



---

RAPPORT SOMMAIRE – 02.05.2023

---

# Formation continue à des fins professionnelles du point de vue des OrTra

Situation actuelle, facteurs d'influence et  
défis

À l'intention du Secrétariat d'État à la formation, à la  
recherche et à l'innovation SEFRI

# Impressum

## Mode de citation recommandé

Auteur : Ecoplan  
Titre : Formation continue à des fins professionnelles du point de vue des OrTra  
Sous-titre : Situation actuelle, facteurs d'influence et défis  
Donneur d'ordre : Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation  
Lieu : Berne  
Date : 02.05.202

## Groupe d'accompagnement

Iris Schuler  
Sandra Müller  
Sabine Scheiben

## Équipe de projet Ecoplan

Philipp Walker  
Sarina Steinmann  
Renata Josi

Le rapport reflète l'opinion de l'équipe de projet, qui ne correspond pas nécessairement à celle du donneur d'ordre ou des organes d'accompagnement.

## ECOPLAN AG

Recherche et conseil  
en économie et en politique

[www.ecoplan.ch](http://www.ecoplan.ch)

Monbijoustrasse 14  
CH - 3011 Berne  
Tel +41 31 356 61 61  
[bern@ecoplan.ch](mailto:bern@ecoplan.ch)

Dätwylerstrasse 25  
CH - 6460 Altdorf  
Tel +41 41 870 90 60  
[altdorf@ecoplan.ch](mailto:altdorf@ecoplan.ch)

## Table des matières

	<b>L'essentiel en bref.....</b>	<b>1</b>
<b>1</b>	<b>Objectif de l'étude et approche.....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Clarification de la notion de « formation continue à des fins professionnelles ».....</b>	<b>4</b>
2.1	Une compréhension hétérogène de la formation continue à des fins professionnelles en tant que défi.....	4
2.2	Définition de la formation continue à des fins professionnelles utilisée pour l'étude.....	6
<b>3</b>	<b>Remarques concernant l'identification des besoins.....</b>	<b>8</b>
3.1	Contenu des entretiens.....	8
3.2	Réflexions sur la représentativité et la sélection des participants .....	8
3.3	Défis de l'identification des besoins .....	11
<b>4</b>	<b>Résultats de l'identification des besoins .....</b>	<b>11</b>
4.1	Situation au sein des branches .....	12
4.2	Interaction entre formation formelle et non formelle .....	17
4.3	Engagement et rôle des OrTra.....	18
4.4	Défis .....	19
	<b>Annexe : Manuel des entretiens .....</b>	<b>23</b>

## L'essentiel en bref

### Objectif de l'étude et approche méthodologique

Avec la complexité croissante et l'évolution rapide du monde du travail, la formation continue à des fins professionnelles a gagné en importance dans le débat social et politique. La présente étude a pour objectif de montrer comment les organisations du monde du travail (OrTra) de différentes branches évaluent leur situation en matière de formation continue à des fins professionnelles, à quels défis elles sont confrontées et quelles solutions elles envisagent pour relever ces défis.

Des entretiens semi-structurés, menés à l'aide d'un manuel des entretiens auprès de 10 OrTra de différentes branches, ont permis de déterminer la situation actuelle de la formation continue à des fins professionnelles, l'appréciation de l'interaction entre la formation formelle et la formation non formelle, l'engagement et le rôle des OrTra ainsi que les défis actuels. L'analyse qui a suivi tente de tirer des conclusions plus générales sur ces thèmes à partir des entretiens. Il convient de noter qu'en raison de la quantité et de la grande hétérogénéité des personnes interrogées, les déclarations à caractère général sont souvent issues de réponses d'individus particuliers.

### Situation dans les branches

Les entretiens montrent que la situation de la formation continue à des fins professionnelles varie fortement d'une branche à l'autre. L'activité de formation continue au sein d'une branche dépend essentiellement de deux aspects :

- de l'offre de formations continues, c'est-à-dire de la mise à disposition d'offres de formations continues par les institutions de formation, les OrTra ou les employeurs;
- de la demande de formations continues, c'est-à-dire de l'utilisation de ces offres par les employés.

Ces deux aspects sont à leur tour influencés positivement ou négativement par différents facteurs spécifiques à chaque branche. Du point de vue des OrTra, les facteurs décisifs pour l'activité de formation continue sont les suivants :

- s'il y a une prise de conscience de la formation continue dans la branche;
- si la formation continue est considérée comme un investissement rentable dans la branche;
- si la formation continue est encouragée par les employeurs et/ou les OrTra;
- si une branche est spécialisée ou si des connaissances spécifiques doivent être acquises;
- s'il y a actuellement une pénurie de personnel qualifié dans la branche;
- s'il existe des obligations de formation continue ou des normes sectorielles;
- quelles sont les conditions de la formation formelle;
- si l'interaction entre la formation formelle et la formation non formelle fonctionne bien.

## Défis

Les OrTra sont confrontées à différents défis en matière de formation continue à des fins professionnelles. Les OrTra des branches pour lesquelles le taux de formation continue est relativement faible estiment que la raison principale de leur faible activité de formation continue est le manque de sensibilisation des employeurs et des employés à l'utilité de la formation continue à des fins professionnelles. L'utilité méconnue de la formation continue à des fins professionnelles est à mettre en parallèle avec les coûts parfois élevés de la formation continue. Ceux-ci comportent les coûts des cours, mais aussi les coûts d'opportunité qui incombent aux employeurs et aux employés. Du point de vue des OrTra, les coûts d'opportunité sont renforcés par la pénurie de personnel qualifié : en raison de la charge de travail élevée, moins d'entreprises sont disposées à soutenir des formations continues, car elles ne peuvent pas se passer des employés. Parallèlement, il se peut que les employés considèrent les formations continues comme moins urgentes du fait de leur situation confortable sur le marché du travail.

Une offre de formations continues pas toujours adaptée aux besoins et qui n'est pas toujours de haute qualité constitue également un défi, selon les OrTra. Cela peut notamment être dû au fait que la quantité d'offres de formations continues spécialisées et donc adaptées aux besoins est trop faible ou que les besoins de la branche ne sont pas assez connus des prestataires. Du point de vue des OrTra, l'offre actuelle est souvent méconnue des employeurs et des employés ou les personnes intéressées ne trouvent pas la formation qui leur convient ou ont des difficultés à s'y retrouver en raison du grand choix d'options proposées. Les conditions d'admission en vigueur peuvent également compliquer les choses, car elles limitent inutilement le cercle des participants selon les OrTra.

## Conclusion

Notre analyse révèle que les besoins et les défis des différentes branches sont très hétérogènes. Compte tenu de cette grande hétérogénéité, il est difficile de tirer des conclusions générales. Néanmoins, l'étude offre un premier aperçu des activités et de la vision des OrTra concernant la formation continue à des fins professionnelles et montre, à l'aide d'exemples, comment les OrTra réagissent aux défis existants.

## 1 Objectif de l'étude et approche

Avec la complexité croissante et les changements rapides dans le monde du travail, la formation continue à des fins professionnelles a gagné en pertinence dans le débat social et politique. La présente étude a pour objectif de montrer comment les organisations du monde du travail (OrTra) de différentes branches évaluent leur situation en matière de formation continue à des fins professionnelles, à quels défis elles sont confrontées et quelles solutions elles envisagent pour relever ces défis. Concrètement, il s'agit de répondre aux questions suivantes :

- Quelle est la situation en matière de formation continue à des fins professionnelles dans la branche ?
- Quels sont les défis auxquels les OrTra sont confrontées ?
- Sous quelle forme les OrTra s'engagent-elles ?
- L'interaction entre la formation formelle et la formation non formelle fonctionne-t-elle dans la branche ?

