Organisation internationale du Travail

STED AMT

Royaume du Maroc

Compétences pour le Commerce et la Diversification Économique : Alignement des compétences sur les stratégies de développement sectoriel en Algérie, au Maroc et en Tunisie

Guide méthodologique STED adapté au contexte des pays ciblés par le projet

Janvier 2025

Appui Technique par le Programme Skills for Trade and Economic Diversification STED

Financé par KOICA Korea International Cooperation Agency

Compétences pour le Commerce et la Diversification Économique : Alignement des compétences sur les stratégies de développement sectoriel en Algérie, au Maroc et en Tunisie

Guide méthodologique STED adapté au contexte des pays ciblés par le projet

Janvier 2025

© Organisation internationale du Travail 2025.
Première édition 2025.

Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Cet ouvrage est soumis à une licence Creative Commons Attribution 4.0 International. Voir: creativecommons.org/licences/by/4.0. L'utilisateur est autorisé à réutiliser et à partager (copier et redistribuer) l'ouvrage original ou à l'adapter (le remanier, le transformer ou s'en servir pour créer un nouveau produit) conformément aux termes de ladite licence. L'utilisateur doit clairement indiquer que l'OIT est la source de l'ouvrage et faire état de toute modification apportée au contenu original. L'utilisation de l'emblème, du nom et du logo de l'OIT n'est pas autorisée dans le cadre de traductions, d'adaptations ou d'autres œuvres dérivées.

Citation – L'utilisateur doit faire état de toute modification apportée à cet ouvrage. L'ouvrage doit être cité comme suit: *Guide STED adapté : Guide STED adapté suite à l'expérience du projet STED-AMT*, Projet STED-AMT : « Compétences pour le Commerce et la Diversification Économique : Alignement des compétences sur les stratégies de développement sectoriel en Algérie, au Maroc et en Tunisie »

Genève: Bureau international du Travail, 2025.

© OIT.

Traductions – Si cet ouvrage fait l'objet d'une traduction, celle-ci doit comporter, outre la mention de la source de l'ouvrage original, la clause de non-responsabilité suivante: *Ceci est une traduction d'un ouvrage de l'Organisation internationale du Travail (OIT) protégé par le droit d'auteur. Cette traduction n'a pas été élaborée, révisée ou approuvée par l'OIT et ne doit pas être considérée comme une traduction officielle de cette dernière. L'OIT décline toute responsabilité quant au contenu ou à l'exactitude de cette traduction, qui n'engage que la responsabilité de son ou ses auteurs.*

Adaptations – Si cet ouvrage fait l'objet d'une adaptation, celle-ci doit comporter, outre la mention de la source de l'ouvrage original, la clause de non-responsabilité suivante: *Ceci est une adaptation d'un ouvrage de l'Organisation internationale du Travail (OIT) protégé par le droit d'auteur. Cette adaptation n'a pas été élaborée, révisée ou approuvée par l'OIT et ne doit pas être considérée comme une adaptation officielle de cette dernière. L'OIT décline toute responsabilité quant au contenu ou à l'exactitude de cette adaptation, qui n'engage que la responsabilité de son ou ses auteurs.*

Œuvres de tiers – La licence Creative Commons ne s'applique pas aux œuvres incluses dans cette publication qui ne relèvent pas du droit d'auteur de l'OIT. Lorsqu'une œuvre est attribuée à un tiers, l'utilisateur de l'œuvre est seul responsable d'obtenir les autorisations nécessaires auprès du détenteur des droits et sera tenu pour seul responsable en cas de violation alléguée.

Tout différend auquel la présente licence pourra donner lieu et qui ne pourra pas être résolu à l'amiable sera soumis à l'arbitrage conformément au Règlement d'arbitrage de la Commission des Nations Unies pour le droit commercial international (CNUDCI). Les parties seront liées par toute sentence arbitrale rendue en tant que règlement définitif du différend.

Toute question concernant les droits et licences doit être envoyée à: rights@ilo.org. Des informations concernant les publications et les produits numériques de l'OIT peuvent être consultées à: www.ilo.org/publns.

ISBN: 9789220421147 (imprimé); 9789220421154 (pdf Web)
DOI: https://doi.org/10.54394/QYBT5974

Les désignations utilisées dans les publications et bases de données de l'OIT, qui sont conformes à la pratique de l'Organisation des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'OIT aucune prise de position quant au statut juridique de tout pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières ou limites. Voir : www.ilo.org/deni-de-responsabilite.

Les opinions et vues exprimées dans la présente publication sont propres à son ou ses auteurs et ne reflètent pas nécessairement les opinions, les vues ou la politique de l'OIT.

La mention ou la non-mention de telle ou telle entreprise ou de tel ou tel produit ou procédé commercial n'implique de la part de l'OIT aucune appréciation favorable ou défavorable.

Imprimé au Maroc.

AVANT-PROPOS

Le présent guide « Guide Méthodologique STED adapté au contexte des trois pays concernés par le Projet STED-AMT», a été élaboré dans le cadre du Projet STED-AMT « Compétences pour le Commerce et la Diversification Economique : Alignement des compétences sur les stratégies de développement sectoriel en Algérie, au Maroc et en Tunisie », financé par l'Agence Coréenne de Coopération Internationale (KOICA) et mis en œuvre par le Bureau de l'Organisation internationale du Travail pour l'Algérie, la Libye, le Maroc, la Mauritanie et la Tunisie, sur une période de 48 mois (2020-2025).

Au Maroc, le Projet STED-AMT est mis en œuvre en partenariat avec le Ministère de l'Inclusion Economique, de la Petite Entreprise, de l'Emploi et des Compétences, avec la collaboration des partenaires institutionnels et sociaux marocains : Ministère de l'Industrie et du Commerce ; Département de la Formation Professionnelle; Département de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique ; Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences (ANAPEC) ; Office de la Formation Professionnelle et la Promotion du Travail (OFPPT) ; Haut-Commissariat au Plan (HCP); Confédération Générale des Entreprises Marocaines (CGEM); Confédération Démocratique du Travail (CDT) ; Union Marocaine du Travail (UMT) ; Union Générale des Travailleurs du Maroc (UGTM) APEBI; FENAGRI; Association de Biscuiterie Chocolaterie et Confiserie (Ab2c).

Le présent guide est le fruit d'un travail de capitalisation de la mise en œuvre de la démarche STED dans les trois pays.

Ce guide a été élaboré par Mme Aicha LAGDAS en concertation avec les parties prenantes et les experts mobilisés dans les trois pays. Il a été révisé par les spécialistes techniques *Mme Bolormaa TUMURCHUDUR-KLOK* de la branche skills au siège à Genève et *Mme Laura SCHMID* de l'équipe des Spécialistes Techniques du travail décent du Bureau de l'OIT basée au Caire. Il a été réalisé avec la supervision de l'équipe du Projet STED-AMT : *Mme Rachâa BEDJAOUI CHAOUCHE*, Cheffe du Projet (Algérie, Maroc et Tunisie), et de *Mme Fatima ID AHMAD*, Coordinatrice Nationale du Projet au Maroc et *Mme Safae Elqadim* Assistante Administrative et Financière du Projet STED-AMT au Maroc.

Nos remerciements vont à tous les partenaires ayant contribué à l'élaboration de ce guide.

Table des matières

Liste des Acronymes et des abréviations **10**

Liste des encadrés, figures et tableaux **13**

Liste des encadrés 13

Liste des figures 13

Liste des tableaux 14

CONTEXTE **15**

INTRODUCTION **17**

I. ARGUMENTS EN FAVEUR DE L'ANTICIPATION DES BESOINS EN COMPÉTENCES **19**

II. DÉFINITION DE L'ANTICIPATION DES BESOINS EN COMPÉTENCES **22**

III. PHASES D'UN PROCESSUS STED **25**

III.1. Phase 1 : Démarrage du processus STED **26**

III.1.1. Constitution d'un Comité National de Pilotage 26

III.1.2. Choix des secteurs 27

III.2. Phase 2 : Diagnostic sectoriel STED et stratégie de développement des compétences 29

III.2.1. Étape 1 : Situation du secteur et perspectives de développement 30

III.2.1.1. Description du secteur 31

III.2.1.2. Environnement des affaires et principaux moteurs du changement 35

III.2.1.3. Analyse SWOT et avantages comparatifs 37

III.2.1.4. Une vision prospective 38

III.2.2. Étape 2 : Capacités d'affaires requises au regard de la vision prospective 39

III.2.3. Étape 3 : Identification des besoins en compétences quantitatifs et qualitatifs 41

III.2.3.1. Analyse des fonctions / professions importantes 41

III.2.3.2. Impact sur les besoins qualitatifs en compétences 42

III.2.3.3. Impact sur les besoins quantitatifs en compétences 44

III.2.4. Étape 4 : Offre de compétences 47

III.2.4.1. Sources d'offre de compétences 47

III.2.4.2. Données et projections sur l'offre de compétences 49

III.2.4.3. Contraintes systémiques 52

III.2.5. Étape 5 : Analyse des déséquilibres Offre/ Demande de compétences 53

III.2.5.1. Déséquilibres quantitatifs de l'offre 53

III.2.5.2. Déséquilibres qualitatifs offre demande 54
III.2.5.3. Obstacles à l'utilisation optimale de l'offre de main-d'œuvre 56
III.2.6. Etape 6 : Recommandations 57
III.2.6.1. Actions de formation pour pallier les déficits de compétences professionnelles spécifiques 58
III.2.6.2. Actions de renforcement des compétences de base 58
III.2.6.3. Actions d'amélioration de la GRH 59
III.2.6.4. Utilisation optimale de la main d'œuvre existante et mobilisable 59
III.2.6.5. Changements systémiques plus larges 60
III.2.6.6. Accès au développement de compétences, intégration sociale, apprentissage tout au long de la vie 60
III.3. Phase 3 : Mise en œuvre des recommandations 61
III.3.1. Élaboration du rapport sur la stratégie sectorielle de développement des compétences 62
III.3.2. Affinement et priorisation des recommandations 63
III.3.3. Formulation des projets de mise en œuvre et élaboration des termes de référence 63
III.3.4. Mise en œuvre des projets et suivi et évaluation 65
III.4. Phase 4 : Gouvernance, renforcement de capacités et institutionnalisation 66
IV. RECHERCHE DE FONDS, DEMARCHE ET OUTILS DE COLLECTE D'INFORMATIONS ET D'ANALYSE 69
IV.1. Consultations préalables et enquête auprès des entreprises 70
IV.1.1. Collecte de données et statistiques sur le secteur 70
IV.1.2. Consultations 72
IV.1.3. Enquête auprès des entreprises 74
IV.1.3.1. Identification des métiers et des professions 74
IV.1.3.2. Enquête quantitative auprès des entreprises 75
IV.2. Ateliers techniques et de prospective 76
IV.2.1. Profil des participants 77
IV.2.2. Équipe de facilitation des ateliers 78
IV.2.3. Déroulement du premier atelier technique et de prospective 78
IV.2.3.1. Déroulement de la session 1 : Introduction à la démarche STED 79
IV.2.3.2. Déroulement de la session 2 : Présentation des résultats du diagnostic sectoriel 79
IV.2.3.3. Déroulement de la session 3 : Description du secteur, environnement des affaireset une vision prospective 80

IV.2.4. Déroulement du deuxième atelier technique et de prospective 84
IV.2.4.1. Déroulement de la session 1 : Capacités d'affaires requises au regard de la vision prospective 84
IV.2.4.2. Déroulement de la session 2 : Impact sur les besoins en compétences qualitatifs et quantitatifs 86
IV.2.4.3. Déroulement de la session 3 : Offre de formation et contraintes systémiques 88
IV.2.4.4. Déroulement de la session 4 : Analyse des déficits de compétences 90
IV.2.4.5. Déroulement de la session 5 : Formulation des recommandations 92

Annexes **98**
Annexe 1 - Glossaire **98**
Annexe 2 : Exemple de questionnaire auprès des entreprises pour un STED intermédiaire **100**
Annexe 3 : Listes de contrôle pour le processus STED **106**
Annexe 4 : Principales sections du document stratégique sur les compétences sectorielles STED **108**
Annexe 5 : Sources bibliographiques **110**

Liste des Acronymes et des abréviations

AAPI	Agence Algérienne de Promotion de l'Investissement
ADE	Agence de Développement de l'Entreprise Tunisie
AFOM	Atouts Faiblesses Opportunités Menaces
AMDI	Agence Marocaine de Développement des Investissements
AMT	Algérie Maroc Tunisie
Analyse PESTEL	Analyse stratégique autour de six composantes : Politique, Économique, Socioculturelle, Technologique, Environnementale et Légale
ANPME	Agence Nationale de la Promotion des Petites et Moyennes Entreprises
APC	Approche par Compétences
BCC	Biscuiterie Chocolaterie Confiserie
BIT	Bureau International du Travail
BPO	Business Process Outsourcing
BT	Brevet de Technicien
BTP	Brevet de Technicien Professionnel
BTS	Brevet de Technicien Supérieur
CAP	Certificat d'Aptitude Professionnelle
CAp	Certificat d'Apprentissage
CIF	Centre International de Formation
CITP	Classification Internationale Type des Professions
CKD	Completely Knocked Down
CMC	Cités des Métiers et des Compétences
CMMi	Capability Maturity Model Integration
CMP	Certificat de Maîtrise Professionnelle
COMTRADE	Common format for Transient Data Exchange for power systems
Covid-19	Coronavirus Disease-19
CQP	Certificat de Qualification Professionnelle
CRI	Centre Régional d'Investissement
CRM	Customer Relationship Management
CSF	Contrats Spéciaux de Formation
CSTO	Comité de Suivi Technique et Opérationnel
Devops	Development/Operations
DPO	Data Protection Officer
DQP	Diplôme de Qualification Professionnelle
DSF	Dossier de Spécifications Fonctionnelles

DSP	Diplôme de Spécialisation Professionnelle
DT	Diplôme de Technicien
DTS	Diplôme de Technicien Supérieur
EFTP	Enseignement et Formation Techniques Professionnels
ESO	Engineering Service Outsourcing
ETF	European Training Foundation (Fondation européenne pour la formation)
FP	Formation Professionnelle
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
GDA	Groupement de Développement Agricole
GRH	Gestion des Ressources Humaines
GZALE	Grande Zone Arabe de Libre Echange
HCP	Haut-Commissariat au Plan Maroc
IA	Intelligence Artificielle
IDE	Investissements Directs Etrangers
ILO	International Labour Organization
ILOSTAT	Statistiques internationales de l'Organisation internationale du travail
IMMEE	Industries Mécaniques, Métallurgiques, Electriques et Electroniques
INS	Institut National de la Statistique - Tunisie
IOT	Internet Of Things
ISO	Organisation internationale de normalisation
IT	Technologie de l'Information
ITC	Centre du Commerce International
ITIL	Information Technology Infrastructure Library
ITO / IT-Offshoring	Information Technology Offshoring ou délocalisation des processus liés aux technologies de l'information
KOICA	Agence Coréenne de Coopération Internationale
KPO	Knowledge Process Outsourcing
MEdZ	Moroccan Economic Development Zone
MICEVN	Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Économie Verte et Numérique
NAA	Nomenclature algérienne des activités
NMA	Nomenclature Marocaine des Activités
OFPPT	Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail
OIT	Organisation Internationale du Travail
ONEQ	Observatoire National de l'Emploi et des Qualifications

ONMT	Observatoire National du Marché de Travail
ONS	Office National des Statistiques
ONTPME	Observatoire Marocain de la TPME
PCI	Payment Card Industry
PFE	Projet de Fin d'Etude
PIB	Produit Interne Brut
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PMP	Project Management Professional
PPP	Partenariat Public Privé
R&D	Recherche & Développement
REC	Référentiel des Compétences
REM	Répertoire Emploi Métier
RGPD	Règlement Général sur la Protection des Données
RH	Ressources Humaines
RPA	Robotic Process Automation
SI	Système d'Information
SIMT	Système d'Information sur le Marché de Travail
SKD	Semi Knocked Down
STED	Skills for Trade and Economic Diversification: Compétences professionnelles pour le commerce et la diversification économique
STIM	Sciences, Technologie, Ingénierie et Mathématiques
SWOT	«Strengths Weaknesses Opportunities Threats»
Tdrs	Termes de Référence
TH	Textile Habillement
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
TPME	Très Petite, Petite et Moyenne Entreprise
TRS	Taux du Rendement Synthétique
UE	Union Européenne
UI /UX	User expérience/User Interface
USD	Dollar américain
VAE	Validation des Acquis de l'Expérience
ZLECAf	Zone de Libre Echange Continentale Africaine

Liste des encadrés, figures et tableaux

Liste des encadrés

Encadré 1 : Exemple de vision stratégique pour la branche de l'huile d'olive en Tunisie 39

Encadré 2 : Modèle proposé de fiche projet 64

Liste des figures

Figure 1: Activités pilotes du Projet STED-AMT 16

Figure 2 : Les facteurs de changement et les mesures à prendre pour prévenir 20

Figure 3 : Les éléments essentiels de l'anticipation des besoins en compétences 22

Figure 4 : Phases du processus STED global 25

Figure 5 : Exemple de processus de sélection de secteurs 29

Figure 6 : Démarche STED adaptée en six étapes 30

Figure 7 : Principales Composantes du Profil du secteur 31

Figure 8 : Evolution des exportations des produits de la BCC par produit-Maroc 32

Figure 9 : Chaîne de Valeur - Secteur Plastique technique (Tunisie) 34

Figure 10 : Matrice SWOT- Électroménager- Algérie 37

Figure 11 : Exemples de capacités d'affaires déficitaires par activités de la chaine de valeur 40

Figure 12 : Modèle prévisionnel d'évolution de la demande 45

Figure 13 : Exemple de projections de l'emploi par genre « Scénario 2 » - Secteur ITO-Maroc 46

Figure 14 : Exemple d'emplois selon la profession - scénario de renforcement qualitatif du secteur 47

Figure 15 : Exemple de sources de recrutement : Cas de l'ITO (en %) 48

Figure 16 : Part de personnes embauchées directement du système d'éducation et de formation par profession (Exemple secteur ITO-Maroc) 48

Figure 17: Degré d'adéquation des compétences des employés selon les déclarations des entreprises au niveau de la branche ITO - Maroc et par profession (% des employés) 55

Figure 18 : Les grandes catégories de recommandations STED 57

Figure 19 : Processus STED général 62

Figure 20 : Processus de suivi et évaluation 65

Figure 21 : Schéma du déroulement du processus STED avec les démarches utilisées 69

Figure 22 : Profil des participants aux ateliers techniques et de prospective 77

Figure 23 : Analyse SWOT 82

Figure 24 : Cadre de structuration des recommandations STED 92

Liste des tableaux

Tableau 1 : Exemple de délimitation de la branche de l'électroménager-Algérie 31
Tableau 2 : Exemples d'impact sur les besoins en compétences 43
Tableau 3 : Projections des effectifs des inscrits et des lauréats par niveau /filière de formation 50
Tableau 4 : Correspondance entre les professions retenues pour l'exercice STED et les filières de formation 52
Tableau 5 : Exemples de recommandations pour lever les obstacles à l'utilisation optimale de l'offre de main-d'œuvre 59
Tableau 6 : Sources d'informations par catégorie de données 71
Tableau 7: Liste de contrôle des compétences à tous les niveaux; exemple basé sur le secteur agroalimentaire 74
Tableau 8: Déroulement du premier atelier technique et de prospective 79
Tableau 9: Principaux problèmes de l'environnement des affaires 81
Tableau 10: Principales tendances sur les marchés correspondants 81
Tableau 11 : Jeu de lise en balance pour formuler la vision 83
Tableau 12 : Déroulement du 2ème atelier technique et de prospective 84
Tableau 13 : Capacités d'affaires 85
Tableau 14 : Liste des six capacités d'affaires les plus importantes pour le secteur 86
Tableau 15 : Impact sur les besoins en compétences qualitatifs 87
Tableau 16 : Projections de la demande d'emploi par grand groupes de professions 87
Tableau 17 : Sources de recrutement adoptées par les entreprises du secteur par profession 89
Tableau 18 : Principales contraintes systémiques à l'offre de compétences 89
Tableau 19 : Obstacles observés au niveau de la collaboration entre les professionnels et les prestataires de formation 90
Tableau 20 : Les besoins en compétences pour les professions présentant les plus grands déficits 91
Tableau 21 : Barrières à l'utilisation de la main d'œuvre disponible 91
Tableau 22 : Répartition des participants par groupe de travail 93
Tableau 23 : Recommandations pour pallier les déficits de compétences professionnelles spécifiques 94
Tableau 24 : Recommandations pour le renforcement des compétences de base 94
Tableau 25 : Recommandations pour l'amélioration de la GRH 95
Tableau 26 : Recommandations pour atténuer les barrières à l'utilisation optimale de la main d'œuvre existante 95
Tableau 27 : Recommandations pour atténuer les contraintes systémiques 96
Tableau 28 : Recommandations pour favoriser l'intégration sociale des populations défavorisées 96

CONTEXTE

Le présent guide se veut une adaptation des guides « STED » de l'OIT au contexte des trois pays ciblés par le projet STED-AMT (Algérie, Maroc et Tunisie), basée sur les enseignements tirés et les bonnes pratiques des processus STED appliqués dans le cadre du projet ainsi que de la nécessaire articulation avec les approches nationales respectives d'anticipation des besoins en compétences. STED « ***Skills for Trade and Economic Diversification*** » est une démarche sectorielle d'anticipation et d'adéquation des compétences développée par l'OIT. Elle fournit une orientation stratégique à l'intégration du développement des compétences dans les politiques sectorielles. Elle est conçue pour appuyer la croissance et la création d'emplois décents dans les secteurs qui ont le potentiel d'augmenter leurs exportations et contribuer à la diversification économique. STED a une perspective tournée vers l'avenir, en prévoyant le développement du secteur et des opportunités de croissance quant à sa position compétitive dans le monde et le développement de son marché.

