



COMMISSION EUROPÉENNE
DIRECTION GÉNÉRALE XXII
EDUCATION, FORMATION ET JEUNESSE

FORMATION CONTINUE INNOVATION ET DIVERSITÉ DES PRATIQUES DU DIALOGUE ENTRE LES PARTENAIRES SOCIAUX

10 Thèmes et 30 Cas

**16 Fiches sur les relations entre le Dialogue
Social et les Systèmes de Formation en Europe
et dans les Etats membres**

**Dispositif d'Appui
au Dialogue Social
sur la Formation Continue**

Mai 1996

Edith CRESSON
Membre de la Commission Européenne

Au fur et à mesure qu'avancent les réflexions sur l'éducation et la formation, et sur l'emploi, le développement de la formation continue et l'accès de tous les salariés à celle-ci revêt une importance qui ne fait que se confirmer.

Nous savons tous que l'éducation et la formation ont un rôle essentiel à jouer pour dégager des solutions durables au problème de l'emploi. Le marché du travail européen, notamment sous l'effet de la mondialisation et de la société de l'information, est devenu un marché des compétences. Ce n'est que par un développement des compétences à tous les âges de la vie et par un accès continu aux compétences que l'on pourra donner aux travailleurs et aux entreprises les moyens de faire face aux mutations. C'est cette orientation que la Commission entend développer dans le cadre de " l'action pour l'emploi - un pacte de confiance " qu'elle présente au Conseil européen.

Or, nous sommes loin du compte. Pour prendre comme référence le sondage qui a été réalisé auprès des européens pendant l'année européenne de l'éducation et de la formation tout au long de la vie, 70% des personnes interrogées se déclaraient favorables ou très favorables à la perspective de se former tout au long de leur vie, mais dans le même temps, 71% convenaient qu'elles n'avaient suivi aucune formation pendant l'année précédente.

Le Livre blanc de la Commission "Enseigner et apprendre - vers la société cognitive" l'a démontré : les problèmes de qualification et d'évolution des compétences sont parmi les plus déterminants pour l'avenir de nos sociétés. Il nous faut valoriser les nouvelles possibilités qu'offrent la transformation des systèmes de travail et la société de l'information pour faire progresser les compétences. L'accès aux compétences se diversifie de manière très forte, notamment par le développement des



compétences acquises par la pratique de travail et par les compétences que les individus eux-mêmes se constituent en utilisant les nouveaux outils d'accès à la connaissance que sont les outils de la société de l'information.

Pour tenir compte de cette diversification, le Livre blanc propose de nouvelles modalités de validation des compétences. Dans cette perspective, il faut réfléchir sur les conséquences possibles pour les dispositifs de reconnaissance des compétences et des qualifications, notamment pour ceux qui sont de la responsabilité des partenaires sociaux. Si dans un horizon proche, on peut mettre à disposition des travailleurs des instruments leur permettant de valider des compétences acquises en dehors du diplôme, et en particulier des compétences informelles résultant de leur expérience professionnelle, qu'est ce que cela peut signifier pour le dialogue social et la négociation sociale sur les problèmes de compétences et de qualification ?

Le dialogue social et la négociation collective ne peuvent plus s'en tenir à la reconnaissance des seules qualifications formelles dans les systèmes collectifs de classement des emplois et des rémunérations. Il faut certainement mieux prendre en compte l'évolution des conte-

.....

nus d'emploi et le fait que le type de savoirs mobilisés - et donc demandés - dans les situations de travail s'élargissent et se diversifient : compétences de base, compétences techniques, compétences comportementales ou sociales pour utiliser le vocabulaire le plus fréquent.

Les partenaires sociaux sont les mieux placés pour examiner les conséquences à tirer des transformations en cours des situations de travail et de la perspective des situations de travail du futur : travail en réseaux, organisations qualifiantes, recouvrement des temps d'apprentissage et de production par exemple. Je souhaite que nous puissions, selon les modalités expérimentées avec succès dans le dispositif d'appui, continuer à mieux identifier les modalités nouvelles (individuelles et collectives) de validation des compétences acquises par les différentes voies et, à partir de là, aider les partenaires sociaux à construire de nouveaux systèmes de reconnaissance sociale intégrant à la fois la transformation des contenus en compétences des emplois et les différentes modalités de validation (formelle, informelle, pratique professionnelle).

Je me félicite que, notamment par la voie de la démarche originale qui a été développée au sein du dispositif d'appui au dialogue social et dont la parution de ce deuxième compendium vient matérialiser les résultats, les partenaires sociaux apportent de manière concrète et commune, leur contribution. Les nouveaux cas rassemblés dans ce deuxième compendium montrent comment, partout en Europe, les partenaires sociaux ont pris des initiatives pour améliorer les compétences et les qualifications des salariés. Cet accès à de nouvelles compétences se fait le plus souvent dans un contexte de modernisation des entreprises et de mutation des secteurs ou des territoires et régions d'implantation.

Deuxièmement, je voudrais évoquer la question de l'investissement en formation et plus largement de l'investissement immatériel qui rejoint la question des ressources qui a également été retenue comme thème prioritaire de travail pour ce dispositif.

L'investissement des entreprises comme des individus va être de plus en plus fortement marqué par l'investissement intellectuel, l'investissement dans l'immatériel.

Dans l'évolution des processus et des contenus de travail, nous observons que l'immatériel devient la caractéristique dominante. Comment avancer vers un traitement égal de l'investissement en formation et de l'investissement physique sur un plan comptable ou fiscal ? Peut-on imaginer que les investissements en formation soient vus comme une valorisation des actifs de l'entreprise, mais aussi du capital de compétences des individus ? Dans le contexte actuel de la situation de l'emploi, il nous paraît utile également de relier cette question du développement de la formation continue à d'autres aspects du problème de l'emploi comme la flexibilité et l'aménagement du temps de travail. Il peut exister des solutions innovantes par exemple dans un couplage d'un temps de travail aménagé et de possibilités d'accès développées à la formation.

Ces questions, sont de notre point de vue, un terrain privilégié à développer pour le dialogue social et je souhaite continuer à appuyer les partenaires sociaux au niveau communautaire pour avancer sur ces questions.

La méthode appliquée avec succès dans le dispositif d'appui au cours de sa première phase peut donner des contributions très utiles. C'est dans ce sens que je souhaite définir les évolutions nécessaires avec les trois organisations impliquées dans le dialogue social l'UNICE, le CEEP et la CES. L'intérêt de ce dispositif a été de donner aux partenaires sociaux des éléments nouveaux sur ce qui bouge, ce qui avance, ce qui innove. Je pense que c'est dans cette voie qu'il faut continuer, notamment sur les thèmes prioritaires que j'évoquais précédemment, afin de permettre au dialogue social de marquer les nouveaux progrès que les évolutions des systèmes de travail et du travail lui-même appellent..

Joseph Guerin

UNICE - CEEP - CES

Les partenaires sociaux participant au Dialogue Social Européen, l'Union des Confédérations de l'Industrie et des Employeurs d'Europe (UNICE), le Centre Européen des Entreprises à Participation Publique (CEEP) et la Confédération Européenne des Syndicats (CES) ont reconnu, dès la relance du Dialogue Social en janvier 1986, l'importance de l'éducation et de la formation professionnelle continue tout au long de la vie active en tant qu'éléments stratégiques pour une politique active de l'emploi et une maîtrise constante des évolutions technologiques, contribuant à la fois à l'augmentation de la compétitivité des entreprises, à l'insertion des jeunes, à la réinsertion des chômeurs et à l'épanouissement professionnel et personnel des travailleuses et des travailleurs.

Plusieurs avis communs conclus dans le cadre du Dialogue Social Européen montrent bien l'engagement des partenaires sociaux à poursuivre et approfondir leurs discussions et leurs actions communes en matière d'éducation et de formation professionnelle.

Les conclusions des Sommets Européens de Essen, Cannes et Madrid renforcent l'action des partenaires sociaux dans le développement de politiques de formation professionnelle tout au long de la vie active.

Pour pouvoir remplir cette tâche et contribuer davantage au développement du dialogue social aux niveaux européen et national, les partenaires sociaux doivent d'appuyer sur les pratiques innovantes en matière de formation continue déjà mises en place dans tous les Etats membres.

La mise en œuvre de la Recommandation du Conseil sur l'accès à la formation continue, adoptée en juin 1993, a donné lieu à la création du Dispositif d'Appui au Dialogue Social sur la formation professionnelle continue.

Un premier résultat des travaux de ce dispositif d'appui fut présenté dans le Compendium 1994, lequel comprenait 30 études de cas pratiques, illustrant dix thèmes d'intérêt commun pour les partenaires sociaux dans la poursuite de leur dialogue.

Cette première expérience réussie méritait d'être approfondie. Ainsi, ce Compendium 1996 du Dispositif d'Appui au Dialogue Social, en respectant la même méthodologie utilisée lors de l'élaboration de premier, nous présente 30 nouveaux cas de pratiques innovantes des partenaires sociaux sur la formation continue, en illustrant les 10 thèmes retenus.

La richesse du dialogue et de l'action conjointe entre partenaires sociaux illustrée dans ce Compendium doit servir de base à la continuation de ce dialogue et contribuer ainsi au développement de nouvelles initiatives communes, permettant d'améliorer les qualifications des salariés et la compétitivité des entreprises.

Ce Compendium s'adresse à tous ceux qui souhaitent connaître mieux le dialogue social sur la formation continue. Nous souhaitons qu'il puisse également servir d'outil de travail pour approfondir et enrichir le dialogue social entre organisations patronales et organisations syndicales.

.....

**Ce compendium est le résultat d'un travail
mené en commun par six experts désignés par**

L'UNICE - le CEEP - la CES

avec le soutien de

LA COMMISSION EUROPÉENNE

Direction Générale XXII
Éducation, Formation et Jeunesse.

**M. António Dornelas - CES
Mme Grainne Cregan - CEEP
M. Winfried Heidemann - CES
Mme Margit Hurup Grove - UNICE
M. Jean-Marie Luttringer - CES
M. Raymond Poupard - UNICE**

Cette publication a été établie avec le concours technique du
Cabinet BOUMENDIL STEWART
74-80 rue Roque de Fillol F - 92800 PUTEAUX



SOMMAIRE

THÈMES

	MÉTHODOLOGIE ET OBSERVATIONS GÉNÉRALES	8
1	PLANIFICATION DE LA FORMATION DANS L'ENTREPRISE	15
2	PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES	27
3	DÉVELOPPEMENT DE L'ORGANISATION	41
4	TYPES PARTICULIERS D'EMPLOI	55
5	INSERTION DES JEUNES	65
6	NOUVELLES FORMES DE COOPÉRATION AU NIVEAU DES RÉGIONS	79
7	VALIDATION / RECONNAISSANCE	93
8	MOYENS ET MÉTHODES	107
9	ALLOCATION DES RESSOURCES	121
10	NOUVELLES RÉPONSES AUX BESOINS INDIVIDUELS	135

FICHES SUR LES RELATIONS ENTRE LE DIALOGUE SOCIAL ET LES SYSTÈMES DE FORMATION EN EUROPE ET DANS LES ÉTATS MEMBRES

	EUROPE	155
	ÉTATS MEMBRES	158

MÉTHODOLOGIE ET OBSERVATIONS GÉNÉRALES

Ce compendium II du dispositif d'appui au Dialogue Social, est une version améliorée du Compendium I d'octobre 1994, mais peut se lire indépendamment de la version antérieure.

Certaines des remarques liminaires du premier compendium sont reprises ici au bénéfice des nouveaux lecteurs. Les différences entre les deux versions sont expliquées et les améliorations mises en lumière.

A l'initiative du Commissaire Ruberti, 5 experts ont été désignés par l'UNICE, le CEEP et la CES à l'automne 1993 afin de participer à la création d'un système d'appui au Dialogue Social européen, financé par la Commission et fondé sur des sources d'information européennes.

Le premier résultat de ce travail a pris la forme du Compendium I et a été présenté en octobre 1994 au cours d'un séminaire organisé à Bruxelles.

Le Compendium I s'appuyait sur la documentation disponible au niveau européen, découlant du travail mené dans le cadre de programmes d'action tels que FORCE et complétée par d'autres informations pertinentes.

Le Compendium I présentait 30 études de cas relevées dans les Etats membres et axées sur 10 thèmes majeurs. Le compendium illustre ces thèmes ainsi que la diversité des pratiques existant dans les Etats membres. Chaque thème était introduit par une fiche thématique individuelle. Les 10 sujets n'étaient pas le fruit d'une négociation entre les partenaires sociaux européens ou d'un mandat confié par ces derniers à des experts. En réalité, le choix des sujets émanait des experts et avait été approuvé par les partenaires sociaux.

Après en avoir discuté, les membres du groupe ont réparti les tâches de manière à ce que chaque expert soit respon-

sable de 2 thèmes et de 3 études de cas pour les illustrer. Cette répartition du travail signifiait qu'il n'était pas indispensable qu'il y ait un accord sur chaque point de détail entre les experts ou les partenaires sociaux.

Les secrétariats des 3 organisations européennes (UNICE, CEEP et CES) ont soutenu et suivi de près les travaux des experts.

Des consultations se sont déroulées entre le groupe de travail dialogue social et les experts après la présentation du Compendium I et la décision a été prise de reprendre les 10 mêmes thèmes dans le Compendium II.

Les partenaires sociaux ont marqué leur accord avec le programme de travail proposé par le groupe d'experts, étant entendu que la responsabilité du résultat, c'est-à-dire le contenu du Compendium II, relève des experts.

Les introductions thématiques ont été revues et certaines corrigées. Désormais, les introductions indiquent expressément à quel endroit chacun des thèmes est mentionné dans les avis conjoints.

Dans le présent compendium, les experts, entre-temps passés à 6 afin d'en compter 3 pour les employeurs et 3 pour les syndicats, se sont efforcés d'innover en travaillant en équipe.

En d'autres termes, il n'existe plus de thèmes spécifiques aux employeurs ou aux syndicats, mais bien des thèmes servant l'intérêt commun des deux parties et consolidant la confiance entre elles et dans un travail commun.

Il convient de souligner que bien que les partenaires sociaux se soient mis d'accord sur la méthodologie et aient

avancé des idées pour le contenu des compendium, la responsabilité des résultats continue à incomber aux experts.

Le système de soutien et les compendium ont pour but d'aider au travail futur des partenaires sociaux. La réussite ou l'échec de l'entreprise seront jugés d'après cela.

Ce nouveau "modus operandi" signifie, pour les experts, que personne n'est seul responsable d'un sujet ou de l'ensemble des cas illustrant ce sujet. La responsabilité est donc collégiale.

Cette approche a peut-être dilué les compétences de chaque expert individuel et a certainement rendu leur tâche plus ardue, puisqu'ils ont dû accepter des compromis pour pouvoir poursuivre le travail, mais nous espérons qu'elle aura élargi la perspective et augmenté la crédibilité de l'information.

De manière générale, l'approche base-sommet du premier compendium a été bien accueillie. Elle a été conservée et renforcée dans ce compendium qui reflète dans une large mesure les pratiques des Etats membres jusqu'à présent inconnues au niveau européen. L'expertise des membres du groupe a été capitale à cet égard.

* * *

Dans le premier compendium, tous les cas étaient décrits selon une même formule. Etant donné que cette présentation harmonisée a prouvé ses mérites, elle a été retenue dans la nouvelle version, bien que la formule ait été révisée afin de mieux préciser le contexte de chaque cas. Désormais, chaque description de cas contient une section mettant en rapport le cas et le système de relations industrielles et de formation dans le pays d'origine. Ce type d'information faisait défaut dans la première mouture du compendium, ce qui avait fait l'objet de critiques justifiées. Ces nouvelles informations permettent d'évaluer dans quelle mesure la pratique mentionnée est typique ou novatrice.

Pour des raisons pratiques, chaque cas porte le nom de l'expert qui l'a décrit et est accompagné d'une liste des personnes de contact, au cas où un lecteur souhaiterait obtenir

un complément d'information sur ce cas particulier.

Notre intention était d'illustrer à nouveau chaque thème par trois études de cas dans le deuxième compendium. Cette ambition a été réalisée dans une très large mesure, quoique pas complètement. Le thème IV ne comporte que 2 cas, alors que le thème X en a 4, en raison du fait que la qualité des cas et l'équilibre géographique étaient des critères prioritaires. Ainsi, l'un des cas initialement prévu pour illustrer le thème IV a-t-il été jugé plus approprié pour le thème X.

Quoi qu'il en soit, il est vrai que bon nombre d'exemples auraient pu illustrer plus d'un sujet et que leur place définitive est le résultat d'un choix et d'une discussion au sein du groupe.

L'une des critiques adressées au premier compendium était qu'il était trop difficile d'apprécier correctement l'importance des cas au vu du contexte donné.

Ce problème a été résolu de deux manières dans la nouvelle version. Tout d'abord, chaque cas s'accompagne d'une brève mise en contexte. Ensuite, et à titre d'information générale, une fiche d'information sur le pays, contenant un aperçu de l'évolution du dialogue social sur la formation professionnelle, les liens entre le dialogue social et la législation et les liens entre le dialogue social et les systèmes de formation professionnelle, a été élaborée pour chaque Etat membre. Ces fiches englobent également des observations sur les problèmes et les niveaux de développement du dialogue social et de la formation professionnelle dans le pays en question, ainsi que la possibilité d'attirer l'attention du lecteur sur certains points particuliers.

* * *

En raison de l'élargissement de l'Union européenne à trois nouveaux Etats membres (Autriche, Finlande et Suède), nous espérons que les informations rassemblées sur ceux-ci seront jugées intéressantes et utiles pour les autres Etats membres et qu'à l'inverse, les informations sur les Etats membres plus anciens aideront les représentants des nouveaux pays membres.

Afin de rendre ces fiches sur les pays compréhensibles, c'est-à-dire éviter qu'elles ne contiennent trop de détails ou

.....

d'informations tacites, et par courtoisie envers les Etats membres non représentés au sein du groupe d'experts, le groupe a décidé à la majorité - à tort ou à raison - de ne laisser aucun expert décrire son propre pays. Il va de soi que cette décision a ses avantages et ses inconvénients et a suscité une large controverse au sein du groupe. Cependant, nous espérons que l'objectif de mettre tous les Etats membres sur un pied d'égalité et de s'en tenir à l'essentiel justifie ces inconvénients.

Toutes les fiches sur les pays ont été validées par les personnes de contact nommées dans chaque Etat membre par les organisations européennes syndicales et patronales.

Ces personnes de contact méritent une mention spéciale. En effet, elles représentent un nouvel échelon et ont été d'une grande aide aux experts. Elles ont servi d'intermédiaires avec les pays, ont confirmé les fiches d'information et aidé à établir des contacts avec les organisations et les entreprises de chaque pays, lorsque cela s'avérait nécessaire.

Pour établir le lien entre le système de soutien dont les compendium sont le résultat concret et le dialogue social européen et créer un cadre global de référence, les fiches sur les pays sont précédées d'une note d'information décrivant les principaux organes consultatifs européens ainsi que le dialogue social européen et ses réalisations.

Le Compendium II poursuit le même objectif que son aîné : collecter et publier des informations au niveau communautaire afin de soutenir ou de créer une plate-forme commune de connaissances, d'expériences et d'informations pour le dialogue social européen sur la formation continue.

Naturellement, ces compendium ou ensembles d'information ne prétendent pas être représentatifs ou exhaustifs. En effet, la diversité nationale, régionale, sectorielle, des branches et des entreprises est immense. Les partenaires sociaux remplissent des rôles différents dans des contextes différents selon les Etats membres. Il n'existe pas une "bonne" manière de faire les choses ou un "bon" modèle ou mécanisme de dialogue, d'influence ou de responsabilité.

En règle générale, les cas présentés dans le nouveau compendium insistent davantage sur la coopération entre les partenaires sociaux et sur le dialogue entre eux qu'ils ne le

faisaient dans la précédente mouture. C'est la raison pour laquelle les experts ont décidé de ne pas considérer que le fait que 2 cas sont unilatéraux était un problème. D'ailleurs, chacun de ces 2 cas illustre la situation vue par chacune des parties.

Les études de cas se situent aussi bien au niveau international que national et concernent tant le niveau professionnel que des initiatives très concrètes émanant des entreprises.

Leur ordre de présentation et celui des thèmes ont été conservés parce que nous les jugions pratiques, mais ne reflètent pas l'importance que nous leur attachons ou une expression de leur priorité.

Les partenaires sociaux ont repéré quatre thèmes importants :

- la formation permanente,
- l'orientation,
- les qualifications,
- les ressources.

Telles sont les priorités des travaux futurs qui seront réalisés dans le cadre du dialogue social européen sur l'éducation et la formation. Ces quatre sujets seront analysés par le biais de l'étude de la compétitivité et du partenariat entre les partenaires sociaux et entre ces derniers et les autorités publiques.

Ces priorités ont été décidées après le lancement du système de soutien et l'adoption du programme de travail des experts et n'ont dès lors aucunement influencé le choix des thèmes retenus. Cependant, tous les thèmes abordés ont un rapport direct avec au moins 3 des 4 priorités énoncées par les partenaires sociaux.

Nous espérons que, par ses fiches d'information sur les pays, ses notes introductives et informatives et les cas concrets présentés, ce compendium pourra inspirer les progrès futurs dans le dialogue aux échelons appropriés de manière à renforcer un dialogue qui revêt une importance vitale pour la compétence et la compétitivité des entreprises et de leurs salariés.







THÈMES





THÈME 1

PLANIFICATION DE LA FORMATION DANS L'ENTREPRISE

Responsable : **Grainne CREGAN**

CAS 1

SmithKline Beecham Pharmaceuticals, Irvine
Écosse, Royaume-Uni

CAS 2

Élargissement du plan de formation par l'introduction
de mesures de qualité à la "Banque Générale du Luxembourg"
Luxembourg

CAS 3

Babcock Wilcox Española SA, Bilbao

THÈME 1 : PLANIFICATION DE LA FORMATION DANS L'ENTREPRISE

Introduction

Étant donné que les effectifs d'une entreprise sont une de ses ressources les plus importantes, la qualité de la main-d'œuvre est un élément clé de la lutte pour la survie et la croissance de l'entreprise sur un marché de plus en plus compétitif. La planification des besoins de l'entreprise en personnel et en formation devrait par conséquent être un aspect crucial de ses activités. La planification effective de la formation peut contribuer au développement global de l'entreprise pour faire face aux défis du marché.

La formation et le développement du personnel devraient être un des objectifs stratégiques d'une entreprise. Ils devraient être une partie essentielle de sa stratégie commerciale globale et donc bénéficier d'un budget approprié. Les besoins de main-d'œuvre d'une entreprise doivent être qualitatifs aussi bien que quantitatifs et, par conséquent, les entreprises doivent savoir quels sont le niveau et la qualité de formation requis pour faire face aux besoins actuels et futurs.

Le degré de difficulté rencontré lors de la mise au point d'un plan de formation tourné vers l'avenir sera déterminé par la taille de l'entreprise et la complexité de ses activités ainsi que par l'ampleur des changements requis à l'avenir. La stabilité de l'environnement dans lequel elle opère a également un impact majeur.

Les entreprises qui réussissent se rendent compte de la valeur de leur main-d'œuvre et investissent massivement dans son développement. Il faut accorder la même importance à ces investissements qu'à d'autres gros investissements. Trop souvent, les dépenses de formation sont fortement réduites en temps de récession ou de fluctuation des niveaux d'activité.

L'élément le plus important de la planification de la

formation est l'identification correcte des besoins. On met fréquemment l'accent sur les besoins de l'entreprise sans prendre en considération la nécessité de développer aussi l'individu. Si le système permettant d'identifier les besoins n'est pas précis, la solution proposée ne répondra pas aux besoins et des ressources précieuses seront gaspillées. Par conséquent, les procédures adoptées pour planifier la formation dans les entreprises sont cruciales pour une mise en œuvre fructueuse de la formation. La formation devrait apporter une contribution à l'apprentissage tout au long de la vie et ne pas répondre uniquement à un besoin de fonctionnement momentané.

La planification de la formation ne comprend pas seulement la conception et la fourniture d'une formation mais aussi son financement et la mise en place de systèmes pour soutenir sa mise en œuvre, par exemple le congé de formation qui est un droit en Belgique, en France et en Allemagne, mais pas dans d'autres pays...

En Europe, la formation professionnelle continue a tendance à progresser de plus en plus. L'une des raisons à cela est l'importance croissante attribuée aux Ressources Humaines dans les efforts accomplis pour accroître la productivité et la compétitivité. L'importance du service après-vente et de la qualité, et en particulier le respect des normes ISO, exige une formation permanente plus étendue. Cela signifie aussi que des groupes qui sont normalement laissés à l'écart de la formation professionnelle continue, comme les travailleurs à temps partiel, sont dorénavant davantage inclus dans ce processus.

Le concept de "planification de la formation" a des significations différentes selon les pays et il est appliqué de manière différente.

Dans certains pays, les entreprises sont légalement tenues

de consulter les représentants du personnel sur la planification de la formation. Le sérieux de cette consultation peut varier fortement d'une entreprise à l'autre. Toutefois, cela permet réellement aux représentants du personnel de s'assurer qu'il est tenu compte des besoins de l'individu aussi bien que de ceux de l'entreprise.

En France, la législation impose aux employeurs, tant au niveau sectoriel (par le biais de conventions collectives) qu'au niveau de l'entreprise, de préparer un plan de formation et de consulter les comités d'entreprise.

D'autres pays de l'Union européenne ont des procédures moins formelles. En Italie, par exemple, les employeurs n'ont aucune obligation légale de dispenser une formation, bien que les travailleurs puissent légalement bénéficier de droits à un congé d'éducation et de formation. En Allemagne, la loi de 1972 sur la constitution des entreprises dispose que les comités d'entreprise (représentant le personnel) et l'employeur doivent coopérer dans le domaine de la formation professionnelle et la promouvoir; les comités d'entreprise ont un droit de co-décision dans certains domaines.

Il est également important que des liens existent entre les systèmes nationaux de formation et la formation dispensée dans les entreprises pour s'assurer que les systèmes gérés par l'État sont adaptés aux besoins de l'économie. Un grand nombre d'avis communs font référence à l'importance de la planification et de l'investissement à long terme dans tous les aspects de la formation (cf. références correspondantes ci-dessous).

Dans le présent recueil, le cas de SmithKline au Royaume-Uni montre que bien que l'entreprise n'y soit nullement contrainte, elle est consciente de l'intérêt certain que présentent une planification et une organisation commune du projet dès le début. Des groupes paritaires réunissant la direction et les syndicats ont identifié les besoins de l'initiative et ont évalué, pendant sa mise en oeuvre, les progrès réalisés en fonction des objectifs convenus, ce qui leur a permis de disposer d'une analyse et d'un suivi commun des besoins du début à la fin.

Le cas de la Banque générale du Luxembourg montre que

la simple application des prescriptions légales au sujet des plans de formation n'est pas suffisante et que les activités pour garantir la qualité hors du plan de formation ont été touchées.

Dans le cas de Babcock Wilcox Española en Espagne, l'entreprise reconnaît l'importance stratégique de la formation. Les besoins de formation sont un des éléments de leur convention collective. Les représentants du personnel participent au développement, à l'approbation et à la surveillance du plan annuel de formation.

Références à la “Planification de la Formation dans les Entreprises” dans les avis communs

Sur l'éducation et la formation (19/06/90)

Point 4.5, 6.9

Sur les moyens de faciliter l'accès effectif le plus large possible aux possibilités de formation (20/12/91)

Point 1, 5, 10, 20

Sur le passage de l'école à la vie active (05/04/91)

Point 3.3

Sur les nouvelles technologies, l'organisation du travail et l'adaptabilité du marché du travail (10/01/91)

Point 2

Concernant la formation, la motivation, l'information et la consultation (06/03/87)

Point A3, A5, A7, A8, B4, B5

Sur la contribution de la formation professionnelle à la lutte contre le chômage et au reclassement des chômeurs sur le marché du travail à la lumière de la nouvelle situation créée par le Livre blanc (04/09/95)

Point 9

Sur le rôle et les actions futurs de la Communauté dans le domaine de l'éducation et de la formation, y compris le rôle des partenaires sociaux (24/10/94)

Point 2.2.1, 2.2.2, 2.6, 3.2.2

THÈME 1 :

PLANIFICATION DE LA FORMATION DANS L'ENTREPRISE

1 - PROFIL DU CAS ET RELATION AU THÈME

L'usine SmithKline Beecham Pharmaceuticals d'Irvine produit des pénicillines semi-synthétiques et d'autres produits médicaux.

Le projet est en partie financé par FORCE et bénéficie de la participation de partenaires transnationaux: Durco European Operations, Belgique et Fédération européenne des syndicats de travailleurs de l'industrie chimique.

L'usine, qui a été créée en 1971, se caractérisait par des lignes de démarcation bien établies, rendant difficile l'instauration de qualifications polyvalentes. Il a été décidé que la seule façon de faire réussir l'initiative était que la direction travaille en partenariat avec les deux principaux syndicats concernés (TGWU et AEEU). Ainsi, dès le départ, des groupes mixtes direction/syndicats ont évalué les besoins de l'initiative. Si le lancement initial a eu lieu en 1991, la planification et les négociations ne se sont achevées qu'en janvier 1994.

CAS 1

SmithKline
Beecham
Pharmaceuticals,
Irvine

Pays : Écosse,
Royaume-Uni

Niveau : **Entreprise**

2 - DESCRIPTION DU CAS

Acteurs concernés et participants

Direction, syndicats TGWU et AEEU et l'ensemble des 450 ouvriers.

Organisation et moyens

Le but du projet était d'élaborer une initiative de formation commune à la polyvalence, basée sur les compétences, faisant partie intégrante de la stratégie globale de restructuration de SmithKline Beecham. Il était nécessaire de changer la culture de l'entreprise et d'encourager la responsabilisation dans toute l'organisation. La polyvalence implique que le travail n'est pas la "propriété" d'un groupe particulier mais est effectué par quiconque possède la formation et la qualification appropriée. La stratégie de restructuration comportait aussi la réduction du nombre de degrés de la hiérarchie.

Le projet a été mis en oeuvre en plusieurs phases :

- Le stade de planification initiale, comprenant l'évaluation des besoins de l'entreprise et des compétences du personnel, réalisé par un groupe sur le terrain, représentant les deux parties. Des tests de performances ont été effectués dans 5 entreprises; les coûts ont été calculés et les bénéfices attendus identifiés.

La participation conjointe d'un expert universitaire reconnu et d'un dirigeant syndical respecté a permis d'apaiser les craintes du personnel quant au succès du plan. Celui-ci a également reçu des garanties que la polyvalence n'entraînerait pas de licenciements. Des sessions de communication se sont tenues à intervalles de six mois pendant la planification, entre 1991 et 1994.

- Les négociations entre direction et syndicats sur l'introduction des nouvelles pratiques de travail, bien que prolongées, se sont achevées avec succès en 1994.

- Les qualifications requises pour effectuer les divers travaux ont été identifiées. Les travaux pouvant être assurés par tout un chacun ont été répertoriés. Le niveau des qualifications existantes a alors été déterminé. Le travail est organisé en cellules de production. Chaque cellule possède son formateur (qui était ouvrier auparavant). Chaque formateur a été impliqué dans l'identification des besoins en formation de sa cellule.
- Un centre de formation a été construit pour répondre spécifiquement à l'évaluation détaillée des besoins.
- 25 ouvriers expérimentés ont été sélectionnés et formés comme formateurs et évaluateurs pour le programme de polyvalence. Ils ont conçu les cours de formation qui ont été dispensés en interne par Kilmarnock College, un organisme de formation local.
- Le produit "formation" avait une structure modulaire et visait des groupes spécifiques de travailleurs, y compris les opérateurs et les ouvriers en instrumentation, en électricité et en mécanique.

La formation a débuté en septembre 1994. Tous les responsables de processus ont reçu une formation de base en ingénierie : un programme de formation de quatre jours organisé au sein de l'entreprise dans le nouveau centre de formation. Cette formation a été suivie d'un encadrement en duo au poste de travail.

Une formation croisée est en cours pour les mécaniciens, les électriciens et les outilleurs, dont une partie est donnée par une entreprise de formation externe, Scotwest, et le reste est assuré en interne, au poste de travail.

Pour reconnaître les qualifications des opérateurs et des ouvriers qualifiés, l'entreprise, en collaboration avec la Chemical Industries Association, utilise des normes nationales (NVQ) lorsqu'elles existent et des normes internes lorsqu'il n'y a pas de NVQ.

Un groupe comprenant des représentants des équipes de production surveille la mise en oeuvre de la formation.

Un autre groupe, composé de cadres supérieurs de l'établissement et de deux représentants de chaque syndicat, évalue l'efficacité du processus chaque trimestre. Un groupe mixte distinct s'occupe des questions qui surgissent pendant la mise en oeuvre du plan.

Le centre de formation a développé une série de modules de formation multimedia.

Résultats et perspectives

- Le travail est maintenant effectué par la personne la plus adéquate. Des qualifications croisées ont été obtenues, par exemple, des opérateurs de production effectuent des tâches d'entretien et de laboratoire appropriées.
- Des équipes autogérées ont été mises en place.
- Les travailleurs ont bénéficié d'un développement personnel grâce à l'amélioration de leurs qualifications, etc.
- La satisfaction au travail a augmenté.
- Des économies ont été réalisées, grâce au non-remplacement des départs, au fait que le personnel

effectue des tâches confiées auparavant à des sous-traitants et aux gains de temps sur les incidents techniques.

3 - CONTEXTE

Le cas et les relations sociales

Les relations de travail au Royaume Uni n'ont pas de caractère juridiquement contraignant. La représentation des travailleurs sur le lieu de travail ou en matière de convention collective n'est pas réglementée.

Le cas et le système de formation professionnelle continue

Au Royaume Uni, la participation syndicale en matière de formation ne peut se fonder sur aucun support juridique. Il y a donc peu d'exemples de politiques contractuelles dans le domaine de la formation, bien qu'il existe certains accords moins formels. Le présent cas est un bon exemple de participation active des syndicats, dès le départ, à la planification et à la mise en oeuvre d'une initiative de restructuration/formation résultant d'une convention collective novatrice.

CONTACTS

*M. Thomas HENDRY, Training Officer,
SmithKline Beecham Pharmaceuticals,
Shewalton Road,
Irvine,
Ayrshire KA11 5AP
Scotland
Tél : 44 1294 274200
Fax : 44 1294 272194*

*M. Cameron O'NEIL, Transport and General
Workers Union (TGWU)
SmithKline Beecham Pharmaceuticals,
Shewalton Road,
Irvine,
Ayrshire KA11 5AP
Scotland
Tél : 44 1294 274200
Fax : 44 1294 272194*

Description du cas faite par :

*Grainne CREGAN
Electricity Supply Board
79 Lower Mount St.
IRL - DUBLIN 2
Tél : 353 1 702 69 92
Fax : 353 1 676 78 56*

PLANIFICATION DE LA FORMATION DANS L'ENTREPRISE

1 - PROFIL DU CAS ET RELATION AU THÈME

La Banque Générale du Luxembourg est, d'après le nombre de personnes employées, la plus grande banque luxembourgeoise. Outre son siège à Luxembourg, elle a quelque 50 agences dans le pays avec un effectif total d'environ 1.850 personnes. Le plan de formation annuel de la société a été complété depuis quelque temps par des projets spécifiques visant, avant tout, à améliorer la qualité des produits et des services de la société. Certaines des mesures relevant de ces projets portent sur les qualifications et comprennent un grand nombre de participants. A cet égard, le cas est un exemple de l'élargissement du concept traditionnel de la formation engendré par la nécessité, due à l'augmentation de la concurrence, de relever le niveau de qualité.

CAS 2

Élargissement du plan de formation par l'introduction de mesures de qualité à la Banque Générale du Luxembourg

Pays : **Luxembourg**

Niveau : **Entreprise**

2 - DESCRIPTION DU CAS

Acteurs concernés et participants

Les acteurs concernés par la planification de la formation sont le département de formation et de formation continue, les représentants du personnel et le comité d'entreprise mixte. L'acteur dans les projets de qualité est la nouvelle unité d'organisation "Qualité". Les participants à ces mesures sont les personnes employées par la société.

Organisation et moyens

Le projet de plan annuel relatif à la planification de la formation et le rapport annuel de formation sont reconnus par le comité d'entreprise mixte. Le rapport de formation pour la période allant du 1er juillet 1994 au 30 juin 1995 décrit les mesures de formation pour le personnel dans les domaines suivants :

Formation continue dans l'entreprise :

- Formation de base (5 jours d'information pour tous les nouveaux employés).
- Formation continue en matière bancaire d'une durée de un à cinq jours (connaissances économiques, secteur du crédit, financement, informatique, techniques de gestion, thèmes spécifiques dont la sécurité du travail et la qualité).
- Familiarisation, langues maternelles (français, néerlandais).

Formation continue en dehors de l'entreprise :

- Langues étrangères.
- Formation continue en vue d'une promotion (par exemple académie bancaire).
- Programme général de gestion.
- Séminaires à Luxembourg et à l'étranger.

Ces rencontres avaient, en général, une durée de plusieurs jours et même de plusieurs années, dans le

cas de la formation continue à des fins de promotion.

Le plan de formation de l'entreprise prévoit, en outre, des possibilités pour les apprentis et les stagiaires, ainsi que des programmes de visites scolaires et d'autres mesures visant à intégrer les jeunes.

Un nombre de projets spécifiques allant au-delà du programme de formation annuel et visant à développer une orientation tournée vers la qualité dans l'entreprise ont été mis en oeuvre ces dernières années. En 1993 et 1994, la direction et certains membres du personnel occupant des fonctions stratégiques, ont reçu une formation en matière de qualité, qui a ensuite été dispensée à tous les employés. Sur la base de cette formation, les employés ont été encouragés à soumettre des propositions destinées à améliorer la qualité.

Résultats et perspectives

En 1994/95, il y a eu au cours d'une période de 12 mois, un total de 7000 journées-participant pour la formation du personnel (sans compter les programmes pour les apprentis et les stagiaires) dans le cadre du plan de formation régulier. Cela signifie statistiquement parlant que chaque employé a pris part pendant quatre jours à la formation continue. Il faut ajouter à cela 3000 journées participant pour les mesures de formation des stagiaires et des apprentis.

Entre mars et octobre 1993, 255 "représentants de la qualité" spécialement sélectionnés ont reçu une formation au cours de séminaires de 3 jours, dans le cadre du programme de qualité. Par la suite, les participants à ces séminaires ont servi de multiplicateurs en présentant le programme de qualité à l'ensemble du personnel dans le cadre d'ateliers d'information d'un jour entre octobre 1993 et octobre 1994. Le but de ces ateliers était de sensibiliser le personnel aux questions de qualité, de le motiver et de l'amener à faire des propositions en vue d'améliorer les produits et les services. Il en est résulté plus de 400 propositions dont la majorité ont été concrétisées. Le programme se poursuivra en dispensant une formation à 60-70 "personnes sensibilisées" pour qu'elles servent de multiplicateurs de la qualité dans le cadre d'ateliers de trois à quatre jours.

3 - CONTEXTE

Le cas et les relations sociales

La législation luxembourgeoise stipule que le plan de formation doit être élaboré par le comité d'entreprise mixte (représentants de la direction et du personnel). Les représentants du personnel ont un droit de consultation et participent formellement à la prise de décisions. La mise en oeuvre des mesures de formation ne relève cependant que de la responsabilité de la direction. Il en va de même pour le programme complémentaire relatif à la qualité. Selon les représentants du personnel qui sont membres du comité d'entreprise mixte, l'information sur les programmes de qualité pourrait encore être améliorée.