Pour répondre à ces questions, nous avons procédé de la manière suivante : dans un premier temps, nous avons élaboré les bases conceptuelles pour l'analyse de la situation actuelle et l'**identification des besoins**. Ensuite, des entretiens individuels menés auprès d'un échantillon représentatif d'OrTra nationales ont permis de faire le point sur la situation actuelle en matière de formation continue à des fins professionnelles et d'identifier les défis auxquels les OrTra sont confrontées dans le domaine de la formation continue à des fins professionnelles. Les défis ont ensuite été structurés, généralisés dans la mesure du possible et les premières idées de mesures visant à supprimer les obstacles et à améliorer la situation en ont été déduites (**analyse**). Puis les résultats de l'analyse ont été discutés avec le donneur d'ordre. Dans une dernière étape, les résultats ont été documentés dans le présent rapport (**présentation des résultats**).

Illustration 1 : Composantes du mandat et approche méthodologique



Le présent rapport est structuré de la manière suivante : le chapitre 2 définit la notion de formation continue à des fins professionnelles telle que nous l'entendons dans cette étude. Le chapitre 3 explique comment et pourquoi les partenaires interrogés ont été choisis, quelles questions leur ont été posées et quels ont été les défis à relever lors de l'identification des besoins. Le chapitre 4 présente un résumé des résultats des entretiens avec les OrTra.

## 2 Clarification de la notion de « formation continue à des fins professionnelles »

### 2.1 Une compréhension hétérogène de la formation continue à des fins professionnelles en tant que défi

Le paysage suisse de la formation continue se caractérise par une grande diversité en termes de compétences, de réglementation, d'offres et de financement et est principalement organisé selon les principes de l'économie de marché. La base légale de la formation continue en Suisse est la loi sur la formation continue (LFCo).<sup>1</sup> La LFCo inscrit la formation continue dans le système de formation national. La loi définit la formation continue en tant que formation structurée en dehors de la formation formelle, en faisant la distinction suivante entre **formation formelle, non formelle et informelle** :

<sup>1</sup> Bundesversammlung der Schweizerischen Eidgenossenschaft (2017).

- **La formation formelle** est définie comme une formation réglementée par l'État, qui est dispensée dans le cadre de l'école obligatoire, ou qui débouche sur l'obtention d'un diplôme reconnu par l'État (degré secondaire II, formation professionnelle supérieure ou grade académique).
- **La formation non formelle**, selon la LFCo, comprend toute formation structurée qui se déroule en dehors de la formation formelle. La formation structurée est définie comme une formation dispensée dans le cadre de cours organisés, avec des programmes d'enseignement et une relation enseignant-apprenant définie.
- **Formation informelle** : La formation informelle est individuelle et se déroule en dehors des cursus structurés et réglementés. Elle répond à des besoins personnels et comprend par exemple l'apprentissage individuel, le travail familial, le bénévolat ou l'apprentissage sur le lieu de travail.

La notion de « formation continue à des fins professionnelles » n'est toutefois pas définie dans le cadre de la LFCo, mais dans la loi fédérale sur la formation professionnelle (LFPr, art. 30 et suivants) concernant son objectif. Selon la LFPr, la formation continue à des fins professionnelles a pour but de renouveler, d'approfondir et de compléter les qualifications professionnelles existantes par le biais d'un apprentissage organisé. Grâce à la formation continue à des fins professionnelles, les personnes améliorent leurs chances professionnelles et augmentent leur flexibilité professionnelle.

La définition laisse une marge d'interprétation, notamment en ce qui concerne la question de savoir quelles offres font partie de la formation continue à des fins professionnelles et lesquelles n'en font pas partie. En conséquence, la compréhension de ce qu'il faut entendre par formation continue à des fins professionnelles, des offres qui en font partie et de la manière dont la formation continue à des fins professionnelles doit être intégrée dans le système éducatif est variable dans la pratique.<sup>2</sup>

Dans le cadre du présent projet, il est important de définir plus étroitement la notion de « formation continue à des fins professionnelles » afin de partir d'une compréhension commune de la formation continue à des fins professionnelles lors des entretiens et des réponses aux questions.

---

<sup>2</sup> Remarque : Il existe également des formes mixtes. Par exemple, les cours préparatoires aux examens professionnels et aux examens professionnels supérieurs relèvent de la formation continue (formation non formelle), tandis que les diplômes (brevet fédéral / diplôme fédéral) auxquels ils préparent relèvent de la formation formelle.



## 2.2 Définition de la formation continue à des fins professionnelles utilisée pour l'étude<sup>3</sup>

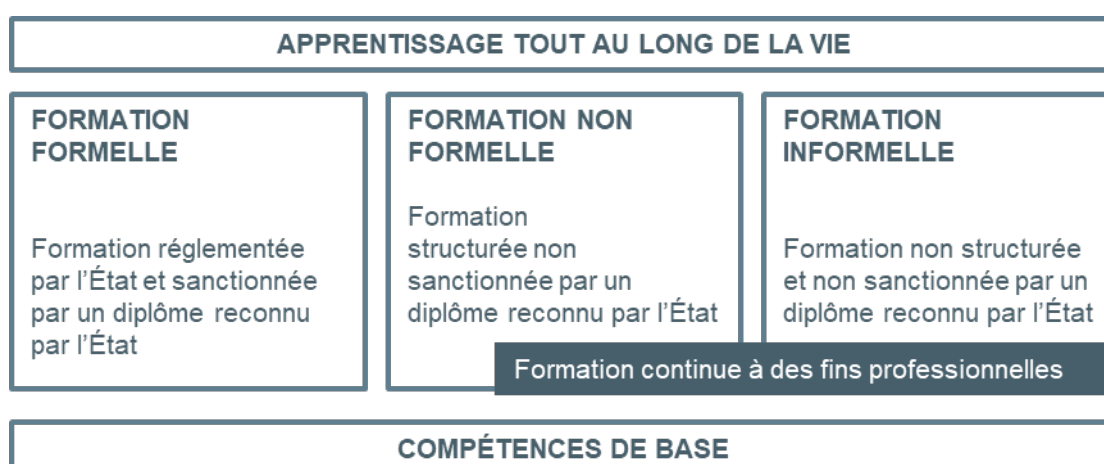
### Principe

Les activités de formation continue à des fins professionnelles se déroulent en dehors du système de formation formel. La formation continue à des fins professionnelles comprend :

- les activités de formation qui se déroulent dans un cadre organisé et ne débouchent pas sur des diplômes reconnus par l'État (notamment les cours de formation continue, les séminaires) (formation non formelle);
- les processus d'apprentissage qui se déroulent en dehors d'une relation enseignant-apprenant ou d'un cadre d'apprentissage (notamment la lecture d'ouvrages spécialisés, l'apprentissage sur le lieu de travail) (formation informelle).

Il est essentiel que l'activité soit prévue et planifiée, qu'elle poursuive un objectif d'apprentissage et qu'elle serve un but professionnel.

Illustration 2-1 : Classification de la formation continue à des fins professionnelles



### Groupe cible et objectif

Les activités de formation continue à des fins professionnelles s'adressent au groupe des personnes actives et ont pour objectif de renouveler, d'approfondir et de compléter leurs qualifications professionnelles existantes ou d'acquérir de nouvelles qualifications professionnelles ainsi que de favoriser la flexibilité professionnelle.

<sup>3</sup> Inspirée de : OFS (2018), La formation professionnelle continue dans les entreprises en 2015, sans la nécessité d'un financement par l'entreprise.

