpacademy.com/#coorpacademy

Plateforme Digitalswitzerland (Mattia Balsiger)
https://digitalswitzerland.com/fr/programm/education-skilled-workforce/
https://lifelonglearning.ch/fr/home/ https://lifelonglearning.ch/fr/boost/

Plateforme Ecoprofessions – OdaUmwelt. Dédiée aux métiers de l'environnement (métiers, formation, etc.). Bien implantée en Suisse alémanique, en cours de développement en Suisse romande.
https://fr.umweltprofis.ch/

Plateforme La bonne compétence pro Pôle emploi (France)
https://labonnecompetencepro.pole-emploi.fr/

Plateforme Organisation Internationale du Travail (OIT) – Compétences et formation tout au long de la vie.
https://www.skillsforemployment.org/skpFrn/search?types[]=50

Plateforme Skillsfuture à Singapour.
https://www.skillsfuture.gov.sg/AboutSkillsFuture

Plateforme suisse ricrac.ch (PLASTA)
https://www.ricrac.ch/cgi-bin/oaicm.pl

Plateforme UE. Skills intelligence Cedefop
https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/skills-intelligence

Portail ESCO – référentiel des compétences.
https://ec.europa.eu/esco/portal/home

Plateforme en développement dans le cadre du projet Cantons zéro chômeurs de très longue durée. Projet soutenu par l'association Caritas.
https://d02906d0-314e-4a5d-8104-1a897deb46c4.filesusr.com/ugd/7242e7_3190a3c0e21a4b88a005889e426ade3d.pdf

Zéro chômeur : Projet de système d'informations vise à proposer un appariement optimal entre personne en recherche d'emploi et employeur. L'idée est de proposer aux cantons romands la création d'une agence de placement utilisant une méthode novatrice d'appariement. Plus d'informations dans les bulletins : https://www.zerochomeur.org/bulletinszerochomeur

Association Compasso : développement d'outils à l'attention des employeurs et information sur les moyens par lesquels ils peuvent détecter les problèmes de santé de leurs employés à un stade précoce et préserver leur employabilité en prenant des mesures en temps utile.
https://www.compasso.ch/

Perte de gain FFPC. Prise en charge de la perte de gain pour les employés engagés dans une formation de type AFP ou CFC. Taux de 100% prolongé jusqu'à fin 2022.
https://ffpc.ch/prise-en-charge-perte-de-gains/

Réseau Focus50Plus en Suisse Romande (Mai 2022)
https://www.arbeitgeber.ch/fr/antenne-romande/lancement-du-reseau-focus50plus-en-suisse-romande/

Viamia : Conseil et orientation pour les personnes de 40 ans et plus.
https://viamia.ch/fr/