Le cas et le système de formation professionnelle continue

Le cas est un exemple de l'élargissement du concept traditionnel de la formation sous la forme de cours internes et externes, qui sont repris dans le plan de formation formel par le biais de projets spécifiques relatifs à la qualité ayant également un effet de formation continue. Le plan de formation traditionnel ne peut pas répondre de façon adéquate au besoin de qualité - comme d'autres entreprises et d'autres pays en ont fait la démonstration. C'est pourquoi des projets spécialement ciblés, s'adressant à l'ensemble du personnel, sont nécessaires.

CONTACTS

*Gaston WOLFF
Groupe Qualité
Banque Générale du Luxembourg
50, avenue J.F. Kennedy
L - 2951 LUXEMBOURG
Tél : 352 4242 5144
Fax : 352 4242 5155*

*André BINTZ
Délégué du personnel
Banque générale du Luxembourg
14, rue Aldringen
L - 2951 LUXEMBOURG
Tél : 352 4242 4375
Fax : 352 4242 4126*

Description du cas faite par :

*Winfried HEIDEMANN
Hans-Böckler-Stiftung
Bertha-von-Suttner-Platz 3
D - 40227 DÜSSELDORF
Tél : 49 211 777 8 171 172
Fax : 49 211 777 8 188*

THÈME 1 :

PLANIFICATION DE LA FORMATION DANS L'ENTREPRISE

1 - PROFIL DU CAS ET RELATION AU THÈME

Babcock Wilcox Española, Bilbao, est une entreprise publique appartenant à Téneo, groupe industriel espagnol leader. Elle emploie 1 500 salariés, qui fabriquent une large gamme d'équipements industriels pour les marchés domestique et international.

CAS 3

**Babcock Wilcox
Española SA, Bilbao**

Pays : **Espagne**

Niveau : **Entreprise**

Dans cette entreprise, la formation est considérée comme un élément important de la planification industrielle. Chaque année, les plans de formation qui sont soumis, pour avis, au comité des travailleurs (26 représentants syndicaux élus) sont ensuite transmis par la commission formation à la commission de formation paritaire créée à cet effet. La commission paritaire se compose de 6 personnes représentant la direction et les syndicats en nombre égal. Elle participe à l'élaboration, à la mise en oeuvre et à l'évaluation des plans de formation.

2 - DESCRIPTION DU CAS

Acteurs concernés et participants

Les acteurs concernés sont le département de formation, le comité des travailleurs représentés par la commission de formation.

Organisation et moyens

La convention collective, actuellement en vigueur, inclut un chapitre entièrement consacré à la politique de l'entreprise sur la formation et les critères de mise en oeuvre.

La formation dans l'entreprise est considérée comme un atout stratégique prioritaire visant à répondre avec succès au processus d'évolution économique, technologique et sociale dans lequel la compagnie est engagée.

Le département de formation doit être parfaitement au fait des objectifs de l'entreprise dans tous les aspects de son activité.

Les besoins de formation sont identifiés sur le terrain, par des discussions permanentes entre personnel et direction. Le département de formation se concerte avec chaque département au sujet des problèmes à résoudre. Il identifie ensuite les moyens par lesquels la formation peut contribuer à résoudre ces problèmes. Un plan de formation est élaboré pour chaque installation, sous la forme d'un accord formel entre le département de formation et le département concerné. Ces plans départementaux sont ensuite rassemblés en un plan global pour l'entreprise, et soumis pour accord à la direction de l'entreprise.

Le plan final détaille les objectifs de la formation, le contenu, les méthodes et l'évaluation.

Un plan spécifique, tenant compte des critères stratégiques de l'entreprise, est donc consacré aux

- adaptation aux changements résultant de l'innovation technologique et des nouvelles méthodes d'organisation du travail ;
- promotion du développement personnel et professionnel en vue de contribuer à l'efficacité économique, en améliorant la compétitivité de l'entreprise et des travailleurs, au bénéfice de tous ;
- garantie suffisante d'une formation adaptée en matière de technique et de sécurité pour les changements de travail.

L'entreprise fournit à la commission paritaire des rapports trimestriels sur l'exécution du plan de formation. En outre, la commission reçoit un rapport annuel sur les formations réalisées en cours d'année.

Babcock alloue des bourses d'études annuelles aux étudiants ingénieurs et aux étudiants en formation professionnelle alternée afin de permettre à des jeunes d'acquérir une expérience professionnelle facilitant ainsi leur intégration dans le monde du travail, à la fin de leurs études.

Résultats et perspectives

L'intérêt porté à la formation par l'entreprise, a contribué à transformer la situation de l'entreprise.

3 - CONTEXTE

Le cas et les relations sociales

Au niveau de l'entreprise, l'influence des syndicats est régie par le statut des travailleurs et par la loi sur la liberté syndicale. Le statut prévoit que les conseils de travailleurs et les sections syndicales sont reconnues légalement en tant qu'organes représentatifs vis-à-vis de la direction. Ils ont le droit de négocier des conventions collectives, de recevoir des informations et de surveiller le respect des lois et réglementations qui protègent les travailleurs.

Le cas et le système de formation professionnelle continue

La formation et l'éducation permanente des travailleurs ne sont pas régies par des dispositions légales mais sont assurées par les entreprises sous leur propre responsabilité. Toutefois, l'accord tripartite de 1992 sur la formation professionnelle continue des travailleurs (signé par deux des trois principaux syndicats : UGT et CCOO) requiert la création de commissions paritaires employeurs-syndicats pour élaborer des plans de formation et d'éducation pour les travailleurs. Auparavant, les syndicats ou les conseils de travailleurs n'avaient guère voix au chapitre en matière de formation professionnelle et continue.

CONTACTS

*Sr D. Francisco SANCHO LLERANDI,
Responsable du département Formation
Carretera de Ugarte s/n
48510 Galindo - Valle de Trápaga
E - BILBAO
Tél : 34 4 953413
Fax : 34 4 956147*

*Sr Miguel Angel MATABUENA
Président du comité des travailleurs
Carretera de Ugarte s/n
48510 Galindo - Valle de Trápaga
E - BILBAO
Tél : 34 4 957011
Fax : 34 4 956147*

Description du cas faite par :

*Grainne CREGAN
Electricity Supply Board
79 Lower Mount St.
IRL - DUBLIN 2
Tél : 353 1 702 69 92
Fax : 353 1 676 78 56*



THÈME 2

PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES

Responsable : **Margit HURUP GROVE**

CAS 1

Le “Graphisch Opleidings Centrum”
(Centre de formation graphique)
Pays-Bas

CAS 2

KEKO
Finlande

CAS 3

ASSIST
Portugal

THÈME 2 : PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES

Introduction

Moins de 1% des entreprises européennes sont de taille moyenne ou grande. Parmi les entreprises du secteur privé (sauf en agriculture), dont le nombre s'élève à plus de quinze millions et demi, 99% d'entre elles sont considérées comme de PETITES entreprises (100 salariés ou moins) dont la majorité, environ 90%, sont des MICRO-ENTREPRISES (10 salariés ou moins).

Les PME emploient 70% de la main-d'oeuvre dans le secteur privé et les micro-entreprises fournissent près d'un tiers de tous les emplois. Elles sont aussi à l'origine du plus grand accroissement net de l'emploi.

L'étiquette "PME" couvre une réalité très variable, en taille aussi bien qu'en relations et en dépendances extérieures : des entreprises de taille moyenne, qui ont des services responsables des relations industrielles et de la formation aux petites entreprises familiales, typiques dans l'artisanat et dans certaines branches de la construction et des services, qui n'ont ni services ressources humaines, ni services organisés.

Les mécanismes formels de consultation et de dialogue de même que la représentation syndicale et du personnel sont rares, du moins dans les micro-entreprises, mais souvent aussi dans les PME, sauf en France.

Néanmoins, les PME et les micro-entreprises doivent normalement se conformer à la législation et aux conventions collectives, même si des mesures de soutien et des exemptions existent dans certains États membres.

Les problèmes particuliers aux PME et la nécessité de les faire participer ainsi que leur personnel aux programmes spéciaux et à la formation sont mentionnés dans différents avis communs.

Les petites entreprises manquent de ressources pour planifier et prévoir l'avenir.

Elles n'envisagent généralement pas les choses à long terme et elles dépendent largement d'une assistance exté-

rieure en matière de prévision, de planification et de fourniture de services et de formation.

Le manque de formation commerciale et de formation en gestion de l'employeur est souvent l'élément qui fait obstacle au développement de toute l'entreprise - et parfois aussi à l'exploitation de mesures de soutien, quand celles-ci existent.

On peut dire en généralisant largement que plus l'entreprise est petite et plus elle a de difficultés à fournir une formation et à trouver le temps nécessaire pour le faire. Les mesures de remplacement et de rotation appliquées en Belgique et au Danemark peuvent présenter un intérêt à cet égard comme le peuvent les modèles de formation faits sur mesure et spécifiquement adaptés aux besoins des petites entreprises, ce qui est le cas par exemple en Allemagne, en Autriche et au Royaume-Uni.

L'affectation à cet effet de parties spécifiques du budget national de la formation, comme dans certains États membres, serait un pas dans la bonne direction, mais qui ne suffirait peut-être pas, s'il est vrai que, souvent, les petites entreprises ne sont pas au courant des offres disponibles.

Les coûts, et peut-être la peur d'une perte d'influence, que représentent le recours à une expertise extérieure peuvent aussi être perçus par certains comme une difficulté.

Les initiatives nationales ou sectorielles/des branches visant à promouvoir le transfert d'expertise et de savoir-faire en matière de prévision, de planification et de fourniture de formation et le regroupement des demandes (plusieurs petites entreprises dans un secteur ou une région demandant ensemble des fonds et des cours) , comme dans le cas de l'Espagne, présentent aussi un intérêt particulier.

Au niveau européen, des structures d'appui ont été mises en place, par exemple, pour entamer une analyse et pour

encourager la formation d'alliances stratégiques. Il faut mettre l'accent, en particulier, sur la création de l'observatoire européen des PME.

Bien que l'on soit conscient du pourcentage d'emplois fournis par les petites et les micro-entreprises et des difficultés particulières, inhérentes à leur taille, que constitue la formation de leur personnel, il n'en reste pas moins que des concepts tels que "l'apprentissage tout au long de la vie", "l'orientation" et "les qualifications pour l'avenir" n'ont pas moins d'importance - tant pour le développement du salarié que pour la compétitivité de l'entreprise - que dans les entreprises plus grandes, même si les mécanismes nécessaires pour assurer leur mise en oeuvre sont beaucoup plus difficiles à créer.

Dans le premier compendium, l'accent a été mis sur ce qu'un secteur peut faire pour soutenir ses PME et sur une initiative régionale visant à transférer l'expertise des grandes entreprises vers les petites.

Dans ce compendium, le premier des cas cités ci-dessous illustre ce qu'un secteur peut faire (GOC dans le secteur graphique aux Pays-Bas) en mettant au point un plan annuel concernant le marché du travail et les qualifications pour toute l'industrie - et en organisant la formation en fonction de cela.

Le deuxième cas illustre une initiative nationale où les organisations des employeurs et des travailleurs ont intéressé les ministères à un projet destiné à développer les PME et, en même temps, à créer des emplois pour les chômeurs (KEKO en Finlande).

Le troisième cas (ASSIST) concerne le commerce de détail au Portugal. Il illustre l'initiative transfrontalière prise par les partenaires sociaux à laquelle participent également l'Italie et l'Espagne. Le matériel de formation produit sera utilisé par les deux côtés.

Références aux "PME" dans les avis communs

*Sur les moyens de faciliter l'accès effectif le plus large possible aux possibilités de formation 20/12/91
(I;3, II.7, III.12, 13 et 15)*

*Sur le passage de l'école à la vie adulte et active 5/4/91
(4.3 par déduction)*

Sur l'éducation et la formation 19/6/90 (8)

Sur la formation, la motivation, l'information et la consultation 6/3/87 (8)

Sur la stratégie de coopération à la croissance en vue d'accroître l'emploi 6/11/86 (9)

Sur les femmes et la formation 3/12/93 (recommandations, 5)

Sur le rôle et les actions futurs de la Communauté dans le domaine de l'éducation et de la formation, y compris le rôle des partenaires sociaux 28/7/93 (2.5)

THÈME 2 :

PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES

1- PROFIL DU CAS ET RELATION AU THÈME

En 1976, les partenaires sociaux de l'industrie graphique aux Pays-Bas ont fondé un centre de qualification conjoint - le Graphisch Opleidings Centrum GOC - afin de répondre aux besoins croissants de qualifications des entreprises dans ce secteur. La plupart des entreprises de ce secteur sont de petite taille.

Les petites et moyennes entreprises éprouvent des difficultés particulières à faire des offres appropriées de formation et de formation continue parce qu'elles n'ont pas de grands départements de formation professionnelle. Le GOC tient compte des caractéristiques particulières du secteur graphique aux Pays-Bas, dans lequel 85% des quelque 3000 entreprises emploient moins de 25 personnes. Deux pôles d'attraction exercent leurs effets sur les entreprises du secteur graphique: celles-ci sont confrontées, d'une part, à la concentration croissante des imprimeries due aux fusions et aux faillites et, d'autre part, à la nécessité pour les petites entreprises de se spécialiser toujours davantage dans des domaines particuliers. Cela fait augmenter les demandes à l'égard du développement des ressources humaines afin de pouvoir réagir de manière appropriée au changement constant. Le GOC offre des conseils et un soutien dans ce domaine.

CAS 1

Le “Graphisch Opleidings Centrum” (centre de formation graphique) aux Pays-Bas

Pays : Pays-Bas

Niveau : Secteur

2 - DESCRIPTION DU CAS

Acteurs concernés et participants

Au milieu des années 70, les partenaires sociaux de l'industrie graphique néerlandaise ont constaté unanimement que les écoles professionnelles de l'État pour le secteur graphique n'étaient pas suffisamment préparées à l'évolution technologique et qu'il était nécessaire d'améliorer la qualité de la formation. Ils ont fondé ensemble le GOC afin d'offrir des possibilités supplémentaires et novatrices de formation et de soutenir les stratégies de formation des entreprises. Le GOC est administré conjointement par les partenaires sociaux de l'industrie graphique néerlandaise - le syndicat et l'association des employeurs.

Les participants aux mesures de formation du centre sont les personnes employées par les entreprises de l'industrie graphique et les chômeurs qui se reconvertissent à un métier graphique. Les entreprises dans ce secteur constituent le groupe cible des services de consultation.

Organisation et moyens

Le conseil d'administration paritaire nomme une direction. Le centre est financé par un prélèvement sur la masse salariale des entreprises. Ses différentes tâches sont exécutées par un personnel employé à plein temps et par des experts détachés par les entreprises.

Le centre fournit les services suivants :

- Établissement d'un plan annuel du marché du travail et des qualifications pour l'industrie.

Dans le cadre de la recherche sur le marché du travail, l'analyse des “goulots d'étranglement” dans l'in-

industrie graphique est utilisée pour établir un plan annuel du marché du travail qui sert de base au développement d'offres de formation continue. Le plan du marché du travail est repris par les partenaires sociaux dans la convention collective cadre de cette industrie.

- Développement et actualisation des qualifications et des certificats.

Pour actualiser les qualifications, le centre développe le contenu de base des mesures de formation et des concepts didactiques qui sont axés, en particulier, sur l'utilisation de nouvelles technologies. En outre, le GOC organise des examens et délivre des certificats reconnus par les partenaires sociaux.

- Offres de formation continue et de reconversion pour les travailleurs et les entreprises.

Dans le cadre de la formation continue, le GOC met en oeuvre des mesures de perfectionnement et de reconversion auxquelles des membres du personnel des entreprises participent en tant qu'enseignants.

- Service de consultation pour les entreprises concernant le développement des ressources humaines, l'organisation du travail et la formation continue.

Le service de consultation sur les qualifications pour les entreprises présente les caractéristiques suivantes :

- Il s'adresse aux petites entreprises.
- La méthode utilise des formulaires standardisés pour évaluer les besoins de qualification.
- Ces formulaires sont remplis au cours d'un entretien entre un expert du GOC et la personne responsable dans l'entreprise; les résultats de cette consultation consistent en propositions portant sur les mesures d'organisation et de qualification de l'entreprise.
- Cette méthode permet d'évaluer principalement les qualifications techniques "matérielles" et moins les qualifications clés "intangibles" qui prennent de plus en plus d'importance.

Résultats et perspectives

Jusqu'à présent, le GOC a obtenu les résultats suivants dans ses domaines d'intervention :

- Les plans annuels sur le marché du travail, que le GOC a développés dans le cadre de sa recherche sur le marché du travail pour le secteur de l'industrie graphique, sont repris par les partenaires sociaux de ce secteur dans les conventions collectives.

- Le développement des qualifications: au cours des dernières années, le GOC a réorganisé les qualifications professionnelles de l'industrie graphique à la demande des partenaires sociaux. Il est possible d'obtenir des certificats dans différents domaines professionnels sur la base d'une formation professionnelle de base étendue. Des certificats de spécialisation y font suite. Ce nouveau système de qualification est modulaire et il est introduit étape par étape dans la formation professionnelle initiale ainsi que dans la formation continue et la reconversion dans les professions graphiques. Les modules de qualification peuvent être suivis non seulement dans le cadre d'un unique cours de formation mais aussi l'un après l'autre au cours d'une période plus longue.

- Formation continue et reconversion: entre 800 et 1000 personnes participent chaque année aux cours du GOC.

- Consultation sur les qualifications: les consultants de GOC se rendent dans les entreprises et donnent des conseils sur les besoins de qualification résultant de l'innovation technologique et des changements dans l'organisation du travail. Quelque 1000 consultations sont offertes par an.

Les partenaires sociaux ont également recours à leur institution conjointe, le GOC, pour appliquer une

convention collective globale conclue en 1994. Selon cette convention, les entreprises doivent développer des “plans sociaux” pour leur personnel en cas de restructuration afin de maintenir les possibilités d'emploi dans l'entreprise ou sur le marché du travail. A cet effet, le GOC développe des concepts de formation continue et de reconversion et surveille la mise en oeuvre de ces mesures de formation. Celles-ci contribuent à la formation ainsi qu'à la sécurité sociale du personnel confronté aux changements structurels dans les petites entreprises qui ne seraient pas en mesure de mettre en oeuvre leur propre plan social sans l'aide d'une telle institution.

3 - CONTEXTE

Le cas et les relations sociales

Les relations industrielles dans l'industrie graphique des Pays-Bas sont, par tradition, fortement marquées par une coopération des partenaires sociaux. La politique de qualification du secteur a été formulée par les partenaires sociaux au niveau sectoriel et appliquée dans les entreprises -avec l'aide du GOC. La politique de qualification a été formulée dans les conventions collectives annuelles et ses conséquences pour les mesures de formation et de formation continue ainsi que leur contenu y ont été spécifiées. Le niveau de l'entreprise prend toutefois de l'importance en raison des changements structurels. En général, seuls les principes de la politique de qualification peuvent encore être fixés au niveau sectoriel tandis qu'une adaptation flexible et une transposition des besoins de qualification en stratégies de qualification sont nécessaires au niveau de l'entreprise. Le GOC, administré conjointement par les partenaires sociaux, offre un service de consultation et un soutien à cette fin.

Le cas et le système de formation professionnelle continue

Par tradition, le système de formation professionnelle néerlandais est essentiellement l'affaire des écoles de l'État. Depuis le milieu des années 70, il est devenu de plus en plus évident que ces établissements scolaires n'étaient pas suffisamment préparés pour réagir à l'innovation technologique et au changement social. C'est pourquoi les partenaires sociaux ont mis au point une stratégie commune avec le GOC pour mettre en place un système complémentaire de formation professionnelle qui, au départ, proposait essentiellement des mesures de formation continue et de reconversion. Aujourd'hui, l'ensemble de la formation professionnelle continue de ce secteur est organisé et mis en oeuvre presque exclusivement par les partenaires sociaux. Le développement de nouvelles qualifications par le GOC au début des années 90 est allé de pair avec l'établissement de lignes directrices pour la formation initiale et l'introduction d'une relation étroite entre la formation professionnelle initiale et la formation continue. Aujourd'hui, toutes les qualifications et les qualifications partielles de la formation professionnelle initiale peuvent être acquises dans le cadre de la formation continue et, dans le cas de la reconversion, elles servent à satisfaire aux conditions requises pour obtenir un certificat de formation professionnelle parfaitement valable. Cet exemple montre comment un système de formation continue peut être organisé sous la responsabilité des partenaires sociaux. Toutefois, le fait que l'industrie graphique soit un marché du travail relativement fermé dont les qualifications ne peuvent être utilisées que dans ce secteur est un élément important dans ce contexte.



CONTACTS

René LAENEN
FNV Druk en Papier
Postbus 9354
NL - 1006 AJ AMSTERDAM
Tél : 31 20 6143105
Fax : 31 20 6151091

H. VAN DER EEM
R. VAN DER HEYDEN
Graphisch Opleidings Centrum
Postbus 347
NL - 3900 AH VEENENDAAL
Tél : 31 31 8539111
Fax : 31 31 8529969

Description du cas faite par :

Winfried HEIDEMANN
Hans-Böckler-Stiftung
Bertha-von-Suttner-Platz 3
D - 40227 DÜSSELDORF
Tél : 49 211 777 8 171/172
Fax : 49 211 777 8 188

CAS 2

KEKO

Pays : **Finlande**

Niveau : **National et régional**

1 - PROFIL DU CAS ET RELATION AU THÈME

En Finlande, 0,2% seulement des 190.000 entreprises emploient plus de 500 personnes. Comme dans d'autres pays européens, les PME sont majoritaires. 93,7% sont des micro-entreprises (0-9 personnes employées), 5,6% sont des petites entreprises (10-99) et 0,5% sont des entreprises moyennes. La structure des entreprises en Finlande reflète quasiment parfaitement la situation générale dans l'Union européenne.

Le ministère du Commerce et de l'Industrie fournit un certain nombre de services aux PME, afin de remédier à leurs problèmes et de promouvoir leur compétitivité et leurs exportations.

Les groupes de cols blancs touchés par la récession en Finlande comprennent les ingénieurs, les techniciens, les architectes, les personnes ayant un diplôme en langue, en science, en administration des affaires ou en médecine, les secrétaires et les pharmaciens.

La Finlande a eu recours à des mesures non traditionnelles pour lutter contre le chômage et pour créer des emplois en tenant compte de la structure des entreprises. KEKO est un très bon exemple de ces mesures. KEKO est une abréviation des termes finlandais pour "recherche et concordance".

KEKO vise à donner à des professionnels au chômage une expérience et une formation théoriques et pratiques dans le cadre d'un projet dont le but est également de créer des emplois permanents ainsi que d'élaborer des plans sur mesure pour les PME et d'adapter les ressources de gestion à celles-ci.

L'agence pour l'emploi fournit une formation à ces professionnels au chômage dans le cadre de l'université ou d'institutions de formation du marché du travail. Les stagiaires sont autorisés à conserver leurs allocations de chômage pendant la durée de leur formation et ils reçoivent en sus une modeste allocation de subsistance de l'employeur quand ils sont postés dans une entreprise.

La formation est en général thématique, elle est centrée sur une spécialité, une région géographique, le développement du personnel, etc. et elle peut porter sur l'informatique, l'analyse financière, la recherche sur le marché, le développement de produits, l'expression orale, les langues, etc..

La durée de la formation varie d'une personne à l'autre, avec une moyenne de 6 à 9 mois, et elle vise à faire acquérir aux stagiaires les compétences et les connaissances nécessaires pour leur permettre de mettre sur pied des programmes de développement dans les PME.

2 - DESCRIPTION DU CAS

Acteurs concernés et participants

L'idée de créer le KEKO est le résultat d'une initiative prise en 1993 par la TT, la confédération des employeurs, qui a persuadé l'AKAVA, le syndicat des universitaires, du bien-fondé de son idée. Le KEKO est aujourd'hui un projet tripartite des ministères du Travail, de l'Éducation et du Commerce et de l'Industrie, d'AKAVA et d'autres syndicats de cols blancs ainsi que des organisations patronales dont font partie les entreprises concernées.

Les participants sont les PME de toutes les branches et les travailleurs qualifiés au chômage. La priorité est donnée aux PME qui ont de bonnes perspectives d'emploi et à celles qui sont actives au niveau des exportations, du développement de produits et de la qualité et de l'amélioration de la productivité.

Si nécessaire, les personnes employées par les PME peuvent participer aux cours théoriques. En 1994, qui a été l'année de son lancement, 1000 jeunes universitaires ont participé au projet KEKO. On estimait qu'en 1995, 2000 travailleurs qualifiés et 1300 entreprises participeraient au projet KEKO et que leurs nombres seraient analogues en 1996. Le projet KEKO est actuellement co-financé par le Fonds social européen (objectif III). Une bonne partie des premiers projets étaient techniques et comptaient une légère majorité de participants masculins, ce qui est peut-être encore le cas dans les régions rurales. Dans les régions urbaines comme, par exemple Uusima (région de Helsinki), on estime que la participation est de cinquante/cinquante, avec peut-être un intérêt légèrement plus grand de la part des femmes.

Organisation et moyens

Le projet KEKO a démarré en 1994. Il n'existe aucune base législative spécifique pour le projet KEKO qui fait appel à la législation existante sous des formes nouvelles. Les activités qui relèvent de ce projet sont organisées aussi bien au niveau du gouvernement central qu'au niveau régional. Les partenaires sociaux participent aux travaux aux deux niveaux. Les ministères fournissent des brochures d'ordre général et les organisations respectives informent leurs membres des possibilités par le biais de leurs lettres d'information, par exemple.

L'idée d'un réseau informatique devant permettre aux usagers d'introduire leurs propres données et de rechercher des partenaires dans toute la Finlande faisait partie intégrante du plan initial. Un projet pilote a d'ailleurs été mis sur pied mais il n'a pas donné satisfaction. Cela signifie qu'il faut traiter les demandes manuellement, ce qui permet difficilement d'en traiter un grand nombre, ou qu'il faut le faire par le biais du système de bourse de l'emploi qui convient mieux au niveau local. On continue cependant de travailler à ce projet.

Les participants au projet KEKO suivent des cours se rapportant au marché du travail dans des institutions de formation du marché du travail financées par le gouvernement, dans des universités et dans d'autres établissements de formation offrant l'expertise requise. La formation est dispensée selon le principe de l'apprentissage par la pratique et les stagiaires participent aux modules qui leur sont nécessaires. En général, ils passent 10 à 15% de leur temps dans une institution de formation. Par la suite, ils sont affectés à des PME pour des périodes plus ou moins longues.

Les entreprises participantes reçoivent la visite de la direction et des consultants au développement qui guident les entreprises et les stagiaires et aident à construire des plans spécifiques ou des programmes de formation. Chaque projet a droit à un certain nombre d'heures de consultation consacrées à l'orientation. Ce service, qui est considéré comme essentiel au succès du projet, est fourni par le ministère du Commerce et de l'Industrie. Les participants sont sélectionnés avec grand soin sur la base des demandes écrites soumises par les entreprises et les travailleurs. La connaissance des entreprises qu'ont les fédérations et les autorités sert à assurer la qualité du projet. Les demandes écrites servent à former des groupes dans des domaines spécifiques, ce qui facilite grandement l'élaboration sur mesure de programmes de formation par exemple ainsi que l'appariement des entreprises et des stagiaires.

L'AKAVA a, en outre, fondé des groupes de projet en se basant sur les mêmes principes, certains d'entre eux conduisant au projet KEKO ou facilitant des projets KEKO dans quelque 20 districts, soutenus par des fonds gouvernementaux et par les syndicats AKAVA. Ces groupes de projet sont polyvalents et

offrent des installations où la formation peut être dispensée à peu de frais et où les stagiaires peuvent avoir accès à des banques de données et à d'autres ressources. Des groupes d'intervention peuvent même intervenir dans des petites entreprises locales à un prix raisonnable.

Résultats et perspectives

Sur les quelque 1000 stagiaires qui ont participé au projet KEKO en 1994, la plupart (environ 70%) ont maintenant un emploi permanent dans l'entreprise où ils ont accompli leur formation. Les plans de développement résultant du projet KEKO peuvent aussi avoir pour conséquence la création de nouveaux emplois dans l'industrie pour d'autres groupes de travailleurs.

Le ministère du Commerce et de l'Industrie prévoit d'effectuer une enquête sur le terrain et de procéder à une évaluation du projet KEKO au printemps 1996. Les partenaires sociaux participeront à l'évaluation par le biais du comité consultatif.

3 - CONTEXTE

Le cas et les relations sociales

La Finlande a une longue tradition de coopération tripartite systématique en ce qui concerne les problèmes du marché du travail. La lutte contre le chômage à laquelle l'État et les partenaires sociaux coopèrent de différentes façons et à différents niveaux, avec l'apprentissage et les procédures de certification pour les personnes semi-qualifiées et les projets KEKO pour les personnes qualifiées, en est un bon exemple.

Le projet KEKO n'est pas traditionnel mais son approche est typique.

Le cas et le système de formation professionnelle continue

La Finlande a un système d'enseignement et de formation hautement développé, avec un grand nombre d'établissements de formation publics pour la formation professionnelle initiale, auxquels il est également possible d'avoir recours pour la formation professionnelle continue des adultes.

Les centres de formation du marché du travail (AMU) sont nombreux et ils sont situés dans les municipalités. Ils dispensent une formation professionnelle initiale pour les adultes, des cours d'entretien des connaissances et d'adaptation en conformité avec la politique du marché du travail et les demandes des entreprises.

Les académies et les universités offrent des cours ouverts, accessibles aux adultes et un certain nombre d'organisations culturelles proposent également des cours. Il est bien pourvu aux besoins du marché du travail en Finlande et l'élément novateur du projet KEKO est la combinaison de modules de différentes institutions, élaborés sur mesure pour répondre à la situation et aux besoins des PME ainsi que son approche multisectorielle et multiprofessionnelle.

On peut trouver des projets similaires en Norvège (Mentor) et au Danemark (Icebreaker) mais ils sont moins systématiques et moins spécifiquement ciblés sur les PME.

CONTACTS

Pekka CASTRÉN
TT (confédération des employeurs et
des industries finlandaises)
Marja-Terttu Tanttinen
FIMET (Industries métallurgiques, mécaniques
et électrotechniques)
Eteläranta 10
FIN - 00130 HELSINKI
Tél : 358 0 6868 2364
Fax : 358 0 6868 2316

Heiki LIEDE
AKAVA
Rautatielaisenkatu 6
FIN - 00520 HELSINKI
Tél : 358 0 221 41822
Fax : 358 0 221 42595

Jukka MÄKELÄ
TAL
Ratavartijankatu 2
FIN - 00520 HELSINKI
Tél : 358 0 229 12204
Fax : 358 0 229 12944

Tuija LEMININEN et
Juha KALLIO
Ministère du Travail
Fabiankatu 32
PI 524
FIN - 00101 HELSINKI
Tél : 358 0 2185 61
Fax : 358 0 21856 9050

Sirpa ALITALO
Ministère du Commerce et de l'Industrie
Aleksanterinkatu 4
FIN - 00170 HELSINKI
Tél : 358 0 2160 3680
Fax : 358 0 2160 2666

Tetta JOUNELA
KEKO - Uusima
Vilhonkatu 5A
PI 310
FIN - 00101 HELSINKI
Tél : 358 0 2285 3524
Fax : 358 0 2285 3510

Description du cas faite par :

Margit HURUP GROVE
Kongensvej 7
DK - 9560 HADSUND
Tél et Fax : 45 98 58 86 22

CAS 3

ASSIST

Pays : **Portugal**

Niveau : **Sectoriel, Européen, National**

1 - PROFIL DU CAS ET RELATION AU THÈME

Le programme ASSIST est un programme transnational de formation d'employeurs et de travailleurs du secteur du commerce de détail, qui représente près de 70% de la totalité du commerce dans le marché interne européen. Il emploie environ 11% du nombre total des travailleurs de l'Union Européenne, dont la majorité en PME.

Le cas étudié est celui d'un modèle de formation professionnelle conçu et testé en Espagne, en Italie et au Portugal. Son but est de préparer les petites et moyennes entreprises de ce secteur aux défis du marché interne, évitant des situations de discrimination par la création d'un modèle de formation compatible avec la mobilité professionnelle dans la communauté européenne.

Le programme ASSIST constitue un exemple exceptionnel au Portugal de coopération entre les organisations de partenaires sociaux, au niveau sectoriel, pour l'élaboration d'un programme commun de formation. Il est aussi le résultat direct du dialogue social sectoriel au niveau européen.

2 - DESCRIPTION DU CAS

Acteurs concernés et participants

Le programme ASSIST engage, tant au niveau politique que technique, des organisations syndicales et patronales d'Espagne (UGT et CCC-CEPYME), d'Italie (UILTUC, FILCAMPES-CGIL, FISASCAY et CONF-COMERCIO) et du Portugal (SITESE-UGT et la Fédération du Commerce de détail Portugais).

Le consortium transnational, constitué de ces organisations, créa les structures paritaires qui conçurent et élaborèrent le programme et le matériel de formation et d'évaluation des actions-pilotes menées dans les trois états membres.

A ces actions de formation participèrent des employeurs et des travailleurs de PME du secteur du commerce de détail, mais aussi des jeunes à la recherche d'un premier emploi et des chômeurs.

Organisation et moyens

Le programme trouve son origine dans le "Mémoire sur la formation dans le commerce de détail", négocié et signé le 19 octobre 1988, par le CECD et l'EURO-FIET, dans le cadre du dialogue social sectoriel au niveau européen.

Ce "Mémoire" préconisait l'établissement au niveau européen, de normes minimales de formation garantissant aux travailleurs les qualifications suffisantes aux exigences professionnelles, ainsi que la capacité d'adaptation aux futures transformations des postes de travail.

Pour atteindre ces objectifs, le document recommandait la création de programmes multidisciplinaires, tenant compte des exigences de qualification consécutives à l'organisation du travail et à l'innovation technologique, il désignait quelques objectifs génériques de la formation initiale et de la formation continue dans le secteur du commerce de détail. Il admettait enfin le rapport entre ces programmes et l'existence future de la Carte Européenne de Formation Professionnelle.

Le consortium transnational obtint de la Commission Européenne qu'elle reconnaisse l'importance du développement sur une base bilatérale de la formation initiale et continue des travailleurs récemment

embauchés et des nouveaux entrepreneurs des PME du secteur du commerce de détail.

Dans ce cadre, trois consortiums nationaux furent créés en 1992 - en Espagne, en Italie et au Portugal - lesquels, avec l'appui du programme d'initiative communautaire Euroform fondèrent un consortium transnational destiné à développer le programme ASSIST.

La conception du programme de formation, du matériel de formation et d'évaluation fut l'oeuvre d'un comité paritaire transnational d'experts. Sa mission fut aussi de définir les publics cibles du programme, de sélectionner et de préparer les formateurs, enfin d'évaluer les résultats du programme.

Dans ce but, le comité d'experts s'organisa en trois groupes de travail, correspondants à chacun des trois premiers modules du travail.

Résultats et perspectives

Le programme établit quatre modules de formation :

- Un module de base, d'une durée de 40 heures, composé de quatre unités didactiques, sur l'encadrement de l'activité commerciale.
- Un module de spécialisation, de 60 heures, composé de six unités didactiques, centré sur le marketing.
- Un module technico-fonctionnel de 60 heures, avec huit unités didactiques, destiné à la formation de la gestion de points de vente informatisés.
- Un module de 100 heures, pour la formation en "Business English" (anglais d'affaires).

A chaque module correspond un manuel, remis au stagiaire, que complètent cassettes vidéo et transparents. Ont également été élaborés les manuels du formateur, ceux d'évaluation de chaque unité thématique, ainsi que les questionnaires de contrôle des connaissances acquises par les stagiaires.

Dans l'ensemble des trois pays participants, 44 actions de formation furent mises en pratique en s'appuyant sur la méthodologie et le matériel développés par ce programme.

Au Portugal quatre sessions de formation, visant quatre groupes cibles - employeurs, travailleurs, jeunes à la recherche du premier emploi et chômeurs - furent effectués.

L'évaluation de l'application pilote du programme est positive. Cependant ses promoteurs considèrent que dans le futur, il faudra disposer de plus de temps entre chaque unité didactique, ceci afin de faciliter l'alternance entre périodes de cours et périodes de travail.

3 - CONTEXTE

Le cas et les relations sociales

Les promoteurs portugais de ce programme tiennent cette expérience pour très utile car, contrairement aux habitudes dans ce pays, elle fut entièrement menée sur une base paritaire, tant sur le plan technique que sur le plan politique, au niveau national comme au niveau européen.

La Fédération du Commerce de Détail Portugais, tout comme le SITESE-UGT, jugent que l'expérience acquise avec le programme ASSIST a eu une influence positive sur les rapports entre les partenaires sociaux du secteur. C'est en effet une base de travail sur laquelle les structures de négociation collective peuvent facilement s'appuyer.

Le cas et le système de formation professionnelle continue

Le système de formation continue est récent au Portugal. Il est très divisé intérieurement, du fait que le dialogue social sur la formation au niveau sectoriel et que la collaboration entre structures de formation patronales et syndicales sont rares.

Les acteurs sociaux portugais engagés dans le programme ASSIST en soulignent, outre ses aspects relatifs au dialogue social, les points novateurs suivants:

- Le rapport entre la formation initiale et la formation continue fut analysé en profondeur et pris en compte dans la conception du programme.
- De par la structure adoptée, l'utilisation en est tout indiquée pour des entrepreneurs de PME, ou pour des travailleurs qui intègrent des groupes en risque de marginalisation ou d'exclusion sociale.
- Étant donné que tous les matériaux sont disponibles dans les trois langues du consortium et que le programme fut conçu sur une base paritaire et transnationale, leur transfert en est d'autant plus aisé.
- Le programme facilite la reconnaissance des qualifications professionnelles, tant au niveau national qu'euro-péen.

CONTACTS

Agostinho CASTANHEIRA
CITEFORMA
Avenida Marquês de Tomar, 91-3º
P - 1050 LISBOA
Tél : 351 1 793 43 75
Fax : 351 1 793 36 27

Joaquim LAVADINHO
Federação do Comércio Retalhista Português
Avenida D. Vasco da Gama, 29
P - 1400 LISBOA
Tél : 351 1 301 01 92
Fax : 351 1 301 06 26

Luís POMBO CARDOSO
CITEFORMA
Avenida Marquês de Tomar, 91-3º
P - 1050 LISBOA
Tél : 351 1 793 43 75
Fax : 351 1 793 36 27

Description du cas faite par :

António DORNELAS
Travessa Paulo Martins, 42-3º
P - 1300 LISBOA
Tél : 351 1 363 73 88
Fax : 351 1 363 73 88



THÈME 3

DÉVELOPPEMENT DE L'ORGANISATION

Responsable : **Winfried HEIDEMANN**

CAS 1

Développement auto-organisé des compétences dans le cadre
de la restructuration de l'entreprise Länsförsäkringar Uppsala
Suède

CAS 2

ABB - Motors A/S
Odense, Danemark

CAS 3

UNIFI
Irlande

THÈME 3 : DÉVELOPPEMENT DE L'ORGANISATION

Introduction

Depuis quelques années, les mesures de formation en entreprise ont pris de plus en plus d'importance dans tous les pays européens. Il faut en chercher la raison non seulement dans l'introduction de nouvelles technologies mais aussi de plus en plus dans le développement de nouvelles formes d'organisation de l'entreprise et du travail et dans l'importance croissante accordée à la qualité des produits et des services en tant qu'instrument de la concurrence. Dans de nombreux segments du marché, la concurrence a de plus en plus tendance à s'exercer au niveau de la qualité des produits et du service à la clientèle en raison de la nécessité de maintenir les coûts de production aussi bas que possible.