## Formats et prestataires

La formation continue à des fins professionnelles englobe toutes les mesures et activités de formation relevant de la formation non formelle et de la formation informelle, qui ont pour objectif premier l'acquisition de nouvelles compétences et connaissances ou le développement et l'amélioration des compétences et connaissances existantes. Les activités de formation continue peuvent prendre les formes suivantes :

- Cours (internes) ou externes à l'entreprise :  
les cours de formation professionnelle continue se déroulent normalement dans un lieu séparé du lieu de travail. Les activités présentent un degré d'organisation élevé. L'heure, le lieu et le contenu de l'activité sont clairement définis par l'organisateur. Le contenu s'adresse à un groupe. On distingue deux types de cours :
  - Cours internes : cours élaborés et dirigés essentiellement par les entreprises elles-mêmes. La responsabilité du contenu du cours incombe exclusivement à l'entreprise.
  - Cours externes : cours essentiellement élaborés et dirigés par un autre organisme, par exemple par un organisateur de formations continues ou une institution de formation qui ne fait pas partie de l'entreprise. La responsabilité du contenu du cours n'incombe pas à l'entreprise. Exemples : Cours de préparation aux examens fédéraux spécialisés professionnels et supérieurs, formations continues universitaires (MAS, DAS, CAS), reconversions, cours TIC, formations aux produits, programmes de leadership, certificats de branche<sup>4</sup>, formations SQS, cours pour certificats spécifiques (p. ex. passeport hygiène), cours pour le maniement d'appareils spécifiques (p. ex. cours Suva pour le maniement de plateformes élévatrices).
- Séminaires / Conférences / Workshops / Foires : La participation à de tels événements est considérée comme une formation continue si l'objectif principal est l'acquisition de connaissances et de compétences en rapport avec l'activité professionnelle.
- Formation ciblée sur le lieu de travail (on the job training) : formation continue adaptée à l'individu, directement sur le lieu de travail, en autoformation ou également accompagnée, par exemple par une ou un mentor.
- Rotation des postes / programmes d'échange ou visites d'études : il s'agit de formes de formation continue qui ont pour but d'élargir les connaissances et les compétences professionnelles en changeant de lieu / de domaine de spécialité, etc. Les changements de poste internes permanents ou les transferts de poste qui ne poursuivent pas l'objectif de la formation continue n'en font pas partie.

Les formats ci-dessus sont proposés par divers prestataires, notamment :

- les institutions de formation privées et publiques;
- l'employeur (propre entreprise);
- une (autre) entreprise (par ex. fabricant de produits);
- des organisations du monde du travail;

---

<sup>4</sup> <https://alice.ch/fr/actualite/news/>

- des associations ou syndicats.

### 3 Remarques concernant l'identification des besoins

#### 3.1 Contenu des entretiens

Dans le cadre de l'identification des besoins, 10 entretiens semi-structurés ont été menés avec des représentantes et représentants des OrTra. Les questions suivantes ont été posées en priorité :

- **Offre** : Comment l'offre dans le domaine de la formation continue à des fins professionnelles est-elle perçue ? Est-elle connue ? Existe-t-il un accès à bas seuil ? Répond-elle aux besoins ?
- **Demande** : Comment et pourquoi l'offre de formation continue à des fins professionnelles (n')est-elle (pas) utilisée ? Quels sont les besoins en matière de formation continue à des fins professionnelles ?
- **Rôle de l'OrTra** : Comment l'OrTra s'engage-t-elle dans le domaine de la formation continue à des fins professionnelles ?
- **Défis et actions nécessaires** : Quels sont les plus grands défis dans la branche en matière de formation continue à des fins professionnelles ? Où faut-il agir concrètement ? Quelles mesures pourraient être prises ?

Le questionnaire détaillé figure en annexe.

#### 3.2 Réflexions sur la représentativité et la sélection des participants

Dans le cadre de l'étude, il n'a été possible de mener un entretien qu'avec un petit échantillon d'OrTra. Le choix des personnes à interviewer a été fait de sorte que les OrTra sélectionnées reflètent le mieux possible la grande hétérogénéité du paysage des OrTra. Comme il n'est pas possible de prendre en compte tous les facteurs qui contribuent à cette hétérogénéité lors de la sélection des OrTra, nous nous sommes limités à quelques caractéristiques des OrTra dont la pertinence pour la formation continue est la plus élevée possible :

- **Appartenance à une branche** : La situation et les besoins en matière de formation continue à des fins professionnelles sont susceptibles de varier fortement d'une branche à l'autre. D'où l'importance que les OrTra sélectionnées couvrent les branches les plus diverses possibles. Il convient de noter que les différentes OrTra ne peuvent pas toujours être clairement attribuées à une branche (p. ex. société des employés de commerce) et que les membres d'une OrTra peuvent donc représenter plusieurs branches à la fois.
- **Taux de formation continue** : Dans certains groupes professionnels et branches, la formation continue à des fins professionnelles occupe une place importante et est donc largement répandue. Dans d'autres branches en revanche, la formation continue à des fins

professionnelles n'a pas de « tradition ». Ces différences se reflètent également dans les différents taux de formation continue des branches. Lors du choix des OrTra, nous avons tenu compte des différents taux de formation continue et avons veillé à ce que soient représentées aussi bien les OrTra des branches ayant un taux de formation continue faible que celles ayant un taux élevé.<sup>5</sup>

- **Degré de professionnalisation et taille des OrTra** : Dans les grandes OrTra, la probabilité qu'une personne s'occupe à plein temps des questions liées à la formation en général ou à la formation continue à des fins professionnelles en particulier est plus élevée. Dans les petites associations, les personnes travaillent plus souvent en complément de leur activité professionnelle et ces associations sont moins spécialisées dans ces thèmes spécifiques. Pour le choix des OrTra à interviewer, il faut donc veiller à inclure aussi bien les petites que les grandes OrTra. La classification des OrTra en fonction de leur taille suscite toutefois de grandes incertitudes, car le nombre de membres de l'OrTra, par exemple, ne donne aucune indication sur les ressources en personnel dont dispose une OrTra. Certaines OrTra comptent peu de membres, mais sont hautement professionnalisées. Lors du choix des OrTra, nous avons essayé, en notre âme et conscience, de constituer un mix de petites, moyennes et grandes OrTra que nous connaissons.
- **Pénurie de personnel qualifié** : Les chiffres d'une étude de l'OFS sur la formation professionnelle continue dans les entreprises en 2015 indiquent que les entreprises confrontées à une pénurie de personnel qualifié encouragent plus souvent activement la formation continue.<sup>6</sup> L'une des raisons possibles pourrait être que ces entreprises tentent de combler les lacunes dans le profil de qualification de leur personnel par des mesures de formation continue, car ce déficit ne peut pas être comblé par de nouvelles embauches.<sup>7</sup> Pour le choix des OrTra, nous avons donc veillé à ce que soient représentées des OrTra issues de branches où la pénurie de personnel qualifié est faible, moyenne ou forte.<sup>8</sup>

Dans la liste ci-dessous (voir Illustration 3-1) des OrTra à interviewer, nous avons tenu compte des différentes caractéristiques selon les critères susmentionnés, c'est-à-dire que nous avons inclus dans l'échantillon des OrTra issues de branches plus ou moins actives en matière de formation continue, des grandes OrTra comme des plus petites, des OrTra comptant à la fois un grand nombre d'équivalents plein temps et un petit nombre d'équivalents plein temps, ainsi que des OrTra confrontées ou non à une pénurie de personnel qualifié.

---

<sup>5</sup> Les taux de formation continue pour les branches sont indiqués dans le microrecensement sur la formation initiale et continue, notamment pour l'année 2021.

<sup>6</sup> OFS (2018), La formation professionnelle continue dans les entreprises en 2015.

<sup>7</sup> Les expériences tirées des entretiens avec les branches montrent toutefois qu'en cas de pénurie de personnel qualifié, l'activité de formation continue peut aussi diminuer. D'une part, parce que le personnel qualifié existant est indispensable et qu'il ne reste donc plus de ressources en personnel disponibles pour suivre des formations continues. D'autre part, parce que les efforts de la branche se concentrent davantage sur le recrutement de nouveaux personnels qualifiés que sur l'élargissement des compétences des professionnels déjà en poste.

<sup>8</sup> D'après BSS - Indicateur de la main-d'œuvre qualifiée 2021.

