



UN AVENIR POUR L'APPRENTISSAGE. APPRENDRE POUR L'AVENIR.

Livre blanc Learning & Development

POUR UNE POLITIQUE L&D MODERNE ET PÉRENNE

Ce livre blanc met en évidence le besoin urgent et impératif d'une politique de formation moderne et pérenne. Dans un monde en mutation rapide, où les développements technologiques et la durabilité occupent une place centrale, il est impératif d'actualiser et d'améliorer les cadres actuels relatifs à l'apprentissage et au développement. Nous partons donc de trois développements clés qui soulignent la nécessité d'agir. Nous formulons ensuite trois transitions importantes pour parvenir à une politique de L&D plus efficace et efficiente, à savoir un cadre de référence adapté, un cadre financier clair et un cadre institutionnel favorable.

Pour chacune de ces transitions, nous formulons naturellement aussi les actions qui peuvent contribuer à les réaliser.

Le moment choisi pour la publication de ce livre blanc n'est évidemment pas le fruit du hasard. En effet, les élections fédérales et régionales constituent pour les professionnels L&D réunis au sein de Federgon l'occasion idéale de faire entendre une voix constructive.

Maurits Vanackere & Paul Verschueren

Constat.

Le contexte nous oblige à remettre en question les cadres actuels de l'apprentissage et du développement

2023 est une année où l'apprentissage tout au long de la vie a été plus que jamais au cœur de l'actualité. L'Europe a consacré 2023 comme l'Année européenne des compétences, mais au niveau belge aussi, l'apprentissage et le développement ont régulièrement été mis sur la table. Le gouvernement fédéral a beaucoup misé sur les obligations en matière de formation prévues dans le Deal pour l'emploi pour faire passer le taux d'emploi belge à 80%. Le gouvernement flamand a proposé de nombreuses mesures en faveur de la formation (Vlaamse opleidingstegoed, leerjobs), et l'apprentissage tout au long de la vie a également été régulièrement inscrit à l'agenda politique à Bruxelles et en Wallonie.

En tant que fédération sectorielle des opérateurs de formation privés, nous ne pouvons que nous réjouir de cette attention accrue portée à l'apprentissage et au développement. Pourtant, nous sentons que ce n'est pas suffisant. Le sentiment de l'urgence fait défaut, ce qui se traduit par des politiques insuffisamment efficaces et efficientes.

En effet, le cadre actuel de l'apprentissage et du développement est remis en question par deux évolutions de notre contexte socio-économique : l'ESG (pour « Environmental, Social and Governance ») et la révolution numérique, avec l'IA (intelligence artificielle) au premier plan. Ces évolutions accélèrent l'obsolescence des compétences, avec pour conséquence un nouveau risque social qui écarte ou menace d'écarter de nombreuses personnes du marché du travail.

En outre, l'apprentissage et le développement sont essentiels dans le contexte de la question de la productivité. Notre prospérité dépend directement de la productivité et de la compétitivité de nos entreprises.



Développement clé #1

L'ESG

Aujourd'hui, les entreprises ne peuvent plus faire abstraction de l'ESG (« Environmental, Social and Governance »). En 2024, le défi pour les entreprises est de rendre leurs activités durables à un rythme rapide en étant attentives aux aspects sociaux et environnementaux. Elles devront donc approfondir leur politique de développement durable autour de ces trois thèmes et la rendre visible. Bien entendu, il faut pour cela que les travailleurs disposent des compétences nécessaires pour mettre en pratique ces objectifs ESG.

Dans le contexte de la durabilité, il est nécessaire d'exploiter toutes les possibilités d'apprentissage et de développement.

Green Deal. Ces qualifications et compétences constituent donc un élément clé sur la voie de la neutralité climatique.

La transition juste

En plus d'investir dans l'humain et la technologie pour atteindre les objectifs climatiques, l'Union européenne entend également réaliser la transition vers la neutralité climatique de manière juste. Sous le slogan « ne laisser personne sur le bord du chemin », la « transition juste » se fonde sur la nécessité d'une solidarité entre les citoyens européens et les États membres afin que les régions, secteurs et citoyens vulnérables sur le plan socio-économique ne soient pas les victimes de la transition vers la neutralité carbone.

L'importance de l'apprentissage dans cette transition juste ne doit pas être sous-estimée : il y a encore aujourd'hui un grand nombre de personnes qui travaillent dans des industries « polluantes ». Pour ces personnes, le chômage est inévitable, à moins de les orienter vers des « emplois verts » par le biais de programmes d'upskilling (perfectionnement) et de reskilling (reconversion).³

Focus sur la durabilité

Pour encourager les entreprises à devenir plus durables, l'UE a décidé d'instaurer de nouvelles obligations en matière de durabilité. Un certain nombre d'initiatives législatives imposent ainsi aux entreprises de s'engager sur la voie du développement durable et de rendre compte de leurs efforts en la matière.

Les années à venir seront particulièrement axées sur le développement durable, et l'apprentissage et le développement des compétences seront des leviers indispensables pour réaliser ce changement. La double transition conduira en effet à une augmentation du nombre d'emplois nets, mais aussi à une évolution des besoins en termes d'aptitudes et de compétences.

La double transition – Interaction entre numérisation et durabilité

Par le biais de Flanders Technology & Innovation, la Flandre se positionne comme le pôle technologique de l'Europe, avec la conviction que la technologie innovante offre des solutions aux défis sociaux et sociétaux.¹ Dans le cadre de la stratégie de double transition de l'Union européenne (UE) et de ses États membres, la technologie joue également un rôle prépondérant dans l'ambition de devenir le premier continent au monde à atteindre la neutralité carbone.

Dans l'agriculture, des gains d'efficacité peuvent être réalisés grâce à l'accès à des plateformes open source contenant des informations publiques relatives à l'environnement, des prévisions météorologiques et des équipements intelligents pour l'agriculture. Par exemple, un agriculteur peut savoir exactement quelle culture planter, à quel endroit et à quel moment.²

Cette double transition signifie que, dans le cadre du Green Deal, l'UE s'oriente vers une économie durable et numérique. Les technologies numériques améliorent les processus opérationnels et les rendent plus durables. Cela ouvre de nouvelles perspectives en matière de recherche et de développement, ce qui favorise l'innovation, l'automatisation et la durabilité.

Saisir toutes les opportunités d'apprentissage et de développement est une condition préalable pour réussir cette double transition et fournir les qualifications et les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs du

¹ Le lancement de Flanders Technology and Innovation en 2023

² European Commission, how sustainable digital technologies could enable carbon neutral (2022)

³ European Commission, EU Green Deal Just Transition Mechanism

Développement clé #2

L'automatisation et l'intelligence artificielle

L'essor de l'automatisation et de l'intelligence artificielle (IA) a un impact considérable sur la manière dont nous apprenons et dont nous développons nos compétences. Les nouvelles technologies modifient non seulement la nature du travail, mais aussi les compétences nécessaires pour progresser dans un environnement de travail moderne.

→ **Apprentissage personnalisé** : l'IA permet de personnaliser l'apprentissage et le développement en identifiant les styles et les besoins d'apprentissage individuels. Elle permet également de mettre en place des parcours d'apprentissage évolutifs qui s'adaptent aux progrès et aux performances de l'apprenant.

→ **Efficacité** : l'automatisation peut prendre en charge les tâches routinières, ce qui laisse aux travailleurs plus de temps pour se concentrer sur des tâches plus complexes requérant des compétences humaines, telles que l'esprit critique et la créativité.

→ **Apprentissage tout au long de la vie** : dans un environnement technologique en constante évolution, l'apprentissage tout au long de la vie prend de plus en plus d'importance. L'IA peut aider à identifier les lacunes en matière de compétences et recommander des cours et des formations pertinents.

→ **Nouvelles compétences** : avec l'essor de l'IA et de l'automatisation, la demande de nouvelles compétences ne cesse de croître. Il s'agit non seulement de compétences techniques, telles que la programmation et l'analyse de données, mais aussi de soft skills, telles que l'intelligence émotionnelle et la capacité d'adaptation.