La réalisation de ces deux objectifs "qualité du produit et du service" et "contrôle ou diminution relative des coûts" signifie que des travailleurs qualifiés capables de travailler de manière autonome selon ces critères constituent une des principales options stratégiques de l'entreprise. La formation en entreprise basée sur les nouvelles formes de travail et d'organisation est un des instruments centraux de la mise en oeuvre de cette approche.

C'est pourquoi, parallèlement aux deux types traditionnels de formation en entreprise - la formation continue à des fins de promotion professionnelle et la formation continue à des fins d'adaptation aux nouvelles technologies - un nouveau type de formation est en train d'émerger. Il est orienté de manière stratégique vers des objectifs spécifiques à l'entreprise et fait souvent partie d'une approche englobant le développement de l'organisation de l'entreprise. Le développement de l'organisation signifie établir des méthodes destinées à changer le processus de travail, la coopération et, en particulier, à stimuler les travailleurs pour permettre une adaptation continue aux nouveaux besoins. Des approches stratégiques plus globales de la "politique des ressources humaines" rempla-

cent donc les réponses à court terme de la formation continue aux besoins d'adaptation technique. Jusqu'à présent, ces développements sont essentiellement survenus dans les grandes entreprises parce qu'ils requièrent des ressources de gestion que les moyennes entreprises ou même les petites entreprises ne peuvent fournir qu'avec une aide extérieure. Une stratégie orientée vers les objectifs de la "qualité du produit et du service" et de la "rationalisation des coûts" prend donc de plus en plus pour cible la main-d'oeuvre dans son ensemble et considère le développement de l'organisation soutenu par la formation comme un processus continu. Le caractère de la formation continue en entreprise s'en trouve donc modifié : du point de vue du concept et de l'organisation, elle devient donc de plus en plus spécifique à un poste de travail et de plus en plus liée à celui-ci. Ce type de formation va au-delà des définitions conventionnelles de la formation et est souvent considéré par les experts de la formation professionnelle comme n'en faisant pas partie.

Si la tendance est de prendre l'ensemble de la main-d'oeuvre comme cible de la formation, l'accès à celle-ci est remis en question. Les possibilités de formation s'améliorent pour des groupes de travailleurs qui étaient largement ou totalement ignorés, au point que la participation à la formation devient parfois un élément pratiquement obligatoire de l'activité professionnelle. Les participants à ces processus ressentent cela comme une nouvelle ambiance de travail dans laquelle le travail et la formation sont très étroitement liés et qui leur offre plus de possibilités de participer activement au développement de l'entreprise. Néanmoins, ce type de formation de base étendue et la formation continue traditionnelle à des fins de promotion sont encore souvent des domaines distincts. La sélectivité de l'accès à la formation perdure donc. La tendance à étendre la formation de base à l'ensemble de la main-d'oeuvre crée cependant de bonnes conditions

pour une plus grande intégration avec les activités de formation continue qui favorisent la promotion ou d'autres formes de mobilité professionnelle des travailleurs.

Les conditions sont donc meilleures parce que la capacité d'apprendre et le fait d'être disposé à le faire sont davantage ancrés dans les nouvelles approches que par le passé. Le potentiel pour une formation orientée vers la mobilité s'accroît donc fortement. Lors de la sélection, dans l'entreprise, des participants à la formation continue orientée vers la mobilité et la promotion, des groupes de travailleurs qui n'étaient pas pris en considération jusqu'ici pourraient donc potentiellement avoir une chance à l'avenir. En ce qui concerne l'amélioration des possibilités d'accès à la formation, il est important de savoir si et dans quelle mesure les entreprises associent la formation de base étendue s'adressant à l'ensemble de la main-d'oeuvre à d'autres activités de formation orientée vers la mobilité. Ce problème n'a pas encore été résolu.

Le développement de l'organisation a des répercussions sur le rôle traditionnel de la direction et sur la façon dont celle-ci se voit. La formation destinée à permettre aux gestionnaires de maîtriser le processus de développement de l'organisation fait souvent partie intégrante du concept de la formation continue et est souvent dispensée en même temps que la formation destinée aux rangs moins élevés de la hiérarchie. De plus, le rôle des syndicats et des représentants des travailleurs est également affecté: le développement de l'organisation requiert la participation et la coopération des travailleurs, ce qui ne correspond pas à la conception traditionnelle de la politique syndicale. Dans certains cas, on a remarqué qu'après l'introduction de projets de ce type par la direction, les représentants des travailleurs y participaient de plus en plus - après avoir fait preuve de réticences initiales.

C'est ainsi que ces derniers temps, les partenaires sociaux dans de nombreux pays d'Europe ont fait du développement de l'organisation et de la formation continue y afférente, surtout au niveau de l'entreprise, le thème d'entretiens, de projets communs et même d'accords. C'est le cas en particulier dans des pays où l'entreprise joue un rôle prédominant dans les activités des partenaires sociaux en

raison de la législation ou de la pratique culturelle des relations industrielles. Ce thème n'a pas encore été explicitement abordé dans le dialogue social interprofessionnel au niveau européen parce que ce thème concerne avant tout le niveau de l'entreprise. Il est néanmoins possible de faire référence aux considérations émises dans l'avis commun sur l'éducation et la formation (1990) quand on souligne l'importance de la formation continue pour les entreprises confrontées aux conditions changeantes du marché.

Le recueil de 1994 décrit des exemples relevant de ce thème, dans lesquels les travailleurs sont préparés à assumer de manière responsable des tâches dans des départements partiellement autonomes de l'entreprise (Bord na Mona, Irlande), le travail d'équipe prend la place du travail à la chaîne (Opel, Allemagne), ou la formation à l'assurance de la qualité des produits est devenu une tâche permanente (Unibon, Italie).

D'autres exemples de l'interdépendance du développement de l'organisation et de la formation continue sont présentés dans ce qui suit:

- Le cas de Länsförsäkringar Uppsala (Suède) montre comment - dans le cadre d'une nouvelle organisation de l'entreprise orientée vers le client et la qualité - tous les employés du département concerné participent à la formation continue informelle et vont jusqu'à organiser eux-mêmes ce processus.
- L'exemple de ABB-Motorenfabrik (Danemark) illustre la mise en oeuvre d'un programme de restructuration visant à garantir la compétitivité en introduisant des groupes de travail qui font de l'auto-gestion, en développant des compétences qui se chevauchent et en faisant de la formation une obligation pour tous les travailleurs; la formation avait pour but d'améliorer les chances de s'adapter non seulement aux développements dans l'entreprise mais aussi à ceux survenant sur le marché du travail extérieur.
- Dans le cas de l'entreprise de textile Unifi (Irlande), la nécessité d'accroître la flexibilité a été à l'origine du développement de nouvelles formes d'organisation du travail et de la coopération avec un personnel flexible aux qualifications polyvalentes et de la suppression des lignes

de démarcation traditionnelles entre les différents groupes de travailleurs.

Dans tous les cas, les représentants du personnel au niveau de l'entreprise ont soutenu les projets; de plus, les expériences montrent qu'au-delà de la participation

formelle des partenaires sociaux, de nouvelles façons de participer aux processus quotidiens sont nécessaires. Enfin, tous les exemples montrent que le développement de l'organisation a également lieu dans les petites et moyennes entreprises et qu'il peut y être effectué avec succès.

THÈME 3 :

DÉVELOPPEMENT DE L'ORGANISATION

1 - PROFIL DU CAS ET RELATION AU THÈME

La Länsförsäkringar Uppsala est une société privée d'assurance mutuelle qui trouve son origine dans l'assurance contre les incendies agricoles du siècle dernier. Il existe aujourd'hui un total de 24 Länsförsäkringar dans différentes régions, qui forment ensemble une des plus grandes compagnies d'assurance en Suède.

La Länsförsäkringar Uppsala emploie quelque 100 personnes. L'organisation du département des clients privés (assurance voiture, assurance vie, assurance incendie ainsi qu'assurance des effets mobiliers, assurance accident) est passée d'une orientation vers la fonction à une orientation vers le client. Tout en conservant leurs connaissances spécialisées acquises jusqu'alors, les employés ont également dû assumer des tâches plus générales. Ce cas illustre la qualification des employés dans le cadre d'une modification de l'organisation de l'entreprise, la participation de tous les employés ainsi que le principe de l'auto-organisation de l'apprentissage et le développement d'une "organisation d'apprentissage".

CAS 1

Développement auto-organisé des compétences dans le cadre de la restructuration de l'entreprise Länsförsäkringar Uppsala

Pays : **Suède**

Niveau : **Entreprise**

2 - DESCRIPTION DU CAS

Acteurs concernés et participants

Les acteurs concernés et les participants sont pratiquement identiques dans ce cas. En 1993, la direction et le personnel se sont mis d'accord sur une initiative visant à réorganiser le département des clients privés. Cette initiative a été soutenue financièrement et conceptuellement par le programme "organisation d'apprentissage" du "Arbejdsmiljö-Fond", une organisation conjointe des partenaires sociaux qui utilise des fonds publics en plus des siens pour promouvoir des projets visant à améliorer l'organisation du travail dans les entreprises. Tous les employés du département (environ 50) ont participé à ce projet.

Organisation et moyens

Jusqu'en 1993, le département des clients privés était organisé en trois groupes: un pour vendre des assurances et deux pour traiter les différents sinistres. La nouvelle forme d'organisation, par contre, a consisté en deux groupes régionaux pour les services à la clientèle, un pour le règlement technique des sinistres et l'autre pour les services et le soutien des trois groupes opérationnels. L'objectif commercial de la restructuration était d'accroître l'efficacité et d'améliorer les services à la clientèle. En ce qui concerne le développement personnel, les objectifs étaient d'arriver à une identification aux nouveaux rôles professionnels, de trouver de nouvelles méthodes d'apprentissage mutuel et de développer une attitude totalement nouvelle envers l'apprentissage, c'est-à-dire de voir l'apprentissage comme un processus se poursuivant tout au long de la vie. Les employés du département des clients privés ont été répartis en sept groupes d'étude. Après deux séminaires sur la théorie de base, chaque groupe s'est réuni neuf fois entre février et novembre 1994 pour définir les besoins résultant de la nouvelle organisation et pour mettre au point des profils de compétence sur la base de ces besoins. Les groupes se sont réunis en dehors des heures de travail et la participation était obligatoire. Les porte-parole de ces groupes ont eu

une réunion avec la direction du projet et un consultant scientifique toutes les trois semaines. Ce consultant était un chercheur de l'université d'Uppsala qui a aussi participé à des réunions des différents groupes quand des problèmes se sont posés. Le projet a été coordonné par un comité directeur composé du président de la Länsförsäkringar Uppsala, le chef du département des clients privés, le chef du département de formation de l'association des Länsförsäkringar, le consultant scientifique et les représentants du syndicat local de l'entreprise.

Résultats et perspectives

En décembre 1994, les résultats de ce processus ont été présentés sous la forme d'une description des fonctions pour les tâches des employés faisant partie des nouveaux groupes et d'un profil des compétences pour le personnel. La description des fonctions se divise en fonctions générales (pour les questions générales d'assurance) et en fonctions spécialisées (pour les questions spécifiques d'assurance). Le profil des compétences décrit :

- les compétences spécifiques à la profession (connaissances générales et spécifiques des produits d'assurance) ;
- les compétences stratégiques (stratégie de l'entreprise, contextes économiques, concurrence) ;
- les compétences personnelles (relations avec la clientèle) ;
- les compétences sociales (coopération, compréhension envers les autres) ;
- les compétences spécifiques à la fonction (résolution de problèmes, organisation du travail, aptitude à prendre des initiatives).

Les groupes d'études ont évalué leurs besoins de formation sur la base de ce profil de compétences. Il a été répondu aux besoins de formation par les processus d'apprentissage auto-organisé: un membre d'un groupe de travail qui a des connaissances suffisantes dans un domaine spécifique transmet ses connaissances aux autres membres du groupe. Ces réunions d'apprentissage informel ont lieu pendant les heures où la charge de travail est faible.

3 - CONTEXTE

Le cas et les relations sociales

Ce cas est un exemple de coopération au niveau de l'entreprise qui gagne en importance en Suède comme dans d'autres pays. La coopération est essentiellement informelle, le syndicat local et les représentants syndicaux dans l'entreprise font partie du comité directeur du projet. Le cadre de ce projet (règlement du paiement des groupes d'étude qui se réunissent en dehors des heures de travail) a été fixé par un accord d'entreprise entre la direction et le syndicat. D'autre part, ce cas est un exemple du programme "organisation d'apprentissage" soutenu conjointement par les partenaires sociaux par le biais du Arbetsmiljö-Fond et de la constitution de "groupes d'étude" des employés visant à améliorer les conditions de travail dans l'entreprise.

Le cas et le système de formation professionnelle continue

Ce cas n'est pas un exemple d'un système de formation continue mais celui du développement d'une organisation d'apprentissage avec la participation de tous les employés. Il s'appuie sur le contexte fourni

par un système de formation professionnelle hautement développé et sur un niveau de qualification comparativement élevé des employés.

CONTACTS

Anna-Greta LUNDH
Länsförsäkringar Uppsala
Svartbäcksgatan 44
S - 75002 UPPSALA
Tél : 46 18 16 05 29
Fax : 46 18 16 05 80

Hakon BORTAS
Länsförsäkringar Uppsala
Svartbäcksgatan 44
S - 75002 UPPSALA
Tél : 46 18 16 05 29
Fax : 46 18 16 05 80

Description du cas faite par :

Winfried HEIDEMANN
Hans-Böckler-Stiftung
Bertha-von-Suttner-Platz 3
D - 40227 DÜSSELDORF
Tél : 49 211 777 8 171 172
Fax : 49 211 777 8 188

CAS 2

ABB - Motors A/S,
Odense

Pays : **Danemark**

Niveau : **Entreprise**

1 - PROFIL DU CAS ET RELATION AU THÈME

Le développement organisationnel concerne la planification et la mise en oeuvre de programmes destinés à améliorer l'efficacité avec laquelle une organisation fonctionne et répond au changement. Dans le cas présent, les changements requis affectaient toute l'entreprise et ont été mis en oeuvre par la réorganisation du travail et la formation, avec une participation importante du personnel et de ses représentants.

2 - DESCRIPTION DU CAS

ABB Motors A/S, Odense, est une entreprise qui fabrique des moteurs à courant alternatif. Le marché de ce produit se caractérise par une forte concurrence.

Acteurs concernés et participants

Direction, CO Metal (groupe représentant les 4 principaux syndicats) et le personnel de tous les départements de l'entreprise... au total 430 personnes.

Organisation et moyens

A la suite d'une forte chute des ventes en 1993, des réductions de personnel et de coûts importantes ont été pratiquées en 1994. De ce fait, au début de 1994, l'entreprise a lancé un programme de restructuration intitulé projet "AKTIV", en vue de retrouver la rentabilité à long terme. Le projet AKTIV a été élaboré en commun par la direction et les syndicats et le représentant local de CO Metal a joué un rôle important dans sa mise en oeuvre.

Le projet exigeait des améliorations considérables dans les domaines suivants: rapidité des livraisons, qualité, service, coûts. L'objectif premier était de réduire le temps de traitement de 7 semaines à 5 jours. La capacité de réponse en 5 jours représentait un véritable défi pour la souplesse de l'entreprise.

Le plan comptait parmi ses éléments essentiels des investissements dans de nouveaux équipements de production et un nouveau système informatique. Toutefois, son succès ne dépendait pas uniquement de ces investissements mais, dans une large mesure, du personnel de l'entreprise.

Des groupes distincts ont été créés pour étudier les domaines suivants: produit, production, procédures, systèmes informatiques, information (communications). Chacun a réalisé une analyse détaillée de la situation actuelle et des changements nécessaires pour atteindre les objectifs de "AKTIV".

Une nouvelle procédure de communication a été mise en place pour veiller à ce que tout le personnel soit parfaitement au courant des événements, à tout moment.

L'entreprise a confié au Service de l'emploi (une agence extérieure) un projet commun visant à établir une méthode appropriée pour le développement et la formation du personnel. Le projet devait déterminer les qualifications professionnelles des salariés individuels et leur besoins de formation par rapport à leur emploi.

Le Service de l'emploi a aidé les responsables de processus (cadres supérieurs) à élaborer des descriptions d'emploi pour tous les emplois de chaque processus.

Il a alors interrogé les travailleurs pour déterminer leurs qualifications. Les résultats ont été enregistrés sous forme de profils, dont chaque travailleur a reçu une copie.

Une comparaison des deux types de conclusions a mis en lumière les lacunes (l'écart) existant entre le profil de l'emploi et le profil du travailleur.

Des entretiens ont également eu lieu pour dégager les attitudes vis-à-vis de l'égalité des chances.

Les responsables de processus ont proposé une formation sur la base de l'écart mentionné ci-dessus, en donnant la priorité à trois niveaux, dans l'année, dans les 2-3 ans et dans les 4-5 ans.

Le Service de l'emploi a alors établi les nécessités de formation pour l'ensemble de l'entreprise, pour chaque niveau de priorité. L'une des conditions principales était que chaque travailleur soit formé à exécuter une partie plus importante du processus, c'est-à-dire plusieurs tâches différentes.

La formation était obligatoire et assurée par ABB, avec l'assistance de l'AMU (l'institut public de formation professionnelle pour adultes) et du VUC (institut d'éducation pour adultes).

Tous les ouvriers ont reçu une formation de deux semaines et, par la suite, tous les travailleurs ont reçu cinq jours de cours sur la façon de travailler en groupes de production et de résoudre les problèmes liés aux nouveaux systèmes de production.

Des cours ont également été organisés pour modifier les attitudes; ils portaient sur les différences culturelles et les questions de communication entre groupes. Le faible niveau d'alphabétisation, entravant également la communication, a été identifié comme un problème pour certains travailleurs. Un cours spécifique a été organisé à leur intention par le VUC. Il comprenait un cours de sélection de 4 semaines et, pour les sélectionnés, treize semaines de formation.

Les travailleurs à temps plein suivant les cours de formation ont été remplacés par des chômeurs de longue durée, qui ont ainsi eu l'occasion de développer leurs qualifications.

Résultats et perspectives

A ce jour, les résultats sont les suivants:

- la motivation est beaucoup plus forte;
- la souplesse s'est beaucoup accrue, chacun peut se déplacer dans l'organisation sans grand problème;
- la compréhension des activités et des contributions individuelles des autres s'est beaucoup améliorée;
- le personnel a acquis une base de connaissances, sur laquelle pourront venir se greffer des formations ultérieures à de nouvelles technologies très spécialisées;
- la productivité a augmenté, de façon importante dans certains domaines;
- de l'avis des clients, le personnel fournit un service bien meilleur;
- la qualité des produits est plus élevée;

- en production, le personnel a été organisé en équipes (groupes de travail autogérés), toutes les équipes pouvant se remplacer.

C'est de propos délibéré que les questions touchant à la formation non technique ont été prises en compte, dans la conviction que cette politique produirait un effet bénéfique, dans la mesure où elle améliorerait ensuite l'apprentissage lors des cours techniques.

L'un des objectifs de l'action était d'amener le personnel à un niveau leur assurant de bonnes chances d'emploi sur le marché ouvert.

3 - CONTEXTE

Le cas et les relations sociales

Les relations sociales au Danemark se caractérisent par un degré élevé de coopération et un large éventail de mécanismes fonctionnels de négociation entre employeurs et travailleurs. Normalement, la conclusion des conventions collectives nationales régissant les salaires et les conditions de travail est suivie de négociations au niveau du secteur et de l'entreprise, en vue d'améliorer ces accords sur la base de conditions spécifiques.

Le cas et le système de formation professionnelle continue

Dans les négociations collectives, la formation professionnelle continue est plutôt une nouveauté, elle ne date que de 1991. Cela n'indique pas nécessairement une faible activité mais reflète plutôt une situation où l'État produisait une formation professionnelle continue pour les travailleurs qualifiés et non qualifiés, par le biais du système AMU. Ce système AMU est directement ouvert à l'influence et à la participation des partenaires sociaux. Tous les travailleurs de la métallurgie sont couverts par une convention contenant certaines dispositions en matière de formation professionnelle continue.

CONTACTS

Mr Aksel SNERLING, (CO Metal representative)
ABB Motors A/S - Dept. M/haiv,
Petersmindevej 1,
DK - 5000 ODENSE C
Tél : 45 66 14 7096
Fax : 45 66 14 5468

Mr Jorgen GRAAE (Production manager)
ABB Motors A/S, - Dept. M/haiv,
Petersmindevej 1,
DK - 5000 ODENSE C
Tél : 45 66 14 70 96
Fax : 45 66 14 54 68

Description du cas faite par :

Grainne CREGAN
Electricity Supply Board
79 Lower Mount St.
IRL - DUBLIN 2
Tél : 353 1 702 69 92
Fax : 353 1 676 78 56

CAS 3

UNIFI

Pays : Irlande

Niveau : Entreprise

1 - PROFIL DU CAS ET RELATION AU THÈME

Afin de maintenir la rentabilité d'UNIFI, l'entreprise avait besoin de faire acquérir de nouvelles capacités de souplesse à son personnel. Les nouvelles technologies et les processus complètement automatisés imposent aux ouvriers d'évoluer avec leur temps. Ceci impliquait une réorganisation importante des pratiques de travail à la production.

2 - DESCRIPTION DU CAS

UNIFI Textured Yarns Europe Ltd., entreprise textile multinationale occupant 620 personnes, est implantée dans le nord-ouest de l'Irlande.

Acteurs concernés et participants

Ce projet implique 40 ouvriers qualifiés, environ le même nombre d'opérateurs généraux, leurs représentants syndicaux et la direction.

Organisation et moyens

À la suite d'une convention entre l'entreprise et les syndicats professionnels (mai 1989), il a été décidé de mettre sur pied un groupe de travail en vue d'examiner l'évolution en matière de souplesse interprofessionnelle dans l'ensemble du secteur et d'identifier des mécanismes appropriés pour son introduction à l'UNIFI. Ce groupe se composait de quatre représentants de la direction et de quatre représentants des syndicats professionnels. Son mandat consistait à identifier les compétences requises pour obtenir la souplesse désirée et à formuler un programme de formation destiné à fournir les compétences nécessaires aux ouvriers qualifiés.

Le groupe de travail a visité des entreprises pour étudier les meilleures pratiques et a assisté à des séminaires sur le sujet. Dans son analyse, il a également identifié des postes à attribuer à du personnel non qualifié, postes entravant l'efficacité à ce moment ou jugés aptes à un transfert vers du personnel non qualifié.

Si le groupe de travail a émis ses recommandations en 1991, il a fallu attendre le début de 1994 pour que direction et syndicats se mettent d'accord sur la mise en oeuvre d'une grande partie d'entre elles.

Un programme de formation en trois phases a été recommandé :

Phase 1 : donner aux ajusteurs mécaniciens et aux électriciens les compétences nécessaires pour devenir des techniciens polyvalents et effectuer tous les aspects du travail de maintenance de routine.

Phase 2 : formation de renforcement des compétences, en vue de donner à tous les ouvriers qualifiés les connaissances de base et les compétences supplémentaires requises pour entretenir le matériel dans leur secteur, à un niveau spécialisé.

Phase 3 : formation continue des techniciens afin de mettre leurs connaissances à jour et de leur permettre ainsi de suivre le rythme des nouvelles technologies.

Une fois la décision prise, on s'est penché sérieusement sur la signification de la notion de polyvalence.

Dans l'usine, la production est divisée en trois processus distincts. Les tâches dans chacun de ces processus ont été clairement définies. Les travailleurs doivent acquérir par la formation les compétences nécessaires dans un seul de ces secteurs. Ce n'est qu'en cas de mutation qu'ils sont formés pour leur nouveau secteur. Il n'est pas nécessaire que les travailleurs soient compétents dans tous les domaines.

Au cours de l'examen de la maintenance de l'usine, il s'est avéré que, dans un certain nombre de domaines, les ouvriers qualifiés disposaient d'un niveau de connaissances insuffisant pour pouvoir effectuer une maintenance préventive à long terme, procéder à des dépannages, réaliser des travaux de développement ou maîtriser les technologies nouvelles pouvant être installées à l'avenir et effectuer des travaux actuellement assurés par des contractants extérieurs.

Les compétences requises par un ouvrier qualifié pour effectuer des travaux assurés par un autre ont été identifiées et la formation nécessaire à leur acquisition était la phase initiale destinée à faciliter la suppression des barrières et à permettre aux techniciens de travailler sur des systèmes hybrides, chacun assurant à la fois la maintenance mécanique et électrique.

Une fois identifié le noyau de compétences requises, une firme extérieure de formation (dirigée par deux syndicats), *Education and Training Services (E&TS)*, a été sélectionnée pour élaborer les éléments de la formation, qui a été dispensée par le *Regional Technical College (RTC)* local.

C'était la phase 1 de la formation.

Le RTC et l'entreprise de formation ont délivré des certificats aux participants à la fin du cours. Tous les participants ont atteint le niveau requis. L'obtention d'un certificat a encouragé les travailleurs qui, sans cela, auraient été réticents à passer des examens.

La phase 2, constituant 60 % de la formation, a été assurée au sein de l'entreprise par la pratique sur le terrain. Afin de retirer le maximum de profit de cette phase, chaque ajusteur a travaillé avec un électricien pour apprendre le travail électrique de routine et vice versa pour les électriciens. Dans cette phase, le personnel a consacré environ 1 jour par semaine à la formation. Les ouvriers qualifiés et les contre-maîtres ont évalué eux-mêmes les compétences des stagiaires. L'ingénieur électricien en chef a visé la formation des stagiaires dans les domaines liés à la sécurité.

Une formation est également assurée pour certains ouvriers qualifiés à l'usine du fabricant des équipements utilisés. La formation des opérateurs généraux s'effectue au poste de travail. Le transfert des tâches aux opérateurs se déroule en trois étapes. La formation assistée par ordinateur a également été utilisée.

La formation de la phase 3 est assurée par le FAS (l'Office public de la formation et de l'emploi), au niveau des compétences spécifiques, et par l'E&TS, qui dispense une formation pour un noyau de compétences de niveau plus élevé.

Un animateur a été nommé pour la durée du programme de formation, afin d'en assumer la coordination, l'organisation, le calendrier et le suivi. Un comité composé de représentants de la direction et des syndicats supervise la mise en oeuvre de la formation.

Résultats et perspectives

Le programme est à présent presque achevé et ses bénéfices et résultats apparaissent. Le technicien polyvalent possède un large éventail de compétences et est capable d'effectuer la plupart des travaux de maintenance dans l'usine.

Les barrières entre ouvriers qualifiés ont été levées. Les techniciens effectuent le travail d'un bout à l'autre. Le travail s'effectue plus facilement et plus efficacement, la maintenance étant réalisée plus rapidement. La productivité a augmenté, les ouvriers qualifiés ne perdant plus de temps à attendre l'intervention d'un autre pour faire une partie du travail, et la disponibilité de l'usine s'est accrue. Les travaux faiblement qualifiés ne sont plus effectués par des ouvriers qualifiés mais par du personnel non qualifié. La durée des immobilisations imprévues s'est réduite.

3 - CONTEXTE

Le cas et les relations sociales

Le système de relations sociales irlandais se caractérise notamment par son aspect volontaire. Ceci signifie que les parties sont libres de régler leurs propres affaires, essentiellement par la négociation collective, sans intervention de l'État. Toutefois, depuis le milieu des années 1970, l'État a adopté progressivement un rôle plus interventionniste en devenant partie à des conventions nationales au départ bipartites et plus récemment tripartites. Les conventions récentes ont trait non seulement à la rémunération mais aussi à la politique économique, aux réformes structurelles et à l'éducation/formation. Celles-ci ne sont pas des conventions obligatoires.

Le cas et le système de formation professionnelle continue

En Irlande, les politiques contractuelles concernant la formation professionnelle continue sont presque inexistantes mais, lorsqu'elles existent, elles se situent au niveau local et sont largement informelles et ponctuelles. On peut citer quelques exemples de collaboration des partenaires sociaux au niveau de l'entreprise. L'élaboration et la mise en œuvre de la politique de formation sont généralement considérées comme des prérogatives de la direction. La plupart des conventions collectives ne comportent pas de clauses de formation.

CONTACTS

*Mme Dolores CARR, directrice de la formation ou
M. Edward WICKES, directeur de l'ingénierie et des services,
UNIFI Textured Yarns Europe Ltd,
IRL - LETTERKENNY, Co. Donegal
Tél : 353 74 24455
Fax : 353 74 24265*

*M. Gerry DOHERTY,
Amalgamated Engineering & Electrical Union
UNIFI Textured Yarns Europe Ltd,
IRL - LETTERKENNY, Co. Donegal
Tél : 353 74 24455
Fax : 353 74 24265*

Description du cas faite par :

*Grainne CREGAN
Electricity Supply Board
79 Lower Mount St.
IRL - DUBLIN 2
Tél : 353 1 702 69 92
Fax : 353 1 676 78 56*



THÈME 4

TYPES PARTICULIERS D'EMPLOI

Responsable : **Margit HURUP GROVE**

CAS 1

Bahlsen Snacks Deutschland
Allemagne

CAS 2

Supermarchés MATCH
Luxembourg

THÈME 4 : TYPES PARTICULIERS D'EMPLOI

Introduction

Beaucoup de travailleurs européens occupent ce que l'on peut appeler des “types particuliers d'emploi”, c'est-à-dire travail à temps partiel, travail posté, travail saisonnier ou travail à horaire réduit ou souple.

Ces types d'emploi sont mentionnés implicitement dans différents avis communs, mais ils ne le sont explicitement que dans deux, l'un traitant des allocations sociales, et l'autre faisant le lien avec la formation.

Aucune estimation n'a été faite du nombre total de travailleurs occupant ces types d'emploi mais il semblerait qu'il est en augmentation dans un certain nombre d'États membres et on estime que le travail à temps partiel occupe environ 15% de la main-d'oeuvre européenne.

Au Royaume-Uni, environ un quart de la main-d'oeuvre est employée dans l'un ou l'autre de ces types particuliers d'emploi, mais cela varie énormément d'un État membre à l'autre et d'un secteur à l'autre en fonction de facteurs tels que les variations saisonnières comme la moisson et le temps, les périodes de pointe, les situations de concurrence accrue et la nécessité d'optimiser l'utilisation d'un équipement exigeant de gros capitaux.

Les attitudes à l'égard de ces types d'emploi varient énormément.

Certains pays les considèrent comme un moyen de réduire le chômage et de nombreux pays sont intéressés par une plus grande flexibilité pour différentes raisons.

Certains syndicats sont fortement opposés à l'emploi temporaire et à l'emploi à temps partiel, parce qu'ils craignent qu'il ne soit involontaire - une question sur laquelle les rapports diffèrent - et qu'il ne réduise la couverture dont bénéficient les salariés en matière d'assurance chômage et d'allocations sociales - ainsi que l'accès à la formation qui, dans certains pays, est lié à la durée du travail et aux nombres d'heures effectuées. D'autres syndicats prônent une division obligatoire du travail pour créer des emplois pour les chômeurs et certains recommandent une distribution plus souple d'un nombre déterminé d'heures sur l'année

pour créer des combinaisons plus attrayantes de travail et de vie privée.

Les employeurs ont aussi des attitudes divergentes. Mais la plupart des employeurs sont généralement intéressés par un maximum de flexibilité. Certains voient cette flexibilité dans une diversification des salaires ou dans des mesures de sécurité de l'emploi moins strictes tandis que d'autres ont tendance à rechercher une organisation plus flexible de la gestion du travail et du temps.

En généralisant grossièrement, on peut dire que ces types d'emploi se situent aux niveaux hiérarchiques les plus bas. Rien n'indique que les entreprises y ayant recours sont confrontées à des demandes moindres sur le plan de la qualité et de la compétitivité que d'autres entreprises mais certains rapports indiquent que ces travailleurs auraient tendance à être moins qualifiés que ceux qui travaillent à temps plein.

Plusieurs pays s'attendent à ce que l'emploi à temps partiel augmente. Dans un secteur comme le commerce de détail, ce type d'emploi domine dans certains pays, avec 50% de la main-d'oeuvre ou plus travaillant à temps partiel - deux tiers d'entre eux en moyenne étant des femmes. En Suède, le travail à temps des femmes a triplé entre 1990 et 1994.

Certains États membres ont une législation spéciale, les Pays-Bas par exemple en ont une pour les travailleurs à temps partiel, d'autres imposent des restrictions au travail temporaire (par exemple la Finlande). La France, où les contrats temporaires semblent être très courants, a conclu un accord national en 1991 pour relever le niveau général de qualification et élargir les perspectives d'emploi, en spécifiant le mode de financement et l'accès à la formation. Le Luxembourg a une législation qui restreint les contrats temporaires (1989) et qui assure l'égalité de traitement en ce qui concerne les conditions de travail et les allocations d'assistance sociale. Il en va de même pour les travailleurs à temps partiel (1993). La Grèce a récemment

pris une mesure allant dans le même sens.

Même s'il n'y a pas d'entraves juridiques inhérentes ou convenues à l'accès à la formation, les travailleurs occupant tous ces types d'emploi ont un problème commun en ce qui concerne la formation: souvent, ils ne sont pas là au moment où la formation est normalement dispensée. Le travail à temps partiel rend difficile la participation à la formation en entreprise. Le changement d'horaire et le travail en équipe de nuit rend difficile la participation à des cours donnés par des instituts de formation. Cela peut souvent susciter des difficultés supplémentaires et parfois des frais supplémentaires tant pour le travailleur que pour l'entreprise.

Les problèmes de formation de ces travailleurs risquent également de ne pas être un des points prioritaires du dialogue entre les partenaires sociaux en fonction du degré de fréquence de ces types atypiques d'emploi dans l'entreprise ou dans le secteur.

On pourrait peut-être même aller jusqu'à dire que le volume et la durée de ce que l'on appelle travail "atypique" a changé plus rapidement que les attitudes à son égard et que les attitudes stéréotypées ne sont pas loin de constituer un obstacle en soi.

De toute façon, des attitudes comme "les travailleurs saisonniers et les travailleurs à temps partiel ne sont pas motivés pour suivre une formation ou faire carrière" n'engendrent pas un climat de développement, de possibilité d'emploi et "d'apprentissage tout au long de la vie".

De nouvelles méthodes didactiques adéquates, une formation dispensée à des heures spéciales, des programmes assistés par ordinateur ou par magnétoscope pouvant être utilisés n'importe où et à n'importe quel moment, pour ne pas parler de l'orientation et de la motivation de ces groupes, s'avèrent nécessaires. Notamment, si l'on tient compte du pourcentage de la main-d'oeuvre que ceux-ci représentent.

Dans le premier compendium, tous les cas relevaient du niveau de l'entreprise et illustraient ce qui peut être fait pour former les travailleurs en équipe et à temps partiel, pour les femmes et les travailleurs saisonniers et dans un processus de grande innovation technologique dans une entreprise où le nombre de travailleurs saisonniers devient cinq fois plus grand que le nombre de permanents.

Le présent compendium met toujours l'accent sur le niveau de l'entreprise, même si deux des entreprises sont membres de groupes plus grands.

C'est en Allemagne que les expériences portant sur la gestion des horaires souples sont les plus répandues pour le moment. Le cas de BAHLESEN en Allemagne (temps partiel, travail posté et horaire souple) illustre la manière dont cela peut se faire pour tous les travailleurs, y compris la direction, sans préjudice pour la longue tradition d'un niveau élevé de formation.

Le cas de MATCH au Luxembourg illustre la manière dont tous les travailleurs, c'est-à-dire un mélange de travailleurs à temps plein et à temps partiel, peut être intégré avec succès dans un programme de formation global.

Références aux "Types particuliers d'emploi" dans les avis communs

Les types particuliers d'emploi sont mentionnés dans les avis communs suivants, dans lesquels () signifie qu'ils sont couverts implicitement, (**) signifie qu'ils sont couverts explicitement mais non la formation et (***) signifie qu'ils sont mentionnés explicitement ainsi que la nécessité de les inclure dans des mesures de formation.*

Sur les façons de faciliter l'accès effectif le plus large possible aux possibilités de formation 20/12/91 (I.5 et II.6, III;20).()*

*Sur les nouvelles technologies, l'organisation du travail et l'adaptabilité du marché du travail 10/01/91 (3.3).(**)*

Sur la création d'une région européenne de mobilité géographique et de l'emploi et sur l'amélioration du fonctionnement du marché du travail en Europe 13/02/90 (2).()*

Sur la formation, la motivation, l'information et la consultation 6/03/87 (1). ()*

Sur la stratégie de coopération à la croissance en vue d'accroître l'emploi 6/11/86 (6). ()*

*Sur les femmes et la formation 2/12/93 (Intr.). (***)*

Sur le rôle et les actions futurs de la Communauté dans le domaine de l'éducation et de la formation, y compris le rôle des partenaires sociaux 28/07/93 (2.3). ()*

Sur la contribution de la formation professionnelle à la lutte contre le chômage et à la résorption des chômeurs par le marché du travail à la lumière de la nouvelle situation créée par le Livre blanc 4/09/95. ()*

THÈME 4 :

TYPES PARTICULIERS D'EMPLOI

1 - PROFIL DU CAS ET RELATION AU THÈME

Bahlsen Snacks Deutschland est un groupe important, qui comprend Bahlsen Snacks GmbH & Co (vente et marketing), Bahlsen Snacks Produktions GmbH & Co, Krebaer Kartoffel Verarbeitungs- und Vertriebs GmbH et KG Wilhelm Liebelt. L'ensemble du groupe Bahlsen – snacks et sucreries – emploie environ 10 000 personnes.

Bahlsen Snacks Deutschland est un exemple d'une combinaison de gestion du temps flexible avec un niveau élevé de formation pour les travailleurs.

La production varie au cours de l'année, de faible à très élevée, en passant par normale et élevée. Les temps de travail personnels par poste se situent généralement entre 38 et 45 heures par semaine, deux rotations par poste constituant encore la norme. Le travail à temps partiel (qui actuellement concerne encore principalement des femmes) est courant dans la production, même dans les postes à rotation (17,23% en 1995), et existe aussi dans la vente et l'administration (environ 9,5% en 1995).

Une nouvelle convention collective a adopté des modalités de temps de travail flexibles (travail à la carte) sur la base d'un temps de travail annuel. À l'heure actuelle, dans chaque entreprise, chaque salarié peut effectuer jusqu'à 45 heures par semaine en période de pointe et revenir à un nombre d'heures inférieur, notamment pour suivre un recyclage professionnel. Un horaire de base fixe est utilisé pour la majeure partie du nombre d'heures convenu, le reste peut être choisi de façon flexible, sur demande. La rémunération est répartie uniformément sur toute l'année. Chaque travailleur possède un "compte temps" et l'entreprise et le travailleur peuvent être "débiteurs" ou "créditeurs" d'heures de travail.

Les exigences de qualité dans le secteur sont très sévères. Toutes les entreprises de Bahlsen Snacks sont certifiées ISO (DIN ISO 9001).

2 - DESCRIPTION DU CAS

La certification ISO requiert des descriptions d'emploi pour toutes les fonctions et un degré déterminé de formation, par exemple en hygiène, compréhension des processus et produits, sécurité et qualité, pour tous les travailleurs participant à la production.

Les descriptions d'emploi contiennent une description des qualifications minimales et de la formation requise. Il est prévu d'élaborer d'ici fin 1996 une description du poste (y compris le profil du poste) pour tous les salariés (y compris ceux affectés à des postes par roulement et ceux qui travaillent à temps partiel). Elle servira de base à un entretien d'évaluation des performances (une fois par an entre le salarié et son supérieur hiérarchique). Cet entretien portera obligatoirement sur le rendement, le besoin de formation et la satisfaction du salarié dans son rapport avec la Direction et les cadres.

