

CONSEIL

Conseil

ÉVALUATION DU PROJET HORIZONTAL RELATIF À LA STRATÉGIE
SUR LES COMPÉTENCES

Résumé

JT03508734

Declassified

ÉVALUATION DU PROJET HORIZONTAL RELATIF À LA STRATÉGIE SUR LES COMPÉTENCES

Lancé en 2010, le projet horizontal de Stratégie de l'OCDE sur les compétences a été mis en œuvre au cours du biennium 2011-2012 et s'est poursuivi sous la forme d'un thème horizontal dans le cadre d'activités intégrées menées de 2013-2014 à nos jours.

Le Comité des politiques d'éducation (EDPC) avait en effet jugé nécessaire et pertinent, en avril 2010, de lancer un projet horizontal de Stratégie de l'OCDE sur les compétences. Le projet horizontal qui s'en est suivi pendant le biennium 2011-12 a été mené conjointement par la Direction de l'éducation et des compétences (EDU), la Direction de l'emploi, du travail et des affaires sociales (ELS) et le Centre pour l'entrepreneuriat, les PME, les régions et les villes (CFE). Ils ont élaboré ensemble la Stratégie de l'OCDE sur les compétences, approuvée en mai 2012 lors de la Réunion du Conseil au niveau des ministres, et publiée la même année sous le titre *Des compétences meilleures pour des emplois meilleurs et une vie meilleure - Une approche stratégique des politiques sur les compétences*. L'objectif de cette stratégie était de répondre aux effets de la crise financière de 2008 sur le capital humain et sur la capacité des individus à se recycler et à se reconvertir, en créant des passerelles entre formation et travail.

Après le biennium 2011-12 et l'achèvement officiel du projet horizontal, le thème des compétences a été intégré dans l'ensemble du programme de travail de l'Organisation, ce qui s'est traduit notamment par une série de publications, les *Perspectives de l'OCDE sur les compétences*, plusieurs rapports consacrés à des stratégies nationales (mais aussi régionales et multirégionales) sur les compétences en coopération avec des pays Membres et non Membres, et la mise à jour, en 2019, de la Stratégie de l'OCDE sur les compétences de 2012. Dans le cas présent, le terme « intégration » signifie que les principales activités relevant du thème des compétences ont été placées dans un Résultat spécifique, et que des liens hiérarchiques directs ou indirects ont été créés avec les comités responsables de travaux connexes sur les compétences afin d'assurer la coordination.

Les activités menées pour produire les résultats prévus dans le cadre du projet horizontal et, par la suite, du thème horizontal, ont été entreprises sous la direction du Groupe consultatif en charge de la Stratégie sur les compétences (SSAG) et avec le soutien d'EDU et d'ELS. Par ailleurs, le Centre de l'OCDE pour les compétences (SKC) a été créé en 2017-18 pour renforcer encore la capacité de l'Organisation à promouvoir l'approche multisectorielle requise en matière de compétences.

La pertinence du projet SSHP est confirmée

La logique qui sous-tend le Stratégie de l'OCDE sur les compétences de 2012, à la croisée de l'emploi et de l'éducation, reste valable aujourd'hui, comme l'ont confirmé les entretiens et les résultats d'enquêtes. Les personnes interrogées s'accordent à penser que les compétences sont essentielles à l'emploi, à la croissance économique et à l'insertion sociale, et qu'elles sont indispensables dans de multiples secteurs.

Impact considérable pendant la phase d'intégration, en particulier des stratégies nationales sur les compétences

Les projet et thème horizontaux ont abouti aux Stratégies de l'OCDE sur les compétences, et pour les mettre en œuvre, trois autres grands types de produits et réunions ont été imaginés : i) stratégies nationales sur les compétences (SNN), ii) sommets sur les compétences, et iii) *Perspectives sur les compétences*.

La phase d'intégration du projet SSHP a eu un impact considérable, en particulier les stratégies nationales sur les compétences, dérivées de la Stratégie de l'OCDE sur les compétences. Au cours de la période 2014-2021, 15 pays (dont deux non-Membres), trois régions infranationales (appartenant toutes à des pays Membres) et une sous-région (Asie du Sud-Est) ont reçu diverses formes de soutien conduisant à divers produits, parfois plusieurs par pays/région. Au total, 30 produits et réunions ont été menés à bien, dont 10 rapports de diagnostic et un diagnostic préliminaire pour l'Asie du Sud-Est, huit rapports d'évaluation et de recommandations, un rapport d'action et deux notes d'orientation, cinq documents d'orientation pour la mise en œuvre, et trois sommets biennaux sur les compétences - outil essentiel de diffusion des travaux de l'OCDE sur les compétences. Deux autres pays ont lancé leurs projets de stratégie nationale sur les compétences à la fin de 2021 et un Sommet sur les compétences s'est tenu en Colombie en 2022.