**Illustration 3-1 : Participants aux entretiens**

Association suisse des transports routiers ASTAG
Coiffeur Suisse
Boulangers-Confiseurs suisses (BCS)
Swiss Banking (ASB)
suissetec
Swiss Textiles
Convention patronale de l'industrie horlogère suisse
swissnuclear
ICT Formation professionnelle
SAVOIRSOCIAL

### 3.3 Défis de l'identification des besoins

Lors de l'identification des besoins, nous avons été confrontés à divers défis :

- **Faible disponibilité pour les entretiens** : Le recrutement des participants aux entretiens a été un défi. Les OrTra étaient plutôt peu enclines à participer à un entretien sur le thème de la « formation continue à des fins professionnelles ». Les refus étaient généralement motivés par le fait que la formation continue à des fins professionnelles n'était pas au centre des préoccupations des OrTra ou ne faisait pas partie de leurs attributions, ou encore que des problèmes plus urgents se posaient actuellement.
- **Notion de formation continue à des fins professionnelles** : Les entretiens ont montré que la notion de « formation continue à des fins professionnelles » est souvent comprise dans un sens plus large que celui que nous avons défini. Souvent, une partie de la formation formelle est également considérée comme formation continue (en particulier formation professionnelle supérieure). Même si la définition utilisée dans l'étude a été mentionnée lors des entretiens, il n'est pas exclu que les déclarations des OrTra ne se réfèrent pas seulement à la formation continue à des fins professionnelles, mais aussi à une partie de la formation formelle. Cela complique l'interprétation des résultats.
- **Champ d'activité des OrTra** : Les OrTra ont des missions différentes. Certaines des OrTra interrogées ne se considèrent pas responsables de la formation continue à des fins professionnelles, comme l'association faîtière SAVOIRSOCIAL, ICT Formation professionnelle ou Coiffeur Suisse. Certaines OrTra travaillent également en étroite collaboration avec des organismes de formation, comme BCS, qui a externalisé la formation continue en faisant appel au prestataire de formation Richemont. Les OrTra ne connaissent pas toutes aussi bien la situation des employeurs et des employés de la branche. Pour certaines OrTra, il a donc été difficile de répondre à nos questions sur la formation continue à des fins professionnelles.
- **Grande hétérogénéité** : La situation au sein des branches est très hétérogène. Il est donc difficile de généraliser les résultats à l'ensemble des branches.

## 4 Résultats de l'identification des besoins

L'identification des besoins a été réalisée dans le cadre d'entretiens avec 10 OrTra de différentes branches. L'analyse qui a suivi a permis, sur la base des entretiens, de tirer des conclusions générales sur la situation de la formation continue à des fins professionnelles, sur l'interaction entre la formation formelle et non formelle, sur l'engagement et le rôle des OrTra ainsi que sur les défis à relever.

Les résultats de l'identification des besoins sont présentés ci-après sous forme de résumé et complétés par des exemples spécifiques à chaque branche. Toutes les explications sont des déclarations qui sont issues directement ou indirectement des entretiens. En raison du nombre et de la grande hétérogénéité des personnes interrogées, il s'agit en général de déclarations individuelles.

## 4.1 Situation au sein des branches

Il ressort des entretiens que la situation de la formation continue à des fins professionnelles est très différente d'une branche à l'autre. La situation dépend essentiellement de deux aspects :

- de l'offre de formations continues, c'est-à-dire de la mise à disposition d'offres de formations continues par les institutions de formation, les OrTra ou les employeurs;
- de la demande en formations continues, c'est-à-dire de l'utilisation de ces offres par les employés.

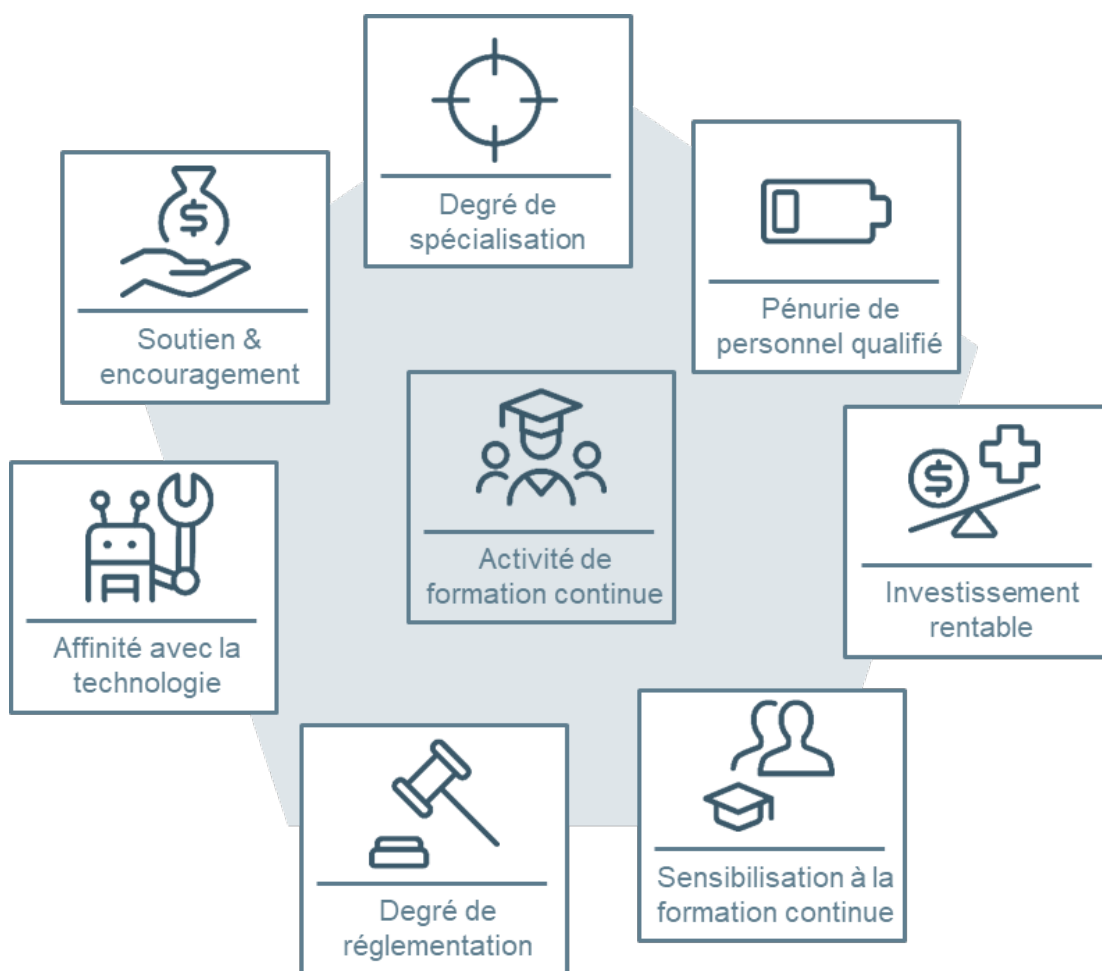
L'interaction de ces deux aspects est décisive pour le succès de la formation continue à des fins professionnelles. En effet, sans offre, il n'y a pas de demande et sans demande, il n'y a pas d'offre.

Les entretiens avec les OrTra nous ont permis de dégager certains facteurs qui ont une forte influence sur l'offre et/ou la demande de formation continue (voir Illustration 2). Selon les conclusions des entretiens, l'activité de formation continue au sein d'une branche, c'est-à-dire le fait qu'une offre soit mise à disposition et soit aussi plébiscitée, est liée au fait :

- qu'une branche soit ouverte à la formation, c'est-à-dire que l'utilité de la formation continue soit connue et que les employés soient sensibilisés à la formation continue;
- que les formations continues soient rentables pour les employés et les employeurs, et qu'elles leur apportent des avantages;
- que les employeurs et les OrTra encouragent et soutiennent la formation continue;
- que la formation continue soit réglementée au sein d'une branche, c'est-à-dire qu'elle soit facultative ou obligatoire;
- qu'une branche soit spécialisée;
- qu'une branche évolue rapidement et/ou ait une forte affinité avec la technologie;
- qu'il y ait ou non une pénurie de personnel qualifié dans une branche.

Ces facteurs peuvent s'influencer mutuellement de manière positive ou négative. Par exemple, plusieurs des facteurs mentionnés ci-dessus (notamment l'affinité de la branche avec la formation et le degré de réglementation) ont une influence sur la disposition des entreprises à encourager la formation continue des employés sous une forme ou une autre.