Le projet « Compétences pour le commerce et la diversification économique –Alignement des compétences sur les stratégies de développement sectoriel en Algérie, au Maroc et en Tunisie » (Projet STED-AMT-2020-2024), piloté par l'OIT et financé par la KOICA (Agence Coréenne de Coopération Internationale), a accompagné sur quatre ans, les trois pays dans la mise en œuvre de la démarche STED dans deux à trois secteurs par pays. Ainsi, l'Algérie a ciblé l'huile d'olive, les dattes et leurs dérivés, ainsi que l'électroménager, tandis que le Maroc a visé les secteurs de l'IT-Offshoring et l'industrie de la biscuiterie, chocolaterie et confiserie. De son côté, la Tunisie a choisi de travailler sur le plastique technique, l'huile d'olive et les dattes et leurs dérivés.

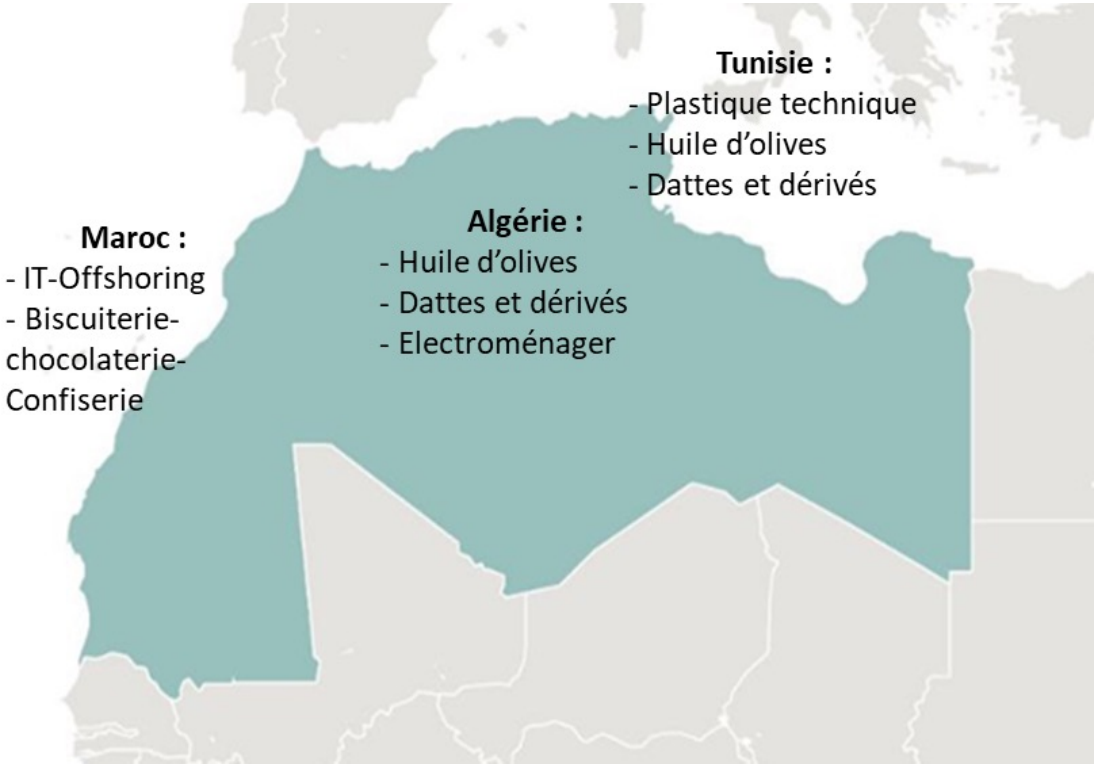
Deux principaux guides STED ont été développés par l'OIT. Le premier guide qui date de 2012 constitue un recueil de conseils pratiques pour les projets d'assistance technique axés sur les politiques de développement des compétences dans les secteurs d'exportation. Il a été fondé sur les enseignements tirés des quatre premiers projets pilotes (Bangladesh, Kirghizistan, Ex-République yougoslave de Macédoine et Ukraine). Le guide présente une méthodologie en six étapes, représentative des analyses STED, qui permet de stimuler le débat sur les politiques, d'enrichir le dialogue social et de formuler des recommandations concrètes et applicables au niveau politique. Le deuxième guide, produit en 2022 et appelé STED rapide, est un document complémentaire au premier, appelé STED complet. L'approche du processus STED rapide se distingue du STED complet par le fait qu'elle ne repose pas sur une enquête auprès des entreprises pour la collecte des données primaires, mais se base sur un important atelier technique et de prospective impliquant les professionnels, les partenaires nationaux et sectoriels, et les établissements d'enseignement et de formation. Cette approche se concentre davantage sur la collaboration et la consultation avec les partenaires tout au long du processus contrairement à celle présentée pour la démarche STED complet dans le Guide pratique STED initial.

Les équipes techniques nationales du Projet STED-AMT, tout en se basant sur les guides STED précités, ont été contraintes d'adapter certains éléments du processus à leur propre contexte et à leurs pratiques nationales dans le domaine de l'anticipation des besoins en compétences. Ainsi, dans les trois pays, une démarche intermédiaire (STED intermédiaire) entre un STED complet et un STED rapide a été appliquée permettant, d'un côté, de passer par une enquête auprès des entreprises pour disposer de données quantitatives primaires sur l'emploi et les professions souvent non disponibles et, d'un autre côté, de profiter de l'intérêt du partage, du dialogue et des échanges entre les parties prenantes à des étapes clés du processus STED. L'adaptation du guide STED a été également une demande explicite des partenaires pour faciliter son utilisation et garantir son appropriation.

Le présent document décrit le processus STED tel qu'adapté dans le cadre du projet STED-AMT. Il se base sur les ajustements apportés par les équipes techniques des trois pays ainsi que sur les commentaires et les inputs des experts et des acteurs nationaux que ce soit durant les actions de renforcement de capacités ou lors des réunions et ateliers d'échanges et de travail.

Le guide s'adresse aux institutions concernées par la question de l'anticipation des besoins en compétences, (Ministères chargés de l'emploi, de l'éducation et de la formation, les agences publiques de l'emploi, les services nationaux des statistiques, les observatoires emploi formation nationaux, régionaux ou sectoriels, les opérateurs de formation, etc.), aux organisations professionnelles et aux partenaires sociaux. Le guide s'applique tant au niveau politique qu'institutionnel, qu'il soit national ou régional. Il vise à définir des stratégies de développement des compétences adaptées au niveau ciblé, afin de mieux préparer les travailleurs aux nouvelles opportunités d'emploi dans un contexte de concurrence mondiale.

Figure 1: Activités pilotes du Projet STED-AMT



INTRODUCTION

Dans un environnement économique globalisé et caractérisé par des changements de plus en plus rapides, les compétences à tous les niveaux deviennent un facteur majeur de compétitivité de l'entreprise. L'accès aux compétences permet aux entreprises d'accéder plus facilement à de nouveaux marchés internationaux, de survivre et de prospérer sur le marché local et de s'adapter aux mutations des marchés mondiaux. Ceci conduit in fine à la création de nouveaux emplois souvent de meilleure qualité. En effet, les pays exportateurs sont généralement plus productifs et emploient plus de travailleurs qualifiés que les autres pays. Pour les pays de l'Afrique du nord dont le marché du travail fait face à des défis majeurs comme les forts taux de chômage en particulier des jeunes, l'inactivité des femmes, la prédominance de l'emploi informel et de faible qualité, l'inadéquation de l'offre à la demande des compétences et autres déficits d'emploi, le développement des exportations et la diversification économique constituent un levier stratégique important pour favoriser la création de l'emploi et de la richesse.

Dans ce sens, les politiques de développement des compétences constituent un élément déterminant du succès des stratégies de croissance et de développement des pays. Toutefois, la conception de politiques appropriées en la matière n'est pas exempte de difficultés. L'expérience des pays qui ont connu un développement rapide donne à penser que la coordination stratégique entre les diverses politiques sectorielles, d'investissement et de développement des compétences est un facteur déterminant de succès en ce domaine. Dans ce sens, STED intervient comme outil pour faciliter cet alignement entre les stratégies de développement de compétences et les stratégies sectorielles et d'investissement.

Le présent guide propose une démarche STED simplifiée et adaptée au contexte des trois pays ciblés par le projet STED-AMT. Elle décline étape par étape son objectif, sa consistance et les éléments méthodologiques adoptés pour l'atteinte des résultats.

Le document est structuré autour de quatre grandes parties. Les deux premières ont un caractère introductif et visent à rappeler les principaux arguments en faveur de l'anticipation des besoins en compétences (première partie) et à revenir sur la définition du concept de l'anticipation des besoins en compétences (deuxième partie). La troisième partie constitue le cœur du guide. Elle présente le processus STED avec ses quatre grandes phases : (i) Phase de démarrage du processus STED ; (ii) Phase de diagnostic sectoriel STED et de formulation de stratégies de développement de compétences ; (iii) Phase de mise en œuvre et d'appui aux recommandations ; et (iv) Phase transversale de gouvernance, de renforcement de capacités et d'institutionnalisation. Pour la deuxième phase (ii), le rapport explicite les six étapes caractéristiques du processus STED (étape 1 : Situation du secteur et perspectives de développement, étape 2 : Capacités d'affaires requises au regard de la vision prospective, étape 3 : Identification des besoins en compétences quantitatifs et qualitatifs, étape 4 : Offre de compétences, étape 5 : Analyse des déséquilibres offre/ demande de compétences, et étape 6 : formulation des recommandations. La quatrième partie est consacrée à la démarche méthodologique de collecte d'information et d'analyse et au déroulement des ateliers techniques et de prospective.

ARGUMENTS EN FAVEUR DE L'ANTICIPATION DES BESOINS EN COMPÉTENCES

I

I. ARGUMENTS EN FAVEUR DE L'ANTICIPATION DES BESOINS EN COMPÉTENCES

Malgré l'amélioration des niveaux d'éducation et de qualification dans les pays en développement de manière générale et ceux de l'Afrique du Nord en particulier, ces derniers enregistrent des déséquilibres permanents entre l'offre et la demande de compétences. D'un côté, un grand nombre d'employeurs déclarent avoir des difficultés à pourvoir des postes vacants, faute de candidats dûment qualifiés, et d'un autre côté, ces mêmes pays continuent de connaitre des niveaux de chômage élevés en particulier parmi les jeunes et souvent aussi parmi les diplômés.

L'inadéquation des compétences affecte négativement les principaux acteurs du marché du travail aussi bien au niveau des individus, des entreprises que des états. En entretenant un chômage structurel, l'inadéquation des compétences engendre des effets économiques, sociaux et politiques préjudiciables au développement harmonieux des pays.

L'évolution globale de la demande et de l'offre de compétences est conditionnée par un certain nombre de facteurs qui, si aucune mesure n'est prise, risquent à l'avenir d'alimenter l'inadéquation entre l'offre et la demande de compétences[1] (Cf. Figure 2) :

- **Les changements démographiques :** La forte croissance de la population active en âge de travailler et l'arrivée massive des jeunes sur le marché du travail constituent un enjeu important pour les pays en développement. Ceci requiert des efforts considérables pour doter les jeunes de compétences appropriées qui attirent les investissements et suscitent la création d'emplois, et pour que les travailleurs en activité continuent d'apprendre et d'adapter leurs compétences aux nouvelles exigences du marché du travail.

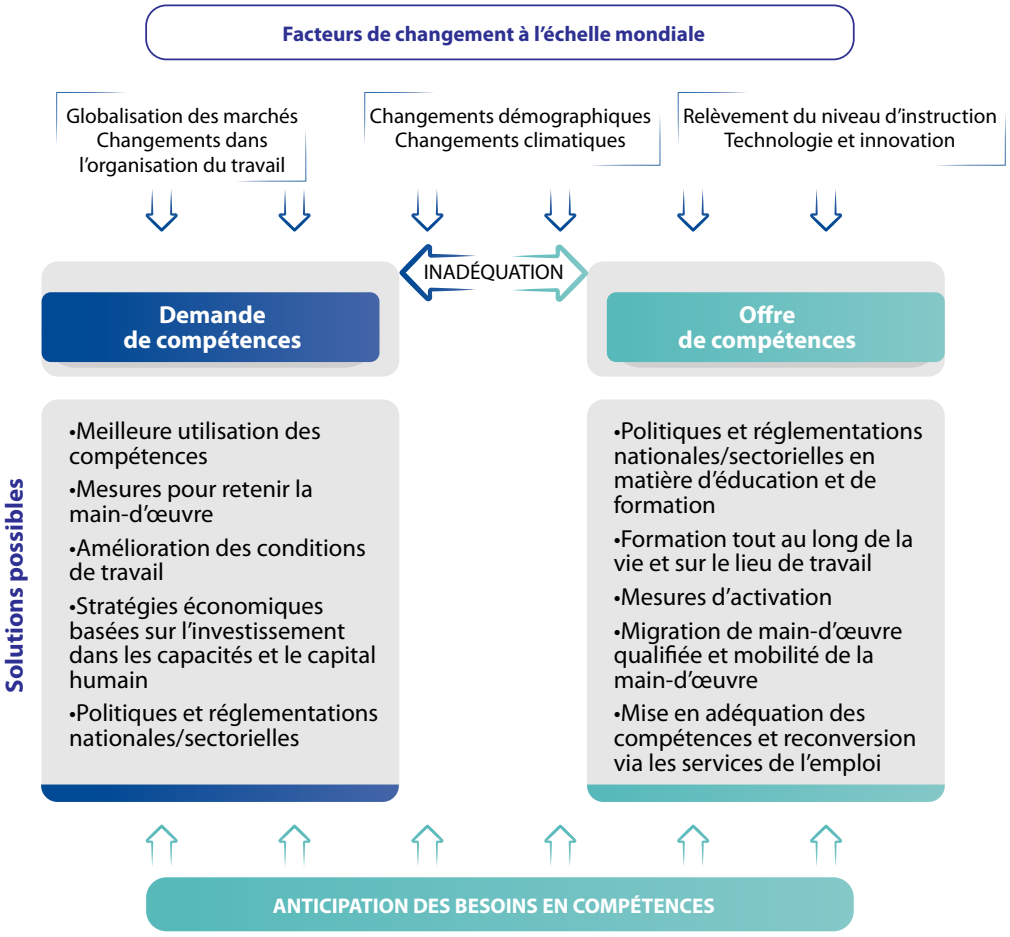
- **Le niveau d'études général** s'est sensiblement amélioré ces dernières décennies dans les pays en développement. Ceci constitue un enjeu pour les travailleurs faiblement qualifiés qui risquent l'exclusion du marché du travail si des mesures appropriées ne sont pas mises en place.

- **La mondialisation et la libéralisation des échanges** poussent les pays en développement à améliorer le niveau de qualification de leur population pour attirer le maximum d'investissements étrangers. Par ailleurs, la mobilité de plus en plus forte de la main d'œuvre accroit la demande de compétences transférables (comme dans la communication interculturelle ou les langues étrangères) et de compétences en matière d'adaptation aux nouvelles technologies, de commercialisation et de respect des normes internationales d'assurance-qualité, notamment dans les secteurs du commerce international.

- **L'organisation du travail** change également sous l'effet des évolutions technologiques, économiques, sociales et culturelles. La flexibilité accrue du travail, exacerbée par les effets de la Covid-19, la digitalisation et l'automatisation et l'émergence de l'économie des plateformes s'accompagnent d'une demande accrue de compétences numériques, d'aptitudes au travail en équipe, d'esprit d'initiative, de compétences en matière d'encadrement et de gestion ainsi que de qualités interpersonnelles et de communication interculturelle.

1 Note d'orientation: Anticiper et ajuster les compétences, BIT, 2017

Figure 2 : Les facteurs de changement et les mesures à prendre pour prévenir



Source: Note d'orientation: Anticiper et ajuster les compétences, BIT, 2017

- **Le développement et l'innovation technologique** ont un impact significatif sur les compétences requises par le monde du travail. Ils transforment les besoins des entreprises, et redéfinissent les attentes envers les travailleurs. L'innovation technologique intensifie la demande de compétences dans les domaines numériques et d'analyse et de traitement de données, transforme les compétences traditionnelles par l'automatisation des tâches répétitives, pousse à l'obsolescence de certaines compétences et favorise l'émergence de nouveaux métiers. Les changements technologiques exigent un accent particulier sur les STIM et les compétences transférables comme les soft-skills. De même, la technologie et l'innovation affectent non seulement les secteurs de haute technologie, mais aussi les secteurs traditionnels en particulier dans les domaines des services et du service après-vente.

- **Le changement climatique et la transition vers l'économie verte** redéfinissent profondément les compétences requises sur le marché du travail. Ils font émerger de nouvelles compétences dans les domaines des énergies renouvelables, de l'efficacité énergétique et de l'économie circulaire. Ces évolutions modifient les besoins en compétences au sein des professions existantes, créent de nouveaux métiers "verts", et renforcent le besoin de reconversion professionnelle et de mise à jour des savoirs.

DÉFINITION DE L'ANTICIPATION DES BESOINS EN COMPÉTENCES

II

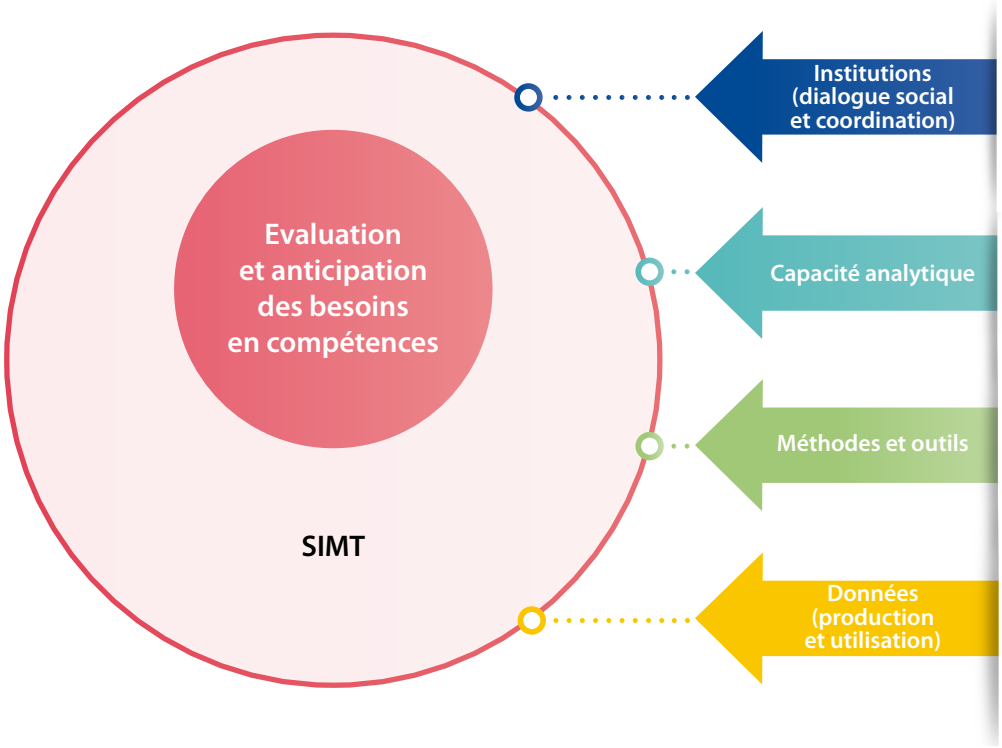
II. DÉFINITION DE L'ANTICIPATION DES BESOINS EN COMPÉTENCES

Il n'existe pas de définition consacrée de l'anticipation des besoins en compétences, et on utilise souvent, de manière interchangeable, les termes « identification anticipée des besoins en compétences », « évaluation des besoins en compétences » ou encore « projection des besoins en compétences ». De manière générale, l'anticipation des besoins en compétences désigne les activités visant à évaluer les futurs besoins en compétences du marché du travail, de manière stratégique et au moyen de méthodes cohérentes et systématiques[2].

La démarche prospective visant à évaluer et à répondre aux besoins en compétences doit permettre d'intégrer les plans de développement des compétences comme dimension importante des politiques d'investissements, de commerce et d'industrie et autres politiques nationales.

L'anticipation des besoins en compétences fait partie intégrante d'un vaste système d'information sur le marché du travail (SIMT) qui regroupe des éléments clés, comme : les données, les méthodes, les outils, la capacité analytique et les institutions (Cf. Figure 3).

Figure 3 : Les éléments essentiels de l'anticipation des besoins en compétences



Source: Note d'orientation: Anticiper et ajuster les compétences, BIT, 2017

2 Note d'orientation: Anticiper et ajuster les compétences, BIT, 2017

L'anticipation des besoins en compétences ne vise pas à fournir en détail les besoins quantitatifs futurs de travailleurs, classés par type et par niveau de qualification, mais vise plutôt à fournir des informations sur les éventuels besoins futurs en compétences et les possibles déséquilibres, pour aider les acteurs du marché du travail à prendre des décisions et adopter des mesures de manière à répondre à ces besoins et à prévenir ces déséquilibres. Il s'agit avant tout de proposer des orientations, un cadre de préparation et une certaine flexibilité et d'assurer un fonctionnement plus efficace du marché du travail.

Le concept d'anticipation est vaste et requiert non seulement la production de résultats, à partir de modèles analytiques, mais aussi l'expertise analytique visant à les interpréter et à les valider, ainsi que la capacité à en tirer les conséquences concrètes au niveau des politiques. Ces deux démarches nécessitent des interventions convenues et coordonnées de la part d'un certain nombre d'acteurs.

Le dialogue social est la pierre angulaire de l'anticipation des besoins en compétences : il est vital tant pour prendre des décisions éclairées que pour mettre en application les conclusions et les recommandations.

PHASES D'UN PROCESSUS STED

III

III. PHASES D'UN PROCESSUS STED

Le processus STED se déroule en quatre grandes phases comme illustré dans la Figure 4.

- **La phase de démarrage** qui consiste à identifier les parties prenantes du Projet, mettre en place les instances de suivi et d'orientation et sélectionner les secteurs à cibler par le processus STED.

- **La phase 2** relative au diagnostic STED, qui consiste à réaliser les consultations et les recherches nécessaires pour anticiper les besoins en compétences, évaluer les décalages entre l'offre et la demande de compétences et faire des recommandations concrètes pour le développement des compétences anticipées dans les secteurs retenus.

- **La phase 3** qui consiste à appliquer un sous-ensemble de recommandations, et travaille avec les partenaires pour mobiliser les décideurs, les ressources et les activités nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie en matière de compétences dans son ensemble.