Il est clair que l'automatisation et l'IA ont un impact considérable sur l'apprentissage et le développement des compétences. Il est important d'adopter ces technologies et d'exploiter les possibilités qu'elles offrent en matière de développement personnel et professionnel, sous peine de voir se profiler un nouveau risque social. En 2017 déjà, le Forum économique mondial (FEM) mettait en garde contre le danger croissant que représente l'obsolescence rapide des compétences. Ce que l'on appelle la « demi-vie des compétences » (half-life of a skill) implique que la valeur des compétences diminue de moitié au bout d'un certain laps de temps. En 2017, le FEM concluait que cet intervalle de temps était de 5 ans.⁴ Depuis lors, 7 années ont passé et dans le domaine de la technologie, 7 ans, c'est déjà une éternité. Les développements en matière d'énergie verte, de numérisation, d'automatisation et d'IA réduisent la demi-vie des compétences.

Accent Languages lance Leapsy, un « Spotify pour l'apprentissage des langues ».

Entre-temps, l'IA s'est implantée dans de nombreux systèmes d'apprentissage. Par exemple, la société Accent Languages, affiliée à Federgon, a récemment lancé un « Spotify pour l'apprentissage des langues ». L'application linguistique Leapsy utilise l'IA pour adapter automatiquement le contenu de l'apprentissage au niveau et aux besoins de l'apprenant. L'application linguistique permet également aux apprenants de progresser à l'oral grâce à une fonction de reconnaissance vocale intégrée.

Toutes les évolutions et transitions liées à l'ESG, à l'IA et à l'automatisation sont si rapides que nous risquons d'être confrontés à un nouveau risque social.⁵ Cela induit des responsabilités importantes et partagées autour de l'apprentissage tout au long de la vie, entre les pouvoirs publics, les entreprises et les individus.

- Les entreprises doivent assurer un environnement favorable aux apprentissages et une bonne offre de formations.
- Les citoyens doivent exploiter au maximum les possibilités d'apprentissage et de développement. C'est une responsabilité qu'ils ont envers eux-mêmes et envers la société.
- Les pouvoirs publics doivent faciliter l'apprentissage sur le lieu de travail et encourager la participation aux formations. Ils assurent dans ce cadre un rôle de « régisseur en matière d'apprentissage tout au long de la vie », à la fois guide et facilitateur.

Grâce à des kits d'apprentissage intelligents, l'entreprise belge TEO.training vise à lutter contre la pénurie de main-d'œuvre de profils techniquement qualifiés.

TEO.training aide des entreprises telles que Volvo Trucks, Niko, Pfizer, Coca Cola et Alpro en leur fournissant des kits d'apprentissage interactifs contenant une plateforme d'apprentissage innovante. Ces kits d'apprentissage intelligents sont utilisés pour former les techniciens et les opérateurs à diverses applications industrielles. En raison de l'automatisation croissante et de l'innovation technologique, les employés de l'industrie manufacturière doivent posséder de plus en plus de connaissances techniques. La combinaison de matériel d'apprentissage technique sous forme de kits d'apprentissage et d'une plateforme d'apprentissage personnalisée prouve l'importance de la technologie d'apprentissage dans ce perfectionnement nécessaire des talents techniques. Elle permet aux entreprises de réaliser des gains d'apprentissage rapides et répond à la demande de formation flexible et à grande échelle du personnel par l'intermédiaire de l'académie de l'entreprise.

Développement clé #3

Le défi de la productivité

La productivité traditionnellement élevée de la Belgique est sous pression. Au cours de ces cinquante dernières années, la croissance de la productivité s'est systématiquement ralentie. Dans les années 1970, elle était encore de 4,5% par an en moyenne. Depuis les années 2000, elle n'est plus que de 0,8% par an en moyenne et pour la période 2019-2022, elle est même tombée à 0,4%.⁶ Or, la productivité est essentielle à notre prospérité, laquelle est soumise à des pressions croissantes en raison du vieillissement de la population, des pénuries de main-d'œuvre et de la nécessité d'une plus grande durabilité.

⁴ <https://www.weforum.org/agenda/2017/07/skill-reskill-prepare-for-future-of-work/>

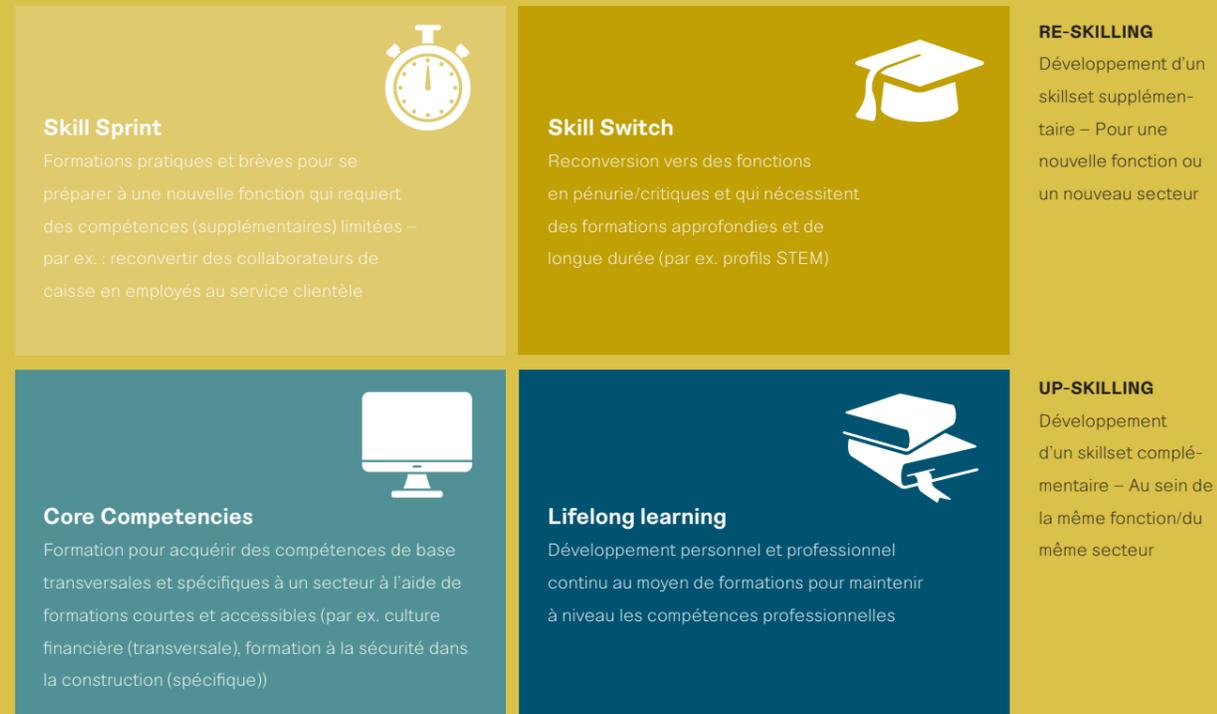
⁵ Les risques sociaux sont des événements qui affectent le revenu normal d'une personne, tels que la maladie, l'invalidité, le décès prématuré d'un membre de la famille et le chômage, mais aussi des événements qui menacent le niveau de vie, tels que les frais médicaux et les charges familiales. Ces risques sont définis au niveau international par l'Organisation internationale du travail (OIT) dans la Convention de 1952 concernant la norme minimum de la sécurité sociale. Les États membres de l'OIT s'engagent à assurer ces risques sociaux par le biais de leurs systèmes de sécurité sociale.

⁶ Conseil national de la productivité, rapport annuel 2023

Un bon point de départ dans cette direction est le Skills Square qui a été conçu par Roland Berger pour représenter sous forme de schéma le défi de l'upskilling et du reskilling.⁸

Skills Square

Quatre concepts généraux peuvent être distingués, selon que l'on parle de reskilling ou de upskilling et de formation brève ou approfondie ...