Illustration 2 : Facteurs influençant l'activité de formation continue d'une branche



Nous allons maintenant aborder plus en détail les facteurs qui influencent l'activité de formation continue :



Sensibilisation à la formation continue

**Sensibilisation à la formation continue** : Une raison importante pour laquelle l'activité de formation continue est faible dans une branche et pour laquelle les employeurs n'encouragent pas la formation continue est le manque de sensibilisation au fait que la formation continue est fondamentalement bénéfique. Souvent, les dirigeants, en particulier, ne connaissent pas la vaste offre de formations continues ou ne sont pas conscients de l'utilité des compétences qui y sont transmises pour les entreprises. Dans le cadre de l'activité de formation continue, il est donc essentiel de savoir si l'utilité de la formation continue en général ou d'une formation continue spécifique est connue des employeurs et des employés. L'existence d'une sensibilisation à la formation continue ou à l'utilité d'une formation continue dépend notamment de l'affinité avec la formation au sein d'une branche. Une affinité élevée avec la formation tend à s'accompagner d'une plus grande sensibilisation à la formation continue. Cela a généralement un impact positif sur l'activité de formation



continue. Les entretiens révèlent que les branches qui comptent une forte proportion d'employés ayant un niveau de formation peu élevé (p. ex. le secteur de la boulangerie, de la pâtisserie et de la confiserie) ont plus de difficultés à motiver leurs employés à suivre des formations continues que les branches au sein desquelles la formation revêt une grande importance (p. ex. la branche des TIC).



**Un investissement rentable :** Les coûts des formations continues, c'est-à-dire l'engagement en termes de temps et d'argent pour suivre une formation continue, peuvent être élevés. Cet investissement doit être rentable d'une manière ou d'une autre pour les employés (p. ex. promotion en cas de formations continues de longue durée ou d'élargissement pertinent des connaissances). Dès lors que les employeurs perçoivent également l'utilité des formations continues, ils sont davantage enclins à investir dans la formation continue de leurs collaborateurs, ce qui a un impact positif sur l'activité de formation continue.



**Soutien et encouragement par les employeurs et les OrTra :** Les employeurs disposent de diverses possibilités pour soutenir la formation continue de leurs employés, que ce soit financièrement par une prise en charge (partielle) des frais de formation continue ou par un congé payé ou non payé permettant de suivre la formation continue. Ces possibilités sont largement utilisées : selon une étude de l'OFS, 89% des entreprises ont encouragé la formation continue de leurs employés de quelque manière que ce soit en 2015.<sup>9</sup> La mesure dans laquelle les entreprises sont prêtes à investir dans la formation continue de leurs employés dépend de différents facteurs d'influence. L'essentiel est que l'entreprise perçoive un avantage dans la formation continue qui justifie les coûts engendrés. Les facteurs qui favorisent cela sont notamment un haut degré de spécialisation, un haut degré de réglementation ou certaines structures d'entreprise au sein d'une branche. Selon les déclarations des OrTra, les grandes entreprises ont tendance à soutenir davantage la formation continue de leurs employés que les petites entreprises. Dans le secteur financier et bancaire, par exemple, où les grandes entreprises sont prédominantes, les entreprises s'organisent souvent elles-mêmes et proposent des formations continues en interne, qui sont parfaitement adaptées aux besoins de l'entreprise. Cela a un impact positif sur l'activité de formation continue. Un contre-exemple est l'accueil extrafamilial des enfants, domaine dans lequel les petites entreprises prédominent. Si une ou un assistant est absent en raison d'une formation continue, cette personne doit être remplacée par une autre, ce qui est souvent difficile dans une petite équipe.

En général, on peut en déduire que l'activité de formation continue a tendance à être plus importante dans les secteurs où les entreprises sont plutôt grandes, pour les raisons suivantes :

<sup>9</sup> OFS (2018), Formation professionnelle continue dans les entreprises en 2015.

- Dans les grandes entreprises, les formations continues internes, adaptées à l'entreprise, sont plus rentables, car la demande potentielle au sein de l'entreprise est plus élevée en raison du plus grand nombre d'employés.
- Dans les grandes entreprises, les employés sont plus faciles à remplacer pendant leur absence pour cause de formation continue et la charge de travail supplémentaire peut être répartie entre plusieurs personnes.
- Dans les grandes entreprises, on peut supposer que davantage de ressources financières sont disponibles ou mises à disposition pour la formation continue.
- Les grandes entreprises ont tendance à offrir davantage de possibilités de développement aux employés, ce qui signifie que les formations continues sont rentables pour eux en raison des possibilités de mutation interne. Inversement, les entreprises peuvent recourir à la formation continue pour pourvoir des postes vacants en interne.

Outre les entreprises, les OrTra peuvent également s'engager activement en faveur de la formation continue, notamment :

- **financièrement**, en participant aux frais de formation continue, par exemple en créant un fonds de formation continue ou/et en subventionnant directement les offres de formations continues (par exemple en prenant en charge les frais de développement). Des subventions pour la formation continue sont notamment allouées par la Convention collective nationale de travail dans l'hôtellerie et la restauration, par l'Association suisse des transports routiers (ASTAG) ou par le secteur de la boulangerie, de la pâtisserie et de la confiserie;
- **au niveau informatif**, par exemple en créant des plateformes synoptiques ou en informant de manière ciblée leurs membres sur les offres de formations continues ou sur l'importance de la formation continue. Des plateformes d'information ont été créées, entre autres, par suissetec, l'ASB ou Swiss Textiles et l'ASTAG.

Les OrTra partent majoritairement du principe que leur engagement a un effet positif sur l'activité de formation continue. Du point de vue de certaines OrTra (p. ex. BCS, ASTAG, Swiss Textiles), l'engagement ne permet toutefois pas toujours d'augmenter l'activité de formation continue dans la mesure souhaitée. En conclusion, on peut dire qu'un degré élevé de soutien et d'encouragement de la part des employeurs ou/et des OrTra est certes très important pour le développement de l'activité de formation continue, mais qu'il ne garantit pas une activité de formation continue élevée. Inversement, une faible activité de formation continue ne semble pas être un indice d'un faible engagement des OrTra ou/et des employeurs.



**Degré de spécialisation de la branche :** Le degré de spécialisation d'une branche influence l'activité de formation continue de deux manières : Premièrement, les compétences nécessaires à la spécialisation ne peuvent souvent être acquises que dans le cadre de formations continues correspondantes. Cela s'explique notamment par le fait que les compétences nécessaires évoluent rapidement et ne peuvent donc pas être intégrées dans la formation formelle qui a tendance à être plus lente ou par le fait qu'il s'agit de modules de formation trop courts qui ne peuvent pas être intégrés dans la formation formelle sous la forme d'un brevet fédéral. Deuxièmement, un degré de spécialisation élevé

se manifeste par l'offre d'une multitude de cours pour l'acquisition d'un savoir-faire spécifique. Cela peut d'une part empêcher d'avoir une bonne visibilité de l'offre. D'autre part, il y a un risque, notamment dans les branches de petite taille, que les offres ne puissent pas être maintenues en raison de leur faible volume. L'horlogerie et le textile, entre autres, sont des exemples de branches hautement spécialisées.



**Affinité avec la technologie** : Dans les branches qui évoluent rapidement et qui sont très axées sur la technologie, les exigences en matière de compétences des employés évoluent en permanence. Les formations continues permettant d'acquérir ces compétences ou de rester à jour en la matière sont donc très développées et courantes. La branche des TIC en est une illustration, car on y développe et y introduit en permanence de nouveaux produits dont l'utilisation exige de nouvelles connaissances. Les

branches ayant une longue tradition de savoir-faire qui n'évolue guère, comme la boulangerie, la pâtisserie et la confiserie, en sont un contre-exemple.