- **La phase 4** a un caractère transversal. Elle intègre les dimensions de la gouvernance, du renforcement des capacités, de l'institutionnalisation et du dialogue entre les parties prenantes concernées. L'objectif étant d'assurer la durabilité au projet en mettant en place les structures et les mécanismes de gouvernance et en renforçant les capacités des acteurs concernés pour être en mesure de dupliquer la démarche dans d'autres secteurs.

Figure 4 : Phases du processus STED global

Source: STED Rapide, Guide pratique, OIT, 2020

III.1. Phase 1 : Démarrage du processus STED

La phase de démarrage est une phase préparatoire au processus STED. Elle vise essentiellement à sensibiliser et favoriser l'engagement des parties prenantes concernées notamment les professionnels, à mettre en place les mécanismes de suivi et de pilotage du processus et sélectionner le ou les secteurs à cibler par l'analyse stratégique STED.

III.1.1. Constitution d'un Comité National de Pilotage

Un comité national de pilotage du processus STED devra être constitué au démarrage. Celui-ci devra regrouper des représentants des ministères en charge de l'emploi, de la formation professionnelle, de l'enseignement supérieur, de l'agence nationale de l'emploi, du service national des statistiques, de l'observatoire national de l'emploi formation, de la fédération nationale des entreprises et des syndicats. Après le choix des secteurs à cibler par le processus STED qui constitue la première mission du comité, celui-ci devra être élargi aux représentants des organisations professionnelles et aux opérateurs de formation dans les secteurs concernés. Le comité a pour missions principales de :

- Assurer la planification et la mise en œuvre des activités du processus STED ;
- Approuver le choix des secteurs à cibler par le processus STED ;
- Faciliter les missions des experts, consultants et/ou Bureaux d'Etudes éventuels pour l'exécution des actions liées au processus STED ;
- Favoriser l'adhésion des principaux partenaires au processus STED ;
- Promouvoir la concertation et le dialogue entre les différents acteurs sur la problématique d'anticipation des besoins en compétences dans les secteurs étudiés ;
- Valider les outils de travail (questionnaire et échantillon de l'enquête) ;
- Mobiliser les entreprises et les personnes ressources-clés pour participer activement aux ateliers de travail ;
- Valider les conclusions et les recommandations de l'analyse STED ;
- Promouvoir les actions visant la mise en œuvre des recommandations et la pérennisation de l'action d'anticipation des besoins en compétences au niveau des secteurs touchés.

Des comités techniques de suivi ou des comités Adhoc peuvent être créés pour suivre l'implémentation des recommandations de l'analyse STED impliquant seulement les parties concernées par chaque recommandation.

III.1.2. Choix des secteurs

Le choix des secteurs est important dans la démarche STED. La démarche étant conçue en effet pour les secteurs qui peuvent contribuer substantiellement au développement et à la diversification économique, ou qui doivent renforcer leur compétitivité face à la concurrence étrangère. L'objectif est de cibler les secteurs qui ont un potentiel de création d'emplois latent qui serait libéré à travers le développement de compétences dans ce secteur tout en essayant de trouver un équilibre entre les préférences des partenaires et les considérations d'adéquation technique. La démarche STED propose une sélection des secteurs en trois étapes :

- **Une première étape** de présélection de six à dix secteurs parmi l'ensemble des secteurs économiques exportateurs, sur la base d'un nombre restreint de critères de base;
- **Une deuxième étape** de sélection d'un à trois secteurs parmi les secteurs présélectionnés sur la base de critères STED plus détaillés;
- **Une troisième étape** de vérification pour les secteurs sélectionnés à l'issue de l'étape 2, de la synergie avec les autres travaux et initiatives ainsi que de l'engagement des professionnels et des acteurs concernés.

Pour pouvoir classer les secteurs par ordre de priorité, un système de scoring est adopté qui accorde à chaque critère de sélection une note de 1 à 5 (**1**- Faible, **2**- Plutôt faible, **3**- Moyen, **4**- Plutôt élevé, et **5**- Elevé). Les notes sont attribuées par les membres du Comité national de pilotage du processus STED. Les secteurs sont classés selon les scores obtenus.

Première Phase : Présélection des secteurs

Dans cette phase, l'évaluation des secteurs exportateurs peut s'effectuer sur un nombre limité de critères comme : (i) le caractère prioritaire ou non dans la stratégie de développement économique du pays ; (ii) le potentiel de croissance économique du secteur ; (ii) le dynamisme du secteur en matière d'exportation ; (iii) le potentiel de création d'emplois et (iv) le taux de féminisation de l'emploi du secteur pour privilégier les secteurs relativement plus inclusifs. La notation de ces critères selon les barèmes précités permettra d'établir les secteurs par ordre de priorité et de présélectionner les six à dix secteurs qui se classent en tête.

Deuxième Phase : Sélection des secteurs

Il s'agit de sélectionner un à trois secteurs parmi les secteurs présélectionnés. Le nombre des secteurs à sélectionner dépend des ressources disponibles pour mener les analyses STED. La sélection s'effectue à ce stade sur la base d'une batterie de critères et de sous-critères plus détaillés :

1. Critère 1 : Priorité pour le gouvernement. Le secteur doit être une priorité dans les stratégies de développement du pays, y compris dans les stratégies sectorielles, commerciales et d'emploi;

2. Critère 2 : Potentiel de croissance de la production et des exportations : qui peut être approché par trois sous critères : (i) le taux d'accroissement annuel moyen de la production sur les cinq dernières années ; (ii) le taux d'accroissement annuel moyen des exportations sur la même période ; et (iii) le potentiel d'exportation, évalué à partir des données de "ITC Export Potential"[3]) ;

3 https://exportpotential.intracen.org/

3. Critère 3 : Potentiel de création d'emplois, qui peut être approché par deux sous-critères : (i) l'évolution rétrospective de l'emploi sur les 5 dernières années ; et (ii) le contenu unitaire en emplois directs et indirects ;

4. Critère 4 : Intensité en compétences, qui signifie que les compétences peuvent contribuer de manière significative à faciliter le développement du secteur et à améliorer sa compétitivité à l'export ;

5. Critère 5 : Qualité de l'emploi, en termes de rémunération, du caractère formel/informel et de conditions de travail de manière générale. Ce critère peut être évalué de manière qualitative en l'absence de données chiffrées sur ces critères, en se basant sur l'analyse documentaire et les connaissances des experts ;

6. Critère 6 : Organisation professionnelle qui suppose l'existence d'associations et de fédérations professionnelles en mesure d'accompagner le processus STED dans leur secteur ;

7. Critère 7 : Accès des femmes à l'emploi, rapproché par la part des femmes dans l'emploi global au niveau du secteur.

Les membres du comité national de pilotage accordent des notes aux critères précités pour les secteurs présélectionnés, selon la même grille de notation présentée ci-haut et sur la base des données mobilisées par les experts.

Troisième phase : Vérification de l'adhésion et de la complémentarité

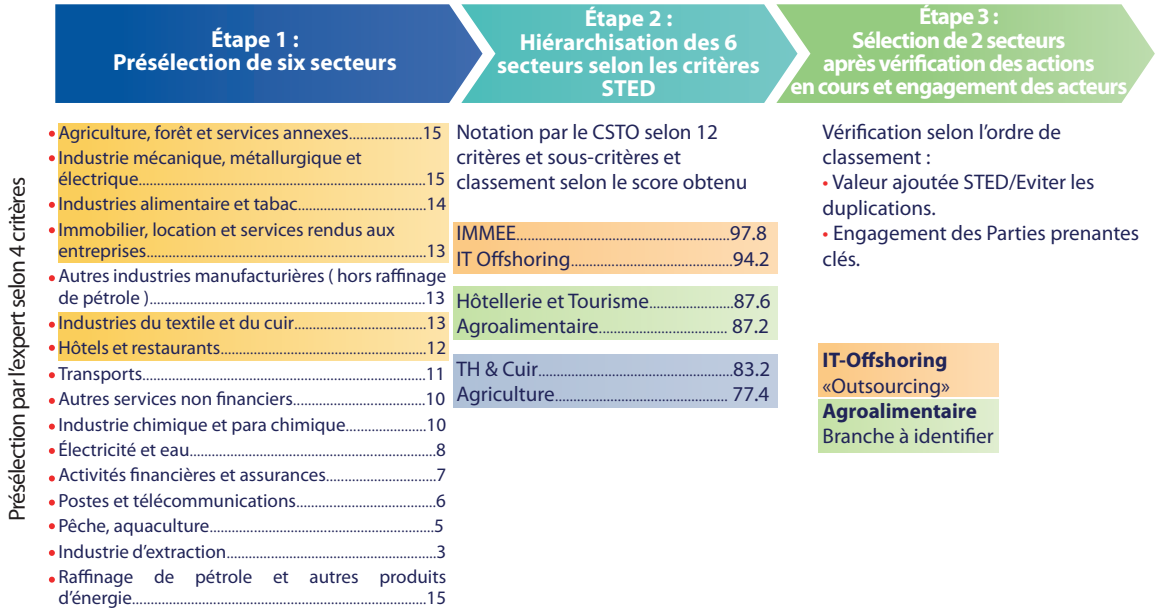
Après un classement des six à dix secteurs analysés selon les scores obtenus, la troisième étape porte sur la vérification, auprès des parties prenantes concernées, selon l'ordre de priorité, de deux éléments:

- Si ces secteurs font l'objet d'actions similaires en cours ou prévues à court terme pour veiller à ce que l'approche STED ait réellement une valeur ajoutée et ne fasse pas double emploi avec des actions de même nature en cours.

- Si les acteurs directs concernés aussi bien institutionnels que professionnels adhèrent au projet et s'engagent à s'impliquer activement dans le processus STED. Sont consultés à ce sujet les ministères techniques concernés par le secteur et les représentants des professionnels.

La figure ci-après présente un exemple de processus de sélection de secteurs adopté au Maroc dans le cadre du projet STED-AMT:

Figure 5 : Exemple de processus de sélection de secteurs



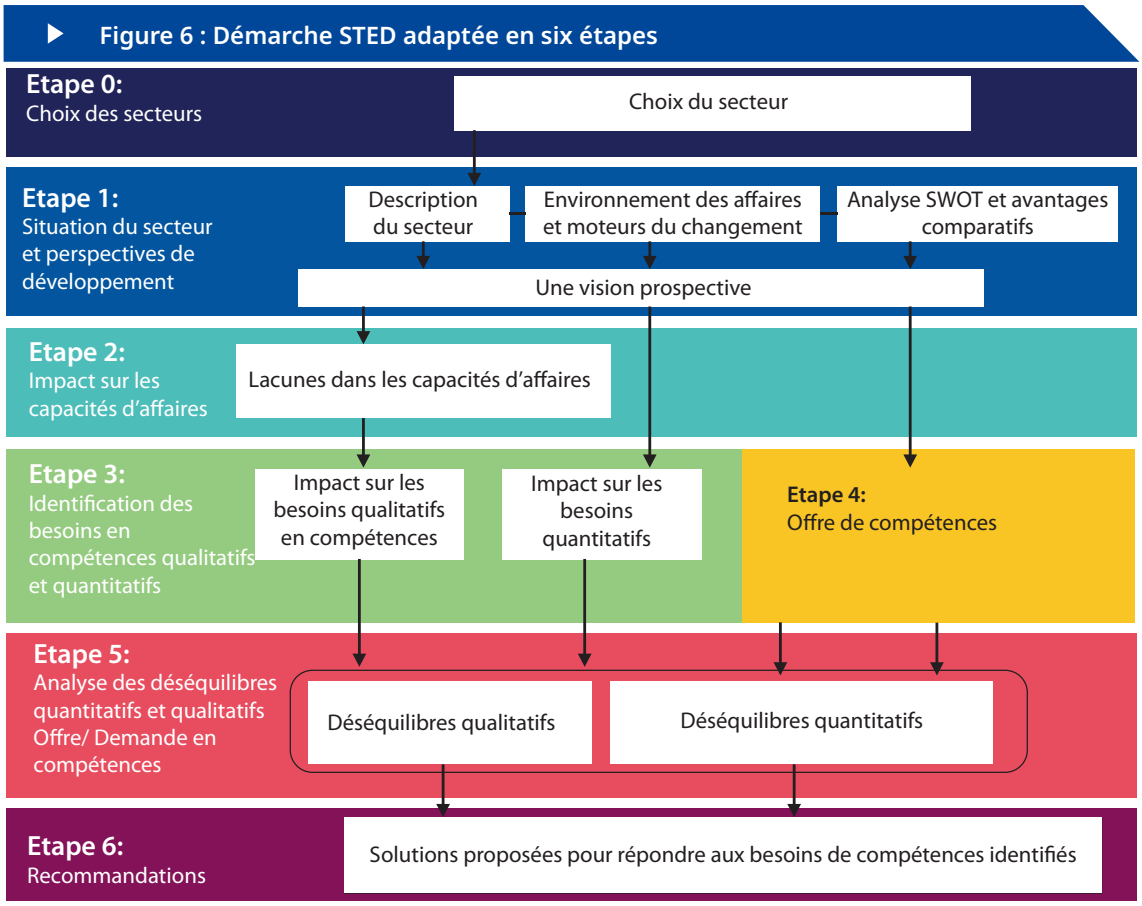
Source: Note de cadrage, projet STED, Maroc, 2021

III.2. Phase 2 : Diagnostic sectoriel STED et stratégie de développement des compétences

Cette phase se rapporte à l'analyse stratégique STED d'un secteur donné. Elle consiste à réaliser les consultations et les recherches nécessaires pour anticiper les besoins en compétences, évaluer les déséquilibres entre l'offre et la demande en compétences et faire des recommandations concrètes pour le développement des compétences anticipées dans le secteur.

Cette partie se limite à la description des six étapes de la démarche STED, en termes de leurs objectifs et de leur consistance (Le quoi ?). La démarche de mise en œuvre (Le comment faire ?) sera traitée dans la section IV consacrée à la présentation des outils de collecte d'informations et d'analyse. Il sera fait référence dans cette section, à chaque fois, aux éléments méthodologiques correspondants décrits dans la section IV.

La figure ci-après récapitule les six étapes de l'analyse stratégique sectorielle STED, adaptées suite à l'application de la démarche STED dans le cadre du projet STED-AMT:



III.2.1. Étape 1 : Situation du secteur et perspectives de développement

La première étape du processus STED consiste à décrire objectivement les caractéristiques qualitatives et quantitatives du secteur une fois défini et délimité, d'analyser son environnement des affaires, les tendances du marché mondial, la situation concurrentielle et les facteurs de changement impactant l'évolution future du secteur. L'analyse SWOT («Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats», à savoir atouts, faiblesses, opportunités, menaces) permet d'approfondir et de résumer l'analyse des caractéristiques du secteur et de son environnement des affaires. Cette première étape se termine par la formulation d'un projet de vision du développement futur du secteur que doivent s'approprier les parties prenantes concernées.

L'étape 1 du processus STED comporte quatre parties, développées à travers l›analyse documentaire, des consultations auprès des parties prenantes concernées et de l'enquête quantitative auprès des entreprises (Cf. Section IV).

Les résultats de cette étape sont discutés et complétés lors du premier atelier technique et de prospective STED, décrit dans la 3ème session objet de la section IV.2.3.3 du présent guide. Les échanges entre les parties prenantes concernées lors d'un atelier dédié favorisent une compréhension commune des atouts et des enjeux du secteur et permettent de faire converger les points de vue des participants vers une vision prospective partagée du secteur.

III.2.1.1. Description du secteur

a. Définir le secteur

L'analyse effectuée dans le cadre d'un exercice STED suppose d'abord de définir précisément le secteur et de déterminer son champ d›application, en termes d'activités couvertes mais aussi en termes de classification par rapport à la nomenclature nationale des activités en vigueur dans le pays.

Lors de l'examen de la définition du secteur, il est important de se demander s'il faut inclure uniquement le secteur exportateur, ou s'il convient de prendre également en compte les composantes nationales de sa chaîne d'approvisionnement.

Le tableau ci-après donne un exemple de délimitation des activités retenues pour la branche de l'électroménager, étudiée en Algérie, d'après la nomenclature algérienne des activités.

Tableau 1 : Exemple de délimitation de la branche de l'électroménager-Algérie

Groupe		Classe	Libellé
27.5	Fabrication d'appareils ménagers	27.51	La fabrication d'appareils électroménagers : (Réfrigérateurs, congélateurs, climatiseurs ou appareils de conditionnement d'air de type ménager, machines à laver, la vaisselle, machines à laver et à sécher le linge, aspirateurs).
			La fabrication d'appareils électrothermiques à usage domestique:(Chauffe-eaux électriques, fours électriques, fours à micro-ondes. Cuisinières, etc.)

Source : Nomenclature algérienne des activités (NAA)

b.Dresser un profil quantitatif et qualitatif du secteur

Profil quantitatif

Toute analyse sectorielle STED devrait débuter par l'établissement du profil du secteur concerné. Celui-ci doit replacer le secteur dans le contexte économique du pays, présenter une description objective et des données quantitatives sur le secteur, tout en comparant les données sectorielles avec les données économiques globales.

Le choix exact des statistiques à rassembler dépend de leur disponibilité et de ce que l'équipe technique considère pertinent. Les données et les statistiques émanent généralement de l'analyse du fonds documentaire et des consultations auprès des partenaires et professionnels du secteur et peuvent être complétées directement à travers une enquête auprès des entreprises du secteur, comme c'était le cas pour le projet STED-AMT au niveau de l'Algérie et du Maroc.

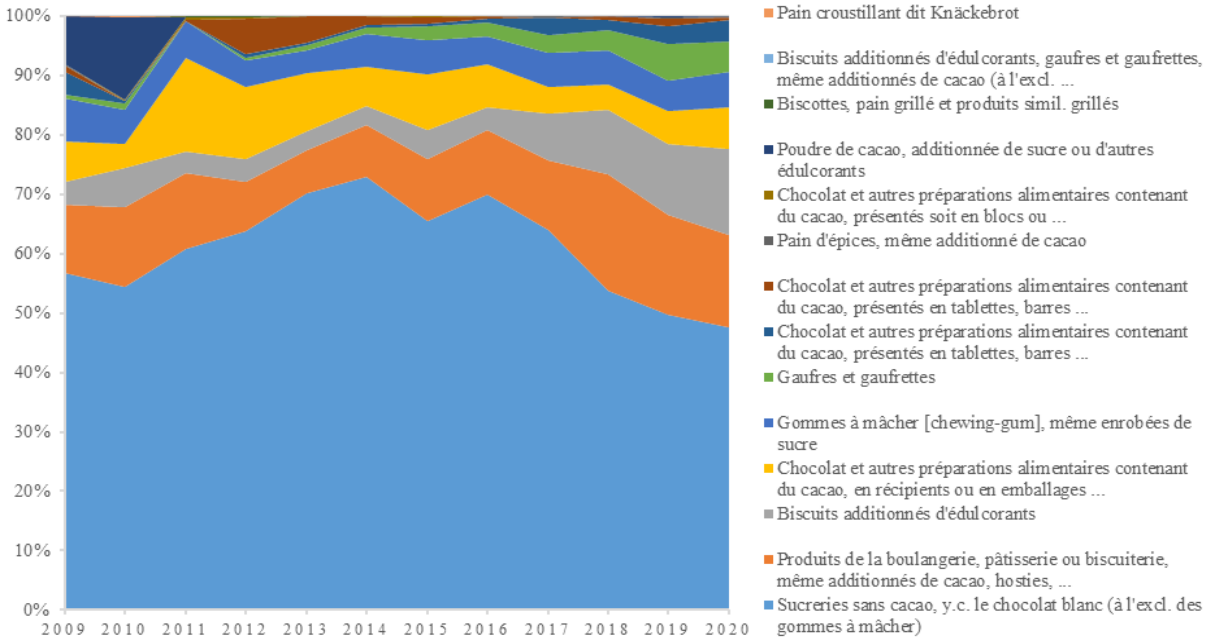
Le tableau 6 présenté dans la sectionIV.1.1« Collecte de données et statistiques sur le secteur » résume les principales sources d'informations nationales et internationales par catégorie de données, qui serviront entre autres à la réalisation de la présente étape.

En résumé, le profil quantitatif et qualitatif du secteur est traité selon trois composantes, à savoir:

Figure 7 : Principales Composantes du Profil du secteur

- Profil économique : En fonction des données disponibles, cette partie présente les principaux traits du profil économique du secteur (production et ventes, investissements et chiffre d'affaires, exportations et importations) ainsi que le positionnement du pays dans ce secteur sur le marché international. Les données sectorielles généralement utiles pour l'analyse STED concernent les aspects suivants:
  - La production ou les ventes brutes ;
  - Les exportations ventilées par grande catégorie de produits et/ ou par marchés de destination (Cf. exemple à la Figure 8) ;
  - La valeur ajoutée brute ;
  - Les investissements en pourcentage de la production et le chiffre d'affaires ;
  - Les importations ventilées par pays d'origine (pour illustrer la concurrence à l'importation) et par grande catégorie de produits ;
  - Les importations dans les pays qui sont des marchés d'exportation importants pour le secteur, ventilées par pays concurrents qui fournissent ces exportations ;
  - Le positionnement du pays dans ce secteur sur le marché international.

Figure 8 : Evolution des exportations des produits de la BCC par produit-Maroc



Source : Trade Map

- **Profil des entreprises :** Il offre une image détaillée des caractéristiques des entreprises qui opèrent dans le secteur. Il inclut notamment des informations sur la taille (Grandes entreprises, PME, micro-entreprises, start-ups), la forme juridique (société anonyme, SARL, entreprise individuelle), l'ancienneté, le type de ces entreprises (publique, privée, entreprise familiale, coopérative, centralisée, décentralisée, nationale, internationale...) et les données sur les nouvelles créations d'entreprises dans le secteur.