Acteurs concernés et participants

Le Service central du personnel est responsable du programme de formation de l'entreprise, c'est-à-dire

CAS 1

**Bahlsen Snacks
Deutschland**

Pays : **Allemagne**

Niveau : **Entreprise**

de l'établissement d'un état annuel des besoins en formation, y compris le catalogue des formations correspondantes. Chaque année, au plus tard en Octobre, chaque cadre remettra son rapport sur les besoins en formation de ses unités, sur la base des discussions avec les salariés, avant l'élaboration du plan final. Toute formation jugée utile est payée par Bahlsen et tous les salariés sont encouragés de la même façon à y participer.

L'année passée, environ 300 personnes à Bahlsen Snacks ont participé à une formation extérieure. Environ 75% étaient des employés (temps plein et temps partiel) et 25% des ouvriers postés (temps plein et temps partiel). La plupart des autres travailleurs, particulièrement à la production, ont participé à des séminaires ou des formations internes moins formels. La participation à la formation requise pour la certification ISO est obligatoire. Ces activités sont gérées principalement de façon décentralisée, dans les unités individuelles.

Organisation et moyens

Le catalogue décrit l'objectif et le contenu ainsi que le groupe cible de chaque cours. La durée varie en fonction du thème.

Il y a quatre sections :

1. Élaboration de concepts pour des groupes spécifiques ;
2. Séminaires thématiques : par exemple, contacts clientèle, technique et organisation du travail, repérage des erreurs, autonomie, connaissances commerciales spécifiques, encadrement et gestion ;
3. PC et informatique ;
4. Apprentissage à distance : par exemple, comptabilité, marketing, langues et correspondance commerciale.

Le catalogue ne couvre que les cours généraux. Les formations spécifiques à des unités particulières de la production, par exemple technique, équipement, exigences de qualité spécifiques et séminaires de travail d'équipe, ne sont pas annoncées dans le catalogue, car elles sont organisées et dirigées par chaque unité, en fonction des besoins concrets. Il en va ainsi des séminaires de travail d'équipe qui ont lieu régulièrement. La majeure partie de la formation à la production se fait au poste de travail ou dans l'entreprise et peuvent être organisées pour les différents postes ou pour les travailleurs à temps partiel. Les formateurs appartiennent à l'entreprise mais celle-ci a recours à une expertise extérieure si nécessaire. Si la formation a lieu pendant la journée et qu'un travailleur en poste de nuit doit y participer, il reçoit des congés en compensation.

La formation à distance est également utilisée pour les travailleurs qui voyagent ou ont des horaires extrêmement variables. Ils peuvent alors suivre le cours à leur propre rythme.

La formation interne n'est pas reconnue officiellement mais tous les travailleurs peuvent demander un "Zeugnis" (indiquant la durée de l'emploi, la fonction et les cours suivis) lorsqu'ils quittent Bahlsen.

Résultats et perspectives

Les nouveaux horaires à la carte et la nouvelle organisation de travail, mettant davantage l'accent sur le travail de groupe et l'autonomie, n'auraient pu être mis en place sans formation. La souplesse a été

améliorée et les coûts inutiles en heures supplémentaires réduits. La formation a amélioré à la fois la qualité et l'efficacité et, selon l'impression générale, également la motivation, la responsabilité et la satisfaction au travail des salariés.

3 - CONTEXTE

Le cas et les relations sociales

Le nouveau “*Mantelvertrag*” ou accord cadre entre employeurs et syndicat du secteur (*Gewerkschaft Nahrung, Genuß und Gaststätten*) a permis de fixer un temps de travail annuel, qui autorise des variations considérables au cours de l'année. Les détails doivent être réglés au niveau de l'usine ou de l'entreprise.

Un prérequis explicite pour Bahlsen est que l'entreprise ne soit pas gérée par “recrutements-licenciements” mais soit consciente de sa responsabilité sociale, qui va bien au-delà du respect évident de ses obligations légales ou contractuelles vis-à-vis des travailleurs.

Le comité d'entreprise est informé du plan de formation annuel et peut lancer une discussion si un problème se pose mais la décision appartient à la direction.

Le cas et le système de formation professionnelle continue

La plus grande partie de la formation est interne mais l'entreprise a recours à des organismes extérieurs pour les formations de gestion et les formations spécifiques. Pour les programmes de formation à distance, Bahlsen coopère avec l'AKAD (une institution spéciale d'enseignement à distance pour adultes). Entre les leçons, les formateurs de l'AKAD corrigent les épreuves. La législation allemande permet d'obtenir des congés de formation. Bahlsen Snacks verse les salaires et traitements et les salariés assument les frais de formation. En contrepartie, Bahlsen Snacks attend des salariés un engagement personnel, et le cas échéant, une implication de temps supplémentaire.

CONTACTS

M. R. WELTERS
Bahlsen Snacks Produktions GmbH & Co
Siemensstraße 10
D - 63263 NEU-ISENBURG
Tél : 49 61 02 293 212
Fax : 49 61 02 293 104

M. Herbert SCHENK
Gewerkschaft Nahrung, Genuß, Gaststätten
Richard Wagnerstraße 5
D - 930555 REGENSBURG
Tél : 49 94 17 93 791
Fax : 49 94 17 94 928

Description du cas faite par :

Margit HURUP GROVE
Kongensvej 7
DK - 9560 HADSUND
Tél et Fax : 45 98 58 86 22

THÈME 4 :

TYPES PARTICULIERS D'EMPLOI

1 - PROFIL DU CAS ET RELATION AU THÈME

Les supermarchés MATCH à Luxembourg sont une société anonyme (S.A.). Le premier supermarché a été ouvert à Luxembourg en 1974 et la chaîne en compte aujourd'hui 14. Elle fait partie d'un groupe international, actif en Belgique (Louis Delhaize), en France (Cora-Réville) et au Luxembourg, où la S.A. Match est responsable des ventes et la S.A. Courthéoux de la distribution et de l'administration.

Les salariés travaillent en deux postes, les heures normales d'ouverture étant de 9 - 20h en semaine et jusqu'à 18h le samedi. Certains magasins sont ouverts le dimanche également, d'autres sont ouverts jusqu'à 21h le vendredi. Il faut y ajouter le temps de travail avant l'ouverture et après la fermeture (approvisionnement des rayons, décoration des comptoirs de produits frais comme le poisson, la viande et les légumes, et nettoyage après la fermeture).

Il y a 1600 travailleurs, dont environ 80% de femmes. Le temps partiel concerne 12% des travailleurs, dont la quasi-totalité sont des femmes.

Match donne aux jeunes une formation initiale dans le cadre du système dual, pour l'obtention du CITP (certificat d'initiation technique et professionnelle). Les personnes recrutées par Match doivent suivre une formation préparatoire dans l'entreprise ou posséder un CITP ou CATP (certificat d'aptitude technique et professionnelle), ou des qualifications plus élevées dans leur profession.

Match possède un programme de formation complet, avec comme prérequis le CITP ou CATP. La politique de l'entreprise est d'encourager la formation; elle est formulée dans la convention collective pour tous les supermarchés Match (art. 15). Les articles 12 et 15 garantissent explicitement aux femmes et aux travailleurs à temps partiel les mêmes chances de formation et de promotion qu'aux hommes et aux travailleurs à temps plein.

Tous les supermarchés Match respectent les normes ISO-9000.

Le cas montre qu'il est possible d'intégrer tous les travailleurs dans un programme de formation, même s'il y a plusieurs postes et des travailleurs à temps partiel.

2 - DESCRIPTION DU CAS

Le programme de formation de Match se présente comme une échelle, où les divers cours sont ouverts aux groupes concernés et où le niveau supérieur de formation suppose la réussite dans le niveau inférieur. Ainsi, le CQP Match (certificat de qualification professionnelle), pour les fleurs ou le poisson par exemple, est ouvert aux aides-vendeurs, au personnel de vente semi-qualifié et au personnel de vente qualifié de ce rayon. Après avoir obtenu le CQP Match dans ce domaine, ils deviennent personnel de vente qualifié, obtiennent une hausse de salaire et peuvent accéder à l'échelon suivant, par exemple des cours pour devenir responsables d'un rayon. La réussite d'une formation n'entraîne pas nécessairement une promotion mais elle constitue un prérequis; elle entraîne cependant automatiquement un meilleur classement et une rémunération plus élevée (art. 16).

Acteurs concernés et participants

Au cours des 18 derniers mois, environ un quart du personnel, soit 400 personnes, ont participé à une

CAS 2

Supermarchés
MATCH

Pays : **Luxembourg**

Niveau : **Entreprise**

formation Match, environ 80% pour le certificat du premier niveau et 20% pour le certificat du niveau supérieur.

S'il y a davantage de candidats que le budget ou les possibilités de remplacement le permettent, un choix est opéré sur la base d'une combinaison de critères, comme le nombre d'années d'emploi, les performances et les besoins personnels et fonctionnels.

Organisation et moyens

Des descriptions d'emploi ont été élaborées pour toutes les fonctions des supermarchés (en particulier grâce à un projet FORCE). Toutes les fonctions sont classées dans un système à 5 niveaux, où les qualifications à l'entrée déterminent la position du travailleur. La formation mène à l'avancement et à une meilleure rémunération.

Sur la base des descriptions d'emploi et des qualifications des travailleurs, un plan annuel de formation est établi en coopération entre le gérant de chaque supermarché et le service central du personnel.

Chaque travailleur rédige une fiche sur ses propres qualifications et le gérant rédige une fiche pour chaque travailleur.

Ces fiches sont versées au dossier de chaque travailleur et sont consultées lorsqu'il demande une formation.

Chaque supermarché contribue au plan de formation en apportant ses propositions et, lorsque le service central du personnel a rédigé le plan global – en fonction du budget possible – le plan est adopté en concertation avec chaque gérant de supermarché et avec les délégués syndicaux. Ceux-ci sont élus par le personnel tous les cinq ans, et leur nombre est fixé par la loi, en fonction de la taille du supermarché.

Le gérant de chaque supermarché consulte personnellement tous les travailleurs, dans le cadre de l'évaluation de leurs performances. Il publie le plan annuel de formation et peut renseigner les travailleurs sur l'intérêt que présentent pour eux les différents cours. La participation aux formations fait suite, pour 90%, à une demande des travailleurs eux-mêmes et pour 10% seulement de leur supérieur.

La formation se déroule pendant les heures de travail. Formation et rémunération sont payées par Match, si la formation est réussie. Si le travailleur ne suit pas les cours et ne participe pas aux tests, il doit payer les coûts.

Un congé de formation individuel sans rémunération peut être obtenu moyennant l'accord de la direction.

Aucune disposition particulière de formation n'est prise pour les différents postes ou les travailleurs à temps partiel; les cours leurs sont ouverts et l'augmentation salariale automatique constitue un bon incitant à participer à une formation, en dépit de la charge temporaire qu'elle représente. Environ 10-15 % des participants aux formations sont des travailleurs à temps partiel.

Résultats et perspectives

Le chiffre d'affaires a considérablement augmenté, ce qui peut toutefois s'expliquer également par d'autres facteurs que la formation. Cependant, la sensibilisation à la qualité et l'amélioration du service clientèle, en particulier pour les caissiers, sont dues à la formation.

En outre, la motivation des travailleurs s'est notablement renforcée, à tel point que, dans un secteur où la rotation du personnel est habituellement importante, on ne compte pratiquement aucun départ parmi les travailleurs qui ont suivi une formation Match.

3 - CONTEXTE

Le cas et les relations sociales

Au Luxembourg, la loi impose une représentation des travailleurs dans les entreprises, en fonction de leur taille, des comités d'entreprise dans les très grandes sociétés et des comités mixtes dans les entreprises de plus de 150 salariés. De plus, dans les entreprises de plus de 15 salariés, c'est-à-dire chaque supermarché Match individuel, il y a des délégués syndicaux. Match possède un comité paritaire pour contrôler la convention, traiter les questions qui ne peuvent être résolues par les délégués syndicaux et faire des propositions de conventions futures (art. 12).

Le niveau principal de négociation à Luxembourg se situe à l'échelle de l'entreprise. Match a été la première entreprise à Luxembourg à conclure une convention sur la coopération, la formation et la relation entre formation et rémunération. Cette convention date de 1994 et devrait être renouvelée en février 1996.

Le cas et le système de formation professionnelle continue

Il existe au Luxembourg deux grandes institutions régionales de formation continue et Match a recours à leurs services pour 60-70 % de ses activités de formation. Environ 30 % de la formation est interne ou s'effectue au poste de travail, avec des formateurs intérieurs et extérieurs.

Match encourage en outre explicitement ses travailleurs à assister aux cours organisés par les chambres ou d'autres centres d'expertise (art. 12). Les travailleurs peuvent également bénéficier de cours spéciaux, comme pour la poissonnerie à La Rochelle. Des formations peuvent aussi être organisées en coopération entre l'une des institutions de formation et des institutions de formation françaises ou allemandes. Match a mis sur pied un certain nombre de formations de vente dans le cadre de FORCE et les cours de gestion des ventes doivent se poursuivre dans le cadre du programme Leonardo, en coopération avec le Royaume Uni, l'Allemagne et la France.

CONTACTS

*M. Michel BIRGER
Directeur des ressources humaines
S.A. Match et S.A. Courthéoux
rue du Cimetière B.P. 2
L - 8001 STRASSEN
Tél : 352 31 31 33 253
Fax : 352 31 29 18*

Pour la formation initiale, le partenaire
responsable est :
*Chambre des employés privés
13 rue de Bragance
L - 1225 LUXEMBOURG
Tél : 352 44 40 91 24
Fax : 352 45 94 40*

Il y a plusieurs syndicats parties à la convention
(OGB-L, LCGB, FEP-FIT et Cadres);
le principal est le suivant :
*OGB-L, Onofhängege Gewerkschaftsbond
Lëtzebuerg (Confédération syndicale indépendante)
Mme Viviane JEBLICK
Secrétaire aux négociations pour le secteur
commercial
OGB-L
19 rue d'Epernay
P.O. Box 2031
L – 1020 LUXEMBOURG
Tél : 352 49 60 05 67
Fax : 352 48 69 49*

Description du cas faite par :

*Margit HURUP GROVE
Kongensvej 7,
DK - 9560 HADSUND
Tél et Fax : 45 98 58 86 22*



THÈME 5

INSERTION DES JEUNES

Responsable : **Raymond POUPARD**

CAS 1

Le “Pilote éducatif de branche” et
la “Cellule locale embauche formation” (C.L.E.F.) - AREF-BTP Languedoc-Roussillon
Nîmes, France

CAS 2

Le plan de développement intégré d'ingénierie
“Modern apprenticeships” dans le groupe Rover
Birmingham, Royaume Uni

CAS 3

Partenariat et école ouverte
L'expérience de L'École Bento de Jesus Caraça
Lisbonne, Portugal

THÈME 5 : INSERTION DES JEUNES

Introduction

Le chômage des jeunes est un des problèmes majeurs de l'Europe. Tous les États s'en soucient depuis des années et prennent des dispositions pour le combattre. Cependant ce chômage continue de progresser et pèsera de plus en plus sur l'économie et l'organisation sociale de l'Union Européenne, en raison de l'accroissement de

la part de population ainsi gravement marginalisée par rapport à l'emploi. Par l'effet du marché unique de l'emploi, ce problème ne sera plus seulement national mais il sera nécessairement partagé par tous les états européens. EUROSTAT a publié, en décembre 1993 et en octobre 1995, les données suivantes :

Taux de chômage désaisonnalisé des moins de 25 ans, hommes et femmes :

	Moyen.ann.90	Moyen.ann.92	Mai 94	Mai 95
Europe	16,8	19,5	22,1	21,1
Belgique	17,0	15,2	24,8	23,9
Danemark	11,1	12,6	10,8	8,5
Allemagne	4,5,	4,3	8,9	7,8
Grèce	23,2	34,2	27,7	
Espagne	32,0	39,8	45,6	42,2
France	20,1	25,0	29,7	27,4
Irlande	20,9	20,8	25,7	24,1
Italie	29,2	32,9	32,5	33,1
Luxembourg	3,9	3,1	7,8	8,1
Pays-Bas	11,6	8,5	9,9	9,5
Portugal	10,6	10,8	14,9	17,5
Royaume-Uni	10,8	11,7	17,1	15,9

Source Eurostat (Les statistiques d'Eurostat ne comprennent pas encore les pays d'entrée récente dans l'Union Européenne.)

Ces statistiques indiquent une nette tendance à l'aggravation. Alors que des progrès sensibles avaient été obtenus entre 1985 et 1990, l'orientation de la courbe s'est à nouveau retournée, tout particulièrement au détriment des jeunes femmes ; cependant une légère amélioration apparaît au cours de la dernière année.

Les résultats se répartissent en trois groupes :

Un groupe de 3,9% à 9,5% comprenant l'Allemagne, le Luxembourg, le Danemark et les Pays-Bas; - l'Autriche (3,9%) rejoindrait ce groupe.

Un groupe de 10% à 20% comprenant le Royaume-Uni, le Portugal, et la Belgique; - la Suède rejoindrait ce groupe.

Un dernier groupe au-delà de 20% comprenant l'Irlande, la France, la Grèce, l'Italie et l'Espagne; la Finlande rejoindrait ce groupe.

On notera par ailleurs que le chômage des jeunes de moins de 25 ans est environ le double du chômage total (En moyenne annuelle pour 1993 : 21,0 contre 12,3), ceci, toutefois, n'étant pas vérifié pour tous les pays, notamment pour l'Allemagne, le Danemark et les Pays-Bas.

EURIDYCE et le CEDEFOP ont publié en 1990 un inventaire des systèmes en application dans 10 des pays de l'Union européenne. L'Allemagne et le Luxembourg et l'Autriche, pour lesquels ce problème semble moins grave,

le traitent surtout dans le cadre de leur dispositif dual. On pourra aussi se reporter aux résultats de l'enquête publiée par l'UNICE en décembre 1995.

Les explications de ce problème varient selon les pays; deux causes semblent néanmoins dominer :

- l'évolution de l'emploi, qui, d'une part, fait défaut quantitativement, sans doute pour des raisons conjoncturelles, et qui, d'autre part, se transforme sous les effets conjugués des progrès de la technologie et de la compétitivité. (Mais la structure même des emplois et des qualifications n'est sans doute pas sans influence!);
- l'inadaptation de la formation professionnelle initiale, qui ne réussit pas à préparer suffisamment les jeunes à leur avenir professionnel :
 - ils sont beaucoup plus nombreux à la demander ;
 - leurs demandes correspondent mal à la réalité de l'emploi;
 - les systèmes scolaires ne parviennent pas à suivre les évolutions sociologiques, technologiques et économiques massives de cette période (certains systèmes semblent pourtant plus performants que d'autres !).

Des efforts importants, mais insuffisants, ont déjà été faits concernant trois domaines : l'orientation professionnelle, la formation professionnelle initiale, l'insertion professionnelle des jeunes sortis de l'école sans formation.

Les deux premiers de ces domaines ressortent le plus souvent des systèmes publics d'éducation et de formation; ils bénéficient de structures et de moyens institutionnalisés. Les partenaires sociaux y apportent un concours variable selon les états, le plus souvent sur la base d'une consultation, d'un avis formel ou de leur participation à l'évaluation des orientations, des programmes et des résultats.

Le troisième domaine, par contre, correspond à la mise directe des jeunes sur le marché du travail, soit sans formation, soit avec une formation inadaptée ; il faut alors avoir recours - soit à des structures publiques particulières, nationales ou régionales, qui peuvent encore prendre ces jeunes en charge, mais avec le souci de résultats à court terme, pour lesquels la contribution de l'entreprise s'avère indispensable - soit à des formations organisées au sein même de l'entreprise et relevant des méthodes de la formation continue. Ce domaine requiert

des interventions spécifiques des partenaires sociaux.

Les partenaires sociaux de tous les états de l'Union Européenne se trouvent, selon des modalités différentes, appelés à intervenir dans des problèmes identiques, soit parce que les besoins des entreprises sont directement concernés, soit du fait du fonctionnement paritaire ou tripartite des systèmes de formation et d'insertion.

Se posent à eux les problèmes de la qualification de la main d'oeuvre, de sa disponibilité et de ses possibilités d'évolution ou de reconversion. Pour toute formation effectuée dans l'entreprise sont donc examinées les questions du statut du stagiaire ou du salarié, ses conditions de travail et de formation, autrement dit tous les éléments habituels du contrat de travail dans les termes appropriés, notamment au regard des Accords collectifs. Lorsqu'il s'agit de formation, le contenu de programmes, les niveaux visés, l'organisation des cycles et les modes de validation sont souvent l'objet de démarches paritaires.

Les moyens, notamment les moyens financiers, sont parfois gérés paritairement dans des structures spéciales. les partenaires sociaux sont souvent associés à la gestion tripartite d'organismes de formation.

Dans certains États, des Accords collectifs spécifiques traitent de ces problèmes; un rôle peut aussi être dévolu aux partenaires sociaux par la Loi (France). Les uns et les autres bénéficient souvent de nombreuses années d'une expérience consolidée par des études et des recherches spécifiques.

Thématiques pour l'examen de l'insertion des jeunes :

- L'évaluation du problème du chômage des jeunes au niveau européen, son évolution, les risques qu'il comporte, son incidence sur la capacité économique des entreprises et sur l'organisation sociale, notamment en tenant compte des dispositions du Traité de Maastricht.
- L'examen des voies suivies dans les États, des moyens, des résultats et des contributions des entreprises et des organisations professionnelles.
- L'identification d'axes d'action, d'objectifs et de moyens à proposer.

Trois expériences, correspondant à des démarches sensiblement différentes, ont été présentées en 1994: le contrat de qualification dans la Profession de la Plasturgie à Oyonnax (France).

- Le contrat de formation au travail pour l'insertion professionnelle des jeunes déjà "en possession d'un diplôme" à Bolsano (Italie).
- Le Travail à temps partiel avec formation pour des jeunes déjà formés mais menacés de chômage. Ruhrkhole A.G.(Allemagne).

Les cas ci-après retenus illustrent trois autres démarches:

- l'action éducative d'une profession pour rapprocher les jeunes sans emploi des entreprises qui recherchent de la main-d'oeuvre (France);
- un système d'intégration qualifiante dans une grande entreprise dans le cadre d'un programme national (Royaume-Uni);
- enfin, le développement d'un système de formation qualifiante en partenariat et sur des emplois nouveaux par une Confédération Inter-syndicale (Portugal).

Les passages suivants des Avis communs ont particulièrement traité le problème de l'insertion des jeunes :

A.C.6/03/87-4-9, A.C.19/06/90-2-3, A.C.5/04/91-4.3-3.5

Ce thème est illustré par trois cas :

CAS 1 : Le «Pilote éducatif de branche» et la «Cellule locale embauche formation» (C.L.E.F.) - AREF-BTP Languedoc-Roussillon - Nîmes (France).

CAS 2 : Le plan de développement intégré d'ingénierie "Modern apprenticeships" dans le groupe Rover - Birmingham (Royaume Uni).

CAS 3 : Partenariat et école ouverte - L'expérience de L'École Bento de Jesus Caraça - Lisbonne (Portugal).

THÈME 5 :

INSERTION DES JEUNES

1 - PROFIL DU CAS ET RELATION AU THÈME

Le dispositif est destiné à rapprocher des jeunes, qui recherchent un emploi, et des entreprises, qui recherchent du personnel, et qui, paradoxe, coexistent, les uns et les autres, sur le même bassin d'emploi sans se rencontrer. Il s'agit d'une démarche éducative ouverte originale de mise en relation et de suivi, qui établit d'abord le contact avec l'entreprise, facilite pour le jeune et pour l'entreprise les phases d'organisation de la relation et de préparation de la formation, utilise les formules de formation existantes, veille au bon déroulement de la formation et assure la transition contractuelle à la fin de la formation et éventuellement au-delà. Ce pilotage éducatif conduit par un professionnel expérimenté issu de la

profession crée les circonstances favorables nécessaires au succès de l'insertion et des formations et lève les obstacles qui sont le plus souvent la cause de nombreux échecs.

Ce cas illustre un type de démarches possibles pour réussir une insertion professionnelle qualifiante. L'origine étant une profession et à l'intérieur de celle-ci un organisme paritaire de financement de la formation continue, ce cas présente des caractéristiques susceptibles d'intérêt pour le Dialogue social.

CAS 1

Le «Pilote éducatif de branche» et la «Cellule locale embauche formation» (C.L.E.F.) - AREF-BTP Languedoc-Roussillon Nîmes

Pays : France

Niveau : Régional

2 - DESCRIPTION DU CAS

Acteurs concernés et participants

Sont concernés: le « Pilote éducatif », le jeune qui s'adresse librement à lui, l'entreprise qui accepte de recevoir le jeune, puis de le former, le tuteur en entreprise, l'organisme de formation et ses formateurs, les organismes sociaux et les organismes d'accueil qui envoient le jeune et éventuellement assurent sa tutelle sociale, la Fédération du bâtiment qui soutient l'intervention et fournit la logistique, enfin les services publics régionaux ou départementaux qui financent la structure dite « cellule locale embauche formation » et facilitent la solution administrative des problèmes.

Organisation et moyens

Une cellule composée de deux personnes, le Pilote éducatif et une secrétaire, est implantée par l'AREF-BTP Languedoc-Roussillon dans un bassin d'emploi. Elle est soutenue par la profession du Bâtiment et des Travaux publics. Les jeunes la contactent directement ou par l'intermédiaire d'organismes, Agence de l'emploi, Mission locale, etc.. De leur côté les employeurs font connaître leurs offres et possibilités d'accueil. Le Pilote éducatif recherche la meilleure solution pour les uns et pour les autres. Plusieurs phases d'action se succèdent: phase de recherche d'emploi, phase d'essai, phase d'intégration, phase de formation, phase d'assimilation. Le Pilote éducatif doit adapter ses méthodes aux différents acteurs: entreprises, jeunes, organismes d'accueil et d'orientation, organismes de formation. Le jeune fera éventuellement plusieurs essais avant d'arrêter son choix; il découvrira des métiers qu'il ignorait et des conditions d'activité dans lesquelles il pourra imaginer son avenir en l'expérimentant. L'employeur aura de même la possibilité de mieux connaître les candidats éventuels. Le contact direct et la possibilité d'essais différencient cette démarche de celle des méthodes, plus abstraites, dites de « projet professionnel ». Les phases de recherche d'emploi et d'essais peuvent durer plusieurs semaines. Pendant cette période le

jeune n'est pas rémunéré, il continue de vivre dans le régime qui est le sien. La rémunération n'intervient que dans le cadre habituel du contrat de formation en alternance puis ultérieurement d'emploi normal. La formation professionnelle pratiquée l'est surtout par la formule, classique en France, du contrat de qualification; mais rien n'empêche de choisir éventuellement les autres formules.

C'est donc une fonction nouvelle, celle de « Pilote éducatif » qui a été créée avec les moyens correspondant, mis en place selon les critères définis au cours des trois premières années d'expérimentation, c'est à dire, la « cellule locale embauche formation » et l'environnement professionnel, administratif et social nécessaire à la réussite de la démarche.

Résultats et perspectives

Le dispositif bénéficie de trois années d'expérience. A titre d'exemple, 176 jeunes ont été accueillis durant l'année 1994; 136 sont revenus spontanément à CLEF au moins une fois. 76 ont été insérés professionnellement, dont 70% dans des contrats de formation en alternance. 82% sont issus du bassin d'emploi; le critère des limites de mobilité est donc important. Ces jeunes à 70% ont plus de 21 ans. Ce sont les jeunes de faible niveau de qualification qui utilisent le plus le dispositif. Dans les entreprises de plus de 10 salariés plus de 80% des contrats sont avec formation; 75% dans les entreprises de moins de 10 salariés.

Le dispositif a été créé à Nîmes dans le département du Gard en 1991. Devant la qualité des résultats, le Conseil Régional a décidé d'étendre l'expérience à l'ensemble de la Région Languedoc-Roussillon, soit à quatre départements supplémentaires, et de former neuf nouveaux Pilotes éducatifs, chacun pour un bassin d'emploi. L'extension est en cours de réalisation.

3 - CONTEXTE

Le cas et les relations sociales

Le dispositif est issu d'un organisme géré paritairement. L'expérience a été présentée à la Commission paritaire régionale de l'emploi (CPRE), qui l'a approuvée (Il s'agit d'une instance de la branche). Les interventions du Conseil régional font l'objet d'une consultation du Comité économique et social d'une part et du Comité régional de l'emploi et de la formation (Coref) d'autre part, organismes dans lesquels siègent les partenaires sociaux. Au niveau des départements, l'instance consultée est le CODEF, Comité départemental de l'emploi et de la formation. Les formations en alternance font partie des dispositifs gérés ou contrôlés par les partenaires sociaux. Enfin, pour les entreprises qui y sont soumises, les formations de ces jeunes sont prises en compte dans le plan de formation de l'entreprise. Ce dispositif de la « cellule locale embauche formation » s'inscrit donc totalement dans le fonctionnement normal des systèmes de relations sociales en vigueur en France.

Le cas et le système de formation professionnelle continue

Le dispositif ne modifie pas les systèmes de formation professionnelle habituels. Il fait surtout appel aux contrats de formation d'insertion en alternance, créés par les partenaires sociaux, puisqu'il s'applique à la même population et dans des circonstances analogues. Il permet en fait d'en optimiser les moyens et d'en accroître les résultats. On doit souligner que ce dispositif tire son efficacité de l'origine professionnelle du « pilote éducatif » et de ses relations étroites avec la profession et les entreprises.



CONTACTS

M. Alex CONIL

*Fédération Régionale du Bâtiment Languedoc-
Roussillon*

359, Avenue des Près d'Arènes

BP 3554

F - 34048 MONTPELLIER Cedex 1

Tél : 33 67 58 52 20

Fax : 33 67 58 23 60

M. Jean-Claude THIERRY

A.R.E.F. BTP

29, Rue Montels L'Eglise

ZA Puech Radier

F - 34979 LATTES Cedex

Tél : 33 67 58 11 70

Fax : 33 67 58 79 95

Description du cas faite par :

Raymond POUPARD

32, Les Charmilles

F - 78590 NOISY LE ROI

Tél et fax : 33 1 30 56 64 86

THÈME 5 :

INSERTION DES JEUNES

1 - PROFIL DU CAS ET RELATION AU THÈME

En septembre 1994, le Groupe ROVER a lancé son nouveau plan de développement intégré de l'ingénierie (IEDS), qui incorporait l'un des schémas prototypes des "modern apprenticeships" annoncés en Novembre 1993 par le Gouvernement britannique. Dans le cadre de sa stratégie en vue d'améliorer l'éducation et la formation professionnelles des jeunes, le Gouvernement a fixé en effet comme objectif, à l'horizon 2000, de porter la qualification d'au moins 60% des jeunes au niveau 3 NVQ et au-dessus. Comptant sur le concours des employeurs, il choisit pour cette nouvelle méthode de formation quatorze secteurs d'expérimentation, dont l'industrie mécanique.

La mise en oeuvre du "Modern Apprenticeship" dans le Groupe Rover est caractérisée par son intégration dans le propre plan de développement de l'entreprise. La concordance relative des objectifs du Groupe Rover avec la politique nationale donne donc plus de signification à l'application particulière qu'il fait du "Modern apprenticeship" : - partenariat avec les institutions d'enseignement et de certification - standards de qualification - développement de la Culture de l'entreprise - développement de méthodes autonomes de formation - développement d'un noyau de compétences en communication, en applications numériques, en résolution de problèmes, en autodéveloppement et en travail avec les autres.

L'insertion des jeunes dans l'entreprise est donc ici basée sur un plan associant étroitement l'éducation et la formation pratique, la culture de qualités personnelles et l'acquisition des compétences effectivement appliquées dans l'entreprise, en référence à des standards dûment identifiés et servant à la reconnaissance des qualifications et à la certification. Elle répond à la fois, d'une part, à l'attente des jeunes, qui désirent de plus en plus atteindre des niveaux supérieurs et, d'autre part, à l'évolution de l'entreprise, qui vise à accroître la participation de la main-d'oeuvre et à réaliser le potentiel de chaque individu. Elle revalorise les filières techniques et industrielles par une attractivité nouvelle pour les jeunes tout en assurant à l'entreprise un système de qualification générateur de son propre avenir. La progression conduit à des qualifications académiques plus élevées en relation étroite avec les pratiques et les besoins de l'industrie, en donnant la possibilité d'une carrière ouverte par une permanente adaptabilité aux évolutions technologiques, organisationnelles et économiques de l'entreprise. L'objectif étant "l'employabilité tout au long de la vie", les jeunes doivent être capables de gérer leur propre développement professionnel dans le cadre du mode de fonctionnement évolutif de l'entreprise.

2 - DESCRIPTION DU CAS

Acteurs concernés et participants

Les jeunes sont recrutés par l'entreprise entre 16 et 18 ans, selon une méthode appropriée, pour un contrat de formation avec l'entreprise. Ils sont appelés "student associates" et non "apprentis" par différence avec l'apprentissage traditionnel.

Chaque établissement de l'entreprise, qui reçoit ces jeunes, organise la formation avec les partenariats extérieurs, qui sont essentiellement un "Collège of further education" ou une université, en coopération avec les TEC (Training and Enterprise Councils) et le service d'orientation professionnelle.

CAS 2

Le plan de développement intégré d'ingénierie "Modern apprenticeships" dans le groupe Rover - Birmingham

Pays : **Royaume Uni**

Niveau : **Entreprise (Groupe) - National**

Chaque élève est assisté d'un "mentor"; le tutorat est concrètement assuré par une équipe multicom-pétente, variant dans le temps en fonction de l'évolution du contenu des programmes de chaque élève, et composée de membres de l'entreprise et d'enseignants du collège ou de l'université, qui contribuent à la formation.

Organisation et moyens

Le contrat de formation IEDS est possible au titre du "*modern apprenticeship*" pour les filières 3 et 4, de façon continue, pour une durée de cinq ans. Le programme est conçu pour s'adapter à chaque étudiant, et si certains n'ont pas l'aptitude ou la motivation pour aller au terme des cinq ans, ils reçoivent alors la certification pour tout ce qu'ils ont acquis.

Après une période d'introduction de trois semaines, notamment avec stage résidentiel d'intégration en groupe, les jeunes travaillent en entreprise et passent 20 à 25% du temps au collège, ou selon le niveau, en université.

"Le programme Rover cherche à combiner les qualifications professionnelles des niveaux 2 et 3 avec des qualifications professionnelles nationales générales supérieures, des compétences-clés et autres unités. Il introduit le principe d'éléments obligatoires, optionnels et supplémentaires pour créer un programme modulaire cohérent, basé sur les unités de qualifications professionnelles nationales et de qualifications professionnelles générales, qui peut être adapté individuellement pour répondre aux besoins du stagiaire...Ce programme est en effet conçu pour offrir ce parcours clair et explicite menant à des qualifications supérieures dès le début et recourt régulièrement à des écoles supérieures pour soutenir l'apprentissage tout au long de la phase initiale."

La reconnaissance des qualifications se fait selon les procédures NVQ et GNVQ. L'accès aux autres diplômes de l'enseignement public est éventuellement possible selon le programme choisi par chaque étudiant.

Le financement est assuré essentiellement par le Groupe Rover, dans le cadre du budget de chaque établissement, pour les salaires des étudiants, l'encadrement et les frais de collège. Les TEC contribuent dans la mesure des succès NVQ (niveaux 2, 3 et 4). La taxe particulière pour l'éducation et la formation professionnelle, variable selon le lieu, est la même que pour toutes les autres entreprises.

Résultats et perspectives

Lancé en 1994, le programme en est à sa deuxième année de fonctionnement. Sur 181 jeunes recrutés en 1994, 38 l'ont été dans ce cadre, et sur 285 en 1995, 78, soit déjà le quart. La mise en place pédagogique se déroule selon les prévisions. S'il est prématuré d'évaluer les résultats des jeunes, l'intégration au plan de l'entreprise et la conversion de celle-ci à cette démarche en est déjà un très important.

La structure fonctionnelle et sociale de l'entreprise et son mode de fonctionnement ainsi que sa valeur économique évolueront progressivement et simultanément à l'application de ce programme. Dès lors l'insertion des jeunes n'est plus seulement un moyen de lutte contre le chômage, mais bien une mise en interdépendance étroite, actuelle et dynamique des qualifications et des emplois avec la réalité du marché du travail. C'est la conception même de l'insertion des jeunes qui est ici en jeu.

En février 1996, le Groupe ROVER a reçu une "*Special National Training Award*" du Secrétariat d'état pour l'éducation et l'emploi pour le programme IEDS comme meilleur "*Modern Apprenticeship*".

3 - CONTEXTE

Le cas et les relations sociales

Bien que se plaçant dans le cadre des objectifs nationaux énoncés par le “*National Advisory Council for Education and Training Targets*”, et qu'entrant dans celui des “*modern apprenticeships*” définis par le Gouvernement, le programme du groupe Rover est original par son intégration au programme de développement de l'entreprise et par la conception de son contenu, préfigurant l'entreprise du XXI^e siècle et s'appuyant sur des standards de qualification, le plan qualité de l'entreprise et une pédagogie axée sur l'individu.

Il prend place dans la stratégie du Groupe définie par cinq principes-clés : qualité et satisfaction des clients - engagement positif à long terme - consensus au niveau des résultats - investissements en infrastructures- promotion de la formation continue.

Il s'appuie sur une pratique renouvelée de partenariat avec les établissements d'enseignement, partant de l'expérience déjà acquise par le Groupe depuis les années 80 sous différentes initiatives: Centres de partenariats de formation, Clubs de compétences, Rover Awards pour la Qualité dans l'expérience professionnelle, etc...

Le cas et le système de formation professionnelle continue

Les filières du Groupe Rover sont indépendantes des voies académiques et visent d'autres objectifs; elles répondent précisément aux critères des “*modern apprenticeships*”. “Quel que soit le secteur, les “*modern apprenticeships*” doivent être à la fois distinctifs et clairement différenciés de ce qui s'est fait dans le passé, si l'on veut qu'ils suscitent l'intérêt d'une nouvelle génération de jeunes, qui autrement ne tiendrait pas compte de la formation pratique comme alternative de qualité à l'enseignement à plein temps pour la carrière de leur choix.”

CONTACT

M. John BERKELEY
Manager Education & Careers ROVER GROUP LIMITED
International House Bickenhill Lane Bickenhill
GB - BIRMINGHAM B37 7HQ
Tél : 44 21 781 7213
Fax : 44 21 781 7227

Description du cas faite par :

Raymond POUPARD
32, Les Charmilles
F - 78590 NOISY LE ROI
Tél et fax : 33 1 30 56 64 86

THÈME 5 :

INSERTION DES JEUNES

1 - PROFIL DU CAS ET RELATION AU THÈME

L'école Bento de Jesus Caraca a été créée par la CGTP en 1990 en vue de promouvoir une méthode nouvelle de formation professionnelle destinée à mieux préparer les jeunes à leur vie professionnelle et à mieux répondre aux besoins des entreprises et du marché du travail. L'initiative de la CGTP se situe dans le cadre de l'enseignement professionnel et elle veut être une alternative à l'enseignement régulier en usage au Portugal, jugé alors trop académique et trop éloigné de l'attente des jeunes, du monde du travail et de l'économie.

Le projet a cherché à créer une unité entre l'enseignement, l'éducation, la recherche et la production, dans les caractéristiques suivantes : - enseignement actif tenant compte de l'évolution accélérée des sciences et des technologies - adaptation du profil de compétence des élèves aux besoins des employeurs par la participation de ceux-ci et la recherche d'intégration sociale dans l'école - incitation à l'auto-confiance par la valorisation des connaissances, des capacités et des expériences scolaires et non-scolaires; - pratique de modèles d'évaluation positive (et non négative ou d'échec); - appui constant et effectif aux élèves par les professeurs et par la disposition d'un équipement technico-scientifique, bibliographique et pédagogique; - formation en situation de travail par une liaison étroite entre les secteurs d'enseignement et les secteurs de production.