Les projets de stratégie nationale sur les compétences ont eu un impact globalement positif, les bénéficiaires des projets ayant demandé des travaux de suivi dans plusieurs cas. Parmi les six projets de stratégie nationale sur les compétences examinés dans le cadre de cette évaluation, deux ont contribué à la concrétisation des stratégies nationales sur les compétences et deux autres à la préparation ou à la mise à jour des plans ou programmes sur les compétences. L'évaluation en profondeur (IDE) a permis d'établir plusieurs facteurs ayant joué sur l'impact des stratégies nationales sur les compétences, dont certains relevant de l'OCDE, comme l'expérience de l'Organisation dans des domaines liés aux compétences, l'identification adéquate des acteurs concernés et la conduite d'une analyse pluridisciplinaire. Pourtant, les facteurs qui caractérisent le contexte national des projets de stratégie nationale sur les compétences (régime politique, stabilité politique, cycle de l'action publique, par exemple) n'ont pas toujours été favorables à la mise en œuvre du projet.

Depuis 2013-14, l'OCDE organise également des ateliers d'apprentissage entre pairs sur la Stratégie sur les compétences afin de tirer des enseignements de la mise en œuvre de projets sur les compétences dans différents contextes nationaux. Ces ateliers, qui ont reçu un accueil favorable, ont réuni des représentants de pays ayant participé aux projets et d'autres pays Membres de l'OCDE intéressés.

Les *Perspectives de l'OCDE sur les compétences* sont publiées tous les deux ans depuis 2013 au titre du projet SSHP. L'IDE montre que les rapports de cette série constituent essentiellement des documents de référence, qui n'entraînent pas directement de changement de politique. Leur analyse montre que les *Perspectives sur les compétences* suscitent un vif intérêt de la part des utilisateurs potentiels et des médias dans les pays Membres, mais que leur diffusion a diminué au fil du temps.

L'analyse quantitative confirme une image relativement positive : d'après les données du Rapport sur l'exécution du programme (PIR), l'incidence des produits du projet SSHP est considérée comme « moyenne à élevée », tandis que leur qualité est jugée « élevée à très élevée ».

Le déploiement du projet SSHP et sa phase d'« intégration » ont été efficaces

L'IDE confirme que le projet horizontal a été *déployé avec efficacité* au cours du biennium 2011-2012, puis intégré au sein de l'Organisation tout au long des

bienniums suivants, les stratégies nationales sur les compétences étant proposées et communiquées aux pays Membres et non Membres intéressés.

Le Groupe consultatif en charge de la Stratégie sur les compétences (SSAG) a été créé en 2010 pour superviser ce nouvel axe de travail. Le SSAG n'avait pas de mandat concernant le budget du projet horizontal et ne faisait partie de la structure de gouvernance formelle du projet. Il n'a pas non plus joué de rôle officiel dans la préparation du PTB et n'a pas été utilisé pour rendre compte des travaux au Conseil. Il a en revanche proposé une direction stratégique pour l'élaboration du projet horizontal et du thème horizontal ultérieur. Son rôle et sa fonction sont restés relativement informels et peu documentés jusqu'à la création du Centre de l'OCDE pour les compétences. Depuis lors, le Centre assure le secrétariat du SSAG, qui a été rebaptisé Groupe consultatif sur les compétences (SAG) en 2021.

Autre résultat institutionnel du projet SSHP, le Centre de l'OCDE pour les compétences (SKC) a été créé par le Secrétaire général en 2017-18. Au sein du secrétariat de l'OCDE, il est chargé des travaux programmés au titre du domaine de résultats relatif aux compétences, de la réalisation des projets de stratégie nationale sur les compétences, de la mobilisation des compétences de l'ensemble de l'OCDE pour mettre au point des outils d'analyse utiles et les diffuser régulièrement auprès des responsables publics et des professionnels, et de la mise à jour périodique de la Stratégie de l'OCDE sur les compétences afin qu'elle continue de répondre à l'évolution des besoins des pays.

La structure institutionnelle du SKC est *inhabituelle* : en ce qui concerne ses travaux de substance, le Centre rend compte au Comité EDPC, qui exerce une supervision formelle sur le SKC, tandis que sur le plan administratif, la Cheffe du SKC rend compte au Directeur d'ELS.

Enseignements tirés

À la lumière des conclusions et analyses de l'évaluation, sept « enseignements » ont été formulés. Ils reposent sur l'exemplarité, ou sur la marge d'amélioration de certaines pratiques, ainsi que sur la nouveauté, l'efficacité et la transférabilité. Ces enseignements se rapportent à trois éléments différents, à savoir le projet SSHP en général, les pratiques potentiellement pertinentes pour la plupart des projets horizontaux et les projets de stratégie nationale sur les compétences. Ces enseignements sont résumés ci-après.

SSHP	Enseignement 1. Le Projet SSHP a démontré la pertinence et la faisabilité des travaux horizontaux au sein de l'OCDE
Horizontal projects	Enseignement 2. L'intégration peut prendre différentes formes selon le type de projet horizontal, et cela doit être reconnu et anticipé Enseignement 3. Promouvoir l'apprentissage à partir de l'expérience <i>in itinere</i> – tirer les leçons de l'expérience en cours Enseignement 4. Bien documenter les projets horizontaux Enseignement 5. Définir des dispositions et des règles claires en matière de gouvernance
NSS projects	Enseignement 6. Lors de la conception de l'approche pour les projets nationaux, évaluer au préalable les facteurs institutionnels favorisant ou entravant le processus et l'adoption des résultats Enseignement 7. Développer des outils pour accompagner les participants dans le processus