- **Profil de l'emploi :** Cette partie donne un éclairage sur l'emploi dans le secteur, son évolution et sa déclinaison par profession, âge et sexe en fonction des données disponibles lors des consultations et de l'analyse du fonds documentaire ou collectées dans le cadre de l'enquête auprès des entreprises proposées dans le présent guide. Ci-après une liste des principales informations pertinentes pour l'analyse du profil de l'emploi :
  - L'emploi dans le secteur (provenant d'enquêtes sur les entreprises ou d'enquêtes sur la population active ou encore auprès des ménages) ;
  - La part en pourcentage de l'emploi dans le secteur par profession au niveau de codage à un chiffre de la CITP et les données sur l'emploi dans les professions clés à des niveaux plus détaillés si elles sont disponibles ;
  - La part en pourcentage de l'emploi par profession au niveau de codage à un chiffre de la CITP, ventilé par sexe ;
  - La tendance de l'évolution de l'emploi par profession à un chiffre de la CITP ;
  - La distribution de l'emploi par âge ventilée par sexe et au niveau de codage à un chiffre de la CITP;
  - La liste des principales professions à un niveau détaillé (CITP à 2, 3 ou 4 chiffres) indiquant leur part de l'emploi en pourcentage ;
  - Les données sur les salaires/ les revenus et leur évolution par rapport à la moyenne nationale;
  - Les données sur la nature de la relation de travail, par exemple emploi à temps plein/ temps partiel, et emploi permanent/temporaire ou saisonnier ou encore dans le cadre de contrats d'insertion ;
  - d'autres types de données servant à évaluer la demande actuelle et future de compétences pour les secteurs non manufacturiers (secteur du tourisme: statistiques sur les arrivées dans le pays par nationalité, les chambres d'hôtel par type d'hôtel, les nuitées , les recettes du secteur, l'agriculture, l'aquaculture et la sylviculture: le nombre de têtes de chaque type d'élevage, l'utilisation des terres par type de production agricole/ aquaculture/ sylviculture, la production en tonnes de chaque type de produit, le nombre d'exploitations agricoles par type ou taille d'exploitation).

Profil qualitatif

En plus du profil quantitatif du secteur, l'analyse STED doit également offrir une bonne compréhension qualitative, aussi bien pour interpréter les données quantitatives que pour dresser le profil qualitatif du secteur. L'analyse doit porter, notamment sur :

- **Le positionnement sur les marchés :** analyser la position du secteur sur les marchés (par produit et par pays) où il est présent ;
- **L'organisation du travail :** décrire l'organisation type du travail dans les entreprises du secteur;
- **La technologie :** identifier les principales technologies dans le secteur ;
- **Les aspects géoéconomiques :** analyser la concentration géographique des entreprises dans le secteur, dans les branches d'activité similaires et dans la chaîne d'approvisionnement, ainsi que l'impact de ces facteurs sur le plan des capacités, de la compétitivité et des infrastructures ;
- **Le cadre institutionnel :** recenser les institutions du secteur, y compris : les organisations représentatives d'employeurs et de travailleurs, les établissements d'enseignement et de formation, les instituts de recherche, les associations professionnelles, les agences de développement et les autres organismes particulièrement intéressés par le développement du secteur, des échanges commerciaux ou des compétences professionnelles ;

- **L'avantage comparatif :** évaluer les éléments démontrant que le secteur est compétitif face aux concurrents internationaux ;

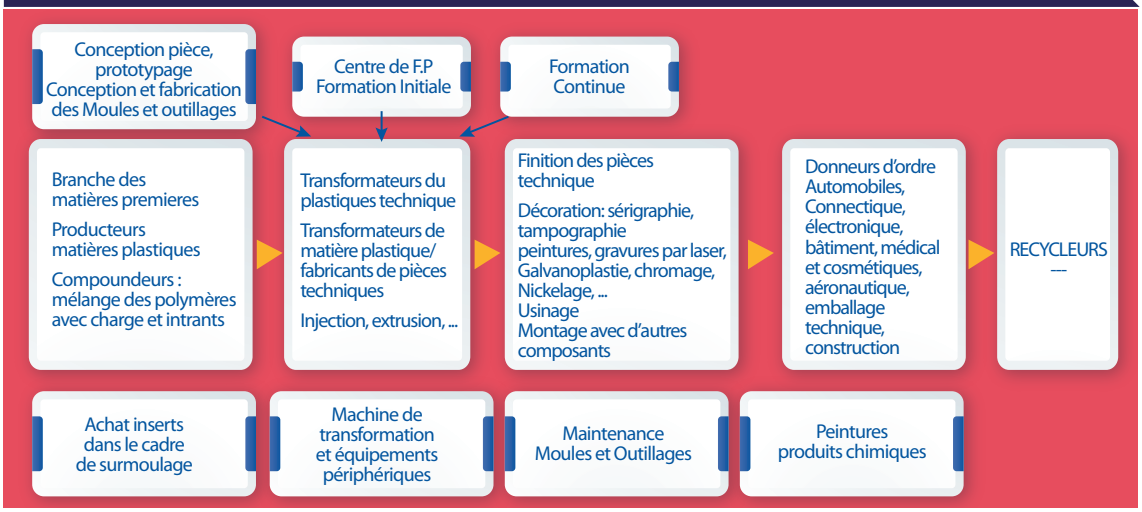
- **La chaîne de valeur :** analyser la (les) chaîne(s) de valeur où le secteur est présent, et la place qu'il y occupe.

L'analyse de la chaîne de valeurs est l'un des outils utilisés par l'approche STED. Elle permet d'analyser les liens entre les activités depuis la mobilisation des sources de production jusqu'au produit final. Outre les activités principales du secteur, la chaîne de valeurs analyse les activités support qui peuvent avoir un impact majeur positif ou négatif sur le développement du secteur.

Plusieurs méthodes d'analyse sont envisageables ; La méthode la plus courante de restructuration d'une chaîne de valeur consiste à suivre les flux matériaux, de produits intermédiaires et de produits finis, du producteur de matières premières jusqu'au client final. La meilleure méthode dépend du secteur visé. Une approche globale, relativement sommaire, fondée sur les études et les informations largement connues dans le secteur concerné, suffit aux fins de l'analyse STED.

La Figure 9 donne un exemple de chaîne de valeur du plastique technique, de la Tunisie.

Figure 9 : Chaîne de Valeur - Secteur Plastique technique (Tunisie)



Source: Rapport de stratégie de développement des Compétences dans la Chaîne de valeur du Plastique Technique- Tunisie, OIT/Projet STED-AMT, Novembre 2022

Sur le plan méthodologique, le profil quantitatif et qualitatif du secteur est dressé à partir de l'analyse du fonds documentaire, des consultations auprès des partenaires et des données émanant de l'enquête auprès des entreprises du secteur (Cf. Section IV.1).

La définition du secteur et le projet de chaine de valeur proposés dans le cadre de l'analyse STED du secteur seront ensuite présentés et discutés en plénière du premier atelier technique et de prospective (Cf. déroulement de la 2ème session dudit atelier à la section IV.2.3.2).

III.2.1.2. Environnement des affaires et principaux moteurs du changement

L'analyse de l'environnement des affaires d'un secteur est un volet fondamental de toute stratégie d'entreprise. Dans le cadre d'un exercice STED, l'analyse sectorielle doit commencer par un examen de l'environnement des affaires, des tendances du marché mondial et de la situation concurrentielle du secteur concerné. Elle doit également s'appuyer sur la liste des facteurs de changement répertoriés dans les rapports concernant le secteur, aux niveaux national et international.

L'environnement des affaires comporte ainsi les éléments suivants :

- L'analyse de l'environnement des affaires ;
- Les tendances du marché mondial ;
- Les facteurs de changement.

a. Analyse de l'environnement des affaires

L'objectif de l'analyse de l'environnement des affaires est d'identifier les facteurs qui seront les plus importants pour l'avenir. STED se base sur l'analyse PESTEL qui est un outil stratégique qui permet d'évaluer les influences externes à un secteur en étudiant et en analysant les dimensions politique, économique, sociale, technologique, environnementale et légale.

b. Tendances du marché mondial

Il s'agit d'analyser le positionnement du secteur sur les marchés mondiaux et l'évolution de la balance commerciale, mais il importe également d'examiner l'ensemble du marché, c'est-à-dire sa croissance globale, ainsi que les zones de concentration de la demande et de la croissance. Deux principales sources d'informations sont utiles à cet égard : les données sur les échanges commerciaux et les informations tirées des études de marché. Il est préférable d'examiner les deux.

c. Analyse concurrentielle

Il s'agit ici de comprendre les pressions de la concurrence et les liens de collaboration au sein du secteur, ainsi qu'entre ce dernier et les autres secteurs avec lesquels il interagit.

L'analyse STED porte sur plusieurs aspects :

- La dynamique de la concurrence entre les entreprises du secteur étudié ;
- La dynamique de la collaboration entre les entreprises du secteur ;
- La dynamique de la concurrence entre les entreprises du secteur et leurs concurrents internationaux;
- La dynamique de la collaboration entre les entreprises du secteur étudié et leurs concurrents internationaux ;
- La dynamique de la concurrence et de collaboration dans les relations avec les fournisseurs ;
- La dynamique de concurrence et de collaboration dans les relations avec la clientèle ;

- La pression concurrentielle des produits ou services de substitution.

Parmi les questions à poser, nous citerons :

- Quels sont les produits du secteur ?
- En quoi diffèrent-ils des produits similaires dans d'autres pays ?
- Quels sont les principaux marchés visés ?
- Comment le secteur se positionne-t-il par rapport à ses concurrents ?
- Comment se fait la commercialisation des produits des entreprises du secteur ?
- Qui sont les clients finaux des entreprises du secteur ?

d. Analyse des facteurs de changement

Les facteurs de changement sont des éléments susceptibles d'avoir un impact significatif sur l'évolution future du secteur. L 'analyse des facteurs de changement s'impose pour toutes les études sectorielles, quelle qu'en soit la finalité. C'est l'une des principales caractéristiques qui donnent une dimension prospective à ces analyses.

Dans le cadre d'un exercice STED, cette analyse doit commencer par un examen de l'environnement des affaires, des tendances du marché mondial et de la situation concurrentielle du secteur concerné. Elle doit également s'appuyer sur la liste des facteurs de changement répertoriés dans les rapports concernant ce secteur, aux niveaux national et international. Les analystes doivent engager une réflexion en s'appuyant sur toutes les études existantes, et cerner les autres facteurs de changement qu'il convient d'inclure dans la liste.

A titre d'exemple pour le plastique technique, analysé en Tunisie, le principal facteur de changement au niveau de ce secteur réside dans la capacité de celui-ci à innover régulièrement, aboutissant sans cesse au niveau de tous les maillons de la chaine des valeurs à des innovations de produits et de procédés, tandis que l'accélération de l'automatisation, le numérique, le changement climatique et la tendance vers une agriculture durable ont été retenus comme facteurs de changement pour la branche de la biscuiterie-chocolaterie-confiserie, analysée au Maroc. Pour l'électroménager, étudié en Algérie, la suppression du régime préférentiel d'importation de kits CKD/SKD et le nouveau cahier de charges sont considérés comme des facteurs de changements impactant le secteur[4] .

Sur le plan méthodologique, et en plus de l'analyse du fond documentaire et des consultations auprès des partenaires, les entreprises et les experts peuvent être interrogés sur leur points de vue concernant des changements quantitatifs futurs comme des modifications prévues de la distribution professionnelle de l'emploi au sein de leur établissement, ou des changements prévus sur le plan de la production et de l'organisation du travail et leur impact sur les compétences et le nombre d'employés (Cf. Section IV).

Cette partie, accompagnée de l'analyse SWOT et des tendances du marché est présentée et discutée au niveau de la 3ème session du premier atelier technique et de prospective (Cf. section IV.2.3.3).

4 Source: Rapport de stratégie de développement des Compétences dans la Chaîne de valeur du Plastique Technique-Tunisie, OIT/Projet STED AMT, Novembre 2022, Rapport d'analyse STED pour la branche BCC- Maroc, OIT/Projet STED AMT, Décembre 2021 et Etude Sectorielle STED : Chaîne de valeur Electroménager- Algérie, OIT/Projet STED AMT

III.2.1.3. Analyse SWOT et avantages comparatifs

Les analystes STED doivent tirer les conclusions stratégiques majeures de leur analyse des caractéristiques du secteur, et de son contexte commercial. Pour ce faire, ils peuvent employer un outil bien connu, à savoir la matrice AFOM, acronyme des termes « Atouts, Faiblesses, Opportunités, Menaces» (plus connu par son acronyme anglais «SWOT», «Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats»).

L'outil d'analyse SWOT est une matrice bidirectionnelle, où les faiblesses et les atouts concurrentiels du secteur sont énumérés dans la rangée supérieure, et les opportunités et les menaces liées à l'environnement des affaires dans la rangée inférieure. Lorsque le rapport contient une analyse SWOT, cette dernière doit généralement s'accompagner d'un texte explicatif appuyant les principaux points qui y sont énoncés.

La figure ci-après donne un exemple de matrice SWOT établie lors du projet STED-AMT pour le secteur de l'électroménager en Algérie :

Figure 10 : Matrice SWOT- Électroménager- Algérie

Source: Rapport de stratégie de développement des Compétences dans la Chaîne de valeur Electroménager- Algérie, OIT/Projet STED-AMT

Outre le résumé de type SWOT, il est utile de tirer des conclusions concernant les perspectives du secteur en ce qui concerne son avantage comparatif, ou ses succès sur le marché national et les marchés d'exportation. La situation et les avantages comparatifs du secteur sont présentés et discutés dans la 2ème session du premier atelier technique et de prospective, mais il faut aussi :

- Examiner les éléments liés à l'évolution des avantages comparatifs ; et
- Évaluer l'impact de l'analyse de l'environnement des affaires sur l'évolution future de la compétitivité, et comprendre comment accroître les ventes sur le marché national et les marchés d'exportation.

III.2.1.4. Une vision prospective

Toutes les activités de description et d'analyse de l'environnement des affaires du secteur servent à bâtir un socle solide, qui permet d'élaborer une vision prospective. Pour ce faire, il faut d'abord imaginer les perspectives de développement du secteur ; cette première étape du processus STED est essentiellement d'ordre qualitatif, les aspects quantitatifs étant abordés à l'Etape 3 (Cf. section III.2.3.3).

La méthodologie STED est une démarche prospective. Elle vise à anticiper les évolutions futures du secteur d'activité en tenant compte des tendances d'évolution, des incertitudes et des ruptures possibles. Elle permet de mieux comprendre les dynamiques à long terme et de se préparer aux opportunités ou menaces à venir. Elle repose sur la formulation de plusieurs scénarios possibles établis à partir des hypothèses distinctes sur les perspectives du secteur. Il n'existe pas de limite absolue quant au nombre de scénarios qui peuvent être envisagés, mais, à titre indicatif, il devrait normalement se situer entre trois et cinq. S'il y en a moins de trois, les possibilités de choix sont insuffisantes. En revanche, le processus de sélection se complique avec l'augmentation du nombre de scénarios, et le risque est alors de multiplier les options pour envisager tous les résultats possibles, sans améliorer pour autant la compréhension du problème.

Les scénarios envisagent un avenir à moyen terme − environ cinq ans −suffisamment long pour adopter des mesures et en évaluer l'impact, et suffisamment bref pour maintenir un lien avec le présent.

Trois scénarios de base sont généralement envisagés :

- Un scénario de « statu quo », fondé sur les projections de croissance, les produits et les marchés existants ;
- Une « progression quantitative », fondée sur l'accroissement des exportations de produits existants sur les mêmes marchés, et sur des marchés semblables ;
- Un « renforcement qualitatif du secteur », fondé sur le développement de nouveaux produits, la conquête de nouveaux marchés, une meilleure intégration de la chaîne de valeur, ou une amélioration notable des perceptions de la clientèle concernant la qualité des produits ou leur image de marque.

La définition d'une telle vision fait l'objet du premier atelier technique et de prospective (Cf. déroulement de la 3ème session du 1er atelier technique et de prospective à la section IV.2.3.3) qui réunit les parties prenantes clés pour dégager une vision commune et partagée de l'avenir du secteur. Les analystes STED collaborent avec les intervenants du secteur pour choisir le scénario de vision qui reflète le mieux leurs souhaits quant à son développement futur, en termes de production, d'exportation et d'emploi. Les données sur ces derniers éléments, si elles sont préétablies et estimées sur la base de l'analyse de fond, sont présentés lors de la 3ème session dudit atelier, pour discussion et choix de scénario à retenir. Sinon, elles font l'objet de discussion séance tenante.

Le Tableau 11 de la section IV.2.3.3, présente un exemple de questions à poser pour formuler la vision prospective, dans le cadre de jeu de mise en balance. Ces questions devront être adaptées aux circonstances spécifiques du secteur.

L'encadré ci-après présente un exemple de vision stratégique pour le secteur de l'huile d'olive, étudié en Tunisie, la vision stratégique couvre cinq axes.

Encadré 1 : Exemple de vision stratégique pour la branche de l'huile d'olive en Tunisie

1- Objectif stratégique N° 1 : Diversifier les exportations vers les pays hors UE avec un but de réduire la part du marché européen de 80% des exportations tunisiennes en huile d'olive à seulement 40% à travers : (i) la prospection des nouveaux marchés, dont principalement quatre marchés cibles à savoir les Etats-Unis, le Canada, le Japon et la Chine et (ii) la mise en place d'un plan de commercialisation national.

2- Objectif stratégique N° 2 : Diversifier la qualité des produits par l'emballage : Croissance des exportations de l'huile d'olive conditionnée pour atteindre 40 % des exportations à l'horizon 2030 (contre 10% actuellement).

3- Objectif stratégique N° 3 : Diversifier l'offre tunisienne d'huile d'olive certifiée et convertir 30% des surfaces oléicoles en biologique.

4- Objectif stratégique N°4 : Soutenir la marque « Tunisian Olive Oil » en encourageant les entreprises exportatrices à l'adoption de cette marque.

5- Objectif stratégique N°5 : S'appuyer sur le tourisme comme levier de promotion et de commercialisation de l'huile d'olive tunisienne.

Source : Rapport de stratégie de développement des Compétences dans la Chaîne de valeur de l'Huile d'olive- Tunisie, OIT/Projet STED-AMT, Mai 2022

A l'issue de cette étape, l'équipe technique STED traduit les travaux de description et d'analyse sectorielle, les résultats du premier atelier sur la vision prospective et les consultations en un rapport d'analyse sectorielle STED «Rapport sur la situation actuelle et les perspectives d'avenir» en consultation avec le comité de pilotage et les principaux acteurs et partenaires nationaux et sectoriels. Une fois achevé, le rapport d'analyse STED passe par un processus final de validation et servira de base pour le rapport sur la stratégie sectorielle de développement des compétences.

III.2.2. Étape 2 : Capacités d'affaires requises au regard de la vision prospective

STED utilise l'expression «capacité d'affaires» qui désigne toutes les aptitudes en termes de technologies et procédés de fabrication, de techniques de commercialisation, d'approvisionnement, de respect des exigences réglementaires, de qualifications professionnelles des travailleurs, de forme d'organisation du travail et d'infrastructures que l'écosystème sectoriel doit développer pour atteindre ses objectifs stratégiques.

La capacité d'affaires d'un secteur dépend essentiellement de celle des entreprises qui le composent, mais aussi de celles des autres parties prenantes − fournisseurs locaux, prestataires de services, organes de réglementation, instituts de recherche et autres organisations − qui contribuent souvent à son renforcement, seules ou en collaboration avec les entreprises du secteur. La capacité d'affaires est une caractéristique des organisations, et non de leurs travailleurs.

Dans l'environnement STED, le concept de capacité d'affaires fait le lien entre la vision prospective (définie à l'Etape 1) et les besoins de compétences qui en découlent (identifiés à l'Etape 3). L'étape 2 consiste à identifier les principales capacités que le secteur doit développer, ou considérablement renforcer, pour réaliser la vision prospective retenue. Souvent, les intéressés comprennent déjà bien les enjeux et les lacunes à combler pour renforcer leur potentiel.

Pour identifier les capacités d'affaires à renforcer, le présent guide propose de partir des principales activités de la chaine de valeur du secteur et d'analyser, activité par activité, quelles sont les lacunes de capacités d'affaires qui sont déficitaires au regard des ambitions de la vision stratégique.

Le schéma ci-après donne quelques exemples de capacités d'affaires déficitaires pour les principales activités de la chaine de valeur d'un secteur.

Figure 11 : Exemples de capacités d'affaires déficitaires par activités de la chaine de valeur

	Activité de la chaine de valeur	Exemples de lacunes des capacités d'affaires
Activités principales	**Logistique interne** (approvisionnement, gestion des stocks, gestion des flux, etc.)	Difficulté d'approvisionnement en intrants agricoles de haute qualité selon les standards internationaux pour le secteur de la Biscuiterie- Chocolaterie- Confiserie- au Maroc.
	Opérations (production, assemblage, traitement, qualité, etc.)	Difficultés pour plusieurs entreprises à se conformer aux exigences réglementaires sanitaires nationales et internationales pour le secteur de la BCC au Maroc. Lacunes en fabrication des composants et assemblage pour la branche Electroménager en Algérie
	Logistique externe (stockage des produits, livraisons, points de vente, etc.)	Faibles capacités de plusieurs producteurs de l'huile d'olive et de dattes et dérivés à gérer les barrières commerciales (quotas ou restrictions à l'import/ export, tarifs douaniers)-Algérie et Tunisie
	Marketing et ventes (promotion des produits et services, relations clients, canaux de distribution, etc.)	Difficultés pour les producteurs de l'huile d'olive de la Tunisie à diversifier leurs marchés d'exportation Chaine de commercialisation et d'exportation non professionnalisée pour le secteur de dattes et dérivés en Algérie
	Services (support après-vente, assistance technique et réparation, fidélisation des clients, etc.)	Concurrence accrue de certains pays qui lancent des offres attractives en termes de coût pour certaines catégories de clients ciblés.
Activités de soutien	**Gestion générale** (stratégie et planification, gestion des SI, gestion administrative et financière, etc.)	Faibles capacités des entreprises à accéder et utiliser les données pertinentes en vue d'analyser le marché, la concurrence ou les tendances du secteur et effectuer une planification stratégique rigoureuse (Cas de la BCC au Maroc)
	Gestion des ressources humaines (Recrutement, formation et gestion des talents, Rémunération et gestion des carrières, etc.)	Difficultés pour les entreprises de retenir les talents dans le secteur de l'IT-Offshoring au Maroc
	Développement technologique (Recherche et développement, innovation technologique, Maintenance des systèmes et équipement)	Capacités limitées des entreprises à innover dans le secteur de la plasturgie technique en Tunisie

L'identification des lacunes de capacités d'affaires du secteur est effectuée lors du deuxième atelier technique et de prospective (Cf. déroulement de la 1ère session dudit atelier à la section IV.2.4.1.).