**Degré d'intensité de la pénurie de personnel qualifié au sein d'une branche** : La pénurie de personnel qualifié peut avoir une influence aussi bien positive que négative sur l'activité de formation continue :

- Une grave pénurie de personnel qualifié peut **réduire** l'utilité perçue de la formation continue à court terme, tant pour les employeurs que pour les employés. Du point de vue de l'employeur, les employés sont difficilement remplaçables en cas de pénurie aiguë de personnel qualifié et les absences dues à la formation continue ne sont pas tenables. Par conséquent, la motivation des employeurs à investir ou à encourager la formation continue de leurs employés diminue. La pénurie de personnel qualifié a deux effets sur les employés : d'une part, la pénurie de personnel qualifié peut augmenter la charge de travail des employés, car le travail à effectuer doit être réparti sur moins de personnes que ce qui serait souhaitable. D'autre part, les employés ont tout à gagner de la pénurie de personnel qualifié, car la sécurité de l'emploi a tendance à être élevée, l'offre de postes vacants est vaste et la concurrence des autres employés sur le marché du travail est faible. Ces deux effets peuvent avoir un impact négatif sur la formation continue en perdant tout intérêt aux yeux des employés. Les formations continues sont reportées. C'est ce que l'on constate dans diverses branches, notamment dans le secteur du bâtiment, mais aussi dans la boulangerie, la pâtisserie et la confiserie ainsi que dans le secteur de la santé.
- La pénurie de personnel qualifié peut toutefois aussi inciter les employeurs à investir **davantage** dans la formation continue de leurs employés. En effet, le personnel qualifié est difficile à trouver sur le marché du travail et il doit donc se former ou se perfectionner lui-même. En temps de grave pénurie de personnel qualifié, les personnes en reconversion professionnelle sont un groupe cible particulièrement convoité. Les personnes en reconversion possèdent généralement une formation professionnelle de base, mais il leur manque des connaissances spécifiques à la branche. Ces connaissances peuvent être acquises de manière ciblée par le biais de formations continues. Presque toutes les branches

concernées par la pénurie de personnel qualifié misent sur les personnes en reconversion, mais ce phénomène est particulièrement marqué dans le secteur du textile et du bâtiment.



**Degré de réglementation au sein d'une branche :** La formation continue est plus ou moins réglementée selon les branches. Dans certaines branches, la formation continue est facultative, dans d'autres elle est obligatoire, de sorte que certaines fonctions ne peuvent être exercées que si une formation continue spécifique a été suivie. Souvent, les formations continues obligatoires sont liées à des aspects de la sécurité.

C'est par exemple le cas dans le secteur du nucléaire où, en raison de dispositions légales, le permis d'opératrice ou d'opérateur de réacteur doit être régulièrement renouvelé par une requalification. Dans le secteur des transports également, les chauffeurs doivent suivre une formation continue avec examen pour pouvoir conduire certains types de véhicules (conformément à l'ordonnance réglementant l'admission des chauffeurs). Les formations continues obligatoires accroissent presque automatiquement l'activité de formation continue. Cependant, il y a aussi des obstacles à ces obligations, par exemple des restrictions d'accès strictes ou des coûts de cours élevés (par ex. cours pour l'admission en tant que chauffeur dans le cadre de l'ordonnance réglant l'admission des chauffeurs). Une grande dépendance à l'égard des fabricants de certains produits peut également avoir une influence positive sur les activités de formation continue. Ainsi, dans la branche des TIC et dans celle de la coiffure, il est nécessaire d'obtenir des certificats de fabricants pour pouvoir utiliser certains produits. Une stratégie de formation continue ancrée dans la CCT peut également avoir un effet positif sur l'activité de formation continue. Par exemple, les employés des professions liées à la technique du bâtiment ont droit à 5 jours de formation continue par an selon la CCT. Il est vrai que ces jours ne sont souvent pas utilisés. On peut néanmoins supposer que l'inclusion d'une stratégie de formation continue dans la CCT confère à la formation continue une plus grande importance et qu'elle est par conséquent davantage encouragée par la branche, que ce soit par l'OrTra compétente ou par les entreprises.

## 4.2 Interaction entre formation formelle et non formelle

Une bonne interaction entre la formation formelle et la formation non formelle est essentielle pour le succès de la formation non formelle du point de vue des OrTra interrogées. Selon les OrTra interrogées, cette interaction influence l'activité de formation continue dans les situations suivantes :

- La formation formelle constitue le socle de la formation continue. S'il n'y a pas de relèvement dans la formation formelle, la demande potentielle de formation continue est faible.
- Si une activité peut être exercée sans formation formelle (p. ex. CFC, AFP), l'activité de formation continue a tendance à être faible (p. ex. boulangerie, pâtisserie et confiserie, branche de la coiffure).
- Si aucune formation professionnelle initiale ou spécialisation de niveau de la formation professionnelle supérieure n'est proposée comme base pour l'exercice d'une activité donnée, cela a un effet positif sur l'activité de formation continue, car les compétences nécessaires

doivent être acquises par le biais de formations continues (par exemple dans les secteurs de l'énergie solaire et du textile).

- Si les formations formelle et non formelle ne sont pas parfaitement coordonnées ou si le système de formation n'est pas suffisamment perméable, cela a un effet négatif sur l'activité de formation continue. C'est par exemple le cas lorsque les parcours de carrière ne sont pas clairs, les formations continues ne sont pas modulaires ou les modules de formation ne peuvent pas être pris en compte dans la formation initiale ou continue existante.
- La formation non formelle peut également entrer en concurrence avec la formation formelle. C'est le cas notamment lorsque des formations continues combinées permettent d'obtenir un diplôme similaire à celui obtenu avec une formation formelle. Selon les déclarations des OrTra concernées par cette situation de concurrence (notamment le secteur de la santé), un diplôme formel est préférable à une multitude de formations continues.

### 4.3 Engagement et rôle des OrTra

Il ressort des entretiens que les OrTra ont chacune une compréhension différente de leur rôle dans la formation continue à des fins professionnelles et qu'elles s'engagent plus ou moins fortement en faveur de la formation continue à des fins professionnelles. Toutefois, les entretiens ne permettent pas de déterminer clairement les facteurs qui déterminent l'engagement. En particulier, l'engagement ne semble pas être clairement lié à certaines caractéristiques des OrTra telles que la taille, la structure organisationnelle, le degré de professionnalisation ou la structure des membres. Ainsi, on compte à la fois de grandes (p. ex. ASTAG) et de petites OrTra (p. ex. swissnuclear) qui s'engagent fortement en faveur de la formation continue à des fins professionnelles. Parallèlement, on trouve des OrTra professionnelles (p. ex. l'ASB, l'association faîtière SAVOIRSOCIAL) qui s'engagent peu en faveur de la formation continue à des fins professionnelles, et des OrTra organisées de manière moins professionnelle qui font preuve d'un grand engagement.

Il semble également que le lien entre l'engagement des OrTra dans la formation continue à des fins professionnelles et l'activité de formation continue ne soit pas évident :

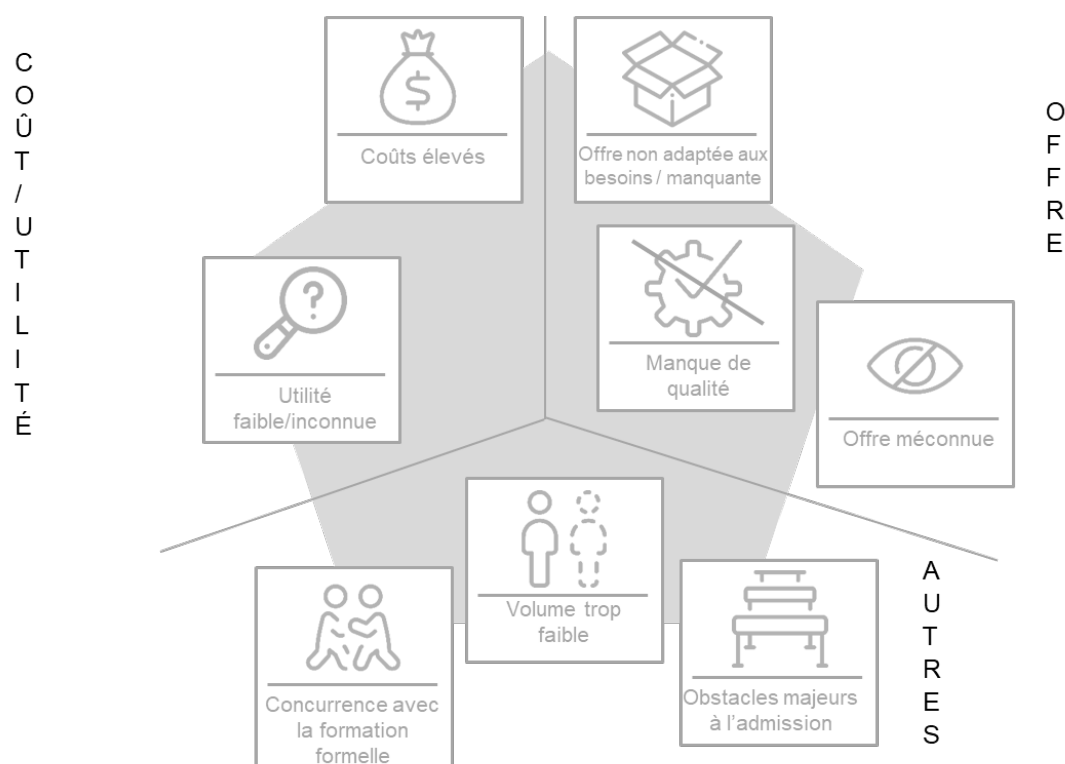
- Un faible engagement n'entraîne pas automatiquement une faible activité de formation continue (p. ex. ASB, formation professionnelle TIC).
- Un fort engagement n'entraîne pas automatiquement une activité de formation continue élevée (suissetec, BCS, ASTAG).