BREF

Formations d'ampleur limitée pour lesquelles quelques jours/semaines suffisent

APPROFONDI

Formations approfondies sur une période plus longue (par ex. plus de 6 mois)

7_ Mc Kinsey Global Institute, A new future of work: The race to deploy AI and raise skills in Europe and beyond, mai 2024

8_ Roland Berger, Ontwikkelen van een innovatief up- & reskilling concept voor Vlaanderen, Voka & VWP, avril 2023

9_ https://www.mdpi.com/journal/admsci/special_issues/business_sustainable

10_ Prof. Dr. Dina Batista Pereira, Dr. Dario Peirone, Prof. Dr. Joao Carlos Correia Leitao, Innovation and Entrepreneurship: opportunities, Societal Challenges, and Sustainability, Administrative Sciences 2023

Dans une étude récente⁷, McKinsey indique qu'outre l'accroissement des pénuries sur le marché du travail et le ralentissement de la croissance de la productivité, l'Europe et les États-Unis sont confrontés à des changements dans la demande de main-d'œuvre, changements encore renforcés par l'IA et l'automatisation. La demande de travailleurs dans les métiers STEM, les soins de santé et autres fonctions hautement qualifiées est appelée à augmenter, tandis que la demande de personnel de bureau, de personnel de production et d'employés au service clientèle, par exemple, devrait diminuer. D'ici 2030, dans un scénario moyen, jusqu'à 30% des heures actuellement prestées pourraient être automatisées, sous l'impulsion de l'IA générative. Les entreprises sont donc confrontées à un énorme défi en matière de compétences. La demande de compétences technologiques, sociales et émotionnelles pourrait augmenter, tandis que la demande de compétences physiques, manuelles et cognitives se stabilise. McKinsey estime que l'accélération de l'adoption des technologies en Europe pourrait contribuer à faire remonter la croissance annuelle de la productivité à 3%.

Il est clair que pour réaliser une plus grande croissance de la productivité, nous devons répondre à l'évolution des besoins en matière de compétences et de qualifications sur le marché du travail. Il est moins certain que nous disposions actuellement des mesures politiques appropriées pour y parvenir.

Les transitions décrites font que l'apprentissage et le développement sur le lieu de travail ainsi qu'un marché de la formation agile sont une nécessité stratégique pour une plus grande productivité :

- Au niveau micro-économique, les citoyens doivent se perfectionner et s'adapter en permanence. C'est ce qui fait d'eux les citoyens durablement employables sur lesquels notre société doit pouvoir compter.
- Au niveau méso-économique, les entreprises doivent opter pour des stratégies visant à attirer, retenir et développer les talents. Les pénuries de main-d'œuvre et le vieillissement de la population obligent de nombreuses

Pour une plus grande croissance de la productivité, nous examinons l'évolution des besoins en matière de compétences et d'aptitudes.

organisations à adopter une politique de recrutement de type « place then train » : elles ne recrutent plus sur la base des compétences, mais sur la base de la motivation et des soft skills nécessaires pour (avoir la volonté/la capacité de) développer ces compétences. Dans ce contexte, il faut une offre de formation flexible et agile qui réponde à la demande et aux besoins des entreprises.

Pour relever le défi de l'upskilling et du reskilling, il faut une approche entrepreneuriale. Une étude internationale montre que l'entrepreneuriat joue un rôle important dans la résolution de problèmes majeurs tels que la pauvreté, les inégalités, les pandémies, etc.⁹ Une approche entrepreneuriale, cela signifie reconnaître les opportunités, oser prendre des risques et trouver des solutions innovantes aux défis sociétaux. La Belgique a besoin d'un marché L&D performant, composé de fournisseurs de formations et d'applications d'apprentissage capables de transformer les demandes des organisations en solutions.¹⁰

Lors de la pandémie de COVID-19, les chercheurs sont parvenus à développer rapidement un vaccin grâce à un solide partenariat efficace entre le public et le privé. Ce développement rapide est le résultat d'une collaboration basée sur une répartition claire des rôles entre les pouvoirs publics et les entreprises. Les pouvoirs publics ont fourni un cadre pour le développement, la recherche et le financement, et les entreprises pharmaceutiques ont pris en charge le développement, la mise en œuvre ainsi que la capacité de production. L'urgence actuelle concernant l'upskilling et le reskilling nécessite une approche similaire. Il convient donc de valoriser et surtout d'encourager les partenariats public-privé en matière d'apprentissage et de développement des compétences.

Comment faire différemment et mieux ?

Nous proposons trois transitions...

L'évolution du contexte social et économique nous oblige à transformer l'apprentissage et le développement des compétences. Pour nous, cela implique trois transitions principales.

Transition #1 :

Tout d'abord, nous devons mettre à jour (update) et améliorer (upgrade) notre cadre de référence en matière d'apprentissage et de développement.

Transition #2 :

La deuxième transition consiste à optimiser le déploiement des ressources affectées à l'apprentissage et au développement. Il ne s'agit pas tant d'augmenter les ressources que de les utiliser de manière plus efficace et efficiente.

Transition #3 :

Troisièmement, notre cadre institutionnel doit devenir un levier. Les structures actuelles, souvent, paralysent et ralentissent l'innovation et l'entrepreneuriat dans le domaine du L&D.



Transition #1

Un cadre de référence nouveau et adapté

Premier constat

**L'apprentissage tout au long
de la vie va bien au-delà de la
formation**

Nous ne voulons en aucun cas remettre en question l'importance de la « formation », mais il reste important de considérer la « formation » comme faisant partie du concept plus large de l'apprentissage tout au long de la vie. Ce concept d'apprentissage tout au long de la vie souligne que l'apprentissage ne s'arrête pas à la sortie de l'école ou de l'université, mais qu'il implique un processus continu dans des contextes tant professionnels que privés.

Notre cadre de pensée actuel réduit encore trop souvent l'apprentissage tout au long de la vie au nombre d'heures qu'un apprenant passe dans une salle de classe ou autre environnement d'apprentissage formel. Certes, une étude d'Ipsos¹¹ montre que les formes traditionnelles d'apprentissage, telles que les

formations en classe, restent très populaires. Mais parallèlement, nous constatons que d'autres formes d'apprentissage (informel, hybride, etc.) gagnent en importance. Les décideurs politiques et les parties prenantes doivent tenir compte de cette diversité des formes d'apprentissage.

Deuxième constat Une politique déséquilibrée

Aujourd'hui, on observe des déséquilibres dans la politique menée autour de la formation tout au long de la vie. Le gouvernement fédéral a récemment introduit de nombreuses nouvelles obligations en matière de formation (le droit individuel à la formation, le plan de formation et l'enregistrement des formations dans le Federal Learning Account). Cette nouvelle politique introduit un déséquilibre, avec d'un côté des obligations de formation pour les entreprises et de l'autre des droits de formation pour les travailleurs, et entre en conflit avec le principe de partage des responsabilités.

Plusieurs voix qui comptent dans la communauté Learning & Development doutent que cette approche permette de stimuler l'envie d'apprendre chez les travailleurs et d'augmenter la participation à la formation en général.¹² Tout comme il est trop simpliste de croire que le processus d'apprentissage s'arrête à la fin des études, il est également trop simpliste de considérer la formation comme un droit pour le travailleur et une obligation pour l'employeur.

Les travailleurs attendent donc beaucoup de l'employeur lorsqu'il est question d'apprentissage et de développement des compétences. Ce constat n'est pas nouveau, mais il est important, car l'employeur n'est en fait qu'un « passant » dans la carrière du travailleur. Une étude récente d'Acerta Consult¹⁴ nous apprend que les travailleurs belges travaillent en moyenne 11 ans pour le même employeur. Au total, ils ont donc environ quatre employeurs au cours de leur carrière. En outre, nous ne changeons pas d'emploi plus rapidement qu'auparavant, et l'ancienneté moyenne a même augmenté de 4%.

Il est donc plus que nécessaire que la démarche d'apprentissage soit davantage inspirée par le désir d'apprendre et la motivation de l'individu et s'inscrive dans une perspective qui va au-delà de l'emploi et de la fonction actuels.

D'après une enquête commandée par Federgon et réalisée par IPSOS en 2023 auprès de 1 500 travailleurs¹³, nous retenons que la principale raison de suivre une formation est de « développer les connaissances et les compétences pour l'emploi actuel ». Lorsqu'on leur demande qui joue le rôle le plus important dans l'apprentissage et le développement, les personnes interrogées pointent d'abord l'employeur, et seulement dans un second temps elles-mêmes, les pouvoirs publics et d'autres acteurs tels que les universités, les écoles supérieures, etc.