III.2.3. Étape 3 : Identification des besoins en compétences quantitatifs et qualitatifs

Cette étape vise à identifier les besoins en compétences requis pour pallier les lacunes de la capacité d'affaires, repérés dans la 2ème étape du processus, aussi bien sur le plan qualitatif (quels types de compétences à développer ?) que quantitatif (Combien d'emplois dans le futur ?).

Pour réaliser ces analyses, il est essentiel de commencer par sélectionner les fonctions et professions clés qui feront l'objet d'études qualitatives et quantitatives. L'identification préalable d'une liste de métiers ou de groupes professionnels du secteur est une étape cruciale. Elle permet non seulement de mieux préparer l'enquête auprès des entreprises et d'enrichir les échanges avec les professionnels, mais aussi d'établir un lien entre les lacunes en capacités d'affaires identifiées et les compétences requises.

III.2.3.1. Analyse des fonctions / professions importantes

L'analyse STED n'a pas pour objectif central d'élaborer les référentiels emplois compétences. Cette mission est assurée généralement par des dispositifs et des démarches spécifiques qui ont pour objectif de tenir à jour le répertoire national des référentiels emplois et compétences. Dans les pays du Maghreb (Algérie, Maroc et Tunisie) qui ont adopté la démarche de l'approche par compétences (APC), ce sont les études sectorielles et les démarches d'élaboration des référentiels emplois (REM) et référentiels compétences (REC) qui visent cet objectif.

L'analyse STED cible entre 10 et 20 professions clés du secteur qui représentent les professions les plus importantes ou posant problème ainsi que les fonctions émergentes, qui constitueront la base de l'enquête quantitative et des ateliers technique et de prospective. Le choix des principales professions doit prendre en compte les éléments suivants :

- Cibler l'ensemble des métiers et des professions clés pour les entreprises enquêtées du secteur et non seulement les métiers spécifiques du secteur analysé. L'objectif étant le développement d'un secteur économique à travers le développement des compétences requises par ce secteur quel que soit leurs natures ;

- Cibler tous les niveaux de qualification qui permettent aux entreprises de promouvoir leur croissance et diversification économique. Un moyen pratique, qui permet d'englober systématiquement tous les niveaux de compétences consiste à utiliser la classification à un chiffre de la CITP comme liste de contrôle (Cf. Tableau 7 qui donne un exemple de professions retenues à partir de la classification CITP à un chiffre).

Il ne s'agit pas d'imposer l'adhésion des professionnels aux classifications CITP, mais de saisir leur perception de distinctions entre les professions, et de dégager les professions les plus importantes pour le secteur. Si la classification CITP est utilisée, il y a la possibilité de classer les métiers non répertoriés sous des appellations existantes qui s'apparentent au métier analysé.

La démarche propose de consulter un nombre restreint d'entreprises ainsi que des experts métier du secteur pour identifier ces professions (Cf. Section IV.1.3.1).

La liste doit inclure chaque profession employant un nombre relativement élevé de personnes. Elle doit également couvrir tous les niveaux de compétences, des professions peu qualifiées aux professions de haut niveau. Elle doit également chercher à mettre en lumière les professions émergentes qui sont essentielles au fonctionnement des entreprises du secteur ou qui sont susceptibles de jouer un rôle important dans leur avenir, même si les travailleurs de cette profession ne sont pas très nombreux.

Ces professions émergentes peuvent voir le jour ou gagner en importance en raison de changements en matière de technologie ou d'organisation du travail, ou pour soutenir le besoin d'écologisation des entreprises.

III.2.3.2. Impact sur les besoins qualitatifs en compétences

Dans cette partie, il s'agit de dégager les besoins en compétences qualitatifs du secteur que ce soient les besoins futurs qui vont être générés en raison de la concrétisation de la vision prospective de développement du secteur ou les besoins actuels qui entravent le fonctionnement du secteur en dehors de toutes actions nouvelles.

Le sens de la compétence ici est entendu dans sa dimension globale qui désigne le pouvoir d'agir, de réussir et de progresser qui permet de réaliser adéquatement des tâches ou des activités et qui résulte d'un ensemble intégré de connaissances, d'habiletés, d'attitudes et de comportements. Les compétences sont de diverses natures et sont généralement regroupées dans les catégories suivantes:

- **Les compétences de base** comme la lecture, l'écriture, le calcul et les mathématiques de base, la communication, les compétences numériques basiques, etc. ;
- **Les compétences techniques spécifiques** qui sont directement liées à l'exécution des tâches d'un métier ;
- **Les compétences transversales** qui débordent le champ spécifique à un métier ou un secteur et sont transférables et utiles dans différents contextes professionnels comme les compétences personnelles et relationnelles, les compétences organisationnelles et les compétences cognitives ;
- **Les compétences numériques** comme l'utilisation des outils informatiques de base et l'adaptation aux nouvelles technologies ;
- **Les compétences entrepreneuriales** comme les compétences stratégiques liées à la planification et l'organisation et à la gestion de projets.

La démarche STED propose de partir des capacités d'affaires qui présentent des lacunes, et d'identifier les conséquences sur les besoins en compétences que l'amélioration de ces capacités d'affaires exigerait en précisant les professions concernées (Cf. Tableau 15).

Le tableau ci-après présente quelques exemples d'impact sur les besoins en compétences par capacité d'affaires pour les secteurs de l'Electroménager en Algérie, de l'IT Offshoring au Maroc et du Plastique Technique en Tunisie[5] .

Tableau 2 : Exemples d'impact sur les besoins en compétences

Secteur	Capacités d'affaires	Impact sur les besoins en compétences	Emplois concernés
Électroménager Algérie	Connaissance du marché et accès aux informations	▸Étude du marché national & International ▸Mise en place des stratégies Go to Market ▸Veille concurrentielle, analyse et planification	▸Market manager
	Capacité de fabrication des composants et d'assemblage	▸Maitrise du paramétrage des machines et des équipements ▸Mise en place des plans de maintenance préventive ▸Management de la production et de l'ordonnancement	▸Opérateur machine ▸Méthodiste maintenance ▸Automaticien ▸Techniciens de maintenance ▸Ingénieur HSE
IT Offshoring Maroc	Capacité de rétention des talents	▸Culture d'entreprise, sens du leadership, techniques de négociation, capacités d'anticipation, politique salariale	▸Gestionnaires des Ressources Humaines
	Capacité de développement des services innovants	▸Compétences techniques autour des technologies/modèles : -Cloud, Data, RPA (Robotic process automation), IA, Mobile, IoT, etc. -Modèle Agile, Dev Ops, UI/UX, technologies engendrées par l'industrie 4.0 (IoT, IA, etc.). -Cybersécurité, etc. ▸Connaissance des marchés et de leur évolution en matière de transformation digitale et de comportement de consommation.	▸Développeurs ▸Développeurs confirmés ▸Développeurs nouvelles technologies ▸Data Scientist ▸Responsable d'Affaires
Plastique Technique Tunisie	Transformation du plastique et du caoutchouc	▸Injection, extrusion, soufflage ▸Transformation du caoutchouc	▸Régleur ▸Chef d'ilot/ Chef d'équipe ▸Méthodiste
	Maintenance	▸Mécatronique ▸Lecture des plans de machines électriques et hydrauliques ▸Installation et exploitation des utilités de l'usine (électricité, air comprimé et eau de refroidissement) ▸Maîtrise des instructions fournies par les fournisseurs des machines	▸Maintenancier des équipements de plasturgie ▸Maintenancier de moules et outillages

5 Source: Rapports d'analyse STED, Projet STED-AMT, OIT

III.2.3.3. Impact sur les besoins quantitatifs en compétences

Les entreprises emploient des travailleurs et non des compétences. Pour élaborer des recommandations stratégiques utiles, les prévisions de besoins de compétences doivent être exprimées sous forme de demande de travailleurs/emplois à créer (besoins quantitatifs par profession).

Pour ce faire, il faut prendre en compte :

- Les conclusions sur les compétences requises, identifiées ci-dessus (Section III.2.3.2);
- La distribution actuelle des professions dans le secteur ; et
- L'évolution prévisible des compétences requises par rapport à celles qui existent.

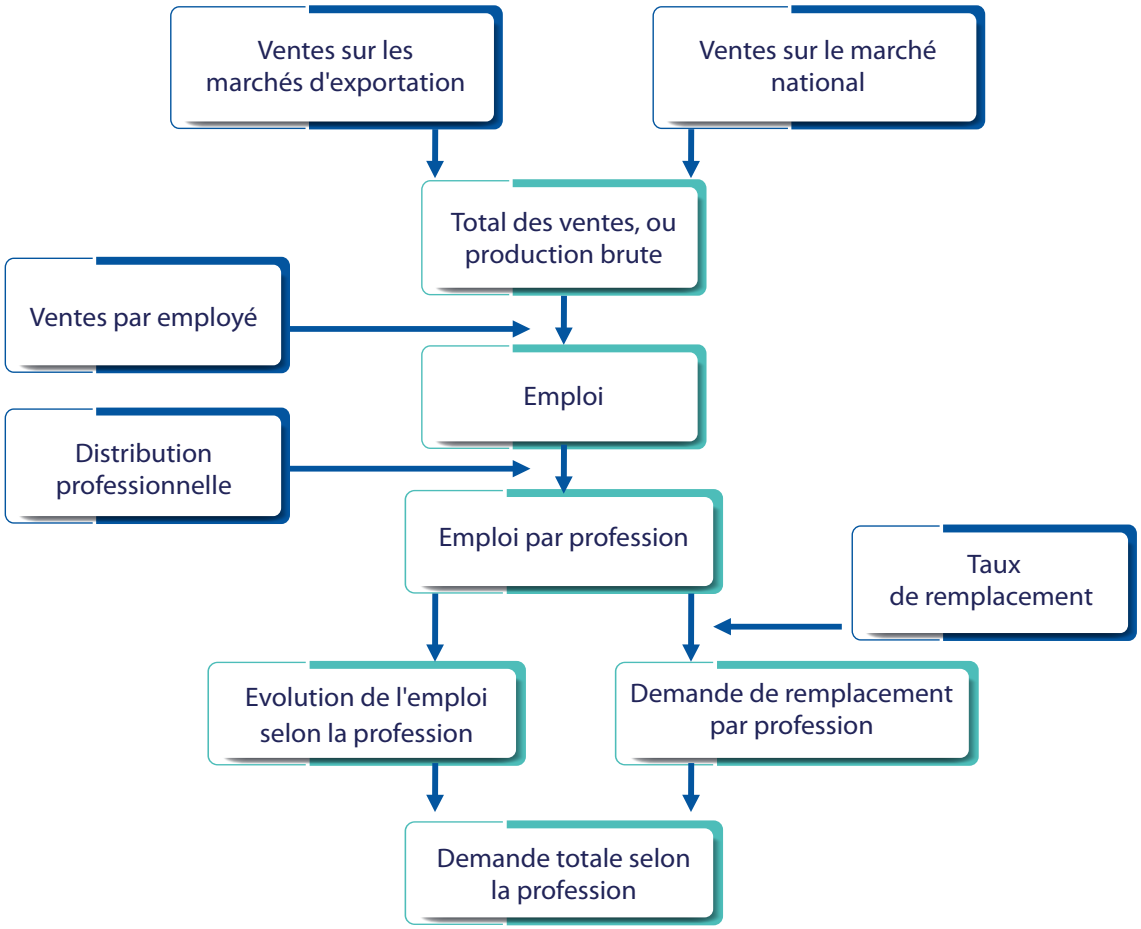
L'évaluation de la demande de travailleurs par type de compétences est abordée à travers un simple modèle de demande en compétences au niveau sectoriel (Modèle quantitatif au niveau du secteur), ou à travers un modèle national de prévision des professions dans l'ensemble de l'économie (Modèle de prévision national des professions dans l'ensemble de l'économie).

Les modèles nationaux de prévision des compétences peuvent être très utiles lorsqu'ils existent, mais les projections détaillées des professions au niveau sectoriel doivent faire l'objet d'un contrôle qualitatif réaliste auprès des parties prenantes du secteur.

L'enquête quantitative proposée dans le présent guide STED constitue une source importante pour compléter et affiner les données statistiques nationales de l'emploi dans le secteur, notamment en termes de distribution professionnelle de l'emploi, des flux de départs, ainsi que des recrutements prévisionnels par profession (Cf. Section IV.1.3.2).

La démarche STED propose un cadre analytique d'évaluation quantitative de la demande. La figure ci-après décrit le cheminement global suivi pour le modèle relatif à la demande de main-d'œuvre, utilisé pour convertir les scénarios élaborés à l'Etape 1 en projections de la demande de main-d'œuvre, ventilée par profession :

Figure 12 : Modèle prévisionnel d'évolution de la demande



Source: STED Compétences professionnelles pour le commerce et la diversification économique, Guide pratique, OIT, 2017

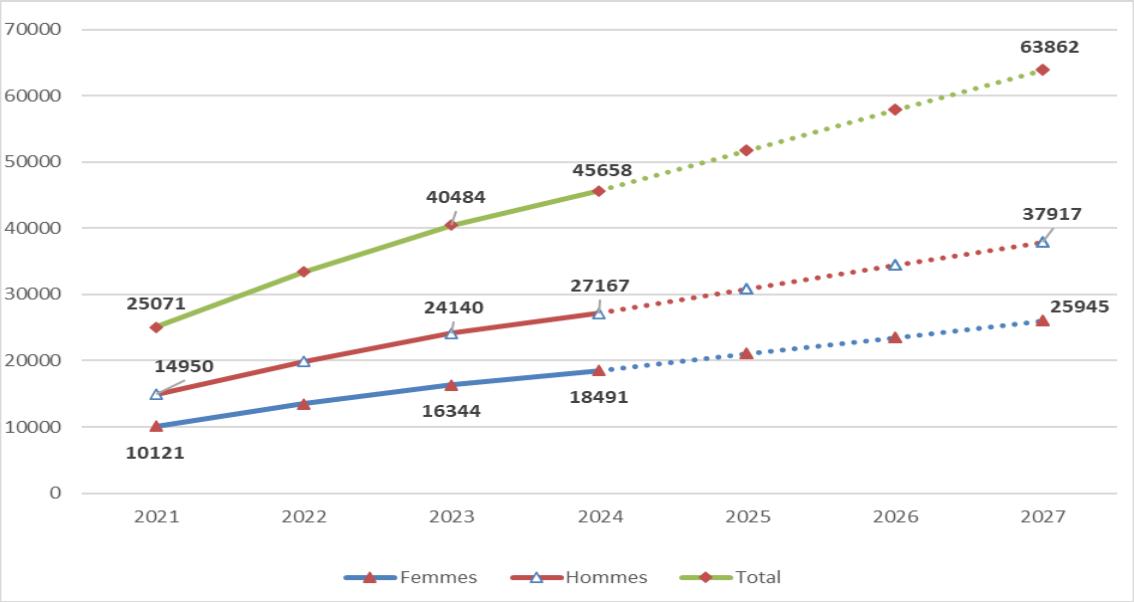
- **Ventes :** Le modèle s'appuie sur les projections de ventes du secteur sur le marché national et sur les marchés d'exportation ; ces projections sont fondées sur une interprétation quantitative du scénario retenu, à partir des séries de données statistiques disponibles sur les années précédentes.

- **Ventes par employé :** Il faut examiner la progression future des ventes par employé en analysant d'abord l'évolution du ratio ventes/effectifs dans les années précédentes. Les données quantitatives devraient être combinées aux informations qualitatives tirées de l'analyse, afin d'estimer l'évolution des ventes par employé.

- **Projections de l'emploi :** Les projections de l'emploi dans le secteur devraient se baser sur les données fiables les plus récentes. Les projections liées à la croissance des ventes et à l'amélioration de la productivité sont intégrées aux données initiales sur les effectifs, pour estimer l'évolution de l'emploi dans le secteur.

La figure ci-après présente un exemple de projections d'emploi par genre à l'horizon 2027, pour le secteur de l'IT-Offshoring au Maroc.

Figure 13 : Exemple de projections de l'emploi par genre « Scénario 2 » - Secteur ITO-Maroc



Source: Rapport d'analyse stratégique STED pour la branche de l'IT-Offshoring, OIT/Projet STED-AMT, Novembre 2021

- **Projections de l'emploi, ventilées par profession :** la ventilation des projections de l'emploi par profession se basera sur la distribution professionnelle du secteur. S'il y a des raisons de penser que les tendances passées ou la vision prospective du secteur vont impliquer une évolution de la répartition des activités au sein de ce secteur et induire un changement de la distribution professionnelle, les analyses peuvent envisager une distribution professionnelle différente pour la fin de la période considérée, et une distribution médiane pour la période intermédiaire. Les projections d'emploi ventilées par profession sont simplement calculées en répartissant la projection annuelle selon la distribution professionnelle prévue pour l'année considérée.

- En cas d'absence de données fiables sur la distribution professionnelle du secteur ou si la taille de l'échantillon semble inadéquate, il faut envisager d'autres options, par exemple utiliser les données tirées d'une enquête sur les entreprises, ou sur la distribution professionnelle du même secteur, d'un autre pays ayant un profil similaire.

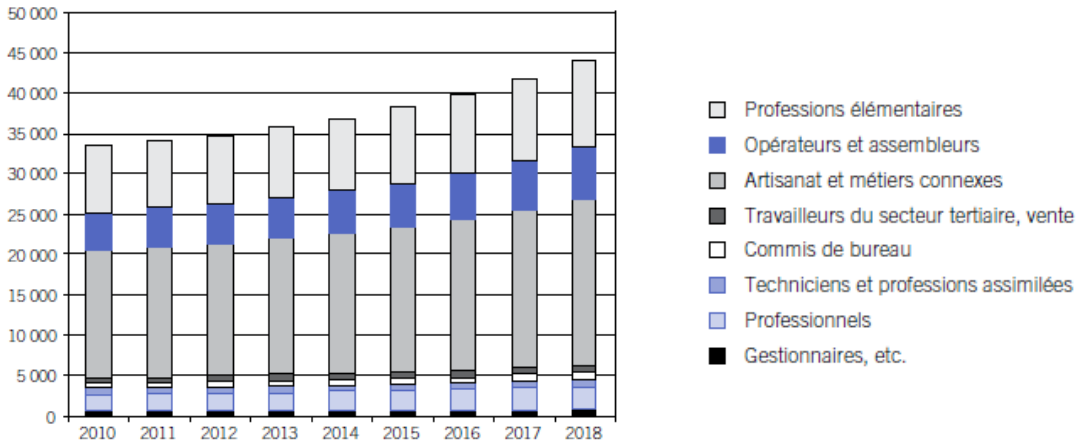
- **Demande ventilée par profession :** La demande pour chaque profession a deux composantes:
  - L'augmentation prévue du nombre de personnes employées dans une profession, pour chaque année de la projection, selon la formule de calcul suivante « nombre d'emplois dans la profession concernée durant l'année y, moins le nombre d'emplois durant l'année y-»; et,
  - Le remplacement des personnes qui quittent le marché du travail, vont travailler dans un autre secteur, ou se dirigent vers une autre profession ; pour ce faire, on ajuste généralement les données en ajoutant un taux de remplacement au nombre de personnes qui travaillaient dans cette profession l'année précédente. Le taux de remplacement peut être évalué à partir des résultats de l'enquête quantitative.

La demande totale par profession est la somme des deux composantes. Pour plus de précisions sur ce cadre analytique, l'utilisateur peut consulter le guide STED de l'OIT de 2012.

Ce modèle pourra être utilisé, pour convertir les scénarios élaborés lors de la 1ère étape en projections de la demande de main-d'œuvre, ventilée par profession.

La figure ci-après donne un exemple d'exercice de simulation des projections des emplois selon la profession dans le cas de scénario 3 « Renforcement qualitatif du secteur».

Figure 14 : Exemple d'emplois selon la profession - scénario de renforcement qualitatif du secteur



Source: STED Compétences professionnelles pour le commerce et la diversification économique, Guide pratique, OIT, 2017

III.2.4. Étape 4 : Offre de compétences

Cette partie de l'analyse STED concerne l'offre de compétences pour un secteur donné en termes de sources principales de recrutement de ces compétences, de données et projections de l'offre, ainsi que de contraintes systémiques entravant la réponse du dispositif actuel de formation aux besoins du secteur en compétences.

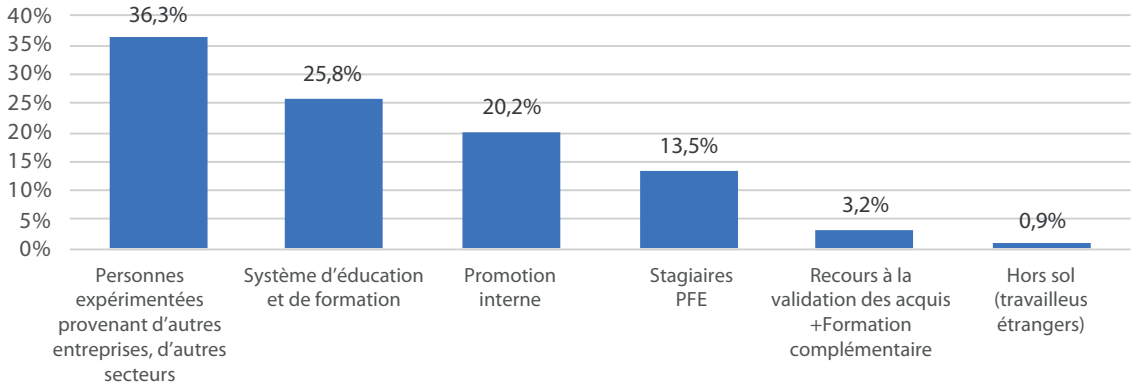
III.2.4.1. Sources d'offre de compétences

Il est important dans cette étape de connaitre les principales sources de recrutement[6] adoptées par les entreprises du secteur visé afin d'orienter les recommandations de développement des compétences pour ce secteur en conséquence. Parfois, les entreprises du secteur ne recrutent que les diplômés de certaines filières ou programmes de formation. Les recrutements peuvent se faire dans le cadre de stages ou de formations complémentaires / expérience spécialisée. D'autres entreprises privilégient les personnes expérimentées provenant d'autres entreprises ou d'autres secteurs ou encore recrutent moyennant la promotion interne. Certaines entreprises font recours à une main d'œuvre étrangère (les migrants) pour répondre à leurs besoins en compétences ou à des personnes non qualifiées hors de la population active existante ou parmi les travailleurs sous employés.