Un faible engagement de l'OrTra peut suggérer qu'il existe déjà une forte activité de formation continue dans la branche. Mais cela peut aussi indiquer que l'OrTra n'a pas encore compris l'importance de la formation continue ou qu'elle considère que c'est à quelqu'un d'autre de promouvoir la formation continue (p. ex. pouvoirs publics ou employeurs). Inversement, un engagement élevé peut indiquer qu'il existe encore un grand potentiel inexploité en matière de formation continue ou que l'importance de la formation continue est très élevée et que les employeurs et les employés réclament un engagement de l'OrTra dans ce domaine.

#### 4.4 Défis

Comme nous l'avons déjà mentionné, la situation dans les branches en matière de formation continue à des fins professionnelles est très différente. Les branches sont donc confrontées à des défis différents (Illustration 3).

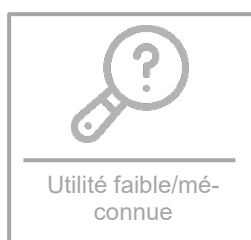
Illustration 3 : Défis



Nous avons répertorié ci-dessous les défis mentionnés lors des entretiens :



**Coûts élevés des offres de formations continues** : Les coûts élevés des cours constituent un obstacle majeur à la participation à une formation continue. Des coûts de cours élevés découragent les participants potentiels, en particulier dans les branches où l'affinité avec la formation est faible et où les salaires de base sont bas. Dans ces branches, il est d'autant plus important que les frais de formation continue soient au moins partiellement pris en charge par les employeurs. Cela implique que les employeurs soient informés de l'utilité de la formation continue, par exemple par le biais de campagnes d'information et de sensibilisation s'adressant surtout aux dirigeants. Les fonds de formation continue des OrTra ou un subventionnement plus important de la formation continue par les pouvoirs publics peuvent également remédier à cette situation.



**Utilité faible ou méconnue des formations continues :** L'engagement en termes de temps et d'argent requis pour suivre une formation continue est élevé. Face à cela, il y a le bénéfice qu'apporte la formation continue. Si celui-ci est méconnu ou insuffisamment élevé du point de vue des employés et/ou des employeurs, il n'est pas intéressant d'investir dans la formation continue. Les entretiens montrent que l'utilité pour les employés et les employeurs n'est souvent pas évidente.

Certaines branches investissent depuis longtemps déjà dans des campagnes de sensibilisation et d'information afin de mieux souligner l'utilité des formations continues. Suissetec, par exemple, a diffusé des récits de formations continues sur les réseaux sociaux ou lancé des séries d'articles présentant des exemples de bonnes pratiques. La mise en place de parcours de carrière clairs et une meilleure coordination entre la formation formelle et non formelle peuvent également faire apparaître plus clairement l'utilité de la formation continue. Swiss Textiles, par exemple, s'efforce actuellement d'indiquer clairement les parcours de carrière possibles.



**Offre de formations continues insuffisamment adaptée aux besoins ou absence d'offre :** L'offre de formation continue est parfois trop peu adaptée aux besoins des participants potentiels et de leurs donneurs d'ordre en termes de contenu et de structure. Ainsi, les formations continues durent souvent trop longtemps, il manque des offres sur certains thèmes, il subsiste des obstacles linguistiques ou

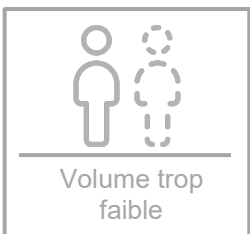
les formations continues ont un lien trop faible avec la pratique ou sont trop « scolaires ». Afin de combler les déficits de l'offre, certaines branches (par exemple suissetec, BCS, ASB, Convention patronale de l'industrie horlogère suisse) réalisent des analyses de besoins auprès de leurs membres. Dans le cadre de ces analyses des besoins, les besoins des employés et des employeurs sont également recensés en ce qui concerne le format (p. ex. durée de la formation continue, sur place ou en ligne) et le contenu.



**Une offre méconnue et un manque de visibilité de l'offre :** L'offre de formations continues est vaste et manque de visibilité. De nombreux prestataires privés (y compris les fabricants, les fournisseurs, l'industrie) mais aussi des écoles professionnelles, des écoles supérieures, des hautes écoles spécialisées, des hautes écoles ou des associations proposent des formations continues. Les entretiens montrent qu'il n'y a pas de coordination entre les prestataires et les différentes offres dans de nombreuses branches (p. ex. secteur des transports). Il est donc souvent difficile pour les participants potentiels à une formation continue de trouver parmi les nombreuses offres celle qui leur convient le mieux. Souvent, les personnes intéressées par une formation continue ne connaissent pas non plus l'offre. Diverses branches ont déjà agi pour simplifier l'accès des intéressés aux formations continues. L'ASB et suissetec ont par exemple créé des plateformes de synthèse regroupant les offres de formation. Dans certaines branches, il existe également des offres de conseil pour les employés qui leur permettent de trouver l'offre de formation continue appropriée, comme l'offre de conseil « Coach en formation » de suissetec.



**Manque de qualité des offres :** Il est important que les formations continues proposées répondent à certaines exigences de qualité, tant sur le plan technique que didactique. Certaines OrTra disposent d'instruments d'assurance qualité tels que des questionnaires de feed-back ou des directives/normes (p. ex. ASB, suissetec) permettant de garantir la qualité des offres. Selon les déclarations de certaines OrTra (p. ex. suissetec), la qualité de la formation non formelle n'est toutefois pas garantie sur l'ensemble du territoire, malgré les instruments existants.



**Volume trop faible :** Dans les branches hautement spécialisées, la participation à une formation continue est souvent compromise en raison du petit nombre de participants. Il en résulte un cercle vicieux : les cours doivent être suffisamment spécialisés pour être réellement utiles aux participants. Or, plus les offres sont spécialisées, plus le cercle potentiel des participants est restreint. Afin de garantir malgré tout un nombre suffisamment important de formations continues spécialisées, certains prestataires regroupent de plus en plus leur offre au niveau régional (p. ex. ASTAG).



**Des obstacles majeurs à l'admission :** Les formations continues sont souvent soumises à des conditions d'admission. Celles-ci limitent volontairement le nombre de participants. Il peut toutefois arriver qu'en raison des conditions d'admission, il reste trop peu de participants pour que le coût des offres soit couvert. Les conditions d'admission pour les formations continues obligatoires (p. ex. pour l'admission en tant que chauffeur) sont particulièrement strictes. Il est difficile d'assouplir les conditions d'admission pour les formations continues obligatoires, car celles-ci sont liées à des prescriptions légales. Si les obstacles sont uniquement de nature linguistique, des formats en ligne dans différentes langues peuvent aider à les surmonter (p. ex. Swiss Textiles).



**La formation continue en concurrence avec la formation formelle :** Au lieu de suivre une formation continue formelle, les employés cherchent parfois à progresser en suivant une série de formations continues « plus simples » et de moins bonne qualité. Cela n'est pas dans l'intérêt des OrTra et pose de plus en plus de problèmes, par exemple dans le domaine de la santé et de l'accueil extrafamilial.