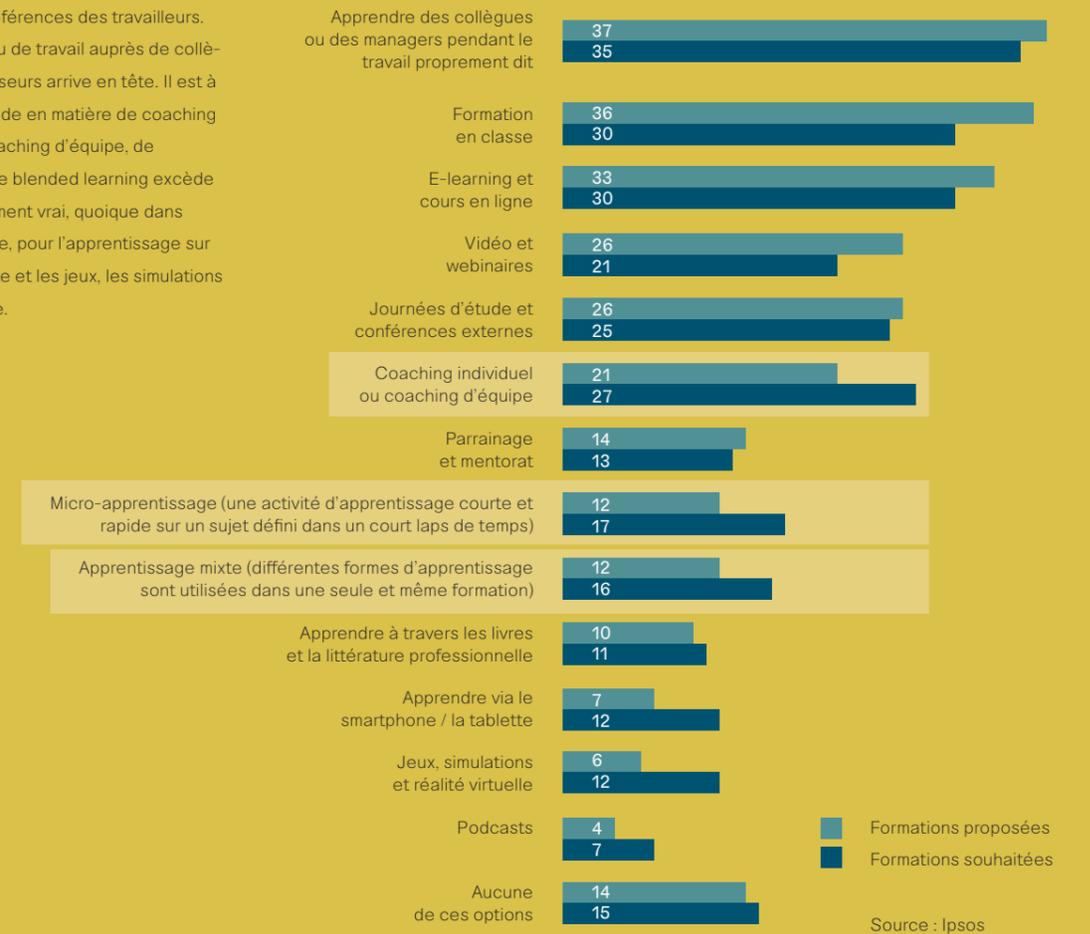
11. IPSOS, Learning & development, enquête auprès de 1 500 travailleurs belges de 20 à 65 ans, étude commandée par Federgon, octobre 2023

12. Par exemple, Annelies Baelus, experte formation chez Acerta Consult et chargée de cours à la VUB et à l'UCLL, commente l'approche linéaire de 5 jours de formation par an : « La quantité de formation utile et/ou nécessaire peut varier assez bien selon la fonction du travailleur et selon le secteur et le type d'entreprise. Dans le monde des affaires, tout change à la vitesse de l'éclair et des formations sont souvent nécessaires pour continuer à bien faire son travail ou pour relever les défis de la numérisation, de l'automatisation, etc. Mais à certaines étapes de la carrière, ou à certains postes, ces formations sont moins utiles ou moins urgentes. » Disponible sur zigzaghr.be

13. IPSOS, Learning & development, enquête auprès de 1 500 travailleurs belges de 20 à 65 ans, étude commandée par Federgon, octobre 2023

14. <https://www.acerta.be/fr/insights/dans-la-presse/les-belges-travaillent-en-moyenne-pour-4-employeurs-au-cours-de-leur-carriere>

En général, il y a une assez bonne adéquation entre les possibilités offertes en matière de formation et les préférences des travailleurs. Se former sur le lieu de travail auprès de collègues ou de superviseurs arrive en tête. Il est à noter que la demande en matière de coaching individuel ou de coaching d'équipe, de micro-learning et de blended learning excède l'offre. C'est également vrai, quoique dans une moindre mesure, pour l'apprentissage sur smartphone/tablette et les jeux, les simulations et la réalité virtuelle.



Quels acteurs jouent quel rôle dans l'apprentissage et le développement des compétences des travailleurs ?

Le travailleur estime que l'employeur joue un rôle légèrement plus important que lui-même dans son apprentissage et son développement. Le rôle du supérieur hiérarchique direct ne doit pas non plus être sous-estimé. Pour le reste, plusieurs acteurs jouent aussi un rôle, sans qu'aucun ne soit vraiment déterminant.



Il est nécessaire de passer d'une approche axée sur l'emploi à une approche axée sur la carrière.

Aujourd'hui, les employeurs assument ainsi déjà une grande part de la responsabilité et du financement de l'apprentissage tout au long de la vie. Cette tendance est d'ailleurs renforcée et confirmée par l'augmentation rapide du nombre d'académies d'entreprise en Belgique.

Cet essor des académies d'entreprise est positif et doit être encouragé, mais dans certains cas, il résulte purement d'une nécessité. L'offre de formations subventionnées des organismes publics de formation (universités, écoles supérieures, Forem, Bruxelles Formation, VDAB, Syntra, CVO, etc.) ne parvient souvent pas à répondre aux besoins du marché du travail en matière de formation, de sorte que les entreprises prennent les choses en main et développent elles-mêmes des initiatives.

Une académie d'entreprise est créée par une entreprise ou un groupe d'entreprises pour promouvoir l'apprentissage et le développement des compétences de ses collaborateurs. Ces académies internes agissent comme des environnements d'apprentissage durables où les travailleurs ont la possibilité d'acquérir de nouvelles compétences ou de se remettre à niveau, mais où ils peuvent également apprendre les uns des autres. Elles aident les entreprises à anticiper l'évolution rapide des besoins d'apprentissage en leur sein et collaborent pour ce faire avec de nombreux partenaires (co-création). Dans certains cas, ces académies sont même ouvertes aux collaborateurs des fournisseurs. En règle générale, elles ne sont pas subventionnées par des fonds publics et fonctionnent donc entièrement grâce à des investissements privés.

Il est important de noter que nous abordons l'apprentissage dans une perspective qui envisage l'ensemble de la vie. Pour pouvoir se former de manière motivée et ciblée, les gens doivent être conscients de leur niveau d'employabilité et des possibilités de carrière qui s'offrent à eux. En ce sens, nous croyons fermement à l'approche centrée sur la carrière dans l'apprentissage tout au long de la vie. Les loopbaancheques (chèques-carrière), qui connaissent un grand succès en Flandre, sont un instrument important qui permet de nombreuses personnes de continuer à se former, que ce soit ou non dans l'optique d'une reconversion.

Tout cela fait que le rôle de chaque partie est important et ne saurait être ignoré.

- Les pouvoirs publics doivent faciliter la mise en place d'un cadre qui encourage l'apprentissage tout au long de la vie.
- L'entreprise a la responsabilité de répondre aux besoins de formation actuels et futurs de ses collaborateurs par le biais d'une politique stratégique d'apprentissage et de développement des compétences.
- Les citoyens ont le devoir d'exploiter au maximum les possibilités d'apprentissage qui leur sont offertes afin de garantir le maintien de leur employabilité.