Le projet repose sur une coopération particulière avec les entreprises: - choix des formations, au besoin en créant des qualifications nouvelles; - participation à l'enseignement et à l'évaluation; - vente de services aux entreprises dans les spécialités de compétences des professeurs et élèves et des équipements de l'école; - formation simultanée des tuteurs et des salariés des entreprises dans les modules offerts par l'école.

Les résultats attendus sont une formation initiale intervenant plus tôt dans la vie du jeune, une meilleure préparation à la vie sociale et professionnelle et l'acquisition de compétences mieux adaptées à l'actualité des emplois. Le choix des spécialités correspond à des fonctions ou emplois d'avenir. C'est donc bien une insertion meilleure et durable qui est recherchée, d'autant plus que la formation initiale peut être prolongée par un processus de formation continue de même dynamique.

2 - DESCRIPTION DU CAS

Acteurs concernés et participants

Les partenaires de l'expérience sont nombreux : - d'abord le créateur et l'animateur de l'école, la CGTP - ensuite, les pouvoirs publics : l'école a été créée par un protocole signé entre le Ministère de l'Education et la CGTP. Elle bénéficie de fonds européens du FEDER. - En troisième lieu, les partenaires professionnels: la Délégation de Barreiro par exemple a passé 34 accords de partenariat, dont 25 avec des entreprises, 5 avec des mairies et 4 avec des institutions locales de caractère social. - Les jeunes enfin, acteurs centraux du projet, et leurs familles.

L'école, dont le siège est à Lisbonne, est basée sur des délégations locales d'un maximum de 150 élèves, comportant trois ou quatre spécialités de moins de 50 élèves. A ce jour neuf délégations ont été créées. Chacune de ces délégations a ses propres programmes adaptés aux besoins et possibilités de son envi-

CAS 3

**Partenariat
et école ouverte -
L'expérience de
L'École Bento de
Jesus Caraca -
Lisbonne**

Pays : **Portugal**

Niveau : **National**

ronnement. (Par exemple- à Lisbonne : arts graphiques, informatique de gestion, communication pour marketing, relations publiques et publicité, informatique appliquée - à Barreiro : hygiène et sécurité du travail et de l'environnement, Gestion - à Beja: Construction civile, animation socioculturelle).

Environ un tiers des enseignements sont assurés par des professionnels des entreprises ou organismes partenaires. De mars à juillet, les élèves passent trois jours par semaine en entreprise. Chacun a deux tuteurs, l'un dans l'entreprise et l'autre dans l'école. La formation est basée sur la pédagogie du projet; le projet est choisi pour son intérêt pédagogique avec le souci d'une plus-value immédiate pour l'entreprise. Chaque élève présente son projet dans un exposé final écrit et soutenu devant un jury mixte. Des évaluations intermédiaires sont pratiquées dans le même esprit. L'élève devient ainsi progressivement un travailleur de l'entreprise en vivant deux statuts en même temps. La présence de salariés suivant eux-mêmes les mêmes modules contribue à l'échange entre les élèves et les entreprises et à l'enrichissement réciproque.

Organisation et moyens

Les jeunes sont recrutés localement. Ils n'ont pas de contrat de travail, mais peuvent être aidés pour leur frais de transport et de séjour, notamment le repas du midi. Il n'est pas demandé de participation financière aux entreprises, mais seulement leur concours pédagogique pour l'accueil et la participation au tutorat et à l'enseignement (certaines entreprises cependant choisissent de rémunérer directement des jeunes en fonction de leur contribution).

Les cycles sont d'une durée de trois ans, organisés en modules. Le programme de chaque élève est bâti autour de son projet mais en respectant un noyau obligatoire. Le niveau visé est 3/4, celui de technicien. L'école délivre une attestation de formation à partir de ses propres évaluations; les jeunes peuvent néanmoins, s'ils le décident individuellement, préparer des diplômes officiels. En tout état de cause, ils auront le niveau nécessaire à la sortie pour accéder à l'enseignement supérieur.

Le placement se fait naturellement par l'offre des entreprises partenaires de la formation ou avec le concours du Ministère de la Qualification et de l'Emploi.

Résultats et perspectives

L'école a déjà cinq années d'expériences. Dix-sept cours différents sont suivis par près de 800 élèves et administrés dans 9 délégations réparties sur l'ensemble du pays. L'école emploie 245 professeurs pour des durées variables. Près de 420 élèves ont terminé les cours dans les années antérieures.

A l'issue du premier cycle complet en 93/94 les résultats ont été les suivants :

- employés dans l'entreprise de formation : 52%,
- poursuivant des études supérieures : 22%,
- sans emploi : 20%,
- autres : 6%.

La contribution à la formation continue dans l'entreprise n'a pas encore été évaluée; on peut cependant noter l'augmentation de la demande ainsi que celle des études confiées à l'école.

3 - CONTEXTE

Le cas et les relations sociales

L'expérience a pour origine une centrale intersyndicale nationale. En relation directe avec des entreprises, administrations ou organismes sociaux employeurs. Sans être basée sur des accords collectifs spécifiques, elle est cependant en harmonie avec les accords nationaux ou de secteurs existants. Elle ne donne pas lieu à gestion paritaire.

Le cas et le système de formation professionnelle continue

Ce mode de formation professionnelle initiale est dérogatoire aux règles communes en vigueur au Portugal et basé sur une convention spéciale avec le Ministère; cependant les programmes officiels d'enseignement général sont respectés et les jeunes mis en mesure de réussir aux diplômes officiels, bien que ce ne soit pas le but de l'école. Il est de plus original d'ouvrir les modules de l'école aux salariés en formation continue en même temps qu'aux élèves.

CONTACTS

Mme Rosa Maria MARQUES
Présidente Escola Profissional Bento de Jesus
Caraça
Rua Victor Cordon, 1
P - 1200 LISBOA
Tél : 351 347 21 81
Fax : 351 347 37 61

M. Luis COSTA
Tecnico do Gabinete de Estudos
Confederação Geral dos Trabalhadores
Portugueses (CGTP)
Rua Victor Gordon N°1-2
P - 1200 LISBOA
Tél : 351 347 21 81
Fax : 351 347 21 89

Description du cas faite par :

Raymond POUPARD
32, Les Charmilles
F - 78590 NOISY LE ROI
Tél et Fax : 33 1 30 56 64 86





THÈME 6

NOUVELLES FORMES DE COOPÉRATION AU NIVEAU DES RÉGIONS

Responsable : **Raymond POUPARD**

CAS 1

“Fondations pour l'emploi” :
la ALU-Stiftung (la fondation ALU)
Braunau-Ranshofen, Autriche

CAS 2

Entre régions, comparaison des transferts des grandes entreprises
aux PME (Technologies - qualifications - formation)
Projet FORCE I/93B/1/3160/Q-FPC - SIAV SRL
Mestre, Italie

CAS 3

Création de l'école professionnelle d'Andikira
Béotie - Grèce

THÈME 6 : NOUVELLES FORMES DE COOPÉRATION AU NIVEAU DES RÉGIONS

Introduction

La réalisation du Marché unique européen a eu deux conséquences pour les Régions, d'une part, la révélation progressive des similitudes de situations et d'intérêts avec les Régions voisines et, d'autre part, l'émergence des problèmes spécifiquement territoriaux. Ce qui était filtré par les réglementations nationales et les frontières est devenu plus évident. La première édition du Compendium en 1994 a mis l'accent sur le premier aspect, les similitudes régionales; la présente édition, en complément, développe le second aspect, c'est à dire la spécificité des problèmes territoriaux.

D'abord pour les similitudes régionales, plusieurs projets du programme FORCE, six en 91-93, neuf en 92-94 et huit en 93/95, ont mis en lumière la réalité des problèmes spécifiquement régionaux, des responsabilités incombant aux instances régionales et des démarches que celles-ci conduisent. Sont évoquées dans ces projets les similitudes de géographie, de cultures, de moyens et d'initiatives, la complémentarité des ressources de toutes natures et la nécessité de se concerter pour promouvoir des économies inter régionales devenues interdépendantes. La volonté de se mieux connaître et de coopérer est manifeste. Il semble que la conscience d'un nouvel espace économique et sociologique soit très forte : nouveaux centres de décision, nouveaux axes de communication, émergence de marchés inter régionaux, concurrences nouvelles sur son propre marché, évolution des données économiques et sociales locales. Les auteurs de ces projets sont - ou bien en charge de responsabilités régionales,

- ou bien soucieux de contribuer au développement territorial :
- Organisations patronales et syndicales;
- Responsables politiques;
- Grandes entreprises soutenant le développement régional;
- Organismes de formation;

- Groupements de PME;
- Associations et agences de développement régional.

En second lieu, le traitement des problèmes spécifiquement territoriaux: il fait l'objet d'initiatives importantes illustrées par les trois exemples retenus ci-après. Les changements structurels dans l'économie ont un impact direct sur les régions et sur leurs projets de développement. Les régions qui sont caractérisées par un seul ou par un nombre limité de grands secteurs (monostructure) sont laissées sur le bas coté de la route, quand les crises surviennent dans ces industries. Ce fut le cas au cours des décennies passées dans nombre de régions européennes vouées aux industries traditionnelles. La fermeture d'usine entraîne alors la migration des travailleurs aussi bien que de la population qui y réside, et les personnes âgées, celles qui ne travaillent pas ou sont inaptes au travail, ou qui ne peuvent ou ne veulent pas être mobiles sont laissées à l'écart; la région est saignée à blanc. Pour éviter de telles évolutions, les gouvernements, les salariés et employeurs travaillent ensemble à l'élaboration de stratégie avec l'objectif de créer de nouveaux emplois dans la région. Dans les pays aux structures décentralisées, ce processus est plus aisé que dans ceux à gouvernement centralisé. Dans ces stratégies, les entreprises appartenant à des industries traditionnelles jouent un rôle majeur; elles apportent en effet des fonds considérables pour garantir et créer des emplois dans la région à travers les plans de compensation sociale conclus avec les syndicats. De telles stratégies régionales ont été développées dans divers pays européens, spécialement dans les industries de l'acier et des charbonnages en France et en Allemagne; il a fallu aussi affronter les changements régionaux et structurels dans les secteurs de l'Allemagne de l'Est et en Autriche, le nouvel état membre de l'Union européenne. Dans ce dernier pays, avec l'appui de la politique publique du marché du travail, une série de "fonda-

.....

tions pour le travail” ont été créées avec un double objectif : d’une part, assurer la protection sociale et ouvrir un nouvel avenir professionnel pour les personnes concernées, et, d’autre part, maintenir et développer le potentiel de ressources humaines de la région, de telle sorte que de nouvelles entreprises soient incitées à s’y installer. Les qualifications professionnelles qui sont offertes aux participants des Fondations autrichiennes pour le travail sont basées sur les antécédents personnels et tournées vers les emplois futurs dans la région. Les salariés et les employeurs sont impliqués dans l’élaboration des projets et dans la mise en oeuvre des stratégies. Le cas ALU-Stiftung illustre cette approche.

La réalité territoriale du traitement des problèmes d’emploi et de qualification est également mise en évidence par un projet FORCE, développée ensuite dans un projet LEONARDO, initiés par SIAV SRL MESTRE. L’appréciation de l’emploi et des ressources humaines est faite généralement sur la base territoriale. On constate alors les liens d’interdépendance existants entre, d’une part, les grandes entreprises et, d’autre part, les petites et moyennes, notamment par la voie de la sous-traitance. Ceci doit être pris en compte dans les politiques de développement de la formation professionnelle que les pouvoirs publics régionaux ont en charge et auxquels les partenaires sociaux, salariés et employeurs sont ou doivent être associés. La comparaison effectuée au niveau européen fait mieux comprendre les différences selon les régions et les pays et permet de proposer aux partenaires des outils pour orienter les évolutions.

A un niveau différent, la création de l’école professionnelle d’ANDIKIRA en Béotie est un exemple des relations directes entre une entreprise et son environnement géographique, économique et social immédiat. L’entreprise, au-delà de ses propres besoins et de ses propres possibilités de contribution, devient un point d’appui et de référence, non seulement par les compétences technologiques qu’elle implante et développe dans la région et les échanges qu’elle génère, mais aussi par le fonctionnement de sa propre structure sociale, qui est tributaire des divers aspects de la réalité humaine environnante.

Ainsi l’émergence d’une préoccupation nouvelle des problèmes territoriaux apparaît clairement ; le développement régional et la gestion collective des problèmes de l’emploi incombent aux responsables régionaux, qui ont souvent à les traiter dans des structures spécifiques, paritaires ou tripartites. Ceci concerne toutes les questions, qui sont interprofessionnelles par nature ou par défaut de prise en charge par les professions, comme l’interface pour la formation initiale générale ou professionnelle, l’orientation professionnelle et l’initiation à la vie économique, le chômage local des jeunes et des plus âgés, les reconversions de chômeurs de longue durée, la situation des populations à risque, la prévision de l’évolution régionale de l’emploi et des qualifications.

Des structures ou des organismes de même vocation peuvent être de plus en plus souvent appelés à coopérer à travers les frontières pour gérer des problèmes communs similaires. Mais on peut également trouver des parallélismes dans des organismes nationaux en charge des problèmes territoriaux, où siègent les partenaires sociaux, comme en France le Comité de coordination des problèmes régionaux de la formation continue et de l’apprentissage. Les partenaires sociaux concernés par les travaux des structures politiques régionales recherchent naturellement le contact avec leurs homologues des régions voisines.

Les partenaires sociaux sont associés à tous les organismes publics régionaux concernant l’emploi et la formation professionnelle. Ils sont généralement consultés sur les orientations des politiques publiques, sur l’affectation des ressources et sur l’évaluation des résultats. Parfois ils sont eux-mêmes gestionnaires d’organismes de formation ou d’observatoires de l’emploi et des qualifications. Par construction leurs structures de représentation territoriale les mettent en présence de tous les problèmes qui ne sont pas résolus par la voie des branches professionnelles. Le champ du territorial rejoint souvent celui de l’interprofessionnel et rejoint parfois l’activité de type associative d’autres partenaires non professionnels.

.....

Les Avis communs du Dialogue social comportent déjà quelques orientations relatives aux situations et problèmes évoqués ci-dessus:

A.C.5/04/91-1.8 : “Les disparités régionales existantes dans l’offre d’une éducation générale de base devraient être réduites...”

- A.C.6/03/87-7 : “La formation continue et le recyclage seraient d’autant plus efficaces qu’ils pourraient se prévaloir d’une politique visant à rechercher, notamment au niveau régional et local, une meilleure prévision des évolutions des qualifications et de l’emploi...”

- A.C.20/12/91-III-13 : “Les partenaires sociaux souscrivent à l’idée que, dans les politiques régionales, la formation joue un rôle central qu’il faudra développer davantage pour assurer les liens avec le développement écono-

mique...”

Les trois cas suivants mettent en lumière des démarches impliquant les partenaires sociaux dans la recherche de solutions aux problèmes à traiter au niveau des Régions :

- Cas 1 : “Fondations pour l’emploi” en Autriche: la ALU-Stiftung (la fondation ALU) à Braunau-Ranshofen.

- Cas 2 : Entre régions, comparaison des transferts des grandes entreprises aux PME (Technologies - qualifications - formation) - SIAV SRL - Mestre - Italie - Projet Force I/93B/1/3160/Q - FPC.

- Cas 3 : Création de l’école professionnelle d’Andikira, Béotie. Aluminium de Grèce.

THÈME 6 :

NOUVELLES FORMES DE COOPÉRATION AU NIVEAU DES RÉGIONS

CAS 1

**“Fondations pour l'emploi” en Autriche:
la ALU-Stiftung (la fondation ALU)
à Braunau-Ranshofen**

Pays : **Autriche**

Niveau : **Région /
Entreprise**

1 - PROFIL DU CAS ET RELATION AU THÈME

En Autriche, les partenaires sociaux dans les entreprises ont convenu de constituer des “fondations pour l'emploi” en raison du nombre croissant de fermetures d'entreprise au cours de ces dernières années. Ces fondations accueillent les salariés qui ont été licenciés et les préparent à un futur emploi par des mesures de qualification. Leur but est d'améliorer les possibilités de trouver un nouvel emploi ainsi que de contribuer à la restructuration des régions touchées. Les changements structurels de l'économie sont aussi ressentis au niveau régional. Les fermetures d'entreprise et les pertes d'emploi peuvent rendre des régions exsangues, si de nouveaux emplois ne sont pas créés et que les gens émigrent vers d'autres régions. Les fondations pour l'emploi ne visent pas uniquement à fournir aux personnes touchées un filet de sécurité sociale mais à conserver et à développer le potentiel en ressources humaines de la région. La fondation ALU (ALU est l'acronyme allemand pour *Ausbildungs, Leistungs und Unterstützungsverein* : association pour la formation, les compétences et le soutien) à Braunau-Ranshofen est un exemple de cette politique.

2 - DESCRIPTION DU CAS

Acteurs concernés et participants

Les acteurs concernés sont la direction et le comité d'entreprise de Austria Metall AG (AMAG), l'agence régionale pour l'emploi (“Arbeitsmarktservice”) administrée conjointement par les partenaires sociaux, la chambre de commerce et la chambre des ouvriers et des employés, les établissements de formation régionaux et d'autres entreprises de la région.

Les participants aux mesures de la fondation ALU sont les salariés qui ont perdu leur emploi à la suite de fermetures au sein de AMAG et d'autres entreprises dans la région.

Organisation et moyens

La fondation ALU a été constituée à la suite de la fermeture de l'usine d'électrolyse de AMAG en 1991. La direction et le comité d'entreprise ont convenu d'un plan social conformément aux procédures prévues par les réglementations régissant les relations industrielles en Autriche. Le plan fixait les modalités de licenciement et de versement des indemnités de licenciement et il prévoyait également l'établissement d'une fondation pour l'emploi. Les fondations pour l'emploi ne sont pas des fondations au sens juridique du terme. Elles sont, la fondation ALU y compris, des associations déclarées dont les membres sont les différents acteurs des entreprises et d'autres organisations mentionnées ci-dessus. Le but de la fondation ALU est de réintégrer dans la vie active les travailleuses et les travailleurs touchés par les fermetures d'entreprise par différents types de mesures :

- une phase d'orientation professionnelle (6 semaines) qui comprend l'élaboration d'un plan d'action personnel;
- la recherche active d'un emploi (“Outplacement” pendant une période pouvant aller jusqu'à 4 mois);

- une formation et une formation continue (adaptation des qualifications ou reconversion) dans des établissements de formation en entreprise ou hors entreprise;
- la création d'entreprises par les participants à la fondation;
- une phase d'encadrement intensif fait suite à la formation, si aucun emploi n'a été trouvé au terme de celle-ci (recherche active d'un emploi, mesures spécifiques pour ceux qui ont plus de 50 ans).

Les salariés sont libres de décider s'ils veulent entrer ou non à la fondation pour l'emploi. S'ils décident d'y entrer, leur contrat de travail est résilié et ils reçoivent un "contrat de formation" et une "bourse" de 2500 schillings autrichiens (environ 190 écus), en plus de l'allocation de chômage à laquelle ils ont droit de la part de l'assurance chômage, pour la durée de leur participation au projet qui ne peut toutefois excéder quatre ans. Leur droit aux allocations de chômage est également porté à un maximum de quatre ans aux termes de la législation autrichienne.

La fondation a un personnel permanent réduit (une personne pour les tâches administratives et deux formateurs à plein temps) mais elle peut faire appel au département du personnel de AMAG. La fondation n'est pas un établissement de formation en soi mais elle sert d'agent de liaison entre les établissements de formation et les entreprises. L'objectif des mesures de formation - qui représentent 80% des activités de la fondation - est de permettre aux participants de progresser au moins d'un niveau de qualification. Les entreprises qui forment les participants à la fondation (dans le cadre de la législation autrichienne sur la formation professionnelle) doivent offrir la perspective d'un emploi au terme de la formation. La fondation aide également à placer les participants dans des projets de formation dans les entreprises se trouvant dans la région allemande voisine.

La fondation pour l'emploi est financée par des fonds provenant du plan social de l'entreprise responsable des licenciements et de l'État fédéré de Haute-Autriche, par des cotisations de solidarité des personnes continuant à travailler dans l'entreprise et par des contributions des participants à la fondation. Les membres du personnel continuant à travailler pour AMAG versent une cotisation de solidarité de l'ordre de 0,05 à 0,1% de leur salaire mensuel. Les contributions des participants à la fondation consistent en un renoncement temporaire à leurs indemnités de licenciement, dont les intérêts servent à financer la fondation. Lorsque les participants quittent la fondation - après un maximum de quatre ans - ils reçoivent leurs indemnités de licenciement.

Résultats et perspectives

L'expérience montre qu'environ un tiers à la moitié des personnes licenciées entrent à la fondation pour l'emploi. Depuis sa constitution en décembre 1991 jusqu'en décembre 1995, un total de 562 personnes sont entrées à la fondation ALU. Sur ce total, 462 personnes ont participé à des mesures de formation spécifiques, 90 à des mesures de "outplacement" et 10 à des projets destinés à préparer la création d'entreprises. Un peu moins de 15% des participants avaient plus de 45 ans et faisaient par conséquent partie du groupe le plus difficile à placer sur le marché de l'emploi. Sur les 407 personnes qui sont sorties de la fondation, 79,5% ont trouvé un nouvel emploi.

Le district de Braunau (où quelque 37.000 personnes sont employées dans 3100 entreprises) compte quatre autres fondations constituées à la suite de réductions du personnel ou de fermetures d'entreprise ainsi que plusieurs autres projets analogues aux fondations. La fondation ALU a fourni une aide de départ et des services à certains de ceux-ci. Le succès de ces fondations a suscité des réflexions sur la création éventuelle d'une fondation régionale qui accueillerait immédiatement les travailleurs licenciés par de petites entreprises incapables de mettre sur pied un plan social. Les entreprises et les salariés pourraient - c'est l'idée - verser des cotisations à l'avance afin que les travailleurs puissent y avoir recours en cas de perte d'emploi ou de fermeture de l'entreprise. Cette nouvelle fondation régionale a pour but de contribuer tant à la stabilisation du marché régional du travail qu'au développement ultérieur des ressources humaines de la région.

Le succès des fondations pour l'emploi en Autriche a conduit à leur inclusion dans la loi sur l'assurance chômage: la durée des allocations de chômage est portée à un maximum de quatre ans, selon les dispositions de cette loi, si la personne licenciée relève le niveau de ses qualifications dans le cadre d'une fondation financée par l'entreprise et mise en oeuvre par le plan social.

3 - CONTEXTE

Le cas et les relations sociales

Les relations industrielles en Autriche sont marquées par une grande coopération. Cette politique de coopération des partenaires sociaux a permis de constituer les fondations pour l'emploi et de les développer avec succès. La législation sur la constitution des entreprises prévoit en principe l'établissement d'un plan social - du moins dans les grandes entreprises - en cas de réduction du personnel, afin de fournir un filet de sécurité sociale aux personnes qui perdent leur emploi. Grâce aux fondations pour l'emploi, la politique de sécurité financière a été complétée par une politique de développement des ressources humaines basée sur la coopération, dont l'un des buts principaux est de promouvoir le développement régional. La coopération des partenaires sociaux aux niveaux sectoriel et national et la collaboration tripartite de l'agence nationale pour l'emploi, des États et des communes en sont la garantie.

Le cas et le système de formation professionnelle continue

Le cas est avant tout un exemple d'une politique active du marché du travail qui, par le biais des qualifications et du développement des ressources humaines, vise à assurer la création de nouveaux emplois au niveau régional. Le système de formation continue est également utilisé à cette fin: des ateliers d'apprentissage et des cours organisés par les fondations pour l'emploi ont lieu dans des écoles professionnelles, dans des entreprises et dans des centres de formation du Wirtschaftsförderungs-institut (institut de promotion de l'industrie et de l'artisanat géré par des associations d'entreprises en vue de favoriser et d'assister l'activité commerciale) et le Berufsförderungs-institut (institution syndicale pour la promotion de l'emploi) qui constituent les piliers du système autrichien de formation continue basé sur la coopération. Les fondations pour l'emploi deviendront - on l'espère - un instrument permettant aux personnes touchées par les réductions de personnel de trouver plus facilement un nouvel emploi dans la région. Elles pourront de cette façon contribuer à maîtriser le changement structurel et à créer de nou-

veaux emplois au niveau régional.

CONTACT

*Heinrich SIMBÖCK
Geschäftsführer der ALU-Stiftung
Postfach
A - 5282 RANSHOFEN
Tél : 43 7722 66 00 0
Fax : 43 7722 66 000 12*

Description du cas faite par :

*Winfried HEIDEMANN
Hans-Böckler-Stiftung
Bertha-von-Suttner-Platz 3
D - 40227 DÜSSELDORF
Tél : 49 211 777 8 171 172
Fax : 49 211 777 8 188*

THÈME 6 :

NOUVELLES FORMES DE COOPÉRATION AU NIVEAU DES RÉGIONS

1 - PROFIL DU CAS ET RELATION AU THÈME

Origine

SIAB est parti du constat des difficultés pour les entreprises de Vénétie de trouver la main-d'œuvre jeune, dont elles ont besoin, et de la nécessité de promouvoir à cette fin la formation professionnelle et la gestion des ressources humaines dans les PME. La Confindustria Veneto avait déjà réalisé une recherche au niveau régional pour l'identification des qualifications demandées par les entreprises, en deux périodes, en septembre 90, lorsque le cycle économique était en phase d'expansion, et en février 1993, lorsque la situation était en phase de récession; les résultats étaient les mêmes et les mêmes tendances plutôt accentuées.

Dans la région de Venise, les pratiques de formation existent surtout dans les grandes entreprises et très rarement dans les PME, qui constituent cependant la plus grande partie du tissu économique local. Or celles-ci ne peuvent acquérir les atouts nécessaires à leur développement, que sont les technologies de pointe, l'innovation et l'esprit d'entreprise sans des initiatives de formation et de gestion des qualifications et des compétences. L'objectif du projet a donc été de favoriser le transfert de savoir-faire entre les grandes entreprises et les PME. A cette fin il a paru utile de comparer la situation et les pratiques de régions similaires en Europe.

Objectifs

- Étudier l'évolution de certaines qualifications professionnelles dans les grandes entreprises témoins;
- mettre en évidence les différences (et les analogies) entre les situations des régions des trois pays partenaires (Italie, France, Belgique);
- étudier les rapports entre grandes entreprises et petites et moyennes entreprises (surtout dans le domaine de la sous-traitance) en particulier par rapport à la formation du personnel;
- préparer des instruments dérivés de l'expérience des grandes entreprises pour l'analyse des tâches et pour déterminer l'évolution de celles-ci;
- associer des instruments pour le relevé des besoins de formation;
- transférer ces systèmes dans les PME;
- réaliser de cette façon un transfert de know-how de la grande entreprise vers la PME et donner aux petites entreprises (dont on connaît la difficulté pour élaborer des programmes de formation) une aide pour le développement des ressources humaines.

Les problèmes de “territoire” ou de “région”

Ce cas présente un intérêt par rapport au thème de l'action régionale ou territoriale à trois points de vue: - d'abord la loi italienne donne compétence et obligation à la Région de traiter les problèmes de formation professionnelle; - en second lieu, l'appréciation de la situation de l'emploi et des ressources de main-d'œuvre est faite sur la base territoriale; or il y a des différences importantes d'une région à l'autre, particulièrement en Italie - enfin le constat est fait de l'existence de réseaux d'influence des grandes entreprises sur les PME au niveau territorial, soit par la voie de la sous-traitance, soit par leur communauté d'intérêts

CAS 2

Entre régions, comparaison des transferts des grandes entreprises aux PME (Technologies - qualifications - formation) - Projet FORCE I/93B/1/3160/Q-FPC - SIAB SRL - Mestre

Pays : Italie

Niveau : Régional

et de problèmes, qui sont à prendre en compte dans les organisations d'employeurs et de salariés.

2 - DESCRIPTION DU CAS

Acteurs concernés et participants

- Des organisations patronales dans les trois pays partenaires: Confindustria en Italie, Union des Entreprises de Bruxelles en Belgique, Union Patronale Régionale de Calais en France;
- la COPIRE de la région Nord-Pas de Calais (Commission paritaire régionale de l'emploi), pour la France;
- des organisations syndicales de salariés pour la Belgique: GCSLB, Centrale générale des syndicats libéraux de Belgique - CSC, Fédérations bruxelloise des syndicats chrétiens, - FGTB, Fédération générale des travailleurs belges;
- AGFOL, Agenzia di formazione dei lavoratori, pour l'Italie;
- des entreprises: - Pour la Belgique, Wolkswagen S.A., - pour la France, Française de mécanique, - pour l'Italie, Aprilia SPA;
- le Bureau d'information communautaire des Chambres de commerce de Vénétie, Eurosportello veneto;
- enfin le promoteur, SIAV (Société de services aux entreprises de la Confindustria de la Vénétie), assisté d'experts.

Organisation et moyens

Un projet dans le cadre du programme Force, repris ensuite dans le programme Leonardo, est apparu comme le moyen le plus favorable pour engager cette action de recherche.

Résultats et perspectives

Les résultats dégagés par les études et les rencontres menées au niveau international peuvent être ainsi résumés :

- il existe des relations très étroites et parfois contraignantes entre les grandes entreprises et les petites et moyennes entreprises (surtout la sous-traitance), particulièrement en ce qui concerne la qualité des produits ou des services que les PME fournissent aux grandes entreprises; cela concerne la formation du personnel;
- il existe un rapport à la fois étroit et flexible entre les entreprises et le système de formation public ou privé (surtout en France) et ce rapport ne pose pas de problèmes pour l'entreprise sinon la nécessité d'une analyse de ses besoins de formation et de préparation correspondante sur le plan pédagogique;
- il existe dans ce cadre un certain niveau de dialogue social entre représentants patronaux et syndicaux à propos de la formation, sauf en Italie (hormis les rapports personnels);
- de ce dialogue social découle l'existence d'organismes paritaires régionaux, qui travaillent en commun à la solution des problèmes;
- les syndicats prennent différemment en compte, plus ou moins conflictuellement selon les pays, les rapports entre grandes entreprises et PME par rapport à la demande de qualité et de qualification du personnel et donc de formation. (*"Il faut qu'elles s'adaptent si elles veulent garder le contrat de sous-traitance."*)

Les résultats du projet sont concrétisés par un schéma/formulaire sur papier et sur disquette (en italien, en français et en anglais) pour l'analyse des fonctions, des tâches à réaliser, des compétences demandées et des niveaux relatifs possédés et pour l'identification des besoins de formation qui en découlent dans les PME. Le système a été testé dans le secteur de la mécanique et dans d'autres secteurs, comme le matériel de sport.

3 - CONTEXTE

Le cas et les relations sociales

Ce cas se situe dans le cadre des efforts de mise en application de l'accord signé en Italie le 23 juillet 1993 par les Entrepreneurs (Confindustria) et les syndicats (CGIL, CISL UIL), qui traitait entre autres des problèmes de formation professionnelle.

Le cas et le système de formation professionnelle continue

En Italie les activités de formation sont régies par la Loi n°845 du 21 décembre 1978 ; il s'agit d'une loi-cadre qui délègue la compétence aux Régions, qui ont la possibilité et la charge de légiférer à ce propos. Par conséquent, il y a en Italie des situations particulières dans chaque région, tant sur le choix des orientations que sur la gestion des activités. Les procédures, formulaires, questionnaires, documents divers à remplir sont différents d'une région à une autre (le degré de bureaucratisation est très élevé). De ce fait, si les grandes entreprises disposent de spécialistes dans leurs directions des ressources humaines pour présenter et gérer des projets, les PME sont, quant à elles, obligées d'avoir recours à des consortium, structures de conseil et organismes divers.

Des problèmes semblables de mise en oeuvre relevant de la compétence des Régions se posent également en Belgique et en France pour les partenaires sociaux et pour les entreprises. La réalité économique et sociale impose de tenir compte de l'existence de situations propres aux bassins d'emploi et du fonctionnement particulier des sous-systèmes administratifs régionaux.

*M. Giorgio BOCCATO - S.I.A.V Srl
Via Cesare Battisti, N°7
I - 30174 MESTRE (Venise)
Tél : 39 41980205
Fax : 39 41970825*

*M. Nebridio MASSARO (CISL),
Président de l'A.G.F.O.L. (Agenzia Formazione
Lavoro Soc. Coop a.r.l.).
Via Querini, N°27
I - 30174 MESTRE (Venise)
Tél : 39 41940944
Fax : 39 41940478*

CONTACTS

Description du cas faite par :

*Raymond POUPARD
32 Les Charmilles
F - 78590 NOISY LE ROI
Tél et Fax : 33 1 30 56 64 86*

THÈME 6 :

NOUVELLES FORMES DE COOPÉRATION AU NIVEAU DES RÉGIONS

CAS 3

**Création de l'école
professionnelle
d'Andikira - Béotie**

Pays : **Grèce**

Niveau : **Régional**

1 - PROFIL DU CAS ET RELATION AU THÈME

Le cas concerne les problèmes de formation professionnelle et d'emploi des jeunes rencontrés au niveau d'un bassin d'emploi et portés à celui de la région, comment ils sont pris en compte par les partenaires sociaux, les démarches entreprises, les résultats obtenus et les perspectives qui s'en dégagent. Le dialogue social pratiqué dans une entreprise, l'Aluminium de Grèce, a été la base d'une action en faveur de la création de moyens de formation et de prévision d'emplois pour les enfants du personnel de l'entreprise et en même temps pour ceux des environs immédiats.

Ce cas illustre l'exercice du rôle des partenaires sociaux au niveau territorial et l'articulation des prises en compte des problèmes territoriaux dans le cadre des structures professionnelles nationales ou communautaires.

2 - DESCRIPTION DU CAS

Acteurs concernés et participants

Sont concernés le personnel et les syndicalistes de l'Aluminium de Grèce, initiateurs de l'action, la direction de l'entreprise, les instances régionales et nationales des organisations syndicales et professionnelles, les autorités publiques locales (mairies), régionales et nationales et OAED, l'Organisme grec de formation professionnelle. Les instances communautaires ont également participé au financement de l'école.

Organisation et moyens

Dans le cadre de leurs réunions annuelles dans l'entreprise les syndicalistes ont demandé en 1984 à l'entreprise une action en faveur de la préparation à l'avenir et de la formation professionnelle des enfants du personnel. L'Aluminium de Grèce est en effet le principal employeur dans un bassin d'emploi relativement isolé entre le mont Parnasse et le golfe de Corinthe. Un accord étant intervenu dans ce sens, des démarches conjointes ont été conduites avec l'appui des organisations syndicales et patronales régionales et nationales vers les pouvoirs publics locaux (mairies) et vers les autres employeurs, d'abord dans les communes proches, puis dans l'ensemble de la Béotie. Il s'est agi de déterminer les besoins et possibilités d'emploi, les qualifications à donner, les moyens physiques et pédagogiques à mettre en place et les ressources nécessaires au fonctionnement.

Après huit années de démarches l'école d'Andikira a pu ouvrir. Elle a été construite grâce des contributions concertées de diverses origines, le terrain étant offert par l'entreprise. La responsabilité en a été confiée à OAED. Elle fonctionne depuis deux ans dans le cadre des programmes nationaux avec un effectif compris entre 100 et 150 élèves par année répartis en trois sections : comptabilité des PME, bureau-tique - hôtellerie. Les jeunes, âgés de 15 à 18 ans, préparent les diplômes nationaux en relation avec les entreprises de la région, sans qu'il y ait toutefois de liens contractuels de type apprentissage.

Résultats et perspectives

Les résultats doivent être appréciés sur divers plans :

L'école a été créée, conformément aux attentes du personnel de l'entreprise et de la population. Cette installation de moyens de formation à un point du territoire que les plans publics régionaux ou nationaux n'auraient sans doute pas retenu, renforce la stabilité de la communauté humaine, en y maintenant les jeunes plus longtemps, donne des possibilités d'améliorer le niveau général de formation et d'obtenir des qualifications en relation avec les emplois de la région et en phase avec le développement général des technologies et des compétences. Par là même, l'activité économique locale trouve des ressources qui favorise son expansion.

La dimension de l'école reste cependant limitée; elle doit en effet entrer dans le cadre du plan général des moyens et capacités de financement publics. De plus, il n'y a pas d'engagement d'emploi de la part des employeurs des jeunes formés par l'école; les recrutements restent nécessairement subordonnés à la réalité des besoins des entreprises. C'est donc par la continuité du dialogue entre les parties concernées que les ajustements se font au mieux, la contribution de chaque partenaire renforçant celle des autres, le voisinage d'Aluminium de Grèce apportant ainsi à l'école l'appui de ses ressources de compétences.

Les cycles d'études se déroulent sur deux ans. Le premier cycle s'achèvera à l'été 96. Il n'y a pas encore de résultats de sortie, mais tout se déroule de façon satisfaisante et les responsables sont très confiants.

3 - CONTEXTE

Le cas et les relations sociales

Cette action formellement extérieure aux relations sociales, y a néanmoins trouvé son origine et son soutien dans la durée, les partenaires sociaux prenant en compte la situation de l'emploi dans l'environnement de l'entreprise, les ressources de formation professionnelle des jeunes et la qualité de cette formation.

Le cas et le système de formation professionnelle continue

Bien qu'indépendante par origine et par vocation, cette école s'inscrit dans le système grec de formation professionnelle, dont elle applique les programmes et prépare les examens.

M. N. DENAXAS
Chef du service formation
Aluminium de Grèce
Usine de Saint Nicolas
Paralia-Distomo
G - 32003 SAINT NICOLAS - Béotie
Tél : 30 267 42 502
Fax : 30 267 49 180

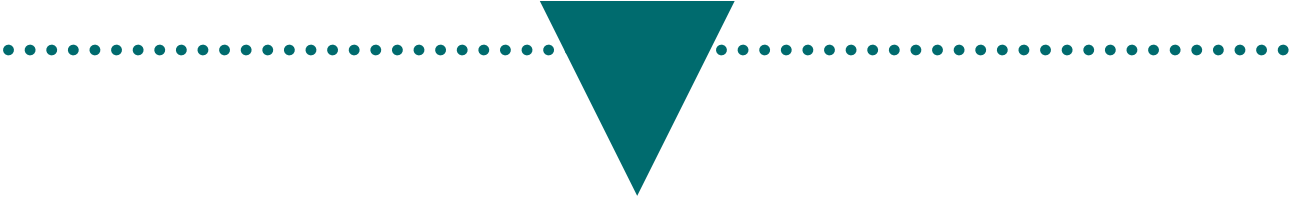
M. Georges KOTOULAS
Formateur
Aluminium de Grèce
Usine de Saint Nicolas
Paralia-Distomo
G - 32003 SAINT NICOLAS - Béotie
Tél : 30 267 49 390
Fax : 30 267 49 180

CONTACTS

Description du cas faite par :

Raymond POUPARD
32, Les Charmilles
F - 78590 NOISY LE ROI





THÈME 7

VALIDATION / RECONNAISSANCE

Responsable : **Jean-Marie LUTTRINGER**

CAS 1

La reconnaissance des qualifications réelles
des employés de bureau
Danemark

CAS 2

Qualifications basées sur les compétences
Finlande

CAS 3

“Technifutur” école de formation : délivrance de
certificats de qualification aux demandeurs d’emploi
Belgique

THÈME 7 : VALIDATION / RECONNAISSANCE

Introduction

Le développement de la formation professionnelle continue des salariés suppose que soient réunies des conditions relatives à l'accès à la formation, à son financement mais également à sa validation et à sa reconnaissance juridique par l'employeur.