6 En cas d'absence de données, il est proposé de déduire cette information à partir des résultats de l'enquête quantitative auprès des entreprises du secteur (Cf. Section C, Question C6 du questionnaire auprès des entreprises pour un STED intermédiaire proposé en annexe 2).

La figure ci-après donne un exemple de sources de recrutement dans le secteur ITO- Maroc :

Figure 15 : Exemple de sources de recrutement : Cas de l'ITO (en %)

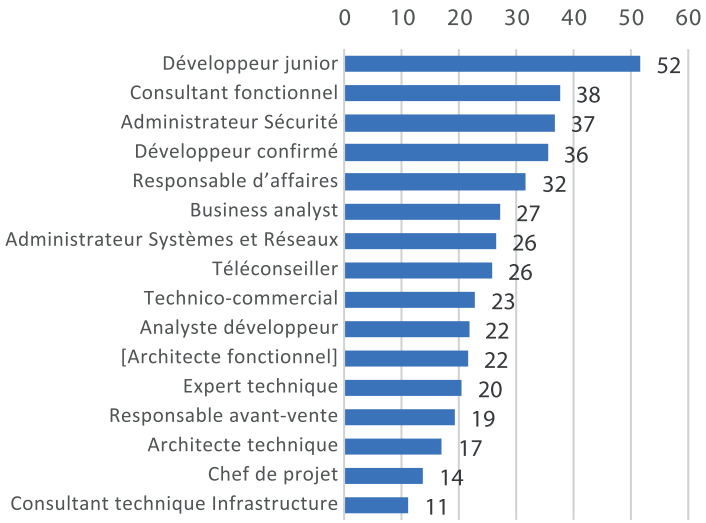


Source : Projet STED-AMT, Enquête auprès des entreprises ITO- Maroc, 2021

En outre, la structure des sources de recrutement diffère selon les professions. Certaines se ressourcent plus que d'autres de lauréats fraîchement sortis du système d'éducation et de formation, tandis que d'autres professions sont alimentées plutôt par des personnes expérimentées provenant d'autres entreprises ou à partir des mêmes entreprises après plusieurs années d'expérience professionnelle.

La figure ci-après donne un exemple illustrant la part des personnes embauchées directement du système d'éducation et de formation par profession lors de l'exercice STED mené dans le secteur ITO au Maroc:

Figure 16 : Part de personnes embauchées directement du système d'éducation et de formation par profession (Exemple secteur ITO-Maroc)



Source : Projet STED-AMT, Enquête auprès des entreprises ITO, 2021

Le travail d'analyse des données collectées permet d'identifier pour chaque profession, la nature des compétences demandées par les entreprises du secteur en termes de niveau de formation requis et d'expériences exigées (au sein ou en dehors de l'entreprise) et de ressortir les professions privilégiant les primo-demandeurs qualifiés ou non qualifiés.

III.2.4.2. Données et projections sur l'offre de compétences

Cette partie tente de cerner et de traiter l'offre de compétences qui alimente le secteur ou que ce dernier peut utiliser pour accompagner son développement futur en termes de diplômés à différents niveaux. L'évaluation quantitative de l'offre de compétences est très compliquée en raison de la diversité des sources de recrutement et de la multiplicité des facteurs qui déterminent le volume de l'offre mobilisable à partir de chaque source de recrutement.

a. Offre quantitative et projections

Il est question de collecter et d'analyser les données et les statistiques sur l'offre de compétences relatives à :

- L'offre de compétences émanant du système d'enseignement et de formation (formation professionnelle et technique initiale (y compris la formation par apprentissage et par alternance), enseignement supérieur, formation d'adaptation et de reconversion);
- L'offre de compétences résultant des recrutements parmi les personnes déjà employées ;
- L'offre de compétences résultant des recrutements dans les réservoirs de main-d'œuvre sous-employée ;
- L'offre de compétences parmi les migrants.

Offre de compétences émanant du système d'enseignement et de formation

L'équipe technique doit collecter des statistiques et des informations sur l'offre émanant du système d'enseignement et de formation professionnelle et technique initiale en s'appuyant, dans la mesure du possible, sur les données des organismes gouvernementaux responsables des secteurs d'enseignement et de formation.

Ces informations concernent principalement :

- Les effectifs des établissements de formation et d'enseignement publics et privés existants et futurs par région géographique ;
- Les effectifs des inscrits/ des nouveaux inscrits par niveau de formation ;
- Les effectifs des lauréats par niveau de formation ;
- La ventilation des effectifs susvisés par filières et programme/ branche de formation offerts ;
- Les données sur le suivi de l'insertion des lauréats.

En cas de disponibilité de séries de données chronologiques détaillées par niveau/filière de formation concernant les effectifs des inscrits (étudiants, stagiaires et apprenants) et les effectifs des diplômés,

il est en principe possible d'effectuer des projections sur les futures promotions de diplômés disposés à travailler dans le secteur considéré (Cf. Tableau 3).

Pour modéliser ces projections, il faut formuler des hypothèses sur :

- Le taux d'abandon de la formation ;
- Le taux de passage d'une année de formation à l'autre (pour les filières offertes sur plusieurs années) ;
- Le taux de redoublement ;
- Et le taux de réussite pour l'obtention du diplôme.

Ces hypothèses sont formulées sur la base de l'analyse de l'historique, des données actuelles et des mesures entreprises au niveau de chaque pays pour améliorer le rendement interne du dispositif de formation et d'enseignement. En cas de disponibilité de bases de données, il est facile d'effectuer ce travail de projection par région géographique du pays.

On tient aussi compte, lors de la modélisation des projections, des données sur la première insertion des diplômés. Cette insertion se fait-elle dans le même secteur où il y a une concurrence avec d'autres secteurs qui recrutent ces mêmes diplômés ? y-a-t-il d'autres diplômés provenant d'autres disciplines qui s'insèrent dans ce secteur ? Ces informations émanent généralement des enquêtes de suivi d'insertion des lauréats, menées généralement 6 à 9 mois après l'obtention du diplôme (analyse de la première insertion des lauréats) et sont complétées par les informations qualitatives sur la situation du marché du travail.

Tableau 3 : Projections des effectifs des inscrits et des lauréats par niveau /filière de formation

Niveau	Filières de formation	Formation professionnelle et technique/ Enseignement supérieur													
		Effectifs des inscrits							Effectifs des lauréats						
		Effectifs recensés			Effectifs prévisionnels				Effectifs recensés			Effectifs prévisionnels			
	Année	N-4	.....	N-1	N	N+1	.....	N+4	N-4	.....	N-1	N	N+1	.....	N+4

N: Année de référence

Lorsque les données ne sont pas disponibles, il est possible éventuellement d'identifier les principaux établissements d'enseignement et de formation qui dispensent des formations spécifiques, les consulter et/ ou les inviter aux travaux du comité directeur ou aux travaux des ateliers techniques et de prospective pour fournir un éclairage en la matière.

Offre de compétences résultant des recrutements parmi les personnes déjà employées

Les recrutements de personnes déjà employées peuvent provenir d'entreprises opérant dans le même secteur ou d'entreprises exerçant dans d'autres secteurs. Alors que la mobilité inter- entreprises au sein d'un même secteur n'impacte pas l'offre, la mobilité entre secteurs peut impacter négativement ou positivement l'offre pour un secteur donné selon les cas. L'exercice consiste donc essentiellement

à évaluer le nombre de personnes susceptibles de provenir d'autres secteurs moyennant une adaptation de leurs compétences. Les informations peuvent provenir éventuellement des données professionnelles existantes ou encore de l'analyse de la part de cette catégorie de travailleurs dans le secteur étudié.

Les possibilités de recrutement d'employés provenant d'un autre secteur dépendent du nombre de ces travailleurs qui possèdent les compétences de base recherchées, et du gain net (exprimé en nombre de travailleurs) qu'il est ainsi possible de réaliser. D'un point de vue politique plus global, il faut tenir compte de l'impact de ces mutations sur les autres secteurs, ce qui limite souvent l'intérêt de cette offre potentielle dans le cadre d'une stratégie STED.

S'il est parfois possible d'évaluer le nombre de candidats potentiels dans les autres secteurs grâce aux enquêtes sur la population active, il est généralement difficile de le faire par le biais d'analyses quantitatives. Toutefois, les informations communiquées par les entreprises ou les services de placement peuvent fournir des estimations raisonnables à cet égard.

Offre de compétences résultant des recrutements dans les réservoirs de main-d'œuvre sous-employée

Fréquemment, ces groupes sont si importants numériquement, qu'il est pratiquement inutile de les dénombrer. C'est particulièrement le cas pour les pays de l'Afrique du Nord caractérisés par de faibles taux d'activité en particulier féminine et des taux de chômage élevés notamment chez les jeunes.

Lorsqu'il est possible de les quantifier, il faut généralement se procurer l'information auprès des services publics de l'emploi, ou analyser les données disponibles tirées des enquêtes sur la population active. Les personnes concernées sont, par exemple :

- Les chômeurs possédant une qualification donnée, ou qui exerçaient une profession particulière;
- Les chômeurs possédant au moins un certain niveau d'instruction ;
- Les personnes exerçant une activité professionnelle à temps partiel qui se disent sous-employées.

Offre de compétences parmi les migrants.

Il est généralement difficile de quantifier précisément le nombre de migrants qualifiés qu'il est possible d'attirer vers le secteur considéré.

Les principales sources de données recherchées sont le ministère ou l'organisme responsable du contrôle ou de l'enregistrement des immigrants et les études internationales sur les flux de travailleurs qualifiés pour des secteurs donnés.

Par ailleurs et dans le cas de recours aux migrants par un secteur donné, il est possible de poser des questions spécifiques à intégrer dans le questionnaire de l'enquête auprès des entreprises du secteur (Cf. questionnaire en annexe 2).

b. Articulation niveau/filière et profession ou groupes de profession

Il est important de collecter des informations sur les programmes et les filières de formation et d'effectuer, en cas de disponibilité de données, un essai de correspondance entre les professions retenues pour l'exercice STED et les filières de formation, tableau ci-après, et ce, pour préparer l'étape suivante relative à l'analyse des déséquilibres offre / demande.

Tableau 4 : Correspondance entre les professions retenues pour l'exercice STED et les filières de formation

Niveau de formation *	Filière	Professions	Professions pour les primo-demandeurs	Autres professions pour les expérimentés
CAP, CAp				
DSP				
CQP/DQP/CMP				
BTP, BT, DT				
BTS, DTS				
Licence				
Master				
Doctorat				

** A titre indicatif, les niveaux de la formation professionnelle et technique et de l'enseignement supérieur dans les pays visés par le projet STED-AMT sont: Certificat d'Aptitude Professionnelle (CAP), Certificat d'Apprentissage (CAp), Spécialisation Professionnelle (DSP), Qualification Professionnelle (CQP, DQP), Certificat de Maîtrise Professionnelle (CMP), Technicien (BTP, BT, DT), Technicien Supérieur ou Spécialisé (BTS, DTS), Licence, Licence Professionnelle, Licence appliquée, Master, Master professionnel, Doctorat.*

III.2.4.3. Contraintes systémiques

Les contraintes systémiques à une offre adéquate de formation se réfèrent aux obstacles structurels, organisationnels et contextuels qui limitent la capacité d'un système de formation à répondre efficacement aux besoins des apprenants et du marché du travail. L'étape 4 du processus STED consiste également à identifier quels sont les facteurs contraignants les plus importants qui entravent les établissements de formation et d'enseignement à répondre adéquatement aux besoins en compétences des entreprises du secteur.

Ces contraintes peuvent être de plusieurs natures, telles que :

- Des contraintes liées à l'absence d'une politique claire de développement des compétences ;
- Un manque de gouvernance cohérente et une faible coordination entre les acteurs (gouvernement, établissements, entreprises) qui peut créer des décalages dans l'offre de formation ;
- Un financement insuffisant : Des budgets limités restreignent l'accès aux infrastructures modernes, aux ressources pédagogiques et à la formation des enseignants ;
- Des difficultés d'accès à la formation : Ils peuvent être liées par exemple aux coûts élevés de la formation, aux disparités géographiques, aux barrières socio-économiques (pauvreté, genre, exclusion) ou encore à l'absence de passerelles entre les niveaux de qualification ;
- De faibles mécanismes d'orientation vers les programmes de formation ciblant les professions retenues et faible attractivité des parcours professionnels de manière générale ;
- De faibles liens de collaboration entreprises/ établissements de formation qui engendrent des décalages entre les profils des personnes formées et les exigences requises pour les professions ciblées ;
- Un faible mécanisme d'évaluation de l'offre de formation que ce soit en termes de suivi de l'insertion des lauréats que d'évaluation systématique des programmes de formation après leur implémentation.

L'identification de ces contraintes systémiques est réalisée à partir de l'analyse documentaire, des consultations (Cf. Section IV.1.2.) et des travaux de groupes en atelier (Cf. déroulement de la 3ème session du 2ème atelier technique et de prospective à la section IV.2.4.3.).

III.2.5. Étape 5 : Analyse des déséquilibres Offre/ Demande de compétences

L'Étape 5 a pour objectif de comparer la demande de compétences (Étapes 2 et 3) avec l'offre provenant du système d'enseignement et de formation, ou d'autres sources, y compris les travailleurs migrants, la formation continue et les mesures d'insertion professionnelle (Étape 4). Il s'agit ici d'identifier le déséquilibre entre l'offre de compétences issue de ces diverses sources, et la demande présente et future.

Il existe trois principaux types de déséquilibres, qui peuvent se manifester séparément ou simultanément :

- **Le déséquilibre quantitatif :** le nombre global de travailleurs possédant les qualifications voulues est insuffisant ;
- **Le déséquilibre qualitatif :** le nombre de travailleurs est suffisant, mais ils ne possèdent pas les compétences requises par rapport aux exigences actuelles ou futures ;
- **Les obstacles à l'utilisation optimale de l'offre de main-d'œuvre,** qui ne permettent pas de satisfaire la demande de compétences.

Ces déséquilibres feront l'objet de discussions et de travaux de groupes dans le second atelier technique et de prospective (Cf. déroulement de la 4ème session à la section IV.2.4.4.).

III.2.5.1. Déséquilibres quantitatifs de l'offre

Les démarches « adéquationnistes » qui consistent à calculer et comparer la demande et l'offre de compétences par profession sont difficilement applicables. D'abord, ces démarches requièrent beaucoup de statistiques qui ne sont pas toujours disponibles. D'un autre côté, elles sont souvent critiquées en raison du fait qu'elles ne prennent pas en compte certains déterminants de la relation offre demande comme les salaires, le comportement des entreprises au recrutement, l'évolution de la distribution professionnelle et la transférabilité des compétences d'un emploi à un autre.

Une approche descriptive est habituellement préférable à un simple calcul de l'écart entre les projections quantitatives de l'offre et de la demande. La démarche STED propose une analyse croisée de l'évolution des indicateurs renseignant sur les déséquilibres offre demande de compétences comme :

- Le taux de chômage des diplômés dans les disciplines visant les professions du secteur ;
- Le taux de vacances des offres d'emploi par profession ;
- L'évolution des salaires par profession ;
- Le taux de turnover dans les professions analysées ;
- Les taux de surqualification et de sous-qualification par profession ;
- Les pénuries de compétences reportées par les employeurs lors des enquêtes ou des consultations ;

- Les inadéquations offre & demande reportées par les travailleurs et les diplômés.

Lorsque le taux de vacances est élevé, que les salaires augmentent plus rapidement dans le secteur que dans d'autres catégories professionnelles, que le taux de roulement de la main-d'œuvre est important et que de nombreux travailleurs changent d'employeur au sein du même secteur, la demande dépasse probablement l'offre. En revanche, lorsque le taux de vacances est faible, que des travailleurs qualifiés sont au chômage ou employés hors de leur spécialité, que les salaires sont en berne et que le taux de roulement volontaire de la main-d'œuvre est faible, l'offre dépasse probablement la demande.

Cependant, en présence d'indicateurs contradictoires simultanés comme une offre excédentaire face à une demande également excédentaire pour certaines professions, l'équation est plus complexe. Lorsque les employeurs disent éprouver des difficultés à recruter un nombre suffisant de travailleurs, et que d'autres informations donnent à penser que de nombreux candidats sont disponibles, mais ne veulent pas travailler dans ce secteur, le problème n'est peut-être pas dû à une simple pénurie d'offre, mais plutôt à la mauvaise image du secteur, ou à des rémunérations non compétitives par rapport à d'autres branches d'activité. La solution consiste alors à améliorer les conditions de travail, à renforcer la productivité de manière à offrir de meilleurs salaires, ou à identifier de nouveaux réservoirs de travailleurs plutôt que de tenter d'augmenter l'offre provenant des sources existantes.

L'enquête auprès des entreprises, prévue par la présente démarche apporte des informations sur les professions qui connaissant une pénurie, le turnover, l'évolution des salaires, les recrutements ainsi que sur les départs prévisionnels sur les trois prochaines années (Cf. Question E1 du questionnaire en annexe 2).

III.2.5.2. Déséquilibres qualitatifs offre demande

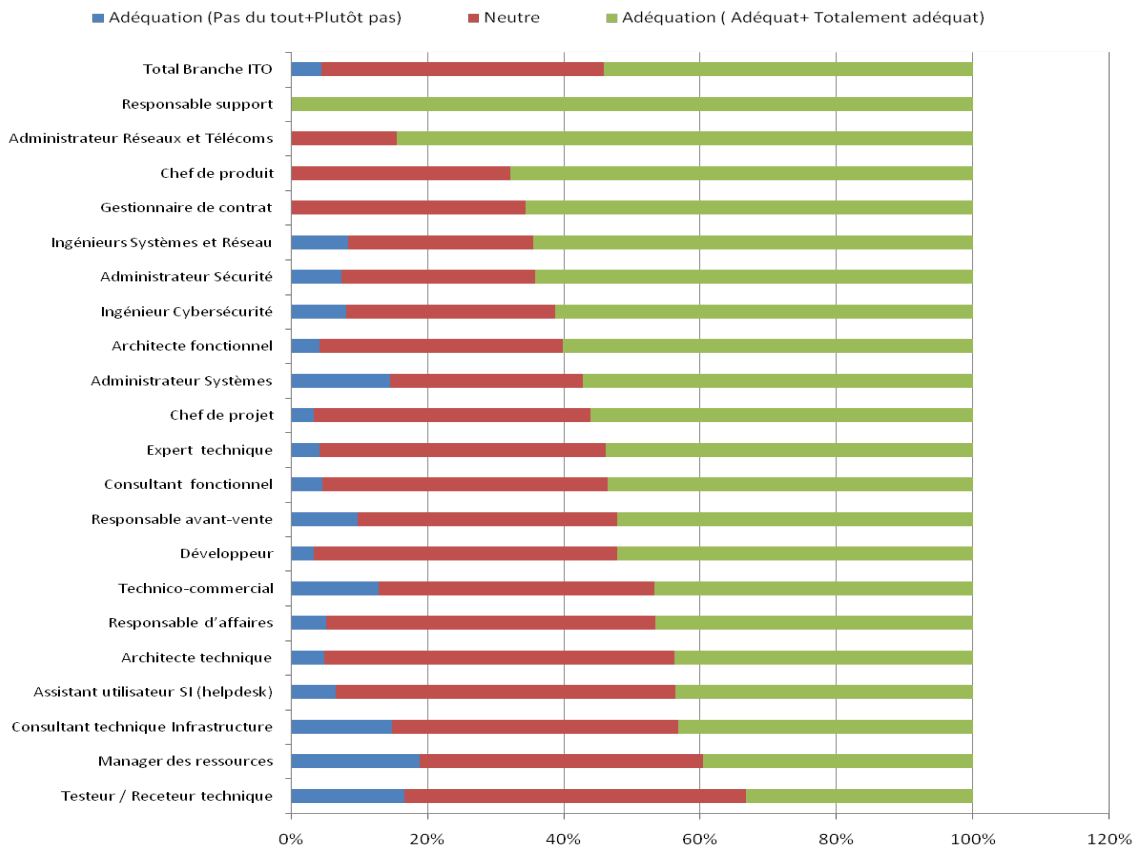
L'analyse du déficit qualitatif latent de l'offre fait suite à l'analyse effectuée à l'Étape 3, qui identifie les besoins qualitatifs de compétences pour répondre aux besoins de compétences qui découlent des actions de renforcement des capacités d'affaires des entreprises, mais aussi combler les déficits actuels des entreprises, en dehors de toutes actions nouvelles.

Dans cette partie, il s'agit de soulever les professions qui présentent des degrés d'inadéquation importants par rapport aux exigences actuelles et futures de compétences et de spécifier le type de compétences déficitaires.

L'enquête auprès des entreprises permet de repérer, à partir de la question E1, le degré d'adéquation des compétences actuelles employées sur le marché du travail par rapport aux exigences requises par profession et de préciser les déficits de compétences en cas de fortes inadéquations.

La figure ci-après donne un exemple sur le degré d'adéquation des compétences actuelles par profession, reporté par les entreprises de la branche ITO enquêtées au Maroc :

Figure 17: Degré d'adéquation des compétences des employés selon les déclarations des entreprises au niveau de la branche ITO - Maroc et par profession (% des employés)



Source : Rapport d'analyse stratégique STED pour la branche de l'IT-Offshoring, OIT/Projet STED-AMT, Novembre 2021

Pour les professions qui présentent un faible taux d'adéquation, le deuxième atelier technique et de prospective consacre la session 4 à l'identification de la nature des compétences à renforcer.

Par ailleurs, l'analyse du déficit qualitatif de l'offre permet également de déterminer qu'elles sont les compétences manquantes qui vont nécessiter la mise en œuvre de solutions concrètes de remédiation et celles qui n'appellent vraisemblablement pas de réponse coordonnée comme dans les cas suivants :

- Des mesures déjà prises pour combler certains déficits de compétences, identifiés ;
- Certains déficits actuels de compétences pourraient devenir moins cruciaux avec le temps, même sans aucune action spécifique ;
- Certains déficits de compétences pour lesquels les entreprises s'ajustent spontanément sans interventions externes.