Troisième constat L'apprentissage est trop peu valorisé

Un aspect qui est trop peu abordé dans les discussions sur l'apprentissage tout au long de la vie, ce sont les formes d'apprentissage dont nous avons réellement besoin. En effet, la question cruciale n'est pas de savoir si l'on forme trop peu les gens, mais si les gens apprennent assez.

Notre cadre de référence est trop binaire. Prenons l'exemple du Deal pour l'emploi qui convertit l'apprentissage tout au long de la vie en jours et en heures de formation. L'accent est mis uniquement sur la réalisation de certains quotas (« notre entreprise a atteint les cinq jours cette année ») et l'on passe dès lors à côté des questions essentielles : quelles sont les formes d'apprentissage efficaces et efficaces, quelles sont les compétences que nos travailleurs ont acquises et comment celles-ci contribuent-elles à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Le modèle d'apprentissage 70-20-10 de Charles Jennings (1980), qui fait autorité, montre que les gens apprennent à 70% par le biais des formes informelles d'apprentissage, à 20% grâce à l'apprentissage social (interactions avec les pairs) et à 10% via des cours formels. Pourtant, il est frappant de constater que la politique en matière de formation reste axée sur les formations formelles débouchant sur l'obtention d'un certificat officiel (diplôme, attestation, etc.).

Cette vision plutôt étroite de l'apprentissage ne doit pas nous faire oublier les différents formats d'apprentissage qui existent aujourd'hui ou qui verront le jour. Par exemple, il y a le blended learning (combinaison d'apprentissage en présentiel et en ligne), l'apprentissage social (forme mixte où une grande attention est accordée aux interactions sociales), le micro-learning (modules de formation courts souvent conçus pour les smartphones), et le mentorat inversé (des collaborateurs juniors dispensent des éléments de formation à des collaborateurs plus chevronnés).

Le rôle de la technologie avec la montée en puissance de l'intelligence artificielle (IA) offre également de nouvelles opportunités. Dans ce contexte, la technologie apporte en grande partie une réponse à de nombreux défis liés aux formats d'apprentissage traditionnels, à savoir les aspects spatio-temporels de la formation et les aspects financiers.

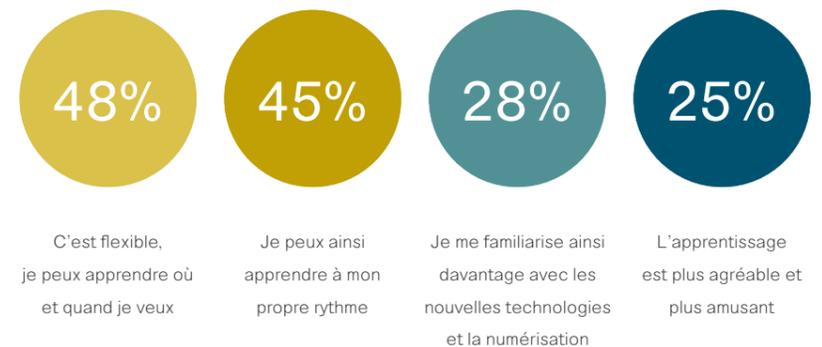
Pour tout ce qui concerne les technologies de l'apprentissage, une mention spéciale s'impose pour <edtech/station>. En tant que pôle technologique, ils réunissent les start-ups, les scale-ups et les chercheurs autour des technologies de l'éducation : un marché belge des technologies de l'apprentissage qui est en pleine croissance et dont nous pouvons être fiers.

Onebonsai utilise la réalité virtuelle dans les formats d'apprentissage

La réalité virtuelle (RV) est aujourd'hui sous-utilisée dans les formats d'apprentissage. Elle présente de nombreux avantages et contribue à remédier à la pénurie de formateurs. Elle permet un apprentissage actif (car l'apprenant est confronté à différentes simulations qui restent souvent mieux dans la mémoire que d'autres formats d'apprentissage physiques), elle permet de faire des erreurs en toute sécurité (il s'agit d'un environnement numérique), elle est flexible car elle ne requiert pas la présence d'un formateur physique, elle peut être facilement adaptée à l'apprenant et elle permet également de suivre les progrès de l'apprentissage.

Avantages des technologies d'apprentissage dans l'organisation

Source : IPSOS





Outre les technologies d'apprentissage, l'apprentissage informel mérite également une plus grande attention. Une étude de 2022 réalisée par la fédération sectorielle Agoria a souligné le pouvoir de l'apprentissage informel sur le lieu de travail et l'importance de valoriser les formats d'apprentissage autres que les formats traditionnels d'apprentissage formel.¹⁵ Nous pensons nous aussi que l'apprentissage informel et social mérite d'être davantage valorisé. Nous ne sommes pas les seuls à le penser ; les 1 500 travailleurs interrogés dans le cadre de l'enquête Ipsos précitée¹⁶ ont indiqué préférer l'apprentissage « on the job » et ont exprimé leur préférence pour le coaching individuel et en équipe, le micro-learning, le blended learning, les jeux, les simulations et la réalité virtuelle, au détriment des formations classiques en présentiel.

Le cadre de référence des politiques en matière d'apprentissage doit donc tenir compte de la diversité des formats d'apprentissage. Compte tenu du défi que représente

la formation, nous avons tout intérêt à adopter l'ensemble de ces divers formats d'apprentissage pour atteindre les objectifs.

Cependant, les politiques menées récemment au niveau fédéral risquent de faire le contraire. En effet, le Deal pour l'emploi prévoyant un droit à 5 jours de formation et instituant le Federal Learning Account (l'outil fédéral d'enregistrement des formations sera évoqué plus loin) menace de rompre l'équilibre entre la formation et l'apprentissage. Ainsi, l'approche linéaire (5 jours de formation par an) favorise la formation et désavantage l'apprentissage. En effet, il est beaucoup plus facile d'enregistrer une formation formelle (par exemple, une formation au programme Excel en présentiel) que des formats d'apprentissage plutôt informels (coaching, auto-apprentissage, etc.). Le Federal Learning Account confère aux responsables L&D un nouveau rôle de « comptables de la formation ». Le suivi et l'enregistrement des formations formelles en présentiel sont alors avantagés par rapport aux formats d'apprentissage plus informels.

¹⁵ AGORIA, Guide : « La force de l'apprentissage informel », étude menée en 2022 par le Prof. Dr. Eva Kyndt et le Prof. Dr. Simon Beusaert sur l'apprentissage informel, la motivation et les capacités d'apprentissage

¹⁶ IPSOS, Learning & development, enquête auprès de 1 500 travailleurs belges de 20 à 65 ans, étude commandée par Federgon, octobre 2023

Que proposons-nous ?

Pour obtenir un cadre de référence capable de répondre aux défis du futur, nous formulons les recommandations suivantes :

- **Passer d'un droit à la formation à une culture de l'apprentissage tout au long de la vie** où chacun prend ses responsabilités.

- **Convaincre les gens du risque social du non-apprentissage.** Les gens doivent prendre conscience du risque lié à l'obsolescence des compétences et à la perte d'employabilité qui en découle.

- **Sensibiliser les entreprises à l'importance de mettre en place une politique de formation**, tout en leur donnant le contrôle de l'utilisation des fonds qu'elles consacrent à la formation, avec la possibilité de se retirer des fonds sectoriels. Cela leur permettra d'investir elles-mêmes dans des solutions agiles et flexibles, par exemple en créant leur propre académie d'entreprise.

- **Déplacer la perspective en envisageant l'ensemble de la carrière plutôt que l'emploi actuel** : renforcer et encourager l'accompagnement de carrière. Supprimer également les obstacles existants dans la réglementation flamande actuelle, en particulier l'obligation d'avoir une ancienneté de 7 ans pour bénéficier d'un accompagnement de carrière.

- **Faire en sorte que les pouvoirs publics se concentrent sur le rôle de régisseur des données** pour apporter des éclairages sur les parcours professionnels, l'évolution des compétences, des secteurs, des métiers, de l'offre et la demande sur le marché du travail. Ainsi, toutes les parties prenantes pourront se baser sur ces données pour orienter leur politique de formation.