Toutes les branches ne sont pas concernées, ou pas dans la même mesure, par les défis mentionnés ci-dessus. L'existence de ces défis dans une branche dépend en premier lieu des caractéristiques de la branche et moins des caractéristiques de l'OrTra telles que la taille, la structure organisationnelle, le degré de professionnalisation, la structure des membres ou l'engagement. Les branches dans lesquelles les conditions suivantes sont réunies sont peu confrontées à des défis :



- formations continues obligatoires / parcours de carrière clairement structurés (p. ex. secteur du nucléaire, secteur des transports);
- forte affinité avec la formation (p. ex. secteur des TIC, de la finance et de la banque);
- haut degré de spécialisation (p. ex. industrie horlogère, secteur textile);
- haut degré de technologisation / évolution rapide (p. ex. branche des TIC).

Les secteurs de la coiffure et du bâtiment et le secteur de la boulangerie, pâtisserie et confiserie, auxquels ces conditions s'appliquent moins, sont donc plutôt concernés par les défis mentionnés ci-dessus.

Toutes les branches interrogées ont en commun le fait qu'en raison du boom économique et de la pénurie de personnel qualifié, la formation continue semble actuellement perdre un peu de son importance et que les OrTra ont plutôt du mal à motiver leurs employés et leurs employeurs à suivre ou à encourager des formations continues. Les raisons en sont les suivantes :

- Pour les employeurs, les employés sont indispensables en raison des carnets de commandes pleins et de la pénurie de personnel qualifié. Investir dans la formation continue des employés semble moins lucratif à court terme que d'impliquer les employés à part entière dans l'entreprise.
- De plus, la pression exercée sur les entreprises par la pénurie de personnel qualifié ne semble pas encore suffisamment importante pour qu'elles investissent massivement dans la formation continue de leur propre personnel ou de personnes en reconversion.
- Les OrTra misent également davantage sur le recrutement de la relève afin de lutter contre la pénurie actuelle, mais aussi future, de personnel qualifié. Une relève supplémentaire représente aussi une chance pour l'activité de formation continue, car il y aura à l'avenir un plus grand vivier de personnes potentiellement intéressées par la formation continue.
- Du côté des employés, la formation continue passe également au second plan en raison de la pénurie de personnel qualifié. Ils doivent moins investir dans leur formation continue pour être compétitifs.

Néanmoins, la situation actuelle, marquée par le boom économique et la pénurie de personnel qualifié, peut aussi être une chance pour la formation continue. La formation des personnes en reconversion professionnelle par le biais de la formation continue prend de l'importance. Les progrès technologiques qui accompagnent le boom économique et la transition énergétique nécessitent également l'acquisition de nouvelles compétences. Cela passe par la formation continue, du moins à court terme, c'est-à-dire jusqu'au développement d'une offre formelle.

Bien que certains défis existent dans les branches, les OrTra interrogées n'ont proposé que peu de mesures pour répondre aux défis mentionnés. D'une part, parce qu'elles ne voient guère de nécessité d'agir malgré les défis ou parce que la formation continue n'est pas leur principal centre d'intérêt. D'autre part, parce que l'OrTra fait déjà beaucoup et que tout le monde est quelque peu perplexe quant à ce qui pourrait (encore) être fait pour augmenter l'activité de formation continue.

## Annexe : Manuel des entretiens

### Offre

#### Terminologie

A1 Qu'entendez-vous par formation continue à des fins professionnelles ? Qu'est-ce que cela englobe selon vous ?

#### Évaluation générale

A2 Comment évaluez-vous l'offre de formation continue à des fins professionnelles d'une manière générale ?

#### Notoriété

A3 L'offre est-elle connue des employeurs et des employés ? Les employés et les employeurs disposent-ils des informations nécessaires sur l'offre de formation continue ?

A4 Connaissez-vous l'offre de formation continue de « Simplement mieux!... au travail » ?

#### Accès

A5 Existe-t-il un accès à bas seuil à l'offre de formation continue ? Y a-t-il des obstacles à l'accès ? Si oui, lesquels ?

#### Besoins

A6 L'offre actuelle répond-elle aux besoins de votre branche ? Si la réponse est non, sur quels points ne répond-elle pas aux besoins ? Qu'est-ce qui devrait changer pour que l'offre réponde mieux aux besoins ?

#### Interaction entre formation formelle et non formelle

A7 Pensez-vous que l'interaction entre la formation formelle et la formation non formelle fonctionne dans la branche ?

– À quoi reconnaissez-vous que cela fonctionne bien ou mal ?

– À quel niveau du système de formation cela fonctionne-t-il bien ou mal ?

A8 Les offres de la formation formelle et non formelle se complètent-elles bien ? Les offres suivies dans le domaine non formel peuvent-elles par exemple être prises en compte lors d'une participation ultérieure à une formation formelle ? Les contenus d'apprentissage de la formation formelle peuvent-ils être approfondis dans le cadre d'offres de la formation non formelle ?

## Demande

### Appréciation générale

A9 L'offre de formation continue existante est-elle utilisée par votre branche ? Si oui, pourquoi est-elle utilisée (*motivation principale*) ? Si non, pourquoi ne l'est-elle pas (raisons principales) ?

### Raisons possibles de la faible demande

A10 D'autres enquêtes ont déjà montré que les raisons pour lesquelles les formations continues ne sont pas suivies sont multiples :

- les offres de formations continues sont trop chères;
- l'offre de formation continue ne correspond pas aux besoins des employés (en termes de contenu et/ou de structure);
- l'employé/l'employeur n'a pas connaissance de l'offre de formation continue;
- la participation à une formation continue n'est pas soutenue par l'employeur (en temps, financièrement);
- les employés ne sont pas en mesure de choisir la « bonne » formation continue (offre trop vaste et non coordonnée) – Il y a un manque de conseils;
- l'utilité de la formation continue n'est pas ou trop peu connue de l'employeur ou de l'employé;
- les employés ont d'autres priorités (p. ex. manque de temps en raison d'obligations familiales, etc.).

Cela s'applique-t-il aussi à votre branche ? Selon vous, quels sont les facteurs qui compliquent l'utilisation de l'offre ou qui font qu'elle est peu ou pas assez utilisée ?

## Rôle de l'OrTra

### Engagement

A11 En tant qu'OrTra, vous engagez-vous dans le domaine de la formation continue à des fins professionnelles ? Si oui, où vous engagez-vous exactement et sous quelle forme ?

A12 Votre OrTra/branche réfléchit-elle à d'autres activités qui pourraient favoriser l'apprentissage tout au long de la vie ?

### Financement

A13 Financez-vous (entièrement ou partiellement) des formations continues ? Existe-t-il éventuellement un fonds de formation continue (p. ex. promotion professionnelle de Holzbau Schweiz) ?

### Réglementation

A14 Existe-t-il des obligations de formation continue (régulière) dans votre branche (p. ex. dans la CCT) ? Si oui, combien de jours par an ? Cette opportunité est-elle saisie ou les employeurs/employés se conforment-ils à cette obligation ?

**Défis et ébauches de solutions possibles****Obstacles généraux**

A15 Où voyez-vous des obstacles ou des défis dans votre branche/OrTra en ce qui concerne la formation continue à des fins professionnelles ?

---

**Besoin d'action concret**

A16 Dans quels domaines voyez-vous un besoin d'action concret concernant la formation continue à des fins professionnelles dans votre branche ? Qu'est-ce qui devrait être amélioré et par qui ?

Quels sont les domaines qui, selon vous, devraient être abordés en priorité/en premier ?

---

**Mesures possibles**

A17 Quelles mesures doivent être prises pour améliorer la situation en matière de formation continue à des fins professionnelles dans votre OrTra/branche ?

---

**Responsabilité**

A18 À votre avis, qui / quelles organisations / quelles parties prenantes est/sont responsable(s) des améliorations à apporter et des mesures à mettre en œuvre ?

---

**Conclusion****Vision d'avenir**

A19 Que souhaitez-vous pour l'avenir dans le domaine de la formation continue à des fins professionnelles ?

---