La prise en compte de ces considérations permet de dresser une liste des facteurs de déséquilibres qualitatifs de l'offre de compétences qui exigent une réponse structurée.

Outre les démarches quantitatives et qualitatives, l'intelligence artificielle (IA) peut être un outil puissant pour analyser les déséquilibres entre l'offre et la demande de compétences sur le marché du travail. Avec l'IA, il est possible d'agréger et d'analyser des données de diverses sources comme les offres d'emploi pour évaluer la demande en compétences du marché du travail. L'IA peut aussi identifier les compétences disponibles à travers l'analyse des CV et des profils professionnels ainsi que des formations suivies et certifications obtenues. Un système de Matching IA peut alors comparer l'offre de compétences disponibles et la demande de compétences des entreprises et préciser la nature du déséquilibre (pénurie, surplus, écart de compétences et tendance émergente).

III.2.5.3. Obstacles à l'utilisation optimale de l'offre de main-d'œuvre

Certains déséquilibres offre demande de compétences ne s'expliquent ni par une offre quantitative insuffisante de compétences, ni par une inadéquation qualitative. Il existe parfois des réservoirs potentiels de compétences que les entreprises du secteur ne peuvent pas utiliser en raison d'obstacles à l'accès à ces ressources.

La démarche STED propose d'identifier ces obstacles et de faire des propositions spécifiques pour les surmonter. Les obstacles les plus courants de ce genre sont les suivants :

- **Des obstacles à la prestation des formations.** De nombreuses sources potentielles de compétences sont tributaires des formations offertes, qu'elles soient financées par le gouvernement, les employeurs, les personnes qui suivent ces formations, les organisations représentatives de travailleurs ou les bailleurs de fonds internationaux. Nous soulignons dans ce cas les entreprises qui hésitent parfois à s'engager dans la formation, notamment parce qu'elles craignent que leurs employés démissionnent après avoir suivi une formation, qui profitera alors à leur nouvel employeur ou parce que la mobilisation des employés pour la formation pendant les heures de travail perturbe l'activité normale de l'entreprise ;

- **Obstacles d'accès à la formation de candidats potentiels**. Le simple fait d'offrir une formation ne garantit pas que les candidats potentiels vont s'y inscrire, sauf si c'est une condition d'emploi. Remédier à ce problème dans le cadre des programmes généraux de formation ou d'enseignement implique une double démarche : d'abord s'assurer que la formation en question offre de bons débouchés économiques et professionnels, puis en convaincre les intéressés. Cela signifie également qu'il faut établir des dispositifs financiers facilitant la participation à ces formations, par exemple : dispenser la formation à des heures, et dans des lieux, qui permettent aux stagiaires de continuer à travailler ; rémunérer les formations; ou cibler les groupes qui peuvent les suivre parce qu'ils ont une autre source de revenu (par exemple les régimes de protection sociale pour les chômeurs, les handicapés ou les retraités).

- **Obstacles liés au recrutement des compétences disponibles.** Ce type d'obstacles peut être dû à des difficultés pour les employeurs d'accéder aux informations sur les compétences disponibles, à des rigidités du marché du travail qui n'encouragent pas les entreprises à recruter parmi les primo-demandeurs d'emploi inexpérimentés ou encore à des barrières à la migration et à l'immigration.

III.2.6. Étape 6 : Recommandations

Cette partie est consacrée à la proposition de recommandations concrètes pour répondre aux déséquilibres Offre/ Demande de compétences décrits à l'étape 5.

La démarche STED tente de répondre aux questions suivantes :

- Comment combler les déficits de compétences existants et futurs ?
- Comment le système de formation et d'enseignement peut-il mieux répondre à la demande ?
- Faut-il faire appel à d'autres sources d'offre de compétences ? lesquelles ?
- Comment lever / atténuer les obstacles à l'utilisation optimale de l'offre de main-d'œuvre ?
- Comment mieux anticiper la demande de compétences à l'avenir ?
- Comment les entreprises peuvent-elles améliorer les compétences de leur main-d'œuvre ?

La réponse à ces questions fait l'objet des travaux de la 5ème session du second atelier technique et de prospective. Le présent guide propose des outils de travail pour cadrer les travaux des groupes de travail de cette session (Cf. déroulement de la 5ème session du 2ème atelier technique et de prospective à la section IV.2.4.5.).

Les recommandations proposées sont structurées selon six grandes catégories, comme le montre la figure ci-après :

Figure 18 : Les grandes catégories de recommandations STED

III.2.6.1. Actions de formation pour pallier les déficits de compétences professionnelles spécifiques

Cette première catégorie de recommandations vise les propositions d'actions de formation à organiser pour répondre aux déséquilibres en compétences professionnelles spécifiques par profession que ce soit sur le plan qualitatif ou quantitatif. Pour chacune des professions ou groupes de professions visées, il s'agit de proposer des actions de formation qui répondent à ces déficits, en mentionnant les mesures d'accompagnement y afférentes (Élaboration de nouveaux programmes, actualisation de programmes existants, contenu de cours, évaluation, formation de formateurs et de tuteurs, stages, etc.), (Cf. Tableau 23).

Ces actions peuvent être menées, selon le contexte pays et la spécificité du secteur, dans le cadre de formation initiale, de formation pré-embauche, de formation continue, ou de formation de reconversion et d'adaptation.

III.2.6.2. Actions de renforcement des compétences de base

Cette catégorie de recommandations traite les actions de renforcement des compétences de base toutes professions confondues. Les actions proposées contribuent à la réponse aux besoins qualitatifs en compétences en améliorant les compétences fondamentales des individus et des équipes. Les principales compétences visées ici sont les suivantes :

- **Compétences de littératie (alphabétisation):** Des programmes de lecture, d'écriture, du calcul et des mathématiques de base pourront être proposés pour les personnes qui n'ont pas acquis ces compétences de manière suffisante pendant leur scolarité ;
- **Compétences numériques :** Formations en informatique et en utilisation des technologies (Savoir utiliser un ordinateur, naviguer sur internet, utiliser des logiciels de traitement de texte, envoyer des e-mails, comprendre la cybersécurité et les enjeux liés à la vie numérique) ;
- **Compétences relationnelles :** Proposer des actions de développement des capacités en communication, de prise de parole en public, de travail en équipe et de gestion des conflits ;
- **Compétences en communication :** Proposer des programmes de renforcement des compétences liées à la communication et à la maîtrise des langues demandées pour les professions prioritaires ;
- **Compétences en organisation du travail :** Proposer des actions de formation sur la gestion du temps, la gestion des ressources et des projets, l'utilisation des logiciels d'organisation de travail, etc. ;
- **Compétences en résolution de problèmes :** Proposer des formations sur l'identification et l'analyse des problèmes, les méthodes et techniques de résolution de problème, la prise de décision et la gestion des priorités, etc.

Il s'agit de proposer par type de compétence de base, les solutions pour le renforcement des compétences requises avec l'identification de la cible (Cf. Tableau 24).

III.2.6.3. Actions d'amélioration de la GRH

Cette catégorie de recommandations traite des actions d'amélioration de la GRH, qui constituent une des dimensions importantes pour combler les déséquilibres offre/demande. A titre d'exemple, en période de pénurie de talents, la GRH met en place des stratégies de recrutement plus agressives, en misant sur des canaux de communication diversifiés, des partenariats avec des écoles ou des institutions de formation, et en valorisant des critères de différenciation pour attirer les talents (flexibilité, avantages sociaux, salaire, etc.).

Les actions d'amélioration de la GRH peuvent toucher plusieurs domaines tels que le recrutement et le sourcing en compétences, la motivation et la rétention des talents, l'amélioration des conditions et le bien-être au travail, la formation et le développement de compétences ainsi que la gestion de carrières.

Les participants à la 5ème session du second atelier technique et de prospective proposent les actions de GRH prioritaires par type d'action en identifiant la cible (Cf. Tableau 25).

III.2.6.4. Utilisation optimale de la main d'œuvre existante et mobilisable

Il s'agit dans cette partie de réfléchir sur les recommandations et les solutions qui permettent de contribuer à lever les obstacles à l'utilisation optimale de l'offre de main-d'œuvre existante, mentionnées au niveau de la section III.2.5.3 au niveau des déséquilibres Offre/ Demande.

Le tableau ci-après donne des exemples de recommandations pour lever les obstacles à l'utilisation optimale de l'offre de main-d'œuvre.

Tableau 5 : Exemples de recommandations pour lever les obstacles à l'utilisation optimale de l'offre de main-d'œuvre

Obstacles à l'utilisation optimale de l'offre de main-d'œuvre	Exemple d'actions à proposer
Obstacles à la prestation des formations	▸Appui financier aux établissements de formation ▸Incitations financières aux entreprises pour l'organisation de la formation continue ▸Incitations financières à l'apprentissage
Obstacles à l'accès à la formation de candidats potentiels	▸Prime à la mobilité des apprenants ▸Organisation d'actions de formation qui prennent en compte ces obstacles comme le E-learning et la formation à distance
Obstacles liés au recrutement des compétences disponibles	▸Développement de plateformes numériques sur l'offre de compétences ▸Incitations au recrutement ▸Actions d'organisation de la mobilité et de la migration de la main d'œuvre

La démarche STED consacre une partie de la 5ème session du second atelier technique et de prospective à ce volet (Cf. Tableau 26).

III.2.6.5. Changements systémiques plus larges

Cette partie est consacrée aux propositions à faire pour apporter des changements systémiques plus larges qui amélioreraient l'environnement global de l'offre de compétences, notamment en ce qui concerne :

- Les stratégies et politiques nationales et sectorielles de développement des compétences ;
- La gouvernance et la coordination des parties prenantes (exemple : mise en place d'un Conseil en compétences sectoriel ou autre mécanisme de gouvernance des compétences, système d'informations sur le marché du travail et sur l'offre de formation) ;
- Le financement pour promouvoir le développement des compétences demandées ;
- La pertinence des programmes de formation (exemple de développement de programmes selon l'approche par compétences) ;
- L'exécution et les pratiques d'évaluation, de certification de compétences et de reconnaissance des acquis ;
- La collaboration entre les établissements de formation et les entreprises (développement de l'apprentissage et de l'alternance, organisation de stages pour stagiaires/étudiants, vécu professionnel pour les enseignants et les formateurs, formation des travailleurs, implication des professionnels dans le développement des programmes de formation, l'acte de formation en tant qu'intervenants externes et dans l'évaluation/ certification des étudiants et stagiaires, développement de la formation continue).

Ce volet est discuté lors des travaux de la 5ème session du second atelier technique et de prospective (Cf. Tableau 27).

III.2.6.6. Accès au développement de compétences, intégration sociale, apprentissage tout au long de la vie

La démarche STED ne se limite pas à des propositions visant à assurer une meilleure adéquation offre demande de compétences. Elle veille aussi à l'inclusivité des populations défavorisées comme les jeunes, les femmes ou encore les travailleurs informels à travers des propositions explicites favorisant l'accès de ces populations aux actions recommandées.

Cette partie tente de proposer des recommandations concrètes quant à l'accès au développement des compétences, à l'intégration sociale et à la formation continue (Cf. Tableau 28).

a. L'accès au développement de compétences : Il s'agit de proposer des mesures ciblées pour améliorer l'accès aux opportunités de développement des compétences (formation initiale, continue et autres modes de formation), le recrutement et l'avancement de carrière dans le secteur visé pour toutes les personnes, y compris celles des groupes marginalisés (femmes, jeunes, personnes âgées, migrants, ruraux, travailleurs de faible niveau de qualification, TPE, informel, etc.) ;

Des mécanismes d'aide financière peuvent être instaurés, tels que des bourses et des subventions, pour aider les individus à accéder à la formation et à l'éducation. L'adoption de modes de formation flexibles et adaptés comme la formation à distance permettra d'élargir l'offre de formation à des publics défavorisés difficilement mobilisables. Les recommandations peuvent porter également sur le développement de l'apprentissage et l'accès à des possibilités de reconversion et de perfectionnement notamment pour les travailleurs peu qualifiés qui sont particulièrement exposés au risque d'obsolescence des compétences et spécialement vulnérables au changement technologique.

b. Intégration sociale : trois types de recommandations pourront être pris en compte :

- Développement de programmes de formation inclusifs qui prennent en compte les réalités culturelles et sociales des apprenants pour favoriser leur intégration dans la société et sur le marché de travail ;

- Sensibilisation et incitation des entreprises pour adopter des pratiques inclusives dans le développement des compétences ;

- Mise en place de programmes de mentorat et d'accompagnement pour aider les personnes en difficulté d'insertion professionnelle à s'intégrer sur le marché du travail.

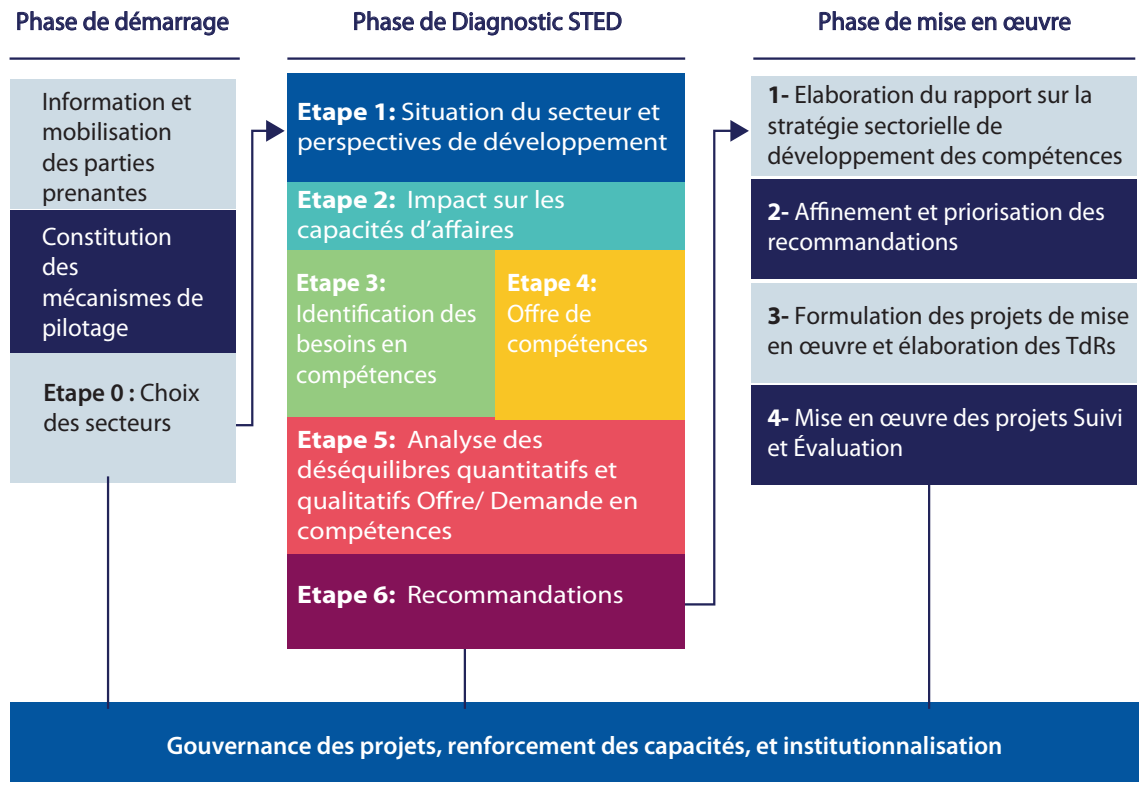
c. Apprentissage tout au long de la vie : comme l'octroi d'incitations aux entreprises et aux établissements de formation et d'enseignement pour offrir des programmes de formation continue en vue de maintenir à jour les compétences des travailleurs face aux évolutions du marché et de développer des plateformes et des ressources en ligne pour permettre un apprentissage autodirigé, donnant aux individus la possibilité de progresser à leur rythme.

III.3. Phase 3 : Mise en œuvre des recommandations

La troisième phase du processus STED vise la mise en œuvre des recommandations formulées lors de la 6ème étape du diagnostic sectoriel STED et de l'élaboration de la stratégie de développement des compétences pour le secteur visé (Cf. Section III.2.6).

Cette phase regroupe : (i) l'élaboration du document stratégique sur les compétences sectorielles, (ii) l'affinement et la priorisation des recommandations, (iii) la formulation détaillée des projets et l'élaboration des termes de références, (iv) la mise en œuvre concrète des projet prioritaires, et leur suivi/ évaluation, comme le montre la figure ci-après.

Figure 19 : Processus STED général



La réalisation de ces étapes se fait dans un cadre participatif impliquant tous les acteurs intervenants dans le secteur et concernés par la question d'anticipation et de développement des compétences. L'approche de Gestion Axée sur les Résultats (GAR) et Suivi & Evaluation est utilisée dans STED pour fournir un cadre cohérent pour la gestion des projets STED.

Elle doit être exécutée conformément à l'approche de l'OIT en matière de gestion axée sur les résultats[7]. L'objectif étant de fournir des informations fiables et opportunes afin que la gestion des projets à tous les niveaux de décision puisse évaluer de manière transparente ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas et pourquoi. Grâce à ce retour d'information, de meilleures décisions seront prises et les ressources seront allouées plus efficacement.

III.3.1. Élaboration du rapport sur la stratégie sectorielle de développement des compétences

L'équipe technique traduit la recherche, les résultats des deux ateliers et des consultations en un document stratégique sur les compétences sectorielles STED, élaboré en consultation avec le comité de pilotage, et les partenaires nationaux et sectoriels concernés. Une fois achevé, le document stratégique sur les compétences sectorielles STED passe par un processus final de validation et de lancement.

7 Pour des orientations détaillées sur la GAR et sur le suivi et l'évaluation des projets basés sur l'approche STED, veuillez-vous référer au manuel STED «Results Based Management and M&E Manual» (BIT, 2016) (disponible uniquement en anglais).

La première ébauche de la stratégie sur laquelle se base les consultations devrait être préparée par l'équipe technique dans un délai allant d'un à deux mois après le deuxième atelier STED, en fonction de l'étendue des déficits d'information identifiés et de la validation, des consultations et des améliorations nécessaires.

L'annexe 4 renvoie, à titre indicatif, aux principales sections constituant le document stratégique sur les compétences sectorielles STED.

III.3.2. Affinement et priorisation des recommandations

Les résultats des exercices de travail en groupe du second atelier technique et prospective (session 5) donnent une première idée des conclusions et recommandations à intégrer dans le document stratégique sur les compétences sectorielles STED. Il faudra par la suite affiner davantage ces recommandations, de manière à ce que celles-ci :

- Soient techniquement solides et basées sur une compréhension fondée des faits et problèmes;
- Aient une logique claire exprimant la manière dont chacune devrait améliorer les résultats du secteur au profit de ses entreprises et travailleurs ;
- Tiennent compte des points de vue de toutes les parties prenantes ;
- Puissent être mises en œuvre dans la pratique ;
- Jouissent du soutien des parties prenantes dont la contribution est requise pour une mise en œuvre réussie.

Une fois les recommandations STED affinées et formalisées, l'équipe technique doit procéder à leur priorisation pour en sélectionner les plus pertinentes et urgentes à mettre en œuvre. Ce travail de priorisation est mené en étroite collaboration avec les principales parties prenantes concernées.

L'opération de priorisation peut se faire de manière consensuelle dans un cadre de dialogue entre les parties prenantes concernées. Pour éviter les divergences, un système de scoring basé sur des critères convenus au départ peut être retenu. Ces critères peuvent être en lien avec (i) l'ampleur de l'impact potentiel de la mise en œuvre de la recommandation sur le secteur, (ii) le caractère urgent de la mise en œuvre de la recommandation, (iii) le coût de sa mise en œuvre, et (iv) son degré d'alignement aux objectifs stratégiques. Les parties prenantes accordent des notes selon les critères et la grille de notation pour chacune des recommandations (par exemple 1 à 5 ; 5 étant hautement prioritaire). Les recommandations sont classées après selon les scores obtenus.

Le nombre de recommandations à retenir dépend des ressources financières disponibles auprès des acteurs concernés ainsi que des possibilités de mobilisation d'autres ressources de fonds auprès des bailleurs de fonds nationaux et internationaux.

III.3.3. Formulation des projets de mise en œuvre et élaboration des termes de référence

Les recommandations retenues devront être détaillées et formulées sous forme de projets. Pour cela, il est proposé d'adopter la démarche de l'OIT pour la GAR et le suivi & évaluation. Chaque projet pilote doit avoir un objectif clair, des cibles mesurables, des activités de mise en œuvre, des indicateurs de suivi, une estimation de budget, et un calendrier prévisionnel.

La formulation des projets devra se baser sur une démarche participative associant les principaux acteurs concernés pour une compréhension commune des attentes de chaque partenaire de ce projet, de ses objectifs, de sa complémentarité avec les actions en cours, des cibles à viser, des responsabilités de mise en œuvre et des contributions de chaque partenaire.

L'encadré ci-dessous propose un modèle de fiche-projet :

Encadré 2 : Modèle proposé de fiche projet

Résumé du Projet

I. INTRODUCTION

II. JUSTIFICATION DU PROJET ET BASES DE LA THEORIE DU CHANGEMENT

II.1. Analyse du problème
II.2. Analyse des parties prenantes
II.3. Analyse des groupes bénéficiaires clés
II.4. Analyse des groupes cibles (bénéficiaires finaux ou indirects)
II.5. Changement final souhaitable

III. STRATÉGIE ET CADRE LOGIQUE

III.1. Description de la stratégie du projet
III.2. Chaine de résultats
III.3. Cadre logique

IV. DÉFINITION ET SUIVI DES INDICATEURS

V. HYPOTHÈSES ET RISQUES

VI. COUT DU PROJET

VII. CALENDRIER DE MISE EN ŒUVRE

Pour préparer la mise en œuvre de ces recommandations, chaque projet pilote devra faire l'objet d'une fiche-projet, puis des termes de référence qui serviront éventuellement pour le recrutement de prestataires. Ces TdRs incluent les éléments suivants :

- Objectifs et résultats escomptés ;
- Méthodologie et approche à suivre ;
- Rôles et responsabilités des parties prenantes ;
- Indicateurs de performance ;
- Budget et ressources nécessaires.