La validation des acquis de la formation est un acte officiel qui consiste à reconnaître un diplôme, un titre homologué ou un certificat de qualification. Cette validation permet de vérifier qu'un individu maîtrise des connaissances et des savoir-faire dans un domaine précis.

Cependant cette procédure n'entraîne pas d'incidence automatique sur la qualification contractuelle convenue entre le salarié et l'employeur.

La reconnaissance de la qualification fait l'objet de procédures variables selon les pays prévues en général par les conventions collectives et les systèmes de classification.

Les partenaires sociaux sont souvent associés, avec les pouvoirs publics, à ces deux types de procédure. Ils peuvent aussi en assurer l'administration directe par la voie de la négociation collective.

Ce thème est un des axes majeurs du Dialogue Social européen, il est abordé dans six avis communs. L'avis commun du 10.13.92 porte sur la validation et la certification des acquis de la formation professionnelle et vise la création d'un système de transparence et de transfert des qualifications et des diplômes en Europe.

Divers projets (Portfolio - Euroqualification) ont été initiés par la Commission Européenne afin de promouvoir la reconnaissance des qualifications en Europe. A cet effet, le Livre Blanc "Enseigner et apprendre vers la société cognitive" (Commission Européenne - Direction générale XXII) rappelle que les pays européens doivent identifier un certain nombre de savoir bien définis généraux ou

professionnels, concevoir des systèmes de validation pour chacun de ces savoirs et offrir de nouveaux moyens plus souples de reconnaissance des compétences. Pour ce faire un projet de cartes personnelles de compétences est à l'étude, il devra permettre à chaque individu de faire connaître ses connaissances et ses savoir-faire au fur et à mesure de leur acquisition.

L'observation des pratiques nationales existantes fait apparaître la variété de procédures de validation et de reconnaissance de la qualification.

TYPLOGIE DES VOIES DE VALIDATION DES ACQUIS DE LA FORMATION CONTINUE

Attestation de présence et d'assiduité

Les certificats de présence ou d'assiduité délivrés aux participants à des actions de formation continue sont les instruments les plus répandus. Ils sont délivrés par les organismes de formation continue privés ou publics dans la plupart des pays. Ces certificats peuvent même constituer la seule ou la principale modalité de validation (Grèce, Belgique, Italie). Le cas n°3 "Technifutur" qui porte sur la délivrance de certificats de qualification aux demandeurs d'emploi en Belgique marque une tendance à impliquer d'avantage les partenaires sociaux dans le processus de validation de la formation professionnelle continue.

La Grèce, l'Espagne, l'Italie, le Portugal, où les systèmes de formation continue sont en cours de réforme, recherchent des modalités plus élaborées permettant de passer de simples certificats de présence à des procédures de validation impliquant les partenaires sociaux.

Des attestations de participation peuvent également être délivrées par les entreprises qui organisent des actions

.....

d'adaptation à l'emploi ou d'entretien des connaissances pour leurs salariés (Allemagne, France...). Aucune garantie formelle de reconnaissance de la qualification ainsi acquise n'est attachée à cette procédure hors de l'entreprise.

Deux pays, le Royaume-Uni et la France fournissent des exemples de validation (Royaume-Uni) ou d'attestation (France) des acquis de formation et d'expérience professionnelle accumulés tout au long de la carrière professionnelle.

Certificats de formation et de qualification professionnelle

La plupart des pays, soit connaissent déjà la procédure des certificats de formation ou de qualification professionnelle pour valider les acquis de la formation continue (Allemagne, Espagne, France, Irlande, Italie...), soit envisagent de la mettre en place (Grèce, Portugal).

En Espagne, des certificats de formation professionnelle, liés au marché du travail, sont mis en place par l'INEM sous la tutelle du Ministère du Travail. Comme en Allemagne, l'Etat garde le monopole de la validation (certification) alors que les partenaires sociaux sont associées à la définition des cursus de formation.

La France connaît également cette procédure mixte de certification étatique sous la tutelle du Ministère du Travail (certificats délivrés par l'Association pour la Formation Professionnelle des Adultes - A.F.P.A.), à laquelle les partenaires sociaux sont associés, sans pour autant, être décideurs. Il en va de même pour le Portugal par l'intermédiaire de l'Institut pour l'Emploi et la Formation Professionnelle (I.E.F.P.) placé sous la tutelle du Ministère du Travail.

C'est en France que le développement de la voie paritaire semble être le plus significatif dans la période récente. On assiste en effet à une rupture du monopole étatique de certification de la qualification professionnelle. La loi relative à la formation continue a procédé à un transfert partiel de compétences aux partenaires sociaux dans ce domaine et, ce à leur demande.

Titres et diplômes

La délivrance de titres et de diplômes par une autorité dûment habilitée par la puissance publique, représente la voie traditionnelle de reconnaissance des acquis de la formation initiale. Lorsqu'il s'agit de titres et de diplômes de l'enseignement technologique, les partenaires sociaux peuvent être consultés à l'occasion de leur création, de leur contenu et des modes d'évaluation retenus (Allemagne, France). Ils peuvent enfin être associés en qualité "d'experts" sans mandat particulier aux jury d'examen. Au Danemark, ils partagent la responsabilité initiale en matière de définition et de reconnaissance des jeunes et des adultes. L'implication des partenaires sociaux varie d'un secteur à l'autre, la tradition est plus développée dans le secteur de la métallurgie, du commerce pour les qualifications des employés. Le cas 1 du présent compendium relatif à la reconnaissance des compétences réelles des employés au Danemark illustre ce thème.

Cette voie classique présente, dans tous les pays, peut connaître quelques adaptations au titre de la formation professionnelle continue.

RÔLE DES PARTENAIRES SOCIAUX

Dans tous les pays, les partenaires sociaux interviennent à un ou plusieurs moments du processus qui va de la définition des référentiels de formation, en passant par l'organisation des actions, la validation ou la certification pour les salariés, à la reconnaissance conventionnelle des acquis de la formation dans le contrat de travail individuel.

Les modalités de cette intervention sont variables selon les cultures nationales (système de relations professionnelles, rapport entre système éducatif et monde du travail...).

L'association des partenaires sociaux aux instances publiques apparaît comme la modalité la plus répandue, elle s'exprime par la gestion tripartite ou la simple consultation (Grèce, Italie, Espagne, Belgique, France, Allemagne, Finlande...). Le cas 2 qui porte sur les qualifications basées sur la compétence en Finlande illustre cette association tripartite avec la mise en place d'un sys-

.....

tème de reconnaissance des compétences de l'expérience. Le cas 1 consacré à la reconnaissance des compétences réelles des employés au Danemark s'inscrit également dans cet axe.

L'intervention autonome des partenaires sociaux est plus rare. Elle s'exprime par la négociation d'accords nationaux interprofessionnels sur la formation professionnelle, dans quelques pays (Espagne, Grèce, Italie, France).

Certains de ces accords abordent le thème de la validation et de la reconnaissance des acquis de la formation (France, Italie, Grèce), d'autres non (Espagne). Elle présente de l'intérêt pour les partenaires sociaux de plusieurs pays.

Ce thème est enfin présent dans quelques programmes LEONARDO pour 1996 relatifs aux qualifications et à

leur reconnaissance.

Face à la diversité des modalités de validation et de reconnaissance des qualifications, il est proposé d'analyser trois cas spécifiques qui mettent en lumière des démarches impliquant les partenaires sociaux :

- Cas 1 : La reconnaissance des qualifications réelles des employés au Danemark.

- Cas 2 : Qualifications basées sur les compétences en Finlande.

- Cas 3 : "Technifutur" : délivrance de certificats de qualification aux demandeurs d'emploi en Belgique (Province de Liège et du Luxembourg) .

1 - PROFIL DU CAS ET RELATION AU THÈME

La possibilité d'obtenir que l'expérience pratique et les cours soient reconnus constitue une motivation pour les adultes qui n'ont pas obtenu de certificat sanctionnant une formation professionnelle initiale. C'est une garantie de la valeur de la qualification. La capacité de justifier une qualification est utile si le travailleur envisage un changement d'emploi ou si son emploi est perdu ou menacé.

Au Danemark, une grande partie des personnes travaillant dans le secteur des employés de bureau et des employés commerciaux entrent dans ce secteur sans un vrai certificat de formation initiale - en particulier comme dactylos ou caissiers. Ce sont souvent des femmes qui veulent se réinsérer sur le marché du travail. Dans d'autres cas, des employés sont confrontés à la nécessité d'évaluer leurs qualifications et de relever leur niveau à cause de licenciements ou de réorganisations. Tenant compte de ce fait, les commissions professionnelles dans le secteur des employés de bureau et des employés commerciaux ont établi des règles permettant la reconnaissance des qualifications informelles et de l'expérience pratique.

Le secteur des employés de bureau et des employés commerciaux est le deuxième plus grand secteur d'emploi tant privé que public. A l'heure actuelle, les employés de bureau semblent être les plus intéressés si l'on se base sur le nombre de demandes de reconnaissance (461 dans le secteur privé et 268 dans le secteur public en 1993; en 1994, ces chiffres sont passés respectivement à 761 et à 392, et en 1995 à 1127 et à 482).

CAS 1

La reconnaissance des qualifications réelles des employés de bureau

Pays : **Danemark**

Niveau : **Sectoriel**

2 - DESCRIPTION DU CAS

Acteurs concernés et participants

L'octroi de cette reconnaissance est du ressort de la commission professionnelle paritaire autonome, c'est-à-dire un organisme conjoint mis en place par les partenaires sociaux.

Les participants potentiels sont des employés non qualifiés dans le secteur des employés de bureau qui ont suivi des cours appropriés et ont une expérience pratique. (Ils peuvent ou non avoir un emploi au moment où ils font la demande, la commission ne tient pas compte de leur situation à cet égard et le pourcentage de demandeurs sans emploi n'est pas connu mais il semblerait qu'il est élevé.)

Sur un échantillon de 200 demandeurs l'année dernière, 91% étaient des femmes, près de 80% étaient non qualifiés, un petit pourcentage avait une certaine formation formelle dans le secteur des employés de bureau et des employés commerciaux et 15 pour cent étaient qualifiés dans un autre domaine. Deux tiers avaient entre 35 et 55 ans et avaient en moyenne 10 ans d'expérience.

Organisation et moyens

Une demande écrite est adressée à la commission professionnelle (*Fagligt udvalg for kontor, FUK*), s'il s'agit d'une reconnaissance d'éléments pratiques, et à une école commerciale, s'il s'agit d'éléments théoriques. La commission professionnelle est habilitée à octroyer ou à refuser cette reconnaissance, selon des règles qu'elle formule mais qui sont codifiées et publiées par le ministère de l'Enseignement. Les écoles

commerciales sont habilitées à octroyer le certificat pour les parties théoriques, lequel est une condition préalable à la reconnaissance totale sous l'autorité de la commission professionnelle.

Les règles mentionnent (§. 25) des modules spécifiques d'enseignement ou de cours généraux par exemple, relevant en particulier du système de formation continue et énumèrent une série de cours AMU qui équivalent ensemble à la qualification de formation initiale.

Les personnes de plus de 25 ans qui n'ont pas terminé leur formation initiale peuvent néanmoins recevoir le certificat :

- si elles peuvent fournir la preuve qu'elles ont suivi les parties théoriques selon les règles de l'apprentissage ouvert ou la preuve qu'elles ont été dispensées de certaines parties parce qu'elles avaient un autre type d'éducation théorique ou de formation pertinente (l'école commerciale évalue la partie théorique et leur délivre un certificat pour cette partie) ;
- si elles peuvent justifier au moins deux années d'emploi à plein temps (ou à temps partiel de durée égale) conformément aux règles de la formation pratique dans le type particulier de profession choisie ou une expérience du travail équivalente au Danemark ou à l'étranger.

La commission professionnelle peut délivrer des certificats aux personnes de moins de 25 ans, si elles satisfont aux critères susmentionnés à l'exception de l'âge et si - d'après le jugement de la commission - elles ont la formation et l'expérience nécessaires.

Résultats et perspectives

Ce type de reconnaissance est pratiqué par les commissions professionnelles dans le secteur des employés de bureau et des employés commerciaux depuis près de vingt ans et ce secteur a été parmi les premiers à fixer des règles et à codifier cette pratique.

L'expérience a déjà amplement démontré sa valeur et un nombre croissant d'employés y ont recours. Ils ont été près de 1200 à faire la demande en 1994 et plus de 1600 en 1995 (un projet est en cours en collaboration avec le ministère, en vue de démontrer les résultats et de diffuser cette pratique).

3 - CONTEXTE

Le cas et les relations sociales

Il existe deux syndicats et trois organisations patronales sectorielles spécifiques mais, comme les employés sont répartis dans tous les secteurs, il existe une convention collective nationale générale, gérée par l'organisation générale des employeurs (*Dansk Arbejdsgiverforening*) et par le principal syndicat sectoriel (*Handels- og Kontorfunktionærernes Forbund, HK*).

Les partenaires sociaux au sein de ces organisations ont constitué et financé un secrétariat conjoint (*Uddannelsesnævnet*) voici près de vingt ans pour servir d'organe de coordination de toutes les commissions mixtes dans ce domaine (10 pour le moment), et pour développer et promouvoir les intérêts communs que les partenaires sociaux ont dans la formation professionnelle.

Ces organisations sont représentées au sein des commissions en fonction de leurs intérêts dans ce domaine particulier mais toujours sur une base paritaire.

Le secrétariat a un conseil mixte, dont les partenaires sociaux assument alternativement la présidence.

Les commissions sont autonomes et s'occupent des tâches nationales stipulées dans la législation en la matière.

Le cas et le système de formation professionnelle continue

Des cours de nombreuses parties du système de formation figurent dans les demandes.

La compétence de reconnaître des qualifications et d'octroyer des certificats a fait l'objet d'un décret d'application du ministère de l'Enseignement, révisé pour la dernière fois le 15 avril 1994.

Cette compétence peut être exercée par toute commission professionnelle au sein de cette profession mais la pratique est surtout développée dans le secteur des employés de bureau et des employés commerciaux ainsi que dans l'industrie métallurgique.

La question de la reconnaissance des qualifications et de la formation des adultes fait l'objet d'un débat au Danemark.

CONTACT

*Det faglige udvalg for Kontor
Uddannelsesnævnet
Ny Vestergade 17
DK - 1471 KØBENHAVN K
Tél : 45 33 36 66 00
Fax : 45 33 36 66 33*

Description du cas faite par :

*Margit HURUP GROVE
Kongensvej 7
DK - 9560 HADSUND
Tél et Fax : 45 98 58 86 22*

1 - PROFIL DU CAS ET RELATION AU THÈME

Le 1er mai 1994, la Finlande a adopté la loi sur les qualifications professionnelles et a donc entamé une réforme fondamentale de la reconnaissance des qualifications professionnelles. C'est le résultat d'une coopération tripartite des syndicats, des employeurs et du gouvernement, et les partenaires sociaux ont également participé à la mise en application de la loi. L'objectif de la réforme est la mise au

point d'une méthode de contrôle orientée vers les compétences, applicable à l'éducation des adultes, qui permet de délivrer un certificat attestant les compétences, les connaissances et l'expérience professionnelles, indépendamment de la manière dont elles ont été acquises. Les compétences acquises au cours de l'activité professionnelle, sans qu'il y ait eu participation à un cours de formation spécifique, peut également être évaluées et certifiées. Par conséquent, le nouveau système reprend un développement qui a vu le jour au Royaume-Uni avec la mise en place du système NVQ. En Finlande cependant, les normes nationales de qualification sont fixées par le ministère de l'Éducation, les nouvelles qualifications sont intégrées dans le système existant d'éducation des adultes et le contrôle est effectué dans le cadre des cours de formation continue requis.

CAS 2

Qualifications basées sur les compétences

Pays : **Finlande**

Niveau : **National / Secteur**

2 - DESCRIPTION DU CAS

Acteurs concernés et participants

Les acteurs concernés sont le ministère de l'Éducation, les partenaires sociaux, le conseil national de l'éducation, les commissions sectorielles de l'éducation, les commissions d'examen et les institutions de formation. Les participants au système sont les travailleurs adultes qui auront ainsi la possibilité de voir leurs qualifications professionnelles reconnues et/ou de recevoir un certificat pour les cours de formation initiale déjà terminés.

Organisation et moyens

Le nouveau système de qualification comprend deux niveaux: le premier niveau est celui des qualifications pour les adultes suivant une formation professionnelle initiale - elles sont équivalentes aux certificats de formation reconnus délivrés aux jeunes; le deuxième niveau est celui des qualifications spécialisées et des qualifications professionnelles (basées toutes deux sur l'emploi). Le ministère de l'Éducation décide de la désignation des qualifications reconnues, les commissions de l'éducation des secteurs de l'industrie et des services font des propositions sur les exigences et les normes de qualification, le conseil national de l'éducation vérifie les besoins, prend des décisions sur les domaines professionnels dans lesquels des commissions d'examen sont constituées et nomme les membres de celles-ci, les commissions d'examen sont responsables de l'organisation et de la surveillance des épreuves. Les examens ont lieu dans différents types d'écoles, de centres de formation et d'instituts - désignés par les commissions d'examen - conformément à des normes préétablies.

Les normes de base applicables aux examens pour les domaines professionnels sectoriels sont fixées par le conseil national de l'éducation sur proposition des commissions de l'éducation. 2/3 des membres des

commissions sectorielles de l'éducation sont des représentants des partenaires sociaux, auxquels s'ajoutent des enseignants et des scientifiques. Les commissions d'examen sont composées de représentants de la direction et du personnel, d'enseignants et, si nécessaire, d'indépendants. La majorité des membres doivent être des représentants de la direction et du personnel. Les commissions d'examen sont financées par des contributions des institutions de formation et le coût même des examens par différents fonds publics ou par des contributions des participants aux examens. Le fonds de formation et d'indemnisation pour perte d'emploi, administré conjointement par la direction et le personnel, joue dans ce contexte un rôle particulier: il fournit un soutien financier aux personnes participant aux examens ou à des mesures de formation continue qui débouchent sur des examens permettant d'obtenir de nouvelles qualifications.

Résultats et perspectives

Depuis 1994, on est parvenu aux résultats suivants :

- Le ministère de l'Éducation a formulé les désignations de quelque 260 qualifications dans toutes les branches.
- Le conseil national de l'éducation a défini les normes pour quelque 200 qualifications sur proposition des commissions sectorielles de l'éducation.
- Environ 160 commissions d'examen (sur les 200 prévues) ont été constituées.
- Plus de 200 certificats ont été octroyés pour les nouvelles qualifications.
- Les premiers cours qui offrent une préparation aux nouvelles qualifications ont commencé en août 1995.
- Les partenaires sociaux en collaboration avec le conseil national de l'éducation ont mis sur pied un projet pilote pour le développement de tests standardisés.

3 - CONTEXTE

Le cas et les relations sociales

Le cas est un exemple de l'organisation des relations industrielles tripartites en Finlande. Le contenu de la loi remonte à des entretiens entre le gouvernement et les partenaires sociaux. Ces derniers ont participé massivement à la mise en oeuvre de la loi. Ils fournissent la majorité des membres des commissions d'examen et contribuent de manière décisive à la définition des conditions préalables auxquelles il faut satisfaire pour obtenir des qualifications. Les besoins des secteurs industriels sont donc inclus dans les nouvelles qualifications. Les qualifications acquises dans le système sont protégées par la loi, c'est-à-dire qu'elles sont reconnues au niveau national.

Le cas et le système de formation professionnelle continue

Le système de qualifications basées sur des compétences fait partie du vaste système de l'éducation des adultes en Finlande. La reconnaissance des qualifications qui, en principe, sont indépendantes de la formation préalable introduit un nouvel élément structurel. Celui-ci est toutefois lié à la mise en oeuvre de mesures de formation. Les examens et les certificats feront partie d'un système de qualification du deuxième niveau en devenir, visant à accroître les qualifications et les compétences, à soutenir la dynamisation des carrières professionnelles et à harmoniser la formation pour les travailleurs et les chômeurs.

CONTACTS

Jari-Pekka JYRKÄNNE
SAK (Confédération des syndicats finlandais)
P.O. Box 157
Siltasarencatu 3A
FIN - 00531 HELSINKI
Tél : 358 0 77 21 432
Fax : 358 0 77 21 447

Kari PURHONEN
TT (Confédération de l'industrie et des
employeurs finlandais)
P.O. Box 30
Eteläranta 10
FIN - 00131 HELSINKI
Tél : 358 0 68 681
Fax : 358 0 68 68 25 16

Description du cas faite par :

Winfried HEIDEMANN
Hans-Böckler-Stiftung
Bertha-von-Suttner-Platz 3
D - 40227 Düsseldorf
Tél : 49 211 777 8 171 172
Fax : 49 211 777 8 188

1 - PROFIL DU CAS ET RELATION AU THÈME

La création de Technifutur résulte de la signature d'un accord le 14 Mars 1989 entre les partenaires sociaux du secteur des fabrications métalliques des provinces de Liège et du Luxembourg. Ils ont souhaité mettre en commun un ensemble de moyens humains, techniques, logistiques et infrastructurels afin de permettre l'adaptation des savoir-faire régionaux aux changements technologiques qui concernent les grandes entreprises et également les PME.

Technifutur est installé dans les locaux de la Faculté des Sciences appliquées de l'Université de Liège, ce centre européen intègre l'ensemble des techniques et disciplines liées à la mécanique et à la productique (robotique, électronique, informatique, pneumatique).

Pour les demandeurs d'emploi une formule de délivrance de certificats de qualification et de diplômes officiels a été mise en oeuvre par Technifutur. Elle associe le FOREM (Office communautaire et régional de la formation professionnelle et de l'emploi), l'enseignement de promotion sociale qui permet aux individus d'obtenir les diplômes du système éducatif secondaire et supérieur et Technifutur.

Cette formule est originale en Belgique car Technifutur est reconnu par la profession de la métallurgie et les certificats de qualification qu'il délivre aux demandeurs d'emploi ont une réelle valeur auprès des chefs d'entreprises, par ailleurs partenaires du centre.

Cette expérience est d'autant plus importante que les employeurs du secteur de l'industrie et à fortiori les partenaires sociaux n'avaient, jusqu'ici et à la différence d'autres pays, pris aucune initiative dans ce domaine.

Pour les actifs, le centre Technifutur propose des formations courtes (50 heures en moyenne) pour lesquelles il ne délivre pas de diplôme officiel. Les formations longues ou de qualifications plus générales sont sanctionnées par des attestations de participation fournies aux stagiaires et qui sont reconnues par les employeurs du secteur.

2 - DESCRIPTION DU CAS

Acteurs concernés et participants

Les acteurs principaux sont les partenaires sociaux (Fabrimétal la sidérurgie, la CMB - FGTB, la CCMB - CSC), l'Université de Liège, les actifs et les demandeurs d'emploi du secteur de la métallurgie. Technifutur est géré par l'institut de Formation et de Perfectionnement des fabrications métalliques des provinces de Liège et de Luxembourg.

Technifutur n'a pas pour objectif de concurrencer les écoles ou les filières de recyclage et de formation existantes en proposant des formations traditionnelles de base. Elle répond à des besoins très spécifiques exprimés par les entreprises du secteur.

CAS 3

“Technifutur” école de formation : délivrance de certificats de qualification aux demandeurs d'emploi

Pays : **Belgique**

Niveau : **Entreprise**

Organisation et moyens

Technifutur est financé par les contributions du FEDER (fonds sectoriel régional de la région Wallonne) et du Fonds Social Européen. Les entreprises du secteur de la métallurgie qui envoient des stagiaires en formation sont tenues de cotiser à hauteur de 0,1% de leur masse salariale brute pour leur formation.

Pour les demandeurs d'emploi, Technifutur propose un programme long (1 an) qui débouche sur des certificats de qualification et répond à la demande des entreprises du secteur. L'enseignement de promotion sociale adopte le programme, le présente selon les formes officielles et détermine le niveau de la formation. Une convention règle les apports respectifs et les relations entre les parties. L'enseignement de promotion sociale fournit les enseignants ou les recrute en concertation avec technifutur et le FOREM. Il assure leur rémunération, Technifutur couvre les frais de fonctionnement et le FOREM indemnise les stagiaires pour leurs frais de déplacement et donne une prime de formation de 40 BEF/h.

Au terme de la formation, en associant tous les partenaires, l'enseignement de promotion sociale délivre, au vu des résultats de l'examen, des certificats de qualification ou des diplômes officiels. Trois types de certificats de qualification sont actuellement délivrés par Technifutur ; agent de maintenance, métallier et aspirant chaudronnier.

Technifutur assure un suivi en entreprise, l'évaluation de la formation se fait sur le lieu de travail, le stagiaire doit appliquer immédiatement les techniques enseignées, il est encadré pour cela par un formateur de Technifutur.

Résultats et perspectives

Le centre a délivré 86 certificats de qualification aux demandeurs d'emploi pour l'année 1995.

Pour la même année, Technifutur a reçu 3 456 stagiaires en formation et a assuré près de 169 546 heures. Technifutur souhaite étendre son activité dans un proche avenir, en créant un centre Technifutur 2 consacré aux techniques d'assemblage en liaison avec un centre de recherche de la région et en association avec le FOREM.

3 - CONTEXTE

Le cas et les relations sociales

Ce cas présente une double originalité. Technifutur est original en raison de son pouvoir organisateur d'une part et son plateau technique d'autre part. La création du centre est la résultante d'un accord impliquant les partenaires sociaux, l'université de Liège et le secteur de la métallurgie des régions de Liège et du Luxembourg.

Les certificats délivrés par Technifutur touchent plusieurs centaines d'entreprises qui souhaitent suivre les évolutions des techniques de fabrication métalliques.

Le cas et le système de formation professionnelle continue

En Belgique, en matière de reconnaissance d'une certification, il y a lieu de distinguer la reconnaissance académique de la reconnaissance professionnelle. La reconnaissance académique vise l'acceptation, par

une autre instance que celle qui a délivré une certification, de la valeur de celle-ci afin de permettre à son porteur de continuer des études en son sein. La reconnaissance professionnelle vise l'acceptation d'une certification comme une condition de l'accès à un poste de travail. Technifutur est reconnue par la profession de la métallurgie et les certificats de qualification qu'elle délivre aux demandeurs d'emploi ont une valeur auprès de chefs d'entreprises ce qui constitue une exception par rapport au fonctionnement général du système belge.

CONTACTS

Georges CAMPIOLI
Directeur de Technifutur
Rue Ernest Solvay, 19
B - 4000 LIÈGE
Tél : 32 041 52 12 32
Fax : 32 041 52 14 08

José VERDIN
Directeur de la Fondation André Renard
Place St Paul, 9 - 11
B - 4000 LIÈGE
Tél : 32 041 21 95 11
Fax : 32 041 22 05 98

Description du cas faite par :

Jean-Marie LUTTRINGER
en collaboration avec Virginie BOUTIER
CIRCÉ
74 - 80 rue Roque de Fillol
F - 92800 PUTEAUX
Tél : 33 1 41 45 08 80
Fax : 33 1 41 45 08 76





THÈME 8

MOYENS ET MÉTHODES

Responsable : **Grainne CREGAN**

CAS 1

Qualifizierungszentrum Rheinhausen GmbH (QZR)
Allemagne

CAS 2

Emploi des femmes
dans des professions non traditionnelles
Irlande

CAS 3

Inkleuren
Pays-Bas

THÈME 8 : MOYENS ET MÉTHODES

Introduction

Deux grandes questions sont à l'origine du développement rapide de nouvelles méthodes de formation. Premièrement, la demande croissante du personnel en place à tous les niveaux de l'entreprise ainsi que de ceux qui aspirent à pénétrer sur le marché du travail, à accéder aux programmes de formation. Deuxièmement, les développements qui surviennent constamment dans la nouvelle technologie des communications proposent un nombre croissant d'options en matière de fourniture de formation.

De nouvelles possibilités, de nouveaux défis et de nouveaux avantages ont fait leur apparition avec l'introduction de ces nouveaux moyens et de ces nouvelles méthodes, souvent en association avec des applications de la nouvelle technologie.

Le recours à la formation assistée par ordinateur en parallèle avec la formation à distance, l'apprentissage ouvert et la vidéo interactive, par exemple, présente des avantages intéressants : cela permet de réduire les coûts car les travailleurs n'ont pas besoin d'aller ailleurs pour suivre les cours, si l'entreprise dispose de son propre matériel, et un plus grand nombre de personnes peuvent recevoir une formation en une période de temps plus courte.

L'introduction et la poursuite de l'application des nouvelles technologies requiert une formation professionnelle adaptée aux nouvelles technologies et l'acquisition de compétences et de connaissances générales. Les nouvelles qualifications requises ne sont pas limitées aux aspects techniques mais portent aussi sur des domaines comme la résolution de problèmes, le travail en équipe, etc..

Différents programmes européens ont joué un rôle important pour faciliter la progression du concept de l'apprentissage ouvert dans le domaine de la formation et du développement. Il existe de nombreux exemples, dans ces programmes, d'instituts de formation qui collaborent

avec l'industrie au développement et à la dissémination de nouveaux produits de formation et qui emploient une approche multimédia pour diffuser leurs programmes.

Le programme Leonardo a également souligné l'importance de l'apprentissage ouvert et à distance, qui englobe un large éventail de méthodes d'apprentissage allant des cours traditionnels par correspondance aux programmes informatiques interactifs les plus modernes. Ils ont pour caractéristique commune de permettre l'apprentissage en des endroits et à des moments différents par opposition à l'apprentissage sur le tas ou à la formation traditionnelle. Cela est particulièrement utile sur un marché du travail flexible où les individus souhaitent probablement apprendre au moment et à l'endroit de leur choix. Par conséquent, cette méthode peut contribuer considérablement au relèvement des niveaux d'éducation et de formation dans une économie.

L'utilisation du "multimédia" dans l'enseignement a révolutionné la formation en ce sens que le processus d'apprentissage par l'apprenant est considérablement amélioré par l'association d'images vidéo et de texte sur l'écran de l'ordinateur ainsi que par la possibilité de faire de l'auto-évaluation. L'apprentissage assisté par ordinateur fournit en outre la possibilité à un formateur de gérer un programme d'apprentissage à distance par le biais d'un réseau informatique et à un étudiant d'étudier au moment qui lui convient. De nombreuses entreprises ont mis sur pied des centres d'apprentissage au sein de l'entreprise et ont développé des logiciels informatiques relatifs au travail. Le recueil de 1994 comprend un cas ... Formation multimédia au Royaume-Uni pour TQM (un projet pilote du programme FORCE) qui illustre l'utilisation de méthodes de formation hautement novatrices.

Tant l'apprentissage ouvert et à distance que le multimé-

.....

dia peuvent être facilement intégrés dans les méthodes habituelles de formation pour fournir des solutions de formation plus flexibles et attrayantes.

Le recours accru aux structures de gestion dans les entreprises engendre de nouveaux moyens en ce qui concerne le lieu et le moment de la formation ainsi qu'en ce qui concerne le destinataire. Il conduit aussi à une participation plus poussée du personnel à la sélection des moyens et des méthodes utilisés.

Le système de qualification professionnelle nationale (Royaume-Uni) est une méthode permettant d'obtenir une reconnaissance de l'expérience de travail effective. European Gas Turbines (compendium de 1994) en est un bon exemple.

On peut aussi trouver des exemples qui illustrent la flexibilité de réponse dont font preuve les fournisseurs de formation envers les besoins des travailleurs qui sont soumis aux contraintes d'affectation rigide du personnel, du travail posté, etc., en organisant la formation à des moments qui tiennent compte des besoins tant des horaires de production de l'entreprise que de ceux des personnes en formation.

La prolifération de nouvelles méthodes de formation n'a pas été de pair avec un accroissement des techniques d'évaluation qui permettent de mesurer l'efficacité des actions de formation. Alors que l'on a fait beaucoup, en fait, sur le plan de la validation des programmes de formation et que de nombreux progrès sont accomplis au niveau de la certification de la formation, la question plus vaste qui consiste à évaluer les bénéfices que retirent de la formation et l'individu et l'entreprise semble avoir été largement ignorée. Il est important que nous développons des systèmes permettant de comparer des formes alternatives d'interventions de formation en termes de coûts et de bénéfices. Il est également important que l'efficacité globale d'un programme de formation particulier puisse être évaluée selon des critères tels que le relèvement de la productivité et de la qualité, étant donné que l'on peut s'attendre à ce que la formation contribue à accroître la compétitivité de l'entreprise.

Dans ce compendium, le *Qualifizierungszentrum* à Rheinghausen, une société de formation allemande, a développé un "concept de groupe d'apprentissage" pour le personnel de Krupp Stahl, dans lequel les contre-maîtres ont facilité la constitution de petits groupes de travail par un processus d'apprentissage sur le tas qui a remédié de façon efficace à un déficit de connaissances/qualifications.

En Irlande, où la confédération des syndicats irlandais a mis au point une initiative visant à promouvoir l'emploi des femmes dans des professions non traditionnelles. La promotion initiale s'est faite par le biais des services publics d'information, des associations syndicales et patronales. Elle a été suivie par des ateliers de contact qui ont identifié les besoins et des cours de formation ont ensuite été organisés. Il en est résulté une prise de conscience croissante pour toutes les personnes concernées.

Références aux "Moyens et Méthodes" dans les avis communs

Sur l'éducation et la formation (19/06/90)

Points 1, 2, 3, 3A, 4B

Sur les qualifications professionnelles et la certification (13/10/92)

I.3, II.2, II.3, III.1.1.2, III.1.1.4, IV.6

Annexe 2 :

EUROTECNET objectifs 1 et 2

FORCE objectifs 2 et 3

COMETT moyens A et B

Sur les façons de faciliter l'accès effectif le plus large possible aux possibilités de formation (20/12/91)

Points 3, 4, 9, 13, 14, 19

Sur les nouvelles technologies, l'organisation du travail et l'adaptabilité du marché du travail (10/01/91)

Point 3.1

.....

Concernant la formation, la motivation, l'information et la consultation (06/03/87)

Points B2, B5

Sur la contribution de la formation professionnelle à la lutte contre le chômage et à la réabsorption des chômeurs par le marché du travail à la lumière de la nouvelle situation créée par le Livre blanc (04/09/95)

Point 9

Sur le rôle et les actions futurs de la Communauté dans le domaine de l'éducation et de la formation, y compris le rôle des partenaires sociaux (28/07/93)

Point 2.5

THÈME 8 :

MOYENS ET MÉTHODES

1 - PROFIL DU CAS ET RELATION AU THÈME

Il est à présent reconnu que la formation classique en salle de cours ne constitue pas toujours le moyen le plus approprié de répondre à un besoin identifié. Dans le présent cas, la plus grande partie de la formation a été effectuée au poste de travail, dans le cadre d'un processus innovateur de formation/apprentissage en groupe.

CAS 1

Qualifizierungszentrum
Rheinhausen GmbH
(QZR)

Pays : **Allemagne**

Niveau : **Entreprise**

2 - DESCRIPTION DU CAS

Acteurs concernés et participants

Le *Qualifizierungszentrum Rheinhausen GmbH (QZR)* était au départ l'institution de formation de l'établissement *Krupp Stahl AGs Rheinhausen* mais il s'agit à présent d'une société indépendante. Elle fournit des services de formation et de consultation à toute une série d'entreprises, y compris *Krupp Stahl*.

QZR a collaboré très étroitement avec le service du personnel et le comité d'entreprise de *Krupp Stahl* (établissement de *Rheinhausen*) pour l'élaboration et la mise en oeuvre d'un projet de groupe d'apprentissage pour les travailleurs de la production et les contremaîtres.

Les sidérurgistes de *Rheinhausen* ont été particulièrement touchés par les mesures de rationalisation et de restructuration. De nombreux travailleurs ont quitté l'usine. Les exigences techniques plus élevées de la sidérurgie et les normes ISO 9000 requises par l'industrie automobile ont mis en lumière la nécessité d'un cours de qualification visant à assurer la compétence et la motivation des travailleurs et la qualité de la production elle-même.

Organisation et moyens

Le but du programme de formation était de promouvoir la souplesse et la mobilité des travailleurs, d'améliorer la qualité du produit et du processus de production ainsi que l'efficacité de l'organisation du travail, le résultat final étant de mettre en place une nouvelle génération de travailleurs qualifiés.

Plusieurs facteurs devaient être pris en considération: le groupe cible n'avait guère l'habitude d'apprendre; la majorité d'entre eux ne possédaient pas de qualifications scolaires; certains travailleurs étrangers étaient confrontés à des problèmes linguistiques.

La phase initiale consistait pour QZR à former les contremaîtres au rôle d'animateur. Ensuite, des groupes d'apprentissage, comprenant à la fois des ouvriers de production formés et non formés, ont été mis sur pied. Trois sessions d'apprentissage de 4 jours ont été planifiées à des intervalles de 4 à 6 semaines.

Ces sessions étaient consacrées en détail à un aspect de l'usine. Ainsi, le bloc 1 passait en revue toute la production, du début à la fin, le bloc 2 portait sur la qualité et le bloc 3 sur la nécessité de relations de

travail étroites entre les différents départements.

Les résultats de ces études ont été publiés, présentés et analysés par les participants. Les groupes d'apprentissage ont ainsi échangé leurs propres expériences et appris l'un de l'autre. Les animateurs et les cadres ont fourni l'information demandée.

Les formateurs ont assisté l'animateur pendant l'action, ont pris part aux discussions tenues par le groupe d'apprentissage à la fin de chaque bloc et ont examiné les résultats avec les animateurs.

Le modèle utilisé était le "modèle d'organisation de la formation et de l'apprentissage", qui se caractérise par les éléments suivants:

- "objectif d'apprentissage" : apprendre à connaître l'usine ;
- "méthode d'apprentissage" : informations de base et inspection de l'usine ;
- "évaluation de l'apprentissage" : présentation et évaluation avec l'animateur ;
- "activité d'apprentissage" : se faire une vue d'ensemble, répondre à des questions de base, préparer et discuter au sein de l'équipe, débattre de questions de base avec des experts.

Au total, 180 travailleurs ont été formés selon cette méthode.

Résultats et perspectives

Les bénéfices tirés de cette méthode d'apprentissage ont été les suivants :

- les techniques d'autoapprentissage actif faisant partie du processus ont réduit les entraves à l'apprentissage ;
- la communication entre les participants a amélioré leurs facultés de communication et renforcé leur respect de soi ;
- au cours des phases de préparation et d'évaluation, ainsi que pendant la présentation, les participants ont pu juger eux-mêmes le succès de la formation. Ils ont dû beaucoup réfléchir à leurs activités quotidiennes afin de les expliquer aux autres ;
- ils se sont également sentis reconnus dans leur travail ;
- les contremaîtres ont acquis une nouvelle vision de leur rôle et amélioré leurs relations avec les autres travailleurs. Leur rôle d'animateur a constitué un défi nouveau et ils se sont sentis reconnus, étant sélectionnés pour le remplir. Leur position de contremaître a été consolidée plutôt qu'affaiblie ;
- un point essentiel du concept de formation était l'organisation autonome du processus d'apprentissage par les groupes.

3 - CONTEXTE

Le cas et les relations sociales

En Allemagne, les droits du comité d'entreprise en matière de participation et de codétermination sont régis par la loi, qui leur permet d'élaborer des accords au niveau de l'entreprise avec la direction. Ces dernières années, le nombre de ces accords a augmenté, pour tenir compte du rythme croissant du

.....

changement dans le domaine de la technologie, de l'organisation du travail et des structures industrielles.