- **Faciliter et encourager les investissements dans les technologies de l'apprentissage par le biais d'un plan Marshall** : pour améliorer la qualité et l'accessibilité des apprentissages, mais aussi pour remédier aux pénuries

sur le marché du travail. Des projets tels que Flanders Technology and Innovation et le pôle technologique Learn de <edtech/station> sont des initiatives précieuses, mais il faut aller beaucoup plus loin.

- **Créer un espace pour intégrer l'apprentissage et le développement dans le volet social des critères ESG.** Le talent étant quasiment notre seule ressource, chacun doit se voir offrir un maximum d'opportunités de développement. Cela suppose une attention et un soutien aux formats d'apprentissage inclusifs, à la culture numérique et à l'inclusion. Il faut également reconnaître le rôle que jouent l'apprentissage et le développement dans la réalisation d'un marché du travail circulaire où aucun talent n'est gaspillé.

- Un investissement dans l'apprentissage et le développement produit un effet retour élevé à condition que l'investissement corresponde à un besoin et une demande réels. **Prévoir des incitants financiers pour les entreprises**, tels que des déductions fiscales accrues et l'inscription comptable des investissements dans la formation à l'actif du bilan.

- **Prévoir un rôle plus important pour l'apprentissage sur un marché du travail mobile.** Le dispositif actuel des trajets de transition¹⁷ en cas de licenciement devrait également être possible pour les trajets de formation dans les métiers en pénurie, par exemple. Aujourd'hui, une grande partie de l'offre de formation et des incitants est exclusivement destinée aux personnes inactives. Un trajet combiné « transition - formation » peut éviter ce passage inutile par la case chômage.

¹⁷ Pour de plus amples informations sur les trajets de transition, voir <https://federgon.be/fr/trajets-de-transition/>

Transition #2

Un cadre financier clair

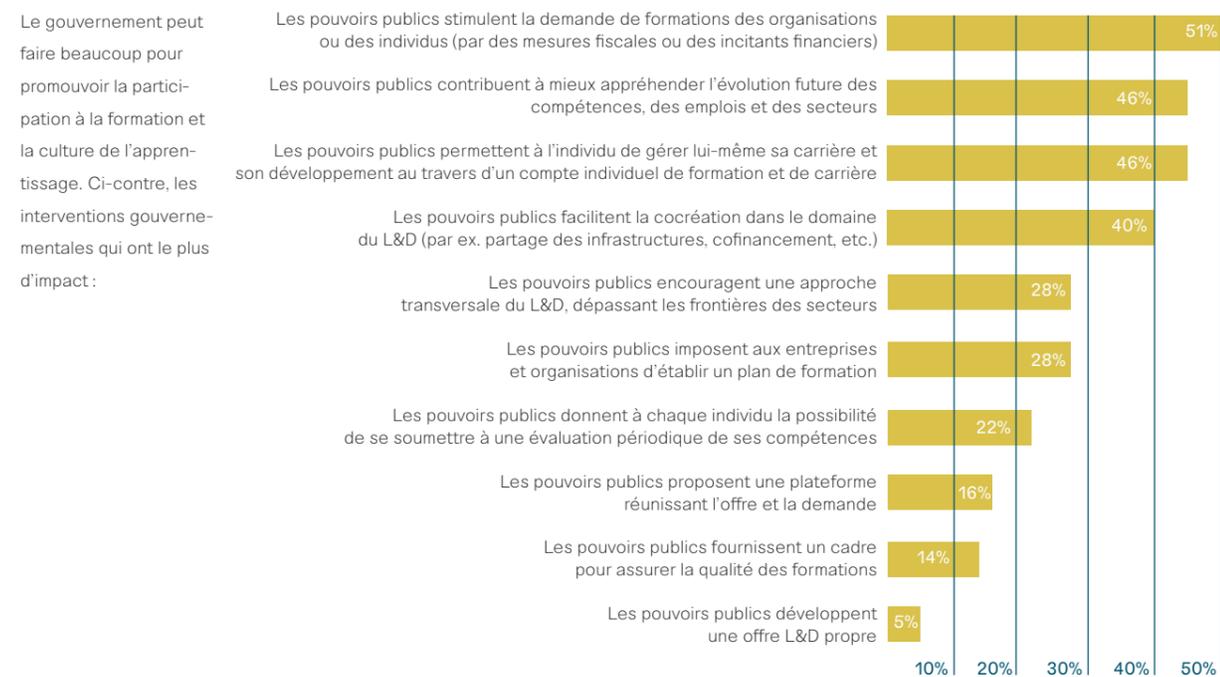
Que constatons-nous ?

L'apprentissage tout au long de la vie est bien plus que la formation

L'État belge, tant au niveau fédéral que régional, investit beaucoup de ressources dans l'enseignement : 6,3% du PIB, soit au total 36 milliards (source : Eurostat, 2019). En comparaison, les Pays-Bas dépensent 5,1% de leur PIB, la France 5,2%, la Finlande 5,7%, et la moyenne de l'UE est de 4,8% (2019). On ne peut donc pas parler de ressources insuffisantes. La question qui se pose surtout est de savoir si les ressources sont dépensées correctement.

À côté de l'enseignement, des budgets importants sont également consacrés à la formation professionnelle. La dernière enquête sur la formation professionnelle continue (CVTS)¹⁸ nous apprend que les entreprises ont dépensé près de 1,6 milliard d'euros pour la formation professionnelle continue en 2020.¹⁹

Citons également les budgets publics consacrés à la formation professionnelle, par exemple dans le cadre du Forem/VDAB/Bruxelles Formation, de Syntra et de l'enseignement de promotion sociale. Des ressources sont également prévues pour un certain nombre d'instruments axés sur la demande, en particulier pour le KMO-portefeuille en Flandre, pour les chèques-formation.



¹⁸ <https://statbel.fgov.be/fr/themes/emploi-formation/formation-et-enseignement/formation-continue>

¹⁹ L'enquête concerne les coûts directs et indirects des formations internes et externes proposées par les employeurs à leurs salariés en Belgique

²⁰ Tiré de : Tendances en matière de formation 2023 - A future-focused mindset, business-training.be

²¹ Technopolis B.V & VIVES, KU Leuven, Evaluatie KMO-portefeuille 2016-2022, avril 2024.

²² Cet article prévoit la possibilité de convertir jusqu'à un tiers de la période de préavis en cas de licenciement en mesures alternatives destinées à maintenir l'employabilité du salarié, telles que l'outplacement, l'accompagnement de carrière et la formation.

Cependant, il est important de noter que les budgets publics consacrés la formation professionnelle sont principalement utilisés pour financer l'offre. Ce financement axé sur l'offre est de plus en plus en contradiction avec la flexibilité et l'agilité dont les apprenants et les entreprises ont aujourd'hui besoin pour répondre aux défis auxquels ils sont confrontés. La communauté L&D attend donc des pouvoirs publics qu'ils jouent davantage un rôle de facilitateur.²⁰

Les employeurs qui se lancent dans des projets et investissements importants dans le domaine écologique ou numérique ne peuvent pas attendre qu'un nombre suffisant de personnes soient diplômées, ou les gens ne veulent pas attendre l'année académique suivante pour commencer une formation. La communauté L&D indique très clairement ce qu'elle attend des autorités publiques pour promouvoir la participation à la formation et

la culture de l'apprentissage. Tout d'abord, il faut stimuler la demande des organisations et des individus par des moyens fiscaux ou financiers, ce qui stimule et soutient également la personnalisation des formations. Bref, la bonne stratégie pour que l'offre suive la demande.

Il est également regrettable que nous ne disposions pratiquement pas d'études, d'évaluations et de données sur l'efficacité et l'efficience des ressources affectées à la subsidiation de l'offre. En revanche, pour les mesures d'incitation à la formation axées sur la demande, il existe des analyses et évaluations. Par exemple, une récente évaluation du KMO-portefeuille réalisée par le groupe Technopolis²¹ a conclu que cette mesure est un outil précieux et efficace qui atteint le groupe cible des PME et contribue à leur productivité, à leur croissance et à leur transformation.

Que proposons-nous ?