Le cas et le système de formation professionnelle continue

Des conventions collectives au niveau du secteur, de l'entreprise ou de l'établissement attribuent des droits de consultation au comité d'entreprise concernant le type, la portée et l'efficacité des mesures de formation professionnelle. Le présent cas est un exemple d'une telle consultation.

CONTACTS

*M. Heinz APEL
Qualifizierungszentrum Rheinhausen GmbH,
Kruppstraße 184
D - 47229 DUISBURG (Rheinhausen)
Tél : 49 20 65 993 222
Fax : 49 20 65 993 211*

*M. Theo STEEGMANN
Rhs-Qualifizierungsgesellschaft GmbH,
Franz-Schubert Straße 2b
D - 47226 DUISBURG
Tél : 49 20 65 902 469
Fax : 49 20 65 902 780*

Description du cas faite par :

*Grainne CREGAN
Electricity Supply Board
79 Lower Mount St.
IRL - DUBLIN 2
Tél : 353 1 702 69 92
Fax : 353 1 676 78 56*

THÈME 8 :

MOYENS ET MÉTHODES

1 - PROFIL DU CAS ET RELATION AU THÈME

Le projet NTW (*Non-Traditional Women*) a été développé par l'ICTU (*Irish Congress of Trade Unions*) dans le cadre de l'initiative communautaire NOW et visait à promouvoir l'emploi des femmes, travailleuses ou chômeuses, dans des professions traditionnellement occupées par des hommes.

L'une de ses particularités réside dans la décision des promoteurs de promouvoir le débat sur ce thème par les employeurs ou par les syndicats et dans le choix d'une méthodologie combinant l'information, le conseil, l'orientation et la formation.

Un autre élément important du projet réside dans la participation des organismes concernés: associations patronales, employeurs, centres de formation, centres d'emploi et syndicats.

2 - DESCRIPTION DU CAS

Acteurs concernés et participants

Pour la conception et la réalisation du projet, l'ICTU a créé un groupe consultatif du projet, constitué par cette organisation syndicale et par deux associations patronales, l'IBEC (*Irish Business and Employers Confederation*) et la *Construction Industry Federation*, ainsi que par deux organismes officiels de formation, le FAS (*Foras Aiseanna Saothair*) et le CERT (*Council for Education, Training and Recruitment in the Hotel, Catering and Tourism Industry*).

Ce projet a fourni conseils et orientation à 1674 femmes, ce qui correspond à un total de 878 heures, et une formation à 905 femmes, soit un total de 75,5 jours.

Organisation et moyens

Le projet NTW s'est déroulé entre janvier 1993 et décembre 1994 et a développé un ensemble d'activités visant à soutenir l'emploi féminin dans des professions où elles sont traditionnellement exclues, dans les secteurs du commerce, de la construction, de l'électronique, de l'hôtellerie et de la restauration.

Le projet a été coordonné par une gestionnaire qui a rencontré deux fois par mois la commission de gestion, tous deux étant désignés par l'ICTU, et s'est présentée tous les trois mois devant le groupe consultatif du projet. Les activités suivantes ont été réalisées:

- activités de diffusion par des brochures et autres publications des entreprises, des syndicats et des médias locaux;
- ateliers de contact et de présentation du projet, destinés au débat sur les expériences des femmes par rapport au monde du travail, sur les stratégies de création de réseaux de soutien et sur les possibilités et les besoins de formation;
- actions de formation sur le développement personnel, les conditions de travail, le harcèlement sexuel et les options de formation continue;

CAS 2

Emploi des femmes dans des professions non traditionnelles

Pays : **Irlande**

Niveau : **National, interprofessionnel**

- actions d'échantillonnage de formation professionnelle, comme soudure de base, montage électronique, construction, peinture de base et décoration;
- actions complémentaires de formation sur le développement d'actions positives en matière de lutte contre le chômage féminin et l'inégalité des chances, en matière d'hygiène et de sécurité, de puériculture, de création de réseaux de soutien et de capacités de négociation;
- conférence de chefs d'entreprise, destinée au débat sur les exigences et les stratégies patronales dans le domaine de la formation et de l'amélioration des qualifications, de l'égalité des chances et des actions positives.

Résultats et perspectives

A la suite de ce projet, la Conférence des employeurs a approuvé une série de recommandations sur les attitudes et les décisions patronales favorables au développement de l'emploi féminin dans des domaines non traditionnels.

Parmi ces recommandations, il faut souligner les suivantes :

- le financement par les entreprises de programmes pour l'égalité des chances et de programmes d'action positive ;
- la participation de la direction en soutien à ces programmes ;
- le développement de la communication sur l'emploi féminin dans des domaines non traditionnels, y compris au moyen de partenariats transnationaux ;
- la création d'un réseau d'employeurs favorables à ces objectifs ;
- la réévaluation des exigences physiques liées à des emplois traditionnellement non féminins ;
- la création, pour les filles et les jeunes femmes, de conditions d'accès à des formations scolaires et professionnelles traditionnellement réservées aux hommes ;
- l'étude de la création éventuelle d'un réseau de PME destiné à évaluer les possibilités de mettre sur pied des formations poursuivant ces objectifs ;
- le partage de crèches entre entreprises et l'adoption de systèmes de gestion du temps de travail qui facilitent aux hommes et aux femmes le partage des responsabilités au travail et à la maison.

3 - CONTEXTE

Le cas et les relations sociales

Les promoteurs du projet considèrent que, grâce à celui-ci, la question de l'accès des femmes à des emplois non traditionnels est aujourd'hui à l'ordre du jour de la négociation collective pour les deux parties.

Ce projet aura ainsi contribué à faciliter le changement de l'approche des syndicats vis-à-vis des relations sociales, en faveur d'une attitude plus active et plus coopérative.

Cependant, étant donné le caractère volontaire du système de relations sociales irlandais, il ne faut pas attendre des effets concrets massifs dans les conventions collectives de travail.

Le cas et le système de formation professionnelle continue

La question de l'accès des femmes à des professions non traditionnelles se pose dès le début de la formation scolaire, étant donné le grand nombre d'établissements d'enseignement exclusivement féminins qui offrent uniquement ou essentiellement des formations traditionnelles pour les filles.

En ce qui concerne la formation professionnelle, l'amélioration de l'accès des femmes à des formations non traditionnelles dépend de l'adoption par les organismes de formation publics d'une attitude plus adaptée aux besoins des apprenants et moins dépendante des habitudes et des convenances de l'institution et de ses formateurs.

Les promoteurs du projet considèrent qu'il a influé positivement sur cette évolution; il a en effet été possible de réaliser des actions de formation adaptées aux besoins des femmes fréquentant ces institutions.

CONTACTS

Geraldine REARDON
ICTU
31, Parnell Square
IRL - DUBLIN 1
Tél : 353 1 668 06 11
Fax : 353 1 872 27 65

Linda BRADSHAW
Construction Industry Federation
Canal Road
IRL - DUBLIN 6
Tél : 353 1 497 74 87
Fax : 353 1 496 69 53

Clare CARROLL
IBEC
Baggot Bridge House
84/86 Lr. Baggot St
IRL - DUBLIN 2
Tél : 353 1 660 10 11
Fax : 353 1 660 17 17

Description du cas faite par :

António DORNELAS
Trav. Paulo Martins, 42-3°
P - 1300 LISBOA
Tél et Fax : 351 1 363 73 88

THÈME 8 :

MOYENS ET MÉTHODES

CAS 3

Inkleuren

Pays : Pays-Bas

Niveau : Région /
Secteur

1 - PROFIL DU CAS ET RELATION AU THÈME

Le projet Inkleuren a pour but d'intégrer au marché du travail les femmes appartenant à une minorité ethnique, qu'elles soient pour la première fois à la recherche d'un emploi ou qu'elles cherchent à réintégrer une activité professionnelle. Pour ces dernières, des méthodes spécifiques de formation continue ont été élaborées, leur permettant de s'intégrer relativement vite au marché du travail, plus spécialement dans des offices publics de construction de logements. Globalement parlant, il s'agit d'un projet combinant les expériences d'une activité professionnelle avec un apprentissage théorique, ce qui a donné à cette méthode le nom de méthode "sandwich". A ce projet participent les partenaires sociaux, c'est-à-dire les deux organisations patronales ainsi que la fédération syndicale concernées. La formation continue est financée à partir d'un fonds bipartite. Le projet combine la formation continue des femmes, la formation continue des "tuteurs", qui viennent de toutes les organisations concernées, et des sessions d'information pour de nouveaux employeurs potentiels du secteur des sociétés de construction de logements.

2 - DESCRIPTION DU CAS

Acteurs concernés et participants

Le projet a été initié et financé à partir d'un fonds bipartite des organisations patronales compétentes ainsi que du syndicat. Au sein de son organe de décision sont représentés l'organisation patronale (*Nationale Woningraad*) et le syndicat du secteur du Bâtiment (*Bouw en Houtbond FNV*). Le programme de formation continue est réalisé par des centres spécifiques de formation continue pour femmes, dans les différentes régions néerlandaises. Partout où cela est possible, la coopération avec l'administration du travail doit être envisagée. Au niveau régional, un contact étroit est établi avec les sociétés locales de construction de logements. Le groupe-cible de ces programmes de formation continue est composé de femmes appartenant à une minorité ethnique, qui disposent d'un niveau de qualification professionnelle moyen dans un domaine administratif.

Organisation et moyens

Les programmes de formation continue sont réalisés par des centres spécifiques de formation continue pour femmes. Ces centres disposent d'une longue expérience de programmes de formation continue ciblés sur ce groupe spécifique de personnes.

Les cours de formation continue comprennent deux phases.

Pendant une période de trois mois, les femmes suivent une formation dans le centre de formation continue, durant trois jours par semaine. Celle-ci comporte les modules suivants :

- Introduction à l'administration publique de la construction de logements.
- Technologie de l'information.
- Cours de néerlandais.

- Administration et management.
- Communication et présentation.

Les cours sont basés sur une qualification professionnelle dans le secteur administratif, du niveau d'un MBO.

Durant la seconde partie de la formation, qui s'étale sur cinq mois, l'accent est mis surtout sur le lien entre travail et apprentissage. Durant trois jours par semaine, les femmes occupent soit un emploi au sein d'une société de construction de logements, ou bien, si ceci n'est pas possible, elles disposent d'un contrat de stage dans une entreprise. Un jour par semaine, elles sont en cours au centre de formation continue pour femmes. Il s'agit alors d'étendre à un cadre plus vaste et de "digérer" les expériences faites sur le lieu de travail.

Un temps fort de ce programme consiste à relier une activité professionnelle à la formation. C'est la raison pour laquelle la préparation de ce programme de formation continue présuppose une analyse du marché de l'emploi dans le secteur du Bâtiment. Le programme sera mis en place à la condition qu'il y ait suffisamment d'emplois vacants ou de places de stages disponibles. C'est pourquoi la coopération entre les organisations patronales, les syndicats et les employeurs régionaux est indispensable pour ce projet. Chaque institution participant au programme désigne un responsable qui est initié à ses fonctions par le centre de formation continue et qui sera le "superviseur", au sein de son institution, durant l'ensemble du projet. Par conséquent, le programme relie de manière idéale la formation continue d'un groupe-cible spécifique avec la formation continue et la participation des responsables, dans les sociétés et entreprises où des femmes participent à ce programme de formation continue.

Résultats et perspectives

L'objectif du programme est de permettre le passage à la vie professionnelle des femmes qui suivent cette formation continue. C'est pourquoi les cours ne préparent pas à une profession donnée ou à un secteur d'activité spécifique mais plutôt à un domaine d'activité assez vaste dans le secteur des offices publics de construction de logements. Grâce aux relations étroites entre les employeurs, tant au niveau des organisations qu'au niveau des différentes sociétés, les syndicats et le centre de formation continue pour femmes et grâce, notamment, au travail exercé par les femmes dès leur formation continue, une correspondance étroite existe entre les exigences sur le marché du travail et les programmes de formation continue. Étant donné que le programme de formation continue est précédé d'une analyse de la situation des emplois dans les sociétés de construction de logements, et que le centre de formation continue entretient un contact étroit avec les sociétés, un taux de succès assez élevé peut être garanti.

Par ailleurs, compte tenu du groupe-cible spécifique - des femmes appartenant à une minorité ethnique -, une crèche ou autre encadrement des enfants durant le programme, des coûts faibles et une durée de programme pouvant varier selon les obligations familiales des femmes sont autant de conditions importantes garantissant le succès de ce programme.

3 - CONTEXTE

Le cas et les relations sociales

Le cas concret “Inkleuren” représente un exemple de la politique menée par les partenaires sociaux au niveau sectoriel et/ou régional, sous forme d'accords bipartites, destinée à améliorer la situation dans le domaine de la formation continue, notamment pour les groupes-cibles qui avaient été jusqu'ici plus éloignés de la formation continue. L'exemple décrit ici s'inscrit dans le cadre d'une politique syndicale d'égalité des chances et d'une société multiculturelle.

Le cas et le système de formation professionnelle continue

Aux Pays-Bas, il n'existe pas de système formel homogène de formation continue. Toutefois, dans certains secteurs, des accords collectifs ont permis de formuler et de réglementer certaines exigences et certains programmes de formation continue. C'est pourquoi ce cas doit également être considéré comme intégrant la politique de règlement de la formation continue. Ce qui est particulièrement intéressant ici, c'est que l'on tente d'établir le lien entre des méthodes novatrices de formation continue et l'intégration de minorités désavantagées dans un segment spécifique du marché du travail.

CONTACTS

Ike OVERDIEP

FNV Federatie Nederlandse Vakbeweging

Tél : 31 20 5816300

Fax : 31 20 6844541

Joke BERGSCHOEF

ALIDA Jongschool

Tél : 31 30 2315424

Fax : 31 30 2316599

Description du cas faite par :

*Angela PAUL-KOHLHOFF
Technische Hochschule Darmstadt
Hochschulstrasse 1
D - 64289 DARMSTADT
Tél : 49 6151 165206
en collaboration avec António DORNELAS*





THÈME 9

ALLOCATION DES RESSOURCES

Responsable : **Jean-Marie LUTTRINGER**

CAS 1

Formations qualifiantes à EDF-GDF
et formule de co-investissement
France

CAS 2

Financement du plan groupé de formation
des coopératives agricoles de Catalogne
Espagne

CAS 3

Le compte épargne formation (Bildungskonto)
Autriche

THÈME 9 : ALLOCATION DES RESSOURCES

Introduction

Dans la plupart des pays européens, l'acquisition d'une première qualification relève pour l'essentiel de la responsabilité financière de la collectivité publique. En revanche, l'adaptation à l'emploi et l'entretien des connaissances relève du champ de responsabilité de l'employeur.

Quant à la reconversion des salariés privés d'emploi, elle relève d'un partage de responsabilité financière entre l'entreprise, les fonds d'assurance chômage, les collectivités publiques et les individus.

En ce qui concerne l'acquisition d'une qualification par le salarié en activité par la voie de la formation, plusieurs conceptions peuvent être défendues.

Le salarié peut accéder à une formation en dehors du temps de travail (cours du soir, enseignement à distance, congés non rémunérés...).

Mais l'employeur peut y contribuer avec l'espoir d'un "retour sur investissement" lorsque la formation est qualifiante et s'inscrit dans un plan de carrière rejoignant les intérêts de l'entreprise.

Elle peut alors faire l'objet d'une décision de "co-investissement" entre le salarié et l'employeur selon diverses modalités : partage du temps de travail, la formation s'effectuant pour partie sur le temps de travail, pour partie en dehors, et/ou partage de la charge financière entre l'employeur et le salarié.

L'allocation des ressources est un thème présent dans le Dialogue Social. Les partenaires sociaux européens abordent ce thème dans des avis communs. Ceux-ci traitent de la formation initiale et continue mais également de thèmes divers tels l'information, le marché du travail, la

mobilité et les politiques de l'emploi.

L'avis commun du 19.6.90 dans son paragraphe 5-2ème rappelle que la formation professionnelle doit être encouragée suivant les possibilités disponibles et la nature des besoins à satisfaire et ce par différents moyens et notamment l'utilisation d'incitations fiscales. Dans l'avis commun du 20.12.91 (III-16) les partenaires sociaux demandent à la Commission d'entreprendre une étude sur les incitations fiscales existantes ou proposées dans les différents États membres qui pourraient compléter l'ensemble des mesures proposées en couvrant tout ou partie des coûts de formation.

A ce titre, le Livre Blanc "*Enseigner et apprendre : vers la société cognitive*" (Commission Européenne - Direction Générale XXII) propose dans ses orientations de travail de s'intéresser à l'investissement dans les compétences comme facteur central de la compétitivité et de l'aptitude à l'emploi. Il préconise notamment de développer des formules de "plans d'épargne formation" au bénéfice de personnes désirant renouveler leurs connaissances ou reprendre une formation. Enfin, il souhaite promouvoir une conception générale de la formation comme investissement et non comme dépenses courantes.

L'observation des pratiques nationales permet de classer les techniques de financement utilisées en plusieurs catégories : les fonds collectifs mixtes, dédiés au chômage et à la formation des salariés, les fonds collectifs, affectés à la seule formation des salariés, alimentés soit par une cotisation des seules entreprises, soit par une cotisation de l'employeur et des salariés, enfin, des fonds d'épargne-formation alimentés par les seules contributions des salariés. Ces différents fonds perçoivent souvent des contributions de l'État.

En Autriche, un système de compte épargne temps pour

les employés a été lancé dans la province de la haute Autriche en 1994. Les employés peuvent demander le remboursement de leurs dépenses à hauteur de 50% pour une période de cinq ans (cf. Cas Bildungskonto). Des arrangements similaires sont actuellement en discussion dans d'autres provinces d'Autriche.

Au Danemark, une loi du 1er janvier 1994 a instauré une participation des salariés à leur formation par l'intermédiaire d'une "taxe" d'un montant égal à 5 % du salaire perçu.

En Allemagne, le financement de la formation est principalement assuré par les entreprises. L'Office Fédéral du Travail finance les formations de reconversion s'adressant aux demandeurs d'emploi et aux salariés.

En Belgique, les partenaires sociaux sont engagés dans la gestion de fonds sectoriels paritaires dans la branche de la construction, de la banque et de la métallurgie.

En Espagne, une obligation légale instaure une cotisation pour la formation professionnelle (0,6% à la charge de l'employeur, 0,1% à la charge du salarié) qui est versée à l'INEM - Institut National de l'Emploi.

En France, les entreprises sont tenues de participer au financement de la formation de leurs salariés (1,5% de la masse salariale). L'État peut aider les entreprises par le Fonds National de l'Emploi (restructuration des entreprises). Les contributions des entreprises sont pour partie gérées dans des fonds paritaires créés par voie de négociation collective au niveau des branches ou au niveau interprofessionnel régional (cf. Compendium 1994, cas 1 : "le fonds d'assurance formation de la branche du bâtiment en France : le GFC-BTP"). En France, le co-investissement est l'appellation retenue par les partenaires sociaux pour définir les actions de formation qui se réalisent pour partie hors-temps de travail, tout en relevant du plan de formation de l'entreprise. Le cas 1, "Formations qualifiantes à EDF-GDF", du présent compendium, illustre ce thème.

En Grèce, la Convention Collective Générale de 1988 a

instauré une retenue de 0,20% sur le salaire de chaque travailleur qui sera remise à l'Institut National de l'Emploi (OAED). La mise en place de fonds paritaires est à l'étude.

En Irlande, la majeure partie de la formation est financée par les entreprises. Dans les secteurs de la production, du bâtiment et de la mécanique auto, les entreprises sont assujetties à une cotisation de 0,1 % de la masse salariale.

En Italie, le financement de la formation professionnelle est effectué par l'État, par les régions, par les contributions des entreprises (contribution de 0,30 % de la masse salariale), par le co-financement des usagers. Des fonds paritaires sont envisagés.

Au Luxembourg, les entreprises financent la formation de leurs salariés. Les pouvoirs publics financent des formations de recyclage et de perfectionnement, les formations générales, les initiatives de formation prises par les Chambres professionnelles (cogérées) en direction des entreprises. Un débat a été engagé sur le principe du co-investissement en formation (cf. Compendium 1994 : "le co-investissement en formation au Luxembourg").

Aux Pays-Bas, les entreprises financent la formation de leurs salariés partiellement par l'intermédiaire de fonds paritaires de branches (cf. Compendium 1994 : "les fonds de développement de la formation de la métallurgie et de l'industrie électronique aux Pays-Bas"). L'État finance la formation des chômeurs, attribue des subventions et des aides financières aux entreprises et aux travailleurs.

Au Portugal, il incombe particulièrement aux entreprises de financer la formation continue et à l'État de financer la formation initiale. Les employeurs et les travailleurs participent au financement global du système de formation par le paiement de la Taxe Sociale Unique (TSU).

En Grande-Bretagne, les entreprises financent directement la majeure partie de la formation de leurs salariés. L'État participe aux dépenses de formation pour les chômeurs de longue durée, les publics en difficulté, les nou-

.....

velles catégories de demandeurs d'emploi, les jeunes arrivant sur le marché du travail. Des expériences locales de financement de la formation sont à signaler à travers les prêts de développement de carrières (*Careers Development Loans*).

Face à cette diversité de situations, il est proposé d'approfondir les techniques de financement suivantes :

- Cas 1 : Formations qualifiantes à EDF-GDF et formule de co-investissement en France.
- Cas 2 : Financement du plan groupé de formation des coopératives agricoles de Catalogne en Espagne.
- Cas 3 : Le compte épargne formation en Autriche (*Bildungskonto*).

THÈME 9 :

ALLOCATION DES RESSOURCES

1 - PROFIL DU CAS ET RELATION AU THÈME

Électricité de France et Gaz de France, grandes entreprises publiques françaises, encouragent dans leur politique de formation les initiatives individuelles des salariés qui consentent un effort personnel par une formation principalement hors temps de travail afin d'accroître leur potentiel et d'acquérir un diplôme professionnellement valorisant.

Une circulaire interne du 27 Juin 1995 instaure des formations qualifiantes qui permettent aux agents d'exécution et de maîtrise qui le souhaitent de préparer, de leur propre initiative et sans sélection hiérarchique, un diplôme de l'enseignement technique, technologique et professionnel ou un baccalauréat de l'enseignement général.

Cette circulaire constitue un exemple de "co-investissement" entre le salarié et l'employeur. Le co-investissement est l'appellation retenue par les partenaires sociaux pour définir les actions de formation qui se réalisent pour partie hors-temps de travail, tout en relevant du plan de formation de l'entreprise.

Il peut s'exercer selon diverses modalités : partage du temps de travail, la formation s'effectuant pour partie sur le temps de travail, pour partie en dehors, et/ou partage de la charge financière entre l'employeur et le salarié.

2 - DESCRIPTION DU CAS

Acteurs concernés et participants

Les acteurs principaux sont les partenaires sociaux EDF-GDF, la direction et les agents.

La Commission Secondaire du personnel délibère, dans le cadre du plan de formation de chaque groupe des formations qualifiantes en cours ou prévisibles. Elle est informée a posteriori de leur nombre, de leur nature et des résultats obtenus.

Pour suivre ces formations, l'agent doit remplir les conditions exigées par l'organisme de formation, il doit d'une part être agent statutaire et avoir accompli deux années de services effectifs à EDF-GDF. Il doit d'autre part s'engager à rester à EDF-GDF pour une durée de trois ans à partir de la date d'obtention du diplôme.

Organisation et moyens

Toute demande de formation est acceptée dès lors que les conditions liées à l'agent, à la formation et à l'organisme de formation sont réunies. En cas de nécessité de services à caractère exceptionnel, la demande peut faire l'objet d'un report.

Au titre des formations qualifiantes, il est accordé aux agents un temps rémunéré de 250 heures par année d'études pris sur le temps de travail ou "bonus de temps" afin de permettre suivant les cas de préparer des cours lorsqu'ils ont lieu en dehors de l'horaire normal de travail et de participer à des stages d'enseignements à distance. Ce bonus de temps de 250 heures constitue un plancher minimal susceptible de négociation entre l'agent et la direction.

CAS 1

Formations qualifiantes à EDF-GDF et formule de co-investissement

Pays : **France**

Niveau : **Entreprise**

Le reste de la formation s'effectue en dehors de l'horaire normal de travail sous forme de cours organisés par des établissements d'enseignement (cours de jour ou du soir) ou sous forme d'enseignement à distance (cours par correspondance principalement).

Les unités d'EDF-GDF informent et aident les agents à s'orienter vers un diplôme réellement qualifiant et une formation de qualité. Cette orientation peut être réalisée en particulier par un entretien préalable au cours duquel sera analysée la formation envisagée en relation avec les connaissances et les capacités de l'agent auquel pourront être offertes des facilités d'auto-évaluation.

Les frais de formation sont remboursés aux agents. Les frais de scolarité sont pris en charge mais les agents doivent choisir un rapport qualité/prix intéressant en comparaison avec d'autres organismes préparant des diplômes similaires.

Résultats et perspectives

Des mesures financières d'encouragement ont été instaurées par EDF-GDF. Ainsi, à l'obtention du diplôme, un capital de 25 000F pour un diplôme de niveau supérieur à celui du diplôme détenu à l'entrée dans les études est versé à l'agent. Le capital s'élève à 7 500 F pour un diplôme du même groupe.

Les formations qualifiantes n'entraînent pas une promotion automatique; les chefs d'unités sont cependant invités à prendre en considération les efforts accomplis ainsi que les connaissances et les qualifications acquises par les agents qui ont suivi ces formations lorsqu'ils se portent candidats à des emplois vacants. On ne constate pas d'automatisme dans la reconnaissance des formations qualifiantes, cependant l'agent peut à tout moment faire valoir ses compétences en postulant à un emploi vacant au sein de l'entreprise.

Le bilan est en cours de réalisation et pourra être fourni à l'issue du deuxième semestre 1996.

3 - CONTEXTE

Le cas et les relations sociales

Le recours au co-investissement est encadré par la loi du 31 Décembre 1991 qui reprend les dispositions relatives au co-investissement figurant à l'article 70-7 de l'accord national interprofessionnel du 3 Juillet 1991, sous l'appellation "dispositions spécifiques aux formations diplômantes ou qualifiantes exécutées dans le cadre du plan de formation". L'article précise que les formations suivies devront avoir une durée supérieure à trois cent heures et qu'à défaut d'accord d'entreprise les modalités de mise en oeuvre du co-investissement devront être présentées au comité d'entreprise à l'occasion de l'une des deux réunions obligatoires.

Le cas et le système de formation professionnelle continue

L'utilisation de la formule du co-investissement permet à l'entreprise de bâtir un parcours de formation contractualisé avec un salarié et de réduire les coûts induits par la durée de la formation. Cette technique se développe dans les grandes entreprises françaises qui mettent en place comme EDF-GDF des parcours de formation longs et qualifiants.

CONTACT

EDF-GDF

M Paul BOCHU

Chef du département "Orientations générales de la formation"

22/30, avenue de Wagram

F - 75 382 PARIS cedex 08

Tél : 33 1 47 64 77 91

Description du cas faite par :

Jean-Marie LUTTRINGER
en collaboration avec Virginie BOUTIER
CIRCÉ

74 - 80 rue Roque de Fillol

F - 92800 PUTEAUX

Tél : 33 1 41 45 08 80

Fax : 33 1 41 45 08 76

THÈME 9 :

ALLOCATION DES RESSOURCES

1 - PROFIL DU CAS ET RELATION AU THÈME

En décembre 1992, les organisations patronales CEOE et CEPYME et les centrales syndicales CCOO et UGT ont signé un Accord National sur la Formation Continue (la CIG a adhéré à l'accord ultérieurement) auquel l'Etat a apporté son appui à travers un accord tripartite.

Ces accords modifient considérablement les modalités de financement de la formation continue en Espagne. En créant la Fondation pour la Formation Continue

- FORCEM - les partenaires sociaux, signataires de l'Accord National, mettent à disposition des entreprises et de leurs salariés un système de financement souple et géré paritaire.

Ce système a pour objectif de renforcer rapidement la place que la formation occupe dans les entreprises espagnoles à travers quatre types de plans de formation : les plans de formation d'entreprises (occupant plus de 200 salariés), les plans groupés de formation, les plans intersectoriels et les congés individuels de formation.

En 1995, la Fédération des Coopératives Agricoles de Catalogne (F.C.A.C.), qui représente les 430 coopératives de la région agissant dans tous les secteurs de l'activité agricole - vin, céréales, lait, riz, fruits, élevage, etc., a saisi la possibilité d'accéder au financement du fonds national paritaire FORCEM à travers le système des plans groupés de formation. Ce système s'adresse aux entreprises petites et moyennes. Il doit être promu par une organisation patronale, une organisation syndicale ou une organisation représentative du secteur de l'économie sociale.

Le système des plans groupés correspond aux caractéristiques des coopératives agricoles de Catalogne marquées par :

- une activité économique très locale et un effectif réduit (plus de 80% des entreprises emploient moins de 25 salariés).
- une prise en compte très faible des questions de formation professionnelle due à la dispersion, l'isolement, le manque de motivation et la faiblesse des moyens financiers.

Le cas illustre l'accès aux moyens financiers gérés par FORCEM afin de proposer à un réseau de petites et moyennes coopératives un programme de formation.

Il présente les effets du nouveau système de gestion de la formation impulsé par les partenaires sociaux espagnols.

2 - DESCRIPTION DU CAS

Acteurs concernés et participants

L'objectif des plans groupés de formation est de permettre à des petites et moyennes entreprises d'accéder ensemble au financement de FORCEM.

L'organisation d'un plan groupé de formation est conduite par un promoteur. Elle exige de regrouper des entreprises employant au total au moins 200 salariés.

Le promoteur soumet le plan de formation et la demande de financement à l'une des 38 Commissions Paritaires Sectorielles de FORCEM qui instruit et donne un avis sur la demande.

Les partenaires sociaux sont associés au projet à deux niveaux. Dans les entreprises bénéficiant d'une

CAS 2

Financement du plan groupé de formation des coopératives agricoles de Catalogne

Pays : **Espagne**

Niveau : **Région**

représentation des salariés, celle-ci est consultée et co-signe l'adhésion au plan de formation. Au niveau national, les partenaires sociaux sont concernés au titre de la commission paritaire alimentation.

Les acteurs principaux sont donc la FCAC - promoteur de l'opération - les 172 coopératives regroupées dans le plan de formation, la commission paritaire "alimentation" de FORCEM et 1025 salariés, soit 26% de l'ensemble des salariés du groupe d'entreprises.

Organisation et moyens

Conformément aux procédures définies par l'Accord National, la demande s'appuie sur un diagnostic précis de la situation et des perspectives du secteur, sur la définition d'orientations en matière de qualifications et de contenus de formation, sur la mobilisation des employeurs et des représentants des salariés (quand la taille des entreprises permet cette représentation).

La demande a pris en compte également les priorités définies par la Commission Paritaire en terme de publics, de qualifications et d'offre de formation.

Le financement de la fondation FORCEM est assurée par la cotisation de formation professionnelle perçue par la Sécurité Sociale auprès des entreprises et des travailleurs. Le taux de cotisation en vigueur est de 0,70% sur la base des accidents du travail et des maladies professionnelles. Son montant est réparti en deux parts, l'une destinée à la formation des demandeurs d'emploi, l'autre destinée à la formation des salariés. En 1995, la répartition est de 0,45 % pour les demandeurs d'emploi et de 0,25 % pour les salariés. La répartition se modifie régulièrement à l'avantage des salariés depuis 1993. La perception des fonds est à la charge de la Sécurité Sociale. L'INEM transfère chaque année la part "salarié" au FORCEM.

La FCAC a organisé sa demande auprès de FORCEM autour de 14 thèmes de formation, pour un budget total de 43 millions de Pesetas environ. Ce budget est légèrement inférieur à la cotisation des entreprises regroupées. Le budget est mis à disposition du promoteur. Un premier versement de 50 % du budget total est effectué dès approbation.

Le promoteur FCAC organise avec l'appui de différents centres de formation un programme répondant aux différents thèmes du plan de formation. Ce programme est proposé aux 172 coopératives groupées. La FCAC assure en quelque sorte la fonction de gestion des ressources humaines (planification de la formation, adaptation du personnel, gestion prévisionnelle des emplois) pour le compte des petites et moyennes entreprises coopératives qui ne peuvent pas assurer individuellement ce type de fonction.

Conformément aux principes de FORCEM, tous les coûts pédagogiques sont pris en charge, c'est-à-dire que les coopératives ont un accès gratuit aux différents stages qui leur sont proposés. Les frais de déplacement sont pris en charge dans la mesure où il s'agit d'un plan groupé nécessitant l'organisation de sessions inter-entreprises. Les frais liés à la rémunération des participants restent à la charge des entreprises. Ce type de frais n'est pas finançable par la Fondation.

Les coopératives membres du groupe ont la possibilité de demander l'organisation d'un stage intra-entreprise sur l'un des thèmes retenus si elles ont un nombre suffisant de salariés intéressés. Les conditions

de prise en charge sont les mêmes.

Les entreprises ne bénéficient pas d'un droit de tirage en fonction de leur cotisation. Tous les fonds sont mutualisés. Le principe en vigueur au niveau national est repris au niveau du groupe.

Une commission technique animée par la FCAC suit le déroulement du projet notamment sur le plan financier. Cette commission peut être amenée à réguler certaines demandes telles que les sollicitations trop nombreuses des coopératives les plus grandes.

Résultats et perspectives

La création de FORCEM et la mécanique des plans groupés de formation a été l'occasion pour la FCAC de réaliser un travail d'information et de sensibilisation des coopératives agricoles de Catalogne. Ce travail a permis de mobiliser plus de 40% des coopératives de la région sur un véritable projet collectif de formation. Ce cas montre comment, à partir d'un dispositif de financement de la formation reposant sur une volonté claire des partenaires sociaux, peuvent se mettre en oeuvre des mécanismes qui donnent à la fois une dynamique et une qualité à la formation professionnelle.

Un secteur professionnel prend conscience de l'intérêt de la formation continue. Le nombre de salariés de coopératives participant à un stage de formation est multiplié par 2 en un an. Des PME isolées s'intéressent à la formation.

3 - CONTEXTE

Le cas et les relations sociales

En Espagne, les investissements consacrés à la formation continue restent encore faibles. L'Accord négocié en matière de formation qui a permis la création de FORCEM est un résultat très important de la concertation sociale. Il est le signe concret que les principaux acteurs de la société espagnole ont pris conscience de la priorité à donner à la formation.

Le cas et le système de formation professionnelle continue

Ce cas introduit un nouveau mode de gestion de la formation professionnelle, inédit en Espagne, la co-responsabilité des employeurs et des travailleurs dans la planification de la formation et la gestion paritaire.

CONTACTS

FCAC - Mercedes PASCUAL
Calle Valencia, 1
Subsól, Pav. Central
E - 08015 BARCELONA
Tél : 34 3 226 03 69
Fax : 34 3 226 06 73

UGT - José Maria MOLINA HERRERA
UGT alimentation/Catalogne
Rambla Santa Mónica, 10 - 2^e planta
E - 08015 BARCELONA
Tél : 34 3 304 68 12
Fax : 34 3 304 68 31

Description du cas faite par :

Jean-Marie LUTTRINGER
en collaboration avec Yves MONTEILLET
CIRCÉ
74 - 80 rue Roque de Fillol
F - 92800 PUTEAUX
Tél : 33 1 41 45 08 80
Fax : 33 1 41 45 08 76

ALLOCATION DES RESSOURCES

CAS 3

Le compte épargne formation (Bildungskonto)

Pays : **Autriche**

Niveau : **Région**

1 - PROFIL DU CAS ET RELATION AU THÈME

Le système du compte de formation fait partie d'un programme de promotion des travailleurs lancé par le gouvernement du Land en coopération avec les partenaires sociaux en automne 1994 dans l'État fédéré de Haute-Autriche. Son budget annuel est de 27 millions de schillings autrichiens.

Les travailleurs ont le droit de demander le remboursement de 50% des frais exposés pour une formation à orientation professionnelle, avec un maximum de 20.000 schillings autrichiens, pendant une période de 5 ans allant du 1er octobre 1994 au 31 décembre 1999.

La formation est souvent dispensée en cours du soir, un congé pour suivre une formation durant la journée peut être obtenu sur une base individuelle.

Le cas représente une solution de remplacement intéressante des différentes méthodes de financement de la formation professionnelle continue dans l'Union Européenne.

2 - DESCRIPTION DU CAS

Acteurs concernés et participants

Les principaux acteurs sont le gouvernement du Land et les partenaires sociaux au niveau régional.

Cette possibilité s'adresse à toutes les personnes actives vivant ou travaillant dans le Land, à l'exception des travailleurs qui ont les qualifications voulues pour entreprendre des études universitaires. En sont aussi exclus les chômeurs, étant donné qu'ils bénéficient de mesures du *Arbeitsmarktservice (AMS)*. La limite d'âge initiale de 25 ans a été supprimée.

Organisation et moyens

Le Bildungskonto est un système de compte personnel d'éducation et de formation destiné à promouvoir la formation à orientation professionnelle des hommes et des femmes.

Les conditions requises pour en faire la demande sont énoncées dans les directives annexées à la loi (*Richtlinien für die Arbeitnehmer(innen)-Förderung durch ein Bildungskonto des Landes Oberösterreich*) : le travailleur doit pouvoir justifier d'une qualification professionnelle acquise dans une école technique ou commerciale ou souhaiter en acquérir une. Les cours de loisirs et les cours de santé sont explicitement exclus.

Les dépenses pour les cours, les séminaires, les diplômes universitaires ou des "écoles de maîtrise", etc. peuvent être couvertes à concurrence de 50%. Il peut s'agir de formation professionnelle continue ou de reconversion (à l'exception de certains types de reconversion déjà pris en charge par le ministère du Travail).

Il existe deux types de Bildungskonto :

- Un Bildungskonto général avec un remboursement maximum de 10.000 schillings autrichiens, pour une formation qui peut être utile à la vie professionnelle ou au développement personnel et qui doit déboucher sur des qualifications ou servir de condition préalable à l'obtention de qualifications d'un niveau plus élevé.

En règle générale, les fournisseurs de formation doivent être membres du Forum de l'éducation des adultes (OÖ-EB-Forum). Il peut y avoir des exceptions à cette règle, si le cours que le demandeur souhaite suivre n'est pas offert à proximité raisonnable de son domicile ou de son lieu de travail. Le participant doit avoir des frais supérieurs à 2.000 schillings autrichiens et l'institution doit attester la présence du demandeur à 75% du cours.

- Un Bildungskonto spécial avec un remboursement maximum de 20.000 schillings autrichiens. Ce type de compte de formation vise des qualifications plus formelles avec un diplôme ou une formation débouchant sur un diplôme (*Meisterprüfung*, etc.). Le demandeur doit obtenir le diplôme ou passer l'examen approprié.

Le gouvernement du Land peut inclure d'autres groupes cibles ou d'autres mesures de formation dans le système de compte spécial, s'il le juge nécessaire après consultation des partenaires sociaux.

Les frais (droits de participation) peuvent être couverts par le système général tandis que ces mêmes frais ainsi que les dépenses pour les instruments, les livres et, dans des cas spéciaux, les coûts de subsistance peuvent être couverts par le système spécial avec un supplément de 15.000 schillings autrichiens par an pendant une durée de trois ans.

Les demandeurs peuvent contacter le gouvernement du Land à Linz ou les chambres pour obtenir les formulaires de demande. La demande de remboursement doit être envoyée au gouvernement du Land, au plus tard, trois mois après la fin de la formation. Les documents requis doivent être fournis et l'argent doit être rendu dans sa totalité s'il est utilisé à des fins auxquelles il n'était pas destiné ou si des informations incomplètes ou erronées sont volontairement données par le demandeur.

Résultats et perspectives

En 1994, quelque 6000 personnes ont demandé un soutien et 4500 demandes ont été acceptées. On estime que les deux types de Bildungskonto sont représentés en nombre égal. On estime également qu'environ 60% des demandeurs sont des hommes et 40% des femmes. À l'origine, le Bildungskonto ne devait durer que jusqu'en 1995 au plus tard mais il a déjà été prolongé jusqu'à la fin de 1999.

Le Bildungskonto n'existe actuellement qu'en Haute-Autriche mais des arrangements similaires font l'objet de discussions en Styrie et au Tyrol et le Conseil fédéral des Affaires économiques et sociales travaille sur un rapport concernant la nécessité d'améliorer les niveaux de qualification de la main-d'œuvre autrichienne. Il est probable que le Conseil recommandera cette initiative qui reflète un besoin général dans un contexte de concurrence.

3 - CONTEXTE

Le cas et les relations sociales

Les *Betriebsräte* (comités d'entreprise) peuvent être appelés à participer, si le travailleur souhaite obtenir un congé de formation. Il est possible d'obtenir un congé de formation d'un mois sans solde sans que la couverture de sécurité sociale en soit affectée. Le congé de formation n'est octroyé qu'à titre individuel. Les partenaires sociaux ont participé à la formulation de la proposition et de ses critères d'application, ils surveillent les développements et peuvent, si nécessaire, proposer des changements.

Le cas et le système de formation professionnelle continue

En règle générale, les participants doivent choisir une formation dans des établissements qui sont membres du OÖ-EB-Forum, qui comprend des établissements de formation reconnus par l'État et habilités à dispenser une formation et à délivrer des certificats aux travailleurs mais qui est dominé par les établissements de formation fondés par les chambres ou par les deux partenaires sociaux: les WIFI (*Wirtschaftsförderungsinstitute der Wirtschaftskammern*) et les BFI (*Berufsförderungsinstitute der Arbeiterkammern*). Ces derniers sont déjà responsables de la majeure partie de la formation professionnelle continue des adultes en Autriche.

CONTACTS

*W. Hofrat Mag. KLAUS SIGMUND
Alstadt 30
A - LINZ
Tél : 43 732 17 20 51 58*

*Dr. Fritz BAUER
Arbeiterkammer
A - LINZ
Tél : 43 732 69 06 60
Fax : 43 732 69 06 28 68*

*Dr. Siegfried LAMPLMAYR
Wirtschaftskammer
A - LINZ
Tél : 43 732 78 00 350
Fax : 43 732 78 00 526*

Description du cas faite par :

*Margit HURUP GROVE
Kongensvej 7
DK - 9560 HADSUND
Tél et Fax : 45 98 58 86 22*





THÈME 10

NOUVELLES RÉPONSES AUX BESOINS INDIVIDUELS

Responsable : **António DORNELAS**

CAS 1

Promotion de l'emploi féminin par l'amélioration
des conditions d'accueil des enfants
Belgique

CAS 2

Formation des ressortissants
des pays extra-communautaires
Italie

CAS 3

Galaxen
Suède

CAS 4

Négociation collective dans le secteur bancaire
Grèce

THÈME 10 : NOUVELLES RÉPONSES AUX BESOINS INDIVIDUELS

Introduction

Les décideurs politiques et les partenaires sociaux attribuent une importance croissante aux politiques d'éducation et de formation et, dans ce contexte, au développement de nouvelles réponses aux besoins individuels dans le domaine de la formation.

Divers facteurs favorisent cette tendance.

Avant tout, les entreprises européennes doivent affronter une concurrence économique de plus en plus forte, produite par la mondialisation de l'économie et le passage à la société de l'information. D'autre part, les stratégies visant à augmenter la compétitivité des entreprises et à adapter nos sociétés aux processus de changement en cours ont souvent contribué à l'augmentation du chômage et des risques de marginalisation et d'exclusion sociale d'une partie des citoyens européens.

Dans ce contexte, on a accordé de plus en plus d'importance, ces dernières années, à la coordination des politiques destinées à augmenter la croissance, la compétitivité et l'emploi, ce qui a placé les politiques actives de l'emploi au cœur du débat actuel sur ces problèmes.

Parmi ces politiques, l'importance toute particulière donnée à l'éducation et à la formation a favorisé le développement de modèles et de pratiques formatifs plus perfectionnés, recherchant une meilleure articulation entre les intérêts et les besoins des entreprises et des travailleurs.

Pour les entreprises, le développement des compétences techniques des travailleurs, tout en gardant une grande importance, a cessé d'être suffisant à une époque où l'évolution des marchés se caractérise par un degré élevé d'imprévisibilité et de variabilité, ce qui les oblige à faire face à des situations toujours plus complexes.

Confrontées aux exigences de rapidité de réponse aux

fluctuations du marché, d'augmentation de la qualité et de fabrication de produits nouveaux, les entreprises doivent utiliser de plus en plus les possibilités offertes par l'innovation technologique et par l'adaptation des structures d'organisation, ce qui n'est pas compatible avec une approche restrictive de la qualification et de la formation.

Pour les individus, le développement de systèmes de formation davantage centrés sur les besoins de chacun est évidemment très important.

Tout d'abord, ce développement est directement lié au niveau individuel d'aptitude à l'emploi, c'est-à-dire à la capacité des individus de trouver un emploi conforme à leurs intérêts ou de s'adapter aux changements subis par leur emploi. Ensuite, il conditionne les modalités de développement individuel et professionnel, d'insertion sociale et de définition du statut social.

Ainsi, comme l'ont affirmé les partenaires sociaux européens, que ce soit du point de vue de développement personnel des individus ou de l'amélioration de la compétitivité des entreprises, le développement de la formation professionnelle constitue une exigence de cohésion sociale.

La conception et l'application de nouvelles réponses des systèmes de formation aux besoins individuels sont liées à la conception et à l'adaptation des programmes de formation aux caractéristiques spécifiques des différents groupes cibles mais aussi à la question de l'accès à la formation ainsi qu'aux problèmes de reconnaissance et de transférabilité des compétences acquises, au sein de l'entreprise ou en dehors.

La recherche de nouvelles réponses aux besoins individuels est, de ce fait, liée à la possibilité de développer des

modalités de formation plus exigeantes, faisant davantage de place aux connaissances de base et aux aptitudes individuelles à communiquer, à prendre des initiatives et à travailler en équipe.

Par conséquent, la capacité de trouver des réponses nouvelles aux besoins individuels est très importante pour la création et le développement de systèmes de formation pendant toute la vie active et pour l'efficacité de la deuxième chance en matière d'éducation et de formation.

Pour ces motifs, les partenaires sociaux européens ont souligné l'importance qu'ils attribuent à diverses questions directement liées à la nécessité de trouver de nouvelles réponses aux besoins individuels (cf. annexe).

Pour favoriser la prise en compte des besoins et des intérêts individuels dans un contexte de différenciation croissante des formes d'emploi et de travail, le droit social, le dialogue social et la négociation collective comprennent diverses approches, parmi lesquelles il convient de souligner:

- la prise en compte des besoins et des intérêts individuels dans le contexte interne de l'entreprise;
- le développement, à divers niveaux, de programmes et actions de formation spécifiques pour des groupes particuliers de personnes;
- la création d'un droit individuel à la formation, de crédits ou de congés de formation accordés par les entreprises et complétés par des bourses attribuées par les pouvoirs publics.

En ce qui concerne le droit à la formation, il faut noter que le droit au congé individuel de formation figure dans la convention 140 de l'OIT. Il est inscrit également dans la législation de certains pays et fait partie de modalités contractuelles dans d'autres. Comme exemple d'organisation contractuelle du droit individuel à la formation continue, on peut citer le système français, où le congé individuel de formation rémunéré coexiste avec un autre congé dont l'objectif est l'évaluation individuelle des compétences.

Quant à la prise en compte directe des intérêts individuels dans la formation continue en relation avec l'entreprise,

les partenaires sociaux d'un nombre appréciable de pays sont à l'origine de diverses solutions innovatrices.

On en trouve un exemple au Danemark, où a été créé un système de rotation des emplois qui facilite l'accès des travailleurs à la formation et, simultanément, permet de d'intégrer au processus de travail les personnes à la recherche d'un emploi, en leur offrant ainsi une possibilité d'insertion sociale et de perfectionnement professionnel supplémentaire.

Les autres exemples retenus proviennent de quatre autres États membres :

- le cas belge constitue un exemple de décision des partenaires sociaux, dans le cadre d'un accord interprofessionnel, de consacrer des fonds à la promotion de l'emploi féminin par l'amélioration des conditions d'accueil des enfants. En l'occurrence, ces fonds ont été utilisés au niveau local pour former des travailleuses qui ont accédé à de nouveaux emplois, ceux-ci facilitant l'effet souhaité.
- le cas italien est celui d'un programme de formation conçu par un organisme paritaire de formation, créé par les partenaires sociaux; les besoins de formation linguistique et la motivation des émigrants originaires de pays extracommunautaires y sont articulés dans la conception d'une méthodologie de formation spécifique.
- le cas grec illustre la volonté des partenaires sociaux de trouver des solutions adaptées par la voie de la négociation collective au niveau d'un secteur professionnel (secteur bancaire).
- le cas suédois montre comment les partenaires sociaux du secteur du bâtiment ont créé en commun une véritable entreprise de réinsertion, combinant travail et formation pour des salariés menacés d'être exclus du marché du travail de ce secteur.

Références aux “Nouvelles réponses aux besoins individuels” dans les avis communs

Amélioration de l'articulation entre le système scolaire et les systèmes de formation initiale et continue (avis communs sur “l'éducation de base, la formation initiale et la formation professionnelle des adultes” du 19 juin 1990 et

sur “le passage de l'école à la vie active et professionnelle” du 5 avril 1991).

Développement de formations larges, qui ne sont pas strictement liées au poste de travail (avis commun sur “les modalités susceptibles de permettre l'accès effectif le plus large possible à la formation” du 20 décembre 1991).

Besoins spécifiques des femmes (avis commun sur “les femmes et la formation” du 3 décembre 1993).

Besoins spécifiques des groupes risquant l'exclusion sociale (avis commun sur “l'instruction de base, la formation initiale, la formation professionnelle et la formation des adultes” du 19 juin 1990).

Co-responsabilisation des individus, des entreprises et des pouvoirs publics pour le développement de systèmes de formation tout au long de la vie active (avis commun sur “les actions et le rôle de la Communauté dans les domaines de l'éducation et de la formation, compte tenu du rôle des partenaires sociaux” du 24 octobre 1994).

1. PROFIL DU CAS ET RELATION AU THÈME

Dans le cadre des mesures destinées à la promotion de l'emploi, l'accord interprofessionnel de 1992 inclut l'obligation, de la part des entreprises, de consacrer, en 1993 et 1994, un pourcentage de leur masse salariale aux initiatives de promotion de l'emploi.

Le cas décrit est celui d'une action de formation menée par la Mission Régionale pour l'Insertion et l'Emploi à Charleroi (MIREC) afin de créer un nouveau profil professionnel qui permette l'insertion, dans le marché de l'emploi, de femmes en chômage de longue durée.

L'initiative de la MIREC est particulièrement intéressante, car elle démontre que la création de conditions favorables au développement de programmes de formation répondant aux besoins individuels peut avoir un effet positif sur l'emploi: d'une part, le prolongement de la période d'accueil quotidien et annuel des enfants dans les structures communales encourage l'emploi de leurs mères; d'autre part, l'insertion dans le marché du travail, des femmes au chômage, ayant jusqu'alors des qualifications insuffisantes, est ainsi favorisé.

2 - DESCRIPTION DU CAS

Acteurs concernés et participants

Au niveau national, le cas exposé a mis en présence tous les partenaires sociaux signataires de l'Accord interprofessionnel pour les années 1993 et 1994 et des Avis du Conseil National du Travail. Ces documents ont défini les orientations spécifiques des mesures destinées à assurer la position des femmes sur le marché du travail, par l'amélioration des conditions d'accueil de leurs enfants.

Au niveau régional, se sont engagés les représentants syndicaux (CSC et FGTB) et le représentant patronal (UWE) auprès du Comité Subrégional de l'Emploi; tout comme le FOREM et le Centre Public d'Aide Sociale, qui font aussi partie de cette instance de concertation sociale.

Le programme de formation des Surveillantes animatrices fut conçu et mis en oeuvre par la MIREC, responsable de l'insertion dans le marché de l'emploi pour la région de Charleroi, secondée par un Comité d'Accompagnement dont faisaient partie la ville de Charleroi, la FUNOC et le FOREM.

Quinze femmes en chômage de longue durée participèrent au programme de formation. Toutes étaient titulaires d'un brevet de puéricultrice (12 années de scolarité) ou avaient de l'expérience comme "Aides à la vie journalière", sans beaucoup d'expérience comme puéricultrices.

Organisation et moyens

L'Accord Interprofessionnel pour les années 1993 et 1994 inclut l'obligation, de la part des entreprises, de consacrer 0,25% à 0,3% de leur masse salariale brute aux actions de promotion de l'emploi.

Par la suite, deux Avis du Conseil National du Travail renforcèrent cette idée, en soutenant que 0,05% de la masse salariale devrait être dédiée au financement d'initiatives d'accueil d'enfants; une demande fut aussi faite au Gouvernement de contribuer avec 1000 millions de francs belges à ce même objectif.

Selon les recommandations des partenaires sociaux, les projets financés sur la base de ces décisions

CAS 1

Promotion de l'emploi féminin par l'amélioration des conditions d'accueil des enfants

Pays : Belgique

Niveau : **National interprofessionnel et régional**

devraient obéir aux principes suivants:

- Partir des besoins locaux d'emploi, révélés par les enquêtes des comités subrégionaux de l'emploi en matière d'accueil de la petite enfance.

- Intégrer autant que possible la formation, en particulier dans les domaines de la psychologie, de l'hygiène, de la sécurité et de l'animation.

- Se soumettre à l'accord des partenaires sociaux représentés dans les comités subrégionaux de l'emploi.

Suite à ces décisions, une table ronde fut organisée à Charleroi, dans le but d'estimer les possibilités et les besoins du marché local de l'emploi, ce qui aboutit à la réalisation de quinze projets différents.

Le projet développé par la MIREC est un de ces projets qui ont obtenu l'accord des partenaires sociaux, et ce dans toutes ses étapes d'élaboration et de mise en place.

Celui-ci a comme objectif la mise sur pied de formations adaptées aux réalités de terrain, visant l'insertion à l'emploi de personnes peu qualifiées pour le poste de travail à occuper.

Il fut constaté que les horaires de travail pratiqués par les services d'accueil des écoles communales, notamment dans les quartiers défavorisés, devraient être étendus pour que les enfants puissent être accueillis plus tôt et plus tard qu'ils ne l'étaient jusqu'alors. Ces services devraient également fonctionner pendant les vacances.

La demande d'une meilleure qualité du service rendu fut en outre mise en évidence, ce qui permit de tracer un profil professionnel plus exigeant.

La MIREC présenta le projet à 120 personnes titulaires d'un brevet de puéricultrice, ou ayant de l'expérience en tant qu'aides à la vie journalière. Quinze femmes en chômage de longue durée furent sélectionnées et acceptèrent d'être formées pour occuper par la suite un poste parmi les vingt disponibles.

Résultats et perspectives

Ces personnes ont suivi, à partir du mois de mars 1995, une formation de courte durée (3 mois), organisée par la FUNOC (Formation pour l'Université Ouverte de Charleroi), visant les objectifs définis en accord avec l'employeur potentiel:

- approfondir la connaissance du contexte socio-économique;
- fournir les méthodes et les instruments d'organisation d'activités ludiques et éducatives;
- actualiser les connaissances de base;
- aider au développement de l'enfant (psychologie et communication);
- dynamiser l'équipe pour une entrée immédiate dans le poste proposé.

Le programme fut appliqué sur 150 heures de cours et 120 heures de stage.

Après le début des activités professionnelles, les surveillantes animatrices sollicitèrent auprès de la MIREC et de leur employeur, un complément de formation, pendant l'horaire de travail, d'une durée totale de 64 heures (8 heures par mois), qu'elles ont obtenu.

Le programme porta sur la psychologie appliquée et les techniques d'animation.

L'efficacité de cette initiative est confirmée par le fait que quatorze des quinze stagiaires ont accédé à l'emploi et l'ont conservé, tandis que sur les quinze autres postes, occupés par des personnes n'ayant pas suivi cette formation, on remarque une rotation très élevée.

3 - CONTEXTE

Le cas et les relations sociales

Le cas décrit met en évidence le rôle des partenaires sociaux belges et celui du système de relations professionnelles de cet Etat membre, comme instruments de définition de priorités, de création de moyens et de contrôle de l'application des décisions à prendre pour relever les défis que le marché du travail lance aux groupes cibles en situation à risques.

Ce cas démontre aussi que les partenaires sociaux belges tiennent la formation pour un instrument privilégié des politiques actives d'emploi.

Le cas et le système de formation professionnelle continue

Le cas présenté donne la preuve des avantages, tant en termes d'emploi que de qualifications, de la mise en place de programmes de formation adaptés aux besoins des employeurs comme des employés. De plus il prouve l'utilité de ce choix.

Par ailleurs, ce cas met l'accent sur l'intérêt de l'articulation, flexible mais rigoureuse, entre la définition d'objectifs au niveau national et leur application adaptée aux possibilités et aux besoins locaux.

CONTACTS

M. Paul TIMMERMANS
Directeur
MIREC
Rue de Trazegnies 41
B - 6031 CHARLEROI
Tél : 32 71 30 39 36
Fax : 32 71 30 08 23

M. Gérard MAES
Secrétaire fédéral adjoint CSC
Administrateur de la MIREC
Rue de Trazegnies 41
B - 6031 CHARLEROI
Tél : 32 71 30 39 36
Fax : 32 71 30 08 23

M. Aimé LACROIX
Secrétaire Général FGTB
Administrateur de la MIREC
Rue de Trazegnies 41
B - 6031 CHARLEROI
Tél : 32 71 30 39 36
Fax : 32 71 30 08 23

M. Jean MEYEUR
UWE
Administrateur de la MIREC
Rue de Trazegnies 41
B - 6031 CHARLEROI
Tél : 32 71 30 39 36
Fax : 32 71 30 08 23

Description du cas faite par :

António DORNELAS
Trav. Paulo Martins, 42-3º
P - 1300 LISBOA
Tél et Fax : 351 1 363 73 88

CAS 2

Formation
des ressortissants
des pays extra-
communautaires

Pays : Italie

Niveau : Branche,
national

1. PROFIL DU CAS ET RELATION AU THÈME

L'augmentation du nombre de travailleurs immigrés issus de pays n'appartenant pas à l'Union Européenne amena à leur concentration dans certaines régions d'Italie et dans certains secteurs économiques, dont le bâtiment et les travaux publics.

Dans ce secteur, les partenaires sociaux décidèrent de charger une structure paritaire de formation professionnelle - le FORMEDIL - de mener des actions de formation professionnelle afin de favoriser l'insertion des ressortissants de pays tiers dans le marché légal du travail.

Le cas décrit est celui de la conception d'un modèle de formation dans lequel apprentissage de la langue est utilisé comme médiateur de l'enseignement de concepts instrumentaux essentiels à la réussite de la formation professionnelle spécifique.

Le projet en question permet la création des matériaux de formation nécessaires aux apprenants et aux formateurs. L'analyse des résultats de cette expérience a révélé sa grande potentialité d'utilisation, tant dans la conception d'autres programmes de formation réalisés par le FORMEDIL pour les travailleurs italiens, que dans la coopération de cet organisme paritaire de formation au sein de la communauté

2. DESCRIPTION DU CAS

Acteurs concernés et participants

Le FORMEDIL (*Ente nazionale per la formazione e l'addestramento professionale nell'edilizia*) est une structure paritaire de formation professionnelle créée par la convention collective de travail du secteur du bâtiment et des travaux publics, signée par la ANCE (*Associazione nazionale costruttori edili*), la Intersind et par les fédérations nationales des travailleurs FENEAL UIL, FILCA CISL et FILLEA CGIL.

Cet organisme coordonne un réseau de 97 centres de formation (*Scuole edili*) répartis dans 19 régions italiennes. Ses ressources humaines incluent 500 travailleurs permanents, dont 35% d'enseignants, et 800 collaborateurs extérieurs, tous enseignants.

Les 92 actions de formation destinées aux ressortissants des pays extra-communautaires, mises en oeuvre entre 1990 et 1992 engagèrent 22 Scuole edili et la participation de près de 1500 personnes. Celles-ci furent sélectionnées selon des critères pré-établis d'évaluation de leurs compétences linguistiques, de leur formation générale et de leur formation professionnelle spécifique.

Organisation et moyens

Le projet se déroula en trois étapes :

- identification intégrée en matière de formation: aspects quantitatifs et qualitatifs de l'offre et de la demande ;
- identification, projet et développement des matériaux formatifs: choix du groupe cible et des modalités de formation, analyse des besoins culturels et de professionnalisation, élaboration du matériel didactique ;
- conception des modèles formatifs de l'intervention : définition des parcours formatifs structurés et dirigés vers la professionnalisation ; choix des instruments de gestion des matériaux; formation des

formateurs engagés.

Après la réalisation du test, le FORMEDIL dirigea des actions de formation de diverses durées.

Résultats et perspectives

Ce projet donna naissance, d'une part, à la conception de modules de formation intégrés, d'autre part, aux actions de formation basées sur lesdits modules, qui concernèrent 11,5% des ressortissants des pays tiers enregistrés aux *Cassa Edili*.

Les modules linguistiques de base furent construits pour une utilisation sur place, mais aussi comme matériaux d'enseignement à distance. Ils comprennent :

- un texte de base destiné à la transmission séquentielle d'un lexique spécialisé, de compétences communicatives et de messages iconographiques d'une complexité croissante. Les contenus professionnels sont transmis à partir d'un plan conceptuel de base qui inclut les domaines spatio-temporel, les systèmes de mesure, la géométrie et les concepts spécifiques du bâtiment. À partir de ces concepts un parcours logique (outils - matériaux - fonctions) est construit. La sécurité du travail fut introduite, par choix délibéré, comme contenu professionnel privilégié ;
- un guide pour les enseignants, présentant la structure de la programmation didactique et des instructions sur les aspects pédagogiques ;
- un atlas iconographique de support, où le lexique de référence est associé à un ensemble d'images essentielles pour la profession ;
- un livret de divulgation des risques professionnels.

Ces matériaux furent conçus dans leur ensemble de façon à permettre la future production de supports audiovisuels visant la formation à distance.

Les actions de formation concrétisées sur la base de ces matériaux ont eu des durées variant entre 120 et plus de 800 heures. Les formations ont eu lieu sous forme de cours, en laboratoire et sur les chantiers. Les candidats à la formation étaient pour la plupart des jeunes demandeurs d'emploi (jusqu'à 25 ans) : cependant un pourcentage non négligeable de personnes de plus de 25 ans, dont certains ayant un travail, y participèrent également. Parmi les profils de sortie, figurent ceux de manoeuvre (*operaio comune*), d'ouvrier qualifié polyvalent (*operaio qualificato polivalente*) et quelques profils spécifiques.

Le FORMEDIL a fait distribuer jusqu'à présent près de 200 000 exemplaires des matériaux sur la sécurité dans le travail, pour une utilisation en formation à distance.

Les matériaux de formation créés par ce projet sont maintenant employés par le FORMEDIL dans le cadre des réseaux de coopération des centres de formation du bâtiment auxquels il a participé (Programmes PETRA et FORCE) et participe encore (LEONARDO).

3. CONTEXTE

Le cas et les relations sociales

L'Italie connut, au début des années 90, une vague d'immigration, souvent illégale, qui se concentra dans des secteurs comme l'agriculture et le bâtiment et dans certaines régions, telles que Bologne, Genova Milan, Modena, Parme, Rome, Turin et d'autres régions du nord et du centre du pays.

Dans de nombreux cas, l'insertion de ces personnes sur le marché du travail se faisait par le biais du "travail au noir", ce qui a créé de sérieux problèmes dans le marché réglementé du travail.

La décision prise par les partenaires sociaux italiens de charger le FORMEDIL du développement de ce projet trouve donc son origine dans la reconnaissance de l'intérêt, pour les uns comme pour les autres, de faire entrer les travailleurs non issus de pays de la Communauté sur le marché légal du travail; elle répond aussi à un besoin de remédier à la pénurie de main d'oeuvre dans ce secteur dans certaines régions d'Italie.

Le cas et le système de formation professionnelle continue

Le projet a permis de développer une méthodologie formative adaptable à d'autres groupes sociaux défavorisés à l'intérieur et en dehors de l'Italie. Il provoqua un débat tripartite, aboutit à des propositions de réorientation de l'institut des "150 heures" (v. fiche "Italie"), par le moyen d'une coopération entre les centres de formation professionnelle et le système d'enseignement public. Cette restructuration se devait d'être ajustée aux besoins du groupe cible concernée et aux moyens des écoles publiques. Ce projet révèle ainsi que les partenaires sociaux italiens se sont montrés capables de forger des méthodologies novatrices de formation, susceptibles d'apporter de nouvelles réponses aux besoins individuels, dans la conception des modèles formatifs.

CONTACTS

Arch. Giovanni CARAPPELLA
Coordinatore del
FORMEDIL
Viale di Villa Massimo 39
I - 00161 ROMA
Tél : 39 6 44 23 83 74
Fax : 39 6 44 23 86 56

Dr. Ricardo VARANINI
FILLEA CGIL
Via dei Mille 23
I - 00185 ROMA
Tél : 39 6 44 59 22 23
Fax : 39 6 49 14 06

Dr.ssa Rossella MARTINO
ANCE
Via Guattani 16
I - 00161 ROMA
Tél : 39 6 84 88 81
Fax : 39 6 44 23 28 32

Description du cas faite par :

António DORNELAS
Trav. Paulo Martins, 42-3º
P - 1300 LISBOA
Tél et Fax : 351 1 363 73 88

1 - PROFIL DU CAS ET RELATION AU THÈME

Les travaux de construction sont des travaux pénibles et un grand nombre de travailleurs sont exclus du marché du travail dans ce secteur. Les principales causes d'exclusion sont des lésions aux bras, aux jambes et aux épaules provoquées par le port de charges, mais l'exclusion due à des facteurs médico-sociaux est également élevée.

Cette marginalisation a beaucoup de conséquences négatives, essentiellement pour l'individu, mais également pour le secteur qui acquiert une mauvaise réputation, ce qui rend le recrutement plus difficile. La marginalisation et les retraites anticipées sont aussi très coûteuses pour l'économie.

Ces dernières années, ces problèmes de marginalisation ont été traités de différentes façons. Tout d'abord par des mesures portant uniquement sur le milieu de travail et destinées à éviter le port de charges. Une législation sur le marché du travail et d'autres mesures ont été introduites pour garantir des périodes de préavis plus longues pour les travailleurs âgés et handicapés, afin qu'ils restent productifs, malgré une réduction de leur capacité de travail. Des "groupes d'adaptation" ont été mis en place dans des entreprises pour trouver des tâches moins pénibles et mieux adaptées aux travailleurs qui ne peuvent plus faire partie d'une équipe de production sur un chantier de construction. Cela n'est cependant pas toujours facile à réaliser sur les différents lieux de travail de l'industrie de la construction, chacun présentant des caractéristiques particulières.

Depuis la fin des années 80, une organisation spéciale du secteur de la construction s'est efforcée de prendre en charge les travailleurs handicapés de ce secteur et, dans la mesure du possible, de les réintégrer dans le circuit normal de la production. En Suède, des entreprises de construction ont créé conjointement (sur la base d'un accord avec les partenaires sociaux) une société, Galaxen, chargée de la création d'emplois et de la réinsertion des travailleurs du bâtiment handicapés.

Lorsque des travailleurs ne peuvent plus jouer leur rôle dans la production normale en raison d'un handicap physique ou médico-social, leurs employeurs doivent s'efforcer de leur trouver d'autres tâches appropriées dans l'entreprise. Si cela est impossible, un groupe d'adaptation du secteur de la construction au niveau du comté est chargé de cette mission. Ces groupes d'adaptation sont composés de représentants des employeurs, des salariés, des services de médecine du travail et de l'agence locale pour l'emploi.

L'objectif du groupe d'adaptation est de trouver une solution adaptée au travailleur en question. Cela peut être le recyclage vers une autre profession, un travail physique moins fatigant et, finalement, s'il n'y a pas d'autre solution, la retraite anticipée.

Un plan de réadaptation, qui est conçu pour chaque personne travaillant pour Galaxen, répond aux besoins individuels en donnant la réponse collective de tous les acteurs d'une profession. La formation professionnelle fait partie de ce plan de réadaptation. Son but est l'adaptation aux emplois existants ou la reconversion vers de nouveaux emplois dans le secteur de la construction ou dans d'autres secteurs.

CAS 3

Galaxen

Pays : Suède

Niveau : Sectoriel

2 - DESCRIPTION DU CAS

Acteurs concernés et participants

Galaxen est composé d'une société, LGB, et de 24 filiales réparties dans chacun des comtés. LGB appartient aux cinq plus grandes entreprises de construction de Suède. Le travail pratique est réalisé par des entreprises du comté, qui appartiennent conjointement à LGB et aux entreprises de construction locales. LGB emploie les travailleurs handicapés, mais leur "prête" un chantier de construction appartenant aux entreprises de construction locales qui sont copropriétaires de Galaxen.

Organisation et moyens

Le travailleur handicapé fera un travail de construction et sera en même temps réadapté. C'est là qu'intervient le plan de réadaptation préparé au préalable. Il peut s'agir d'éviter certains postes, de subir un traitement physiothérapique régulier ou d'obtenir un équipement spécial ou des aides pour faciliter le travail, etc. Les directeurs de chantier appartiennent à l'entreprise, mais c'est le personnel de Galaxen qui est chargé de la réadaptation, en collaboration avec le groupe d'adaptation. Les entreprises qui exploitent des chantiers Galaxen reçoivent des subventions de l'État représentant environ 50% du salaire des travailleurs handicapés. Ces chantiers sont sélectionnés parmi les chantiers normaux des entreprises. Quand un projet de construction est terminé, les travailleurs handicapés reviennent auprès de leur employeur désigné, la société Galaxen, en attendant d'obtenir un emploi sur un nouveau chantier approprié.

L'objectif recherché est qu'au moins 10% des travailleurs handicapés réintègrent le cycle normal de production chaque année.

Résultats et perspectives

1200 travailleurs du bâtiment handicapés sont actuellement employés par Galaxen. La réadaptation a donné d'excellents résultats. Parmi ceux qui ne travaillent plus pour cette société, 25 % ont pu retrouver un emploi dans le secteur de la construction sans aucune forme de subvention salariale. Avec l'aide de Galaxen, 8 % ont pu rester dans ce secteur jusqu'à l'âge normal de la retraite et quelques-uns ont été transférés vers des tâches moins pénibles dans un autre secteur.

Galaxen a permis à la société de réaliser des économies considérables, dans la mesure où ce type d'emploi était souvent la seule solution de remplacement au congé de maladie ou à la préretraite.

Grâce cette initiative, les entreprises de construction ont pu conserver beaucoup de travailleurs expérimentés dans la production, qui ont eu la chance de rester dans leur ancienne profession tout en bénéficiant d'une réadaptation.

En Suède, Galaxen est considéré comme un très bon exemple de ce qu'on peut faire lorsque les entreprises, les organisations et les autorités responsables coopèrent efficacement. Un aspect particulièrement important à observer est qu'employeurs et salariés ont assumé leur part de responsabilité dans la mise en place d'un système de réadaptation dans ce secteur vulnérable de la construction.

3 - CONTEXTE

Le cas et les relations sociales

Ce cas se caractérise par la participation de nombreux acteurs intéressés par la réussite du projet. Les partenaires sociaux du secteur de la construction ont permis à Galaxen d'exister en signant un accord et en adaptant la législation. Ils participent à la sélection des candidats et suivent leur évolution (le groupe d'adaptation). Toutefois, la gestion du projet répond à des critères économiques et, dans ce cas, les partenaires sociaux facilitent le processus, mais ne le gèrent pas.

Le cas et le système de formation professionnelle continue

La formation professionnelle est un simple moyen, parmi d'autres, d'atteindre l'objectif de la réinsertion individuelle. Elle est étroitement liée aux politiques de l'emploi et de la reconversion et le rôle qu'elle jouera à l'avenir dépend des besoins individuels.

CONTACTS

Arne BERG
GALAXEN
Kungsgatan 66
S - STOCKHOLM
Tél : 46 08 14 56 00
Fax : 46 08 14 44 30

Lars JANSSON
Swedish Building Workers Union
Tél : 46 08 728 48 00
Fax : 46 08 34 50 51

Description du cas faite par :

Jean-Marie LUTTRINGER
CIRCÉ
74 - 80 rue Roque de Fillol
F - 92800 PUTEAUX
Tél : 33 1 41 45 08 80
Fax : 33 1 41 45 08 76

1 - PROFIL DU CAS ET RELATION AU THÈME

Le secteur bancaire grec occupe 56.156 salariés répartis dans 47 banques et 2.395 succursales. Ce secteur se caractérise par un mode d'organisation "administratif" et offre la sécurité d'emploi. Entre 1991 et 1995, il y a eu une nette augmentation de l'emploi, environ 8,17 %. Dans une société en pleine mutation, les entreprises du secteur bancaire doivent engager un processus de modernisation

de la gestion des ressources humaines pour conduire les changements nécessaires et accroître leur compétitivité. L'adaptation et l'évolution des qualifications du personnel sont des facteurs déterminants à cet égard. Aussi, les partenaires sociaux ont-ils engagé, depuis plusieurs années, un processus de modernisation de la formation professionnelle bancaire, en s'appuyant sur la négociation collective au niveau de la branche et sur d'autres modalités de Dialogue Social, au sein d'instances de gestion d'organismes de formation, ainsi qu'au niveau des entreprises, où les syndicats sont investis par la loi et par des dispositions conventionnelles d'un pouvoir de consultation sur le plan de formation.

Cette évolution a été encouragée par une loi sur les négociations collectives, adoptée en 1990, qui a ouvert le champ de la négociation, au-delà de la seule question des salaires, à d'autres thèmes tels que la formation. Cette évolution a conforté une tradition déjà ancienne de Dialogue Social informel dans le secteur bancaire.

Au niveau de la branche, les thèmes du Dialogue Social peuvent être résumés dans les termes suivants :

- Analyse et compréhension des postes d'emploi les plus susceptibles de subir les pressions d'une éventuelle restructuration, en raison de la modernisation des services bancaires, de l'application de nouvelles technologies ou des modifications organisationnelles.
- Orientation de la politique de formation appuyée sur des outils de prévision pour la sauvegarde de l'emploi.
- Efforts d'une part pour permettre la rationalisation et la transparence des critères d'accès à la formation professionnelle, et d'autre part pour introduire une approche pédagogique moderne et des méthodes de suivi et d'évaluation de la formation.
- Prise en compte de la formation dans la carrière professionnelle des salariés.

L'encouragement de l'initiative individuelle à se former, pour répondre aux enjeux évoqués, est l'un des points clefs des négociations conduites chaque année depuis plusieurs années par les partenaires sociaux.

2 - DESCRIPTION DU CAS

Acteurs concernés et participants

Sont concernés les partenaires sociaux du secteur bancaire, les entreprises et les salariés. Les salariés sont représentés par le Syndicat des Employés de Banque (OTOE), affilié à la Confédération Générale des Travailleurs Grecs. Le taux de syndicalisation dans ce secteur est de 78 % en moyenne (90 % pour les banques d'intérêt public et 30 % pour les banques du secteur privé qui emploient environ 20 % de l'ensemble des effectifs).

CAS 4

**Négociation collective
dans le secteur
bancaire**

Pays : **Grèce**

Niveau : **Sectoriel**

Les employeurs sont regroupés au sein de l'Association des Banques Helléniques (E.E.T.) qui n'est pas un syndicat patronal, mais un organisme consultatif et d'appui technique aux employeurs. Pour palier cet inconvénient, la loi a permis aux banques qui emploient plus de 70 % des effectifs du secteur, de nommer des représentants autorisés à négocier et à conclure des accords sectoriels, susceptibles d'être étendus à l'ensemble des banques du secteur.

Organisation et moyens

Une négociation annuelle sur les priorités et les moyens de la formation, alimentée par les travaux d'un observatoire de l'emploi du secteur bancaire, permet à l'appareil de formation de répondre aux nouveaux besoins. Au centre inter-bancaire de formation, qui fonctionne déjà au sein de l'Association des Banques Helléniques (E.E.T.), le Syndicat des Employés (OTOE) est représenté à son conseil administratif, par deux membres dans un total de 6 membres.

L'accès des salariés à la formation est favorisé et encouragé par plusieurs dispositions de la convention collective.

Ainsi, chaque banque est tenue de communiquer les programmes de formation à son personnel. Chaque salarié a le droit de soumettre une demande de participation à telle ou telle action du plan annuel. Les principes d'égal accès et d'égalité des chances sont affirmés par l'accord, dont une clause prévoit la création d'une commission paritaire d'égalité des chances au sein de chaque entreprise. Cette commission peut être saisie, en cas de discrimination, notamment en matière d'accès des salariés à la formation.

En vue de prendre en compte la formation dans la carrière professionnelle et la promotion des employés, il a été décidé, en 1994, de créer un centre de formation de cadres, destiné à accueillir des candidats aux fonctions de cadre bancaire.

Les organisations syndicales de salariés ont mis à l'ordre du jour de la négociation annuelle pour 1996, le principe d'un crédit d'heures pour tous les salariés du secteur, d'une durée annuelle de 30 heures, cumulables sur plusieurs années, en fonction des besoins découlant de leur évolution professionnelle.

Résultats et perspectives

Le processus de modernisation de la formation professionnelle, étroitement lié à la gestion préventive de l'emploi et à la modernisation des ressources humaines, les résultats de la politique menée peuvent donc s'apprécier à moyen et long terme par la capacité du secteur bancaire à affronter les changements sans mettre en cause l'emploi.

La croissance du secteur bancaire, à court terme, permet d'absorber les effets des mutations. Cependant, le chantier de la modernisation est loin d'être achevé, d'où l'importance de la poursuite de l'effort de modernisation, engagé par les entreprises.

Le résultat peut aussi s'apprécier sur le plan de la qualité et de la permanence du Dialogue Social, considéré comme une méthode pertinente pour faire face aux changements. A cet égard, le processus engagé, il y a 5 ans, commence à porter ses fruits. La formation professionnelle doit devenir un objet à part entière du Dialogue Social.

3 - CONTEXTE

Le cas et les relations sociales

Le processus de négociation s'inscrit dans la volonté des partenaires sociaux grecs de recourir à la négociation de branche pour moderniser la formation. Cependant, il faut souligner que l'intensité de la négociation dans ce secteur est due à la représentativité exceptionnelle des organisations syndicales de salariés, et à l'importance des banques d'intérêt public.

Le cas et le système de formation professionnelle continue

Il s'agit d'une profession "riche" qui peut apporter par ses propres moyens financiers et organisationnels des réponses adaptées aux besoins de formation qui résultent des contraintes de l'environnement et des besoins individuels.

CONTACTS

Organisation patronale :
Union des Banques Helléniques
Monsieur Georges TSATIRIS
Tél : 01 36 46 121 4
Fax : 01 36 24 315

Organisation syndicale :
Monsieur Telis LAKKAS
Président de l'INE/OTOE
Madame Vanna GEORGAKOPOULOU,
Conseillère de l'INE/OTOE

Description du cas faite par :

Jean-Marie LUTTRINGER
CIRCÉ
74 - 80 rue Roque de Fillol
F - 92800 PUTEAUX
Tél : 33 1 41 45 08 80
Fax : 33 1 41 45 08 76