Pour réaliser la transition vers une utilisation optimisée des ressources, les propositions suivantes sont essentielles pour Federgon :

- **Mettre en œuvre des politiques qui encouragent l'entrepreneuriat dans le Learning & Development.** Le gouvernement doit se concentrer sur ses missions essentielles et laisser le marché jouer là où il est le mieux placé. L'approche actuelle, qui consiste à « sur-subsventionner » les établissements d'enseignement, fausse le marché et décourage l'entrepreneuriat.
- **Encourager le modèle des académies d'entreprise.** Les entreprises jouent un rôle majeur dans la formation. Il faut les reconnaître et les confirmer dans ce rôle.
- **Mettre en œuvre efficacement l'article 39ter** sur les mesures d'employabilité et les trajets de transition²² afin d'anticiper les entrées dans le circuit du chômage et/ou d'activer les indemnités de licenciement. Ces mesures doivent avoir une finalité orientée vers le marché du travail et promouvoir l'employabilité.
- **Exploiter les technologies de l'éducation et de l'apprentissage** en tant qu'opportunités pour l'enseignement classique subventionné. La résistance actuelle de l'enseignement aux technologies de l'apprentissage freine le développement de nos futurs talents.
- **Encourager un financement axé sur la demande dans le domaine de la formation.** Privilégier, dans la mesure du possible, des formats d'apprentissage flexibles et agiles.

Transition #3

Un cadre institutionnel favorable

Que constatons-nous ?

Une politique parfois contradictoire et contre-productive des autorités publiques

Le Learning & Development en Belgique souffre des différences de vision entre les différents gouvernements. Par exemple, nous constatons que la vision du gouvernement flamand concernant l'apprentissage tout au long de la vie met en avant une approche centrée sur la carrière. Avec des initiatives telles que Mijn Opleidingstegoed et le Leeren loopbaanrekening (compte d'apprentissage et de carrière), le gouvernement flamand entend encourager les citoyens à s'engager dans l'apprentissage tout au long de la vie.

Le gouvernement fédéral, quant à lui, adhère à une vision plutôt conservatrice de l'apprentissage : obligations de formation pour l'employeur contre droits à la formation pour les travailleurs. Le défi de l'apprentissage tout au long de la vie est ainsi « étouffé » par le triptyque plan de formation, droits à la formation et Federal Learning Account. Cette politique part de la compétence du gouvernement fédéral en matière de droit du travail et fait peser le poids presque exclusivement sur l'employeur.

La question est de savoir laquelle de ces deux visions convient le mieux pour les citoyens et les entreprises dans une société en mutation rapide. Federgon soutient fermement l'approche centrée sur la carrière, qui implique une vision beaucoup plus inclusive de l'apprentissage. Nous ne croyons pas en une vision de l'apprentissage tout au long de la vie qui impose des obligations administratives aux entreprises, qui attribue des droits aux employés et qui présente ainsi la réalité de manière trop simple.

La politique fédérale ne tient pas compte de ce que l'on appelle en anglais la « contingent workforce ». Il s'agit des travailleurs qui ne sont pas inscrits sur le payroll de l'entreprise, comme les travailleurs intérimaires, les collaborateurs de project sourcing, les travailleurs indépendants (freelances), le personnel des sous-traitants. Ces personnes contribuent de manière significative aux résultats de l'entreprise, mais sont constamment oubliées dans la politique fédérale. Selon nous, l'approche flamande centrée sur l'apprentissage et la carrière est plus inclusive : elle part des besoins d'apprentissage des citoyens (quel que soit leur statut professionnel).

Le problème du cadre institutionnel actuel est le manque de coordination et l'absence d'une vision commune.

Un autre problème du cadre institutionnel actuel est le manque de coordination et l'absence d'une vision commune et partagée. Chaque gouvernement élabore des initiatives dans son domaine de compétence, sans tenir compte de ce qui se passe à d'autres niveaux. De ce fait, les entreprises perdent de plus en plus un temps précieux à éplucher les réglementations en vigueur aux différents niveaux et les formalités administratives qui s'y rapportent.

Contrairement à nos voisins, nous ne disposons pas en Belgique d'une vision commune et stratégique de l'apprentissage et du développement. Le gouvernement fédéral n'assume pas un rôle de coordination, préférant poursuivre ses propres initiatives. Le Federal Learning Account (FLA) en est un exemple éloquent : alors que les régions déploient des comptes régionaux de formation parallèles, le gouvernement fédéral, dans le cadre de sa sphère de compétence Emploi, décide d'en ajouter encore un autre : un compte formation pour les travailleurs (en vue d'exercer le droit fédéral à la formation). Il n'est donc pas étonnant que le ministre-président flamand, Jan Jambon, et le ministre du Travail, Jo Brouns, aient invité en mai 2024 leurs homologues fédéraux, le Premier ministre De Croo et le vice-Premier ministre et ministre du Travail et de l'Économie Dermagne, à suspendre le Federal Learning Account et à s'asseoir autour de la table pour conclure un accord de coopération.²³

Qui a intérêt à cette prolifération des comptes d'apprentissage ? Le fait que le gouvernement fédéral ait utilisé les fonds de relance européens pour développer un compte fédéral de formation²⁴ au lieu d'un compte individuel de formation global pour l'ensemble des citoyens (y compris donc les non-salariés) est une occasion manquée. En effet, cela correspondrait mieux à la demande de l'Union européenne.

Le congé-éducation payé en Flandre (Vlaams Opleidingsverlof) se déroule selon une procédure numérique et automatisée qui ne ressemble en rien au modèle fédéral initial d'avant la sixième réforme de l'État (2011). En revanche, Bruxelles et la Wallonie continuent à appliquer la même procédure administrative que par le passé : la demande se fait toujours sur papier. Ainsi, un employeur qui emploie des travailleurs en Flandre, à Bruxelles et en Wallonie doit appliquer trois procédures distinctes en fonction de la région où le travailleur est actif. N'oublions pas que les employeurs paient depuis longtemps pour ce congé-éducation payé par le biais d'une cotisation patronale. En contrepartie, les autorités publiques devraient fournir un certain nombre de services aux employeurs et assurer la coordination ...

Enfin, nous craignons que l'augmentation de la charge administrative n'éloigne les professionnels en L&D de leur tâche principale, qui est d'amener les gens à apprendre. Les entreprises risquent de se voir imposer un « fardeau de planification » similaire à celui qui immobilise l'enseignement depuis des années.

Une vision sectorielle étroite entrave la mobilité professionnelle

Les pénuries de main-d'œuvre et la guerre des talents favorisent un taux de chômage historiquement bas en Flandre et une amélioration des chiffres du chômage à Bruxelles et en Wallonie.

Pourtant, la mobilité professionnelle sur notre marché du travail reste assez faible. Les travailleurs changent encore trop peu d'emploi, et les passages d'un secteur à l'autre restent trop limités. Des études montrent qu'un tiers des travailleurs préfèrent leur « cage dorée » à de nouveaux défis et opportunités (KU Leuven et Tempo Team, 2022).²⁵

²³ Dernière Heure, la Flandre demande au fédéral de revoir son outil de gestion des formations, 15 mai 2024

²⁴ En 2022, le Conseil européen a demandé à ses États membres de développer un compte individuel de formation pour les citoyens. Des fonds de relance de l'UE ont été débloqués pour le développement de ces comptes de formation. Aujourd'hui, en 2024, la Belgique n'a pas de compte individuel de formation pour les citoyens, mais dispose d'un compte fédéral de formation pour les travailleurs... Voir la Recommandation du Conseil de l'UE du 16 juin 2022 relative aux comptes de formation individuels

²⁵ <https://hrmagazine.be/nl/posts/de-gouden-kooi-en-de-kostprijs>

Cela se traduit également par des chiffres élevés en matière d'ancienneté : les travailleurs belges restent en moyenne 11 ans chez le même employeur (et c'est là un chiffre qui reste stable depuis 1992).²⁶ Une explication courante est que les travailleurs belges sont par nature peu enclins à prendre des risques et que notre législation récompense l'ancienneté de manière disproportionnée (par exemple, en matière de rémunération, de licenciement, etc.). Les gens restent donc en poste même s'ils n'en ont plus vraiment envie. Certains décrochent – la Belgique compte aujourd'hui 500 000 malades de longue durée – ou continuent jusqu'à l'âge de la retraite.

Notre marché du travail envisage également trop les secteurs en tant que structures statiques. Le contexte socio-économique, les nouveaux acteurs et les innovations technologiques nous poussent à cesser d'aborder les problèmes d'un point de vue sectoriel et à viser une approche intersectorielle. De nombreuses entreprises ne se laissent plus enfermer dans des cases et opèrent entre différents secteurs. Pourtant, nous continuons à mener la politique de formation selon une approche compartimentée par secteur. Le fait que les fonds de formation soient en train d'évoluer pour devenir des fonds de carrière semble positif à première vue, mais il reste à voir ce que cela donnera réellement. En effet, il faut éviter que la concurrence entre les secteurs ne débouche sur des tentatives de maintien du statu quo. Les inconvénients de cet immobilisme sont nombreux (perte de productivité et de motivation), et les avantages d'une mobilité accrue sont grands (innovation et compétitivité).

Nous ne devrions donc pas nous laisser guider par le corporatisme et par une vision sectorielle étroite, mais plutôt maximiser la coopération intersectorielle pour créer des pôles de talents innovants où les gens peuvent bénéficier d'une mobilité maximale sur notre marché du travail. Grâce à divers outils juridiques tels que les trajets de transition²⁷ et avec les académies d'entreprise comme business model, nous pouvons donner aux gens l'opportunité d'échapper au phénomène de la cage dorée, qui est encore trop présent sur notre marché du travail.

L'enseignement subventionné doit évoluer pour entrer dans le 21^e siècle

L'enseignement classique subventionné reste traditionnellement réticent à collaborer avec les entreprises. Néanmoins, il existe un certain nombre de partenariats qui prouvent la valeur de la combinaison entre le monde de l'enseignement et le monde du travail. Les écoles supérieures, en particulier, ont désormais compris l'importance des liens avec les entreprises et renforcent de plus en plus la coopération, mais même dans les écoles secondaires, l'enseignement en alternance progresse et donne de plus en plus de bons résultats.

En raison de la baisse de la qualité de l'enseignement belge, mise en évidence par de nombreuses analyses des résultats scolaires (PISA, PIRLS, etc.), mais aussi en raison de la pénurie croissante d'enseignants, les acteurs du monde de l'éducation réagissent de plus en plus de manière défensive aux évolutions qui se produisent dans la société et aux collaborations avec les institutions privées. La Belgique se classe au deuxième rang des États membres de l'UE (après la Suède) qui dépensent le plus pour l'éducation, mais le sentiment justifié qui prévaut parmi les contribuables est que nous n'obtenons pas nécessairement une meilleure qualité d'enseignement en retour.

NCOI Learning lance une formation MBA flexible adaptée aux personnes qui travaillent

NCOI Learning, une société de formation privée active depuis de nombreuses années dans le domaine de la formation professionnelle, a lancé en novembre 2023 un parcours MBA pour les personnes qui travaillent. Le programme peut être organisé et mis en œuvre de manière flexible, ce qui permet aux étudiants de définir leur propre rythme d'étude et de préserver un équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Pour garantir le niveau de cette formation, NCOI Learning a réuni un certain nombre d'universitaires au sein d'un conseil académique qui contrôle le contenu du programme MBA. Le programme MBA est reconnu par l'organisme d'accréditation néerlandais-flamand (NVAO), qui évalue la qualité de manière indépendante, ce qui constitue donc un important gage de qualité.

Reboot4You : construire un avenir pour les jeunes NEET

Reboot4You vise à offrir aux jeunes vulnérables un avenir stable en les mettant en contact avec le marché du travail. La coopération entre le secteur privé et la Défense est un aspect essentiel de Reboot4You. En collaboration avec Adecco et Travi, le fonds de formation du secteur du travail intérimaire, entre autres, ils proposent un parcours d'éducation personnelle, d'orientation professionnelle, de formation et de stage, permettant aux jeunes de se reconnecter à eux-mêmes, à leurs talents, à leurs responsabilités et à la société. Ce partenariat garantit une approche intégrée qui donne aux jeunes toutes les chances d'un avenir durable. Grâce à ces efforts communs, Reboot4You est un excellent exemple de la manière dont nous pouvons soutenir les jeunes NEET et les doter des compétences nécessaires à une carrière réussie.

Outre la baisse de la qualité de l'enseignement, le grand nombre de jeunes qui quittent l'école prématurément reste problématique : un élève flamand sur sept quitte l'enseignement secondaire sans diplôme (chiffres du ministère flamand de l'éducation). Il s'agit souvent d'élèves NEET (« Not in Education, Employment or Training »). Les entreprises deviennent donc de plus en plus le point de contact de ces jeunes pour leur permettre d'acquérir sur le terrain les compétences de base nécessaires après avoir abandonné l'école. De nombreuses entreprises, en collaboration avec différents partenaires (prestataires de formation privés, fonds sectoriels, services publics de l'emploi et de la formation), proposent certaines formations pour enseigner les compétences de base aux jeunes NEET à la recherche d'un emploi. Il est temps que les pouvoirs publics reconnaissent aussi ces efforts. Le rôle social des entreprises dans l'éducation s'accroît.

Que proposons-nous ?

- Notre pays a un besoin urgent d'une **politique commune en matière d'apprentissage tout au long de la vie** qui soit portée par toutes les régions. La fragmentation actuelle, le profilage, le manque de coordination et de coopération font plus de mal que de bien.
- Le gouvernement fédéral doit **supprimer le Federal Learning Account** et œuvrer en faveur d'un **Individual Learning Account** destiné à tous les citoyens. Le statut professionnel d'une personne ne devrait pas avoir d'influence sur ses droits en matière de formation et sur les incitants dont elle peut bénéficier. Avec un compte individuel de formation, les citoyens sont mieux armés pour investir dans leur développement personnel de manière durable tout au long de leur carrière. Ils ont également plus de contrôle sur leur propre trajet de formation.
- Le gouvernement doit promouvoir davantage les **partenariats entre le monde de l'enseignement et le monde des entreprises**, y compris le marché privé de la formation.
- Actuellement, c'est le SPF Emploi qui suit le dossier de l'apprentissage tout au long de la vie. Nous suggérons que le dossier soit dissocié de la relation employeur-travailleur et, vu l'importance de l'apprentissage tout au long de la vie pour les trois développements clés (ESG, double transition, question de la productivité), **un suivi par le SPF Économie** nous semble plus approprié.

Rompre le statu quo : de l'« apprentissage tout au long de la vie » à « longue vie à l'apprentissage » ...

Le présent livre blanc affirme que les politiques d'apprentissage actuelles en Belgique ne sont pas suffisamment actualisées, et qu'elles sont en même temps inadaptées aux défis auxquels nous sommes confrontés. En particulier, il existe trois développements clés importants qui nécessitent une transformation de l'apprentissage et du développement :

1. La double transition vers une économie durable et numérique ;
2. L'impact de l'automatisation et de l'IA sur la nature et la demande de compétences ;
3. La nécessité de stimuler la productivité et la compétitivité des entreprises belges.

Dans ce livre blanc, Federgon propose trois transitions pour améliorer les politiques d'apprentissage :

1.

Un nouveau cadre d'apprentissage qui tienne compte de la diversité des formes d'apprentissage et de la responsabilité partagée des parties prenantes que sont les travailleurs, les employeurs et les pouvoirs publics.

2.

Une utilisation optimale des ressources pour l'apprentissage qui se concentre sur la qualité, l'orientation en fonction de la demande et la pertinence de l'offre d'apprentissage.

3.

Un cadre institutionnel favorable qui facilite et encourage l'apprentissage tout au long de la vie à partir d'une perspective de carrière.

Une série de recommandations politiques concrètes est également formulée pour chaque transition. Ce n'est qu'en travaillant sur ces trois transitions que la nécessité urgente et impérieuse de transformer notre société et notre économie pourra être soutenue par une « offensive d'apprentissage » répondant aux besoins en termes d'impact et de rapidité.