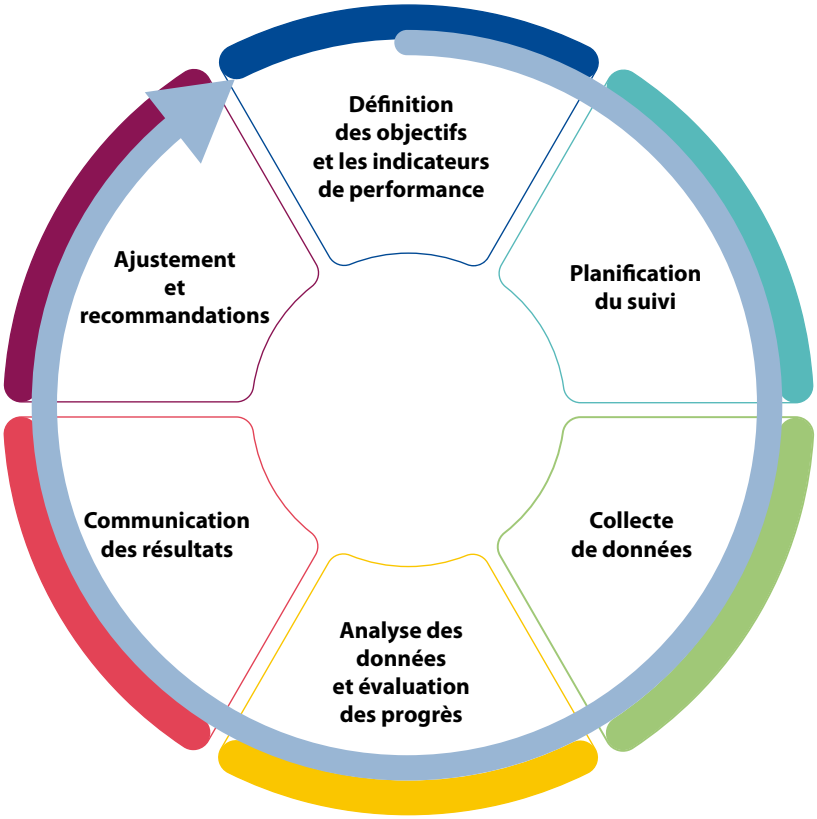
Ces TdRs sont ensuite soumis pour validation auprès des parties prenantes concernées pour garantir leur alignement avec les objectifs globaux.

III.3.4. Mise en œuvre des projets et suivi et évaluation

La mise en œuvre des projets et actions retenues pour le développement de l'offre de compétences dans le secteur étudié devra être accompagnée par un dispositif rigoureux de suivi et évaluation pour s'assurer de leur bonne mise en œuvre, mesurer les résultats atteints et en tirer les enseignements pour des projets futurs. Vu la nature complexe du domaine de la relation offre demande de compétences, le mécanisme de suivi et évaluation apporterait une grande valeur ajoutée à la compréhension, sur un plan pratique, des effets des interventions réalisées sur les résultats escomptés. Ceci favorise la capitalisation, l'apprentissage et la prise en compte des bonnes pratiques et des leçons apprises dans les projets futurs.

Le dispositif de suivi et évaluation des projets STED à mettre en œuvre s'aligne sur les six étapes standards d'un processus de suivi et évaluation.

Figure 20 : Processus de suivi et évaluation



1. Définition des objectifs et les indicateurs de performance

Une partie des objectifs a déjà été précisée dans la vision du développement du secteur au niveau de l'étape 1 du processus STED, notamment en termes de création d'emplois et d'offre de formation.

Il s'agit d'affiner et de compléter les objectifs en termes de développement des compétences et de définir des indicateurs de suivi. Ces indicateurs peuvent être quantitatifs ou qualitatifs.

2. Planification du suivi

Le mécanisme de suivi et évaluation devra se baser sur un plan de suivi détaillé, incluant les activités à surveiller, les ressources nécessaires et les rôles des parties prenantes. Cette étape porte également sur la planification des échéances pour la collecte et l'analyse des données.

3. Collecte de données

Cette étape consiste à recueillir des informations qualitatives et quantitatives sur les activités et les résultats du projet. Les méthodes les plus courantes de collecte de données sont les enquêtes, les entretiens, les observations sur le terrain et les analyses documentaires.

4. Analyse des données et évaluation des progrès

Il s'agit de comparer les résultats obtenus avec les objectifs fixés et d'identifier les écarts, les succès, et les défis rencontrés dans la mise en œuvre. Des outils d'analyse comme les graphiques de tendance et les tableaux de bord aident à illustrer les progrès enregistrés.

5. Communication des résultats

La communication sur les résultats atteints est importante pour assurer la transparence en partageant à la fois les réussites et les difficultés rencontrées. Un système de reporting sous forme de rapports périodiques clairs et concis aide à informer les parties prenantes concernées ainsi que les bailleurs de fonds le cas échéant.

6. Ajustements et recommandations

La boucle du processus de suivi et évaluation se termine par la formulation de recommandations et de mesures correctives pour améliorer l'efficacité des interventions et maximiser l'impact du projet. Cette partie sert également à dégager les leçons apprises à intégrer dans les futurs projets similaires.

Pour le montage d'un dispositif de suivi et évaluation dans les projets STED, les équipes techniques peuvent se référer au manuel spécifique sur la gestion axée sur les résultats et le suivi et évaluation, appliquée à la démarche STED, développé en 2016 par l'OIT[8].

III.4. Phase 4 : Gouvernance, renforcement de capacités et institutionnalisation

Cette phase a une dimension transversale. Elle englobe les aspects de la gouvernance, du renforcement des capacités, de l'institutionnalisation, ainsi que du dialogue entre les parties prenantes impliquées. L'objectif est de garantir la pérennité du processus STED en établissant des structures et des mécanismes de gouvernance, tout en renforçant les compétences des acteurs concernés afin de faciliter la duplication de l'approche à d'autres secteurs.

En effet, un projet STED vise non seulement à mettre en œuvre les stratégies identifiées pour répondre aux besoins de compétences sectorielles, mais également à développer et renforcer les cadres institutionnels et la capacité institutionnelle aux niveaux sectoriel et national afin d'institutionnaliser l'anticipation de compétences comme un élément essentiel de gouvernance des systèmes de développement des compétences dans le(s) secteur(s), au niveau national, et sectoriel.

En matière de renforcement de capacités, il est important de cibler les acteurs clés du processus STED, dès le démarrage, par des actions de formation sur les démarches et outils d'anticipation des besoins en compétences de manière générale et la démarche STED en particulier ainsi que sur la gestion axée sur les résultats et le Suivi & évaluation dans le contexte de STED. Ceci permet de favoriser l'adhésion au projet et l'appropriation de la démarche ainsi que sur la mise en œuvre des recommandations[9].

8 Manuel STED «Results Based Management and M&E Manual» (BIT, 2016) (disponible uniquement en anglais).

9 Source: Note sur les enseignements tirés de l'expérience du Projet STED-AMT, OIT, Janvier 2024.

Pour ce qui est de l'institutionnalisation, l'objectif est de mettre en place des mécanismes qui permettent de prendre en charge la mission d'anticipation et de développement des compétences de manière durable pour instaurer un système d'alignement régulier de l'offre de compétences aux besoins en compétences anticipés du secteur. Cette fonction est souvent insuffisante ou manque de cohérence dans les pays en voie de développement. La mise en place de projets STED peut constituer une occasion pour revoir les mécanismes institutionnels d'anticipation et de développement des compétences et les structurer au niveau national, sectoriel et régional. Les comités sectoriels de compétences (CSC) constituent une pierre angulaire dans les mécanismes institutionnels d'anticipation et de développement en compétences.

Les CSC sont des organisations sectorielles, présidées généralement par des professionnels et qui regroupent des représentants des employeurs, des syndicats et de l'administration publique. Ils ont pour objectif de veiller à ce que l'offre de compétences réponde aux besoins du secteur au niveau national et international. Ils font partie des approches sectorielles d'anticipation et d'adéquation des compétences, de plus en plus adoptées dans le monde. Ils jouent un rôle dans la représentation du secteur concerné et offrent une plateforme de concertation et de coordination. Le benchmark réalisé par l'Organisation Internationale du Travail a montré que les pays qui ont adopté cette approche sectorielle comme la Corée du Sud enregistrent de meilleures performances en termes d'adéquation de l'offre à la demande de compétences et des niveaux de chômage très faibles.

Les CSC peuvent assurer plusieurs missions comme la production et l'analyse d'informations sur le marché du travail, l'anticipation des besoins en compétences et la formulation de recommandations pour pallier les déficits de compétences identifiés, l'élaboration et l'actualisation des normes de compétences, l'information, la communication et le conseil sur le développement des compétences, la coordination et le dialogue sur les compétences entre les parties prenantes concernées par le développement des compétences. Ils peuvent aussi, selon les pays contribuer activement à des missions de promotion de la formation par apprentissage, de soutien de l'assurance qualité de l'offre de formation et d'évaluation, de formation des formateurs et des évaluateurs, de validation des acquis de l'expérience ou encore d'appui au développement du Cadre National de Certification.

Pour la conception de ces CSC, les équipes techniques peuvent se baser sur le dialogue entre les parties prenantes clés, les résultats des études et analyses stratégiques STED, en particulier celles en lien avec les dispositifs d'anticipation des besoins en compétences existants, en plus du guide établi par l'OIT en la matière "Resource Guide on Sector Skills Bodies"[10].

10 file:///G:/Mon%20Drive/Koica/STED-IT&IMMEE/SSCs-IT&IAA/WEB-Sector%20Skills%20Bodies%20Resource.pdf

RECHERCHE DE FONDS, DEMARCHE ET OUTILS DE COLLECTE D'INFORMATIONS ET D'ANALYSE

IV

IV. RECHERCHE DE FONDS, DEMARCHE ET OUTILS DE COLLECTE D'INFORMATIONS ET D'ANALYSE

Pour la collecte de données requises pour l'analyse STED, le présent guide propose une démarche intermédiaire entre un STED complet basé sur une enquête large et complète auprès des entreprises et un STED rapide qui se base uniquement sur un atelier technique et de prospective. Le choix de faire une enquête auprès des entreprises est motivé essentiellement par le fait que le système statistique des pays ciblés par le projet STED-AMT ne permet pas d'avoir des données statistiques, en particulier sur la distribution professionnelle de l'emploi à des niveaux désagrégés.

Le STED intermédiaire, objet du présent guide se base sur :

- La collecte de données et des statistiques sur l'économie, les entreprises, l'emploi, la formation et les déséquilibres offre demande de compétences auprès des fournisseurs de données au niveau national et international ;
- Des consultations auprès des parties prenantes concernées par le secteur sur la situation du secteur, ses perspectives d'évolution, l'emploi dans le secteur, les principales professions et les pénuries et déficits de compétences ;
- L'identification des métiers et des professions les plus importants du secteur qui devront faire l'objet de l'analyse STED ;
- Une enquête quantitative limitée auprès des entreprises qui vise à collecter les données primaires sur l'emploi et les professions non disponibles au niveau des enquêtes nationales de l'emploi ;
- Deux ateliers techniques et de prospective, organisés à des moments clé du processus STED pour produire les informations à caractère qualitatif et favoriser les échanges entre les participants pour la compréhension commune des constats et des enjeux et la définition de solutions pour combler les déficits de compétences dégagés.

Le schéma ci-après montre la chronologie de l'utilisation de ces outils tout le long du processus STED.

Figure 21 : Schéma du déroulement du processus STED avec les démarches utilisées

Le déroulement de ces activités se fait selon l'enchainement suivant :

1. Analyse documentaire et collecte de données et statistiques sur le secteur ;
2. Consultations auprès des parties prenantes concernées ;
3. Identification des métiers et des professions clés du secteur ;
4. Enquête quantitative auprès des entreprises ;
5. Élaboration du rapport d'analyse STED sur la situation actuelle et les perspectives d'avenir ;
6. Premier atelier technique et de prospective ;
7. Deuxième atelier technique et de prospective ;
8. Élaboration du rapport sur la stratégie sectorielle de développement des compétences.

IV.1. Consultations préalables et enquête auprès des entreprises

IV.1.1. Collecte de données et statistiques sur le secteur

Le choix exact des statistiques à rassembler dépendra de leur disponibilité et de ce que l'équipe technique considère pertinent. L'objectif n'est pas de dresser un profil sectoriel standardisé, mais d'analyser les statistiques disponibles de manière à obtenir une vision claire du secteur, de ses compétences et de l'emploi, ainsi que de sa position dans le commerce international. En raison des différences entre les systèmes statistiques, il n'est pas possible d'être rigoureusement prescriptif quant aux données à analyser. Par ailleurs, les différences entre les problèmes auxquels sont confrontés les secteurs et les pays impliquent que l'analyse des données doit être adaptée au pays et au secteur étudié, même lorsque la disponibilité des statistiques sous-jacentes est comparable.

Lorsque des données sont disponibles, il est préférable d'obtenir une série chronologique continue jusqu'à 10 ans, afin d'en dégager clairement les tendances. Cette approche présente l'avantage supplémentaire de permettre de comprendre et de présenter les valeurs aberrantes (qui ne sont pas rares dans la pratique) dans un contexte plus large ou de les éliminer. Les données peuvent être présentées sous forme de graphique dans une présentation pour l'atelier STED de prospection technique et de politique, ainsi que dans le document stratégique sur les compétences sectorielles.

Les données sur le commerce sont généralement présentées en monnaie locale dans les sources nationales ou en USD dans les sources internationales telles que la Trade Map du Centre du commerce international (ITC).

Pour les secteurs manufacturiers d'un pays en développement doté d'un système de statistiques relativement bien développé, on peut chercher à obtenir les données suivantes afin d'éclairer l'évaluation de la demande de compétences. Lorsque d'autres données sont disponibles sur le secteur, elles peuvent également être incluses si l'équipe technique considère que les éléments fournis sont utiles. Des analyses existantes peuvent également être disponibles, telles que les prévisions par profession, les résultats des enquêtes sur les compétences dans les établissements ou les résultats des enquêtes sur les emplois vacants.

Tableau 6 : Sources d'informations par catégorie de données

Catégories de données	Principales sources d'informations	
	Nationales	Internationales
Production, Valeur ajoutée, investissements	▸Agences nationales des statistiques (HCP, INS, ONS)	
Importations/Exportations	▸Agences nationales des statistiques (HCP, INS, ONS) ▸Office de changes	▸COMTRADE http://comtrade.un.org/ ▸TRAINS: http://r0.unctad.org/trains _new/database.shtm ▸ITC Trade Map : www.trademap.org
Entreprises	▸Enquêtes nationales auprès des entreprises menées par les services nationaux des statistiques ▸Enquêtes auprès des entreprises des ministères sectoriels (Commerce et industrie, Agriculture, etc.) ▸Agences nationales chargées des TPME (AAPI, ANPME Maroc, AMDI, ONTPME, ANPME Tunisie, ADE Tunisie, ...) ▸Registres des Agences de la sécurité sociales	▸Enquête de la Banque mondiale sur les entreprises http://www.enterprisesurveys.org
Emploi	▸Recensements ▸Enquêtes nationales de l'emploi des Agences nationales des statistiques ▸Ministères sectoriels (Commerce et industrie, Agriculture, etc.) ▸Registres des Agences de la sécurité sociales	▸ILOSTAT
Salaires et conditions de travail	▸Enquêtes nationales de l'emploi des Agences nationales des statistiques ▸Registres des Agences de la sécurité sociales ▸Données administratives des ministères chargés du travail	▸Productions par pays de l'OIT ▸Banque mondiale
Offre de formation	▸Données administratives des ministères chargés de l'enseignement technique et de la formation professionnelle	
Besoins en compétences et déséquilibres offre demande	▸Enquêtes des services de l'emploi ▸Registres des données administratives des services de l'emploi ▸Informations des observatoires de l'emploi formation (ONEQ, ONMT,) ▸Études sectorielles ▸Études de suivi de l'insertion	▸ILOSTAT ▸Productions par pays de ETF, Banque mondiale,

IV.1.2. Consultations

Les entretiens avec des personnes ressources ont une grande importance. Ils ont un double objectif: recueillir de l'information et associer les partenaires rencontrés à la démarche d'analyse. Ils sont réalisés dès le début du processus STED. Il est indispensable d'établir une communication directe avec des personnes qui proviennent du secteur étudié et le connaissent en profondeur ; ils peuvent transmettre une information de première main qu'aucun document ne pourrait assurer.

Ces personnes ressources peuvent provenir des milieux suivants :

- Fédérations et autres organismes représentant les professionnels du secteur ;
- Ministères ou organismes publics intervenant dans le secteur ;
- Opérateurs de formation dans le secteur ;
- Milieu de la recherche et de l'enseignement supérieur ;
- Experts indépendants, travaillant par exemple pour le compte de firmes offrant des services spécialisés aux entreprises.

L'identification de ces personnes constitue l'une des premières tâches à réaliser, avec l'aide des membres du comité de pilotage et des opérateurs de la formation dans le secteur. La première communication avec les personnes pressenties est généralement faite par la personne en autorité responsable de l'étude, afin de donner à la démarche un caractère officiel.

Les sujets à traiter durant les rencontres peuvent être regroupés en quatre thèmes :

1er thème : La situation du secteur

- Les caractéristiques actuelles du secteur, ses défis et ses enjeux ;
- Les transformations au cours des prochaines années, et les raisons de ces transformations (exemples : l'impact de l'ouverture des marchés; le développement technologique; les TIC,) ;
- Les impacts prévisibles pour les entreprises du sous-secteur (taille, modes d'organisation, défis de rentabilité, etc.).

2ème thème : les ressources humaines, les métiers et les compétences

- Les forces et les faiblesses des ressources humaines en emploi ;
- Les impacts des transformations mentionnées précédemment sur ces ressources et sur l'organisation du travail ;
- L'identification des métiers qui connaîtront des transformations importantes ; les métiers en développement et les métiers en régression ;
- Les compétences les plus importantes pour les futurs travailleurs ;
- L'environnement légal et réglementaire des métiers du secteur (importance et impact) ;

- Les pénuries et déficits de compétences, ainsi que les forces et faiblesses qualitatives des compétences dans le secteur, parmi les nouveaux arrivants et parmi les employés existants ;

- Les motifs qui sous-tendent toute pénurie de compétences et toute déficience dans la qualité des compétences des nouveaux arrivants et des travailleurs existants (des pénuries apparentes de main-d'œuvre ou de compétences peuvent parfois découler de salaires non compétitifs, de mauvaises conditions de travail ou de pratiques de recrutement inadéquates. La première étape consiste donc à déterminer si une pénurie de compétences est réelle) ;

- L'impact des pénuries et des déficits de compétences sur les entreprises.

3ème thème : la formation et le développement des compétences

- Les établissements d'enseignement et de formation qui sont importants pour le secteur d'une part, pour l'offre de diplômés et la formation des travailleurs existants, et d'autre part, pour les qualifications appréciées par les employeurs qu'ils fournissent ;

- L'offre de nouvelles compétences dans le secteur, émanant des diplômés de l'EFTP (dont l'apprentissage), des universités et d'autres sources ;

- Les liens et les collaborations entre les employeurs et les établissements d'enseignement et de formation dans des domaines tels que la gouvernance et l'anticipation des compétences, l'apprentissage en milieu professionnel (dont les stages, les stages pratiques, le volet professionnel des apprentissages, les visites sur le lieu de travail, la formation des travailleurs en activité), l'élaboration des programmes d'études, les compétences des enseignants, des formateurs et des tuteurs sur le lieu de travail ;

- D'autres sources auxquelles le secteur a recours pour recruter des travailleurs, par exemple les annonces d'emploi, les services publics de l'emploi, les services privés de l'emploi, l'agence ou la commission d'investissement ou les réseaux sociaux personnels des travailleurs ;

- Les commentaires des professionnels sur l'offre actuelle de formation et de développement des compétences ? (Forces et faiblesses) ;

- Les actions prioritaires à mettre en œuvre au sein du dispositif de formation initiale, d'adaptation et de reconversion et de formation continue afin de répondre aux besoins du secteur et de soutenir le mieux possible son développement.

4ème thème : la recherche documentaire

- Identification et collecte des documents pertinents pour la recherche documentaire, en possession de la personne ou de l'organisme qu'elle représente ;

- Des suggestions ou des sources d'information pour l'établissement de l'échantillon de l'enquête; à titre d'exemple, il importe d'avoir, parmi l'échantillon, des entreprises qui sont à l'avant-garde dans leur domaine.

Les personnes interrogées sont aussi invitées à indiquer ce qu'elles et leur organisation ou entreprise aimeraient tirer du processus, et à préciser dans quelle mesure elles pourraient participer à l'élaboration et/ou au pilotage de nouvelles initiatives de développement des compétences qui pourraient être menées au cours de la phase de mise en œuvre.

Un autre objectif principal est d'informer chaque personne interrogée sur les finalités et le processus de l'analyse STED, sur sa contribution attendue durant la phase de diagnostic et sur les paramètres dans le cadre desquels elle peut être amenée à collaborer lors de la phase de mise en œuvre.

IV.1.3. Enquête auprès des entreprises

Le guide prévoit une enquête auprès d'un échantillon représentatif d'entreprises du secteur ayant pour objectif de dégager des informations quantitatives sur l'emploi, les recrutements, les professions et leur évolution prévisible. Pour préparer cette enquête, et vu que l'enquête quantitative devra se baser sur une liste pré-identifiée de professions les plus importantes, une première étape de consultations auprès de quelques entreprises et de personnes ressources qui maitrisent bien le secteur est réalisée pour identifier les métiers et les professions clés du secteur et dégager les principaux changements qu'ils connaissent ou connaitront dans le futur.

IV.1.3.1. Identification des métiers et des professions

Comme précisé plus haut, l'analyse STED n'a pas pour objectif de recenser l'ensemble des métiers et des professions d'un secteur et de les décrire dans le détail. L'important pour STED est d'identifier entre 10 et 20 professions les plus significatives pour le secteur en termes de volume, d'évolution, de son caractère émergent et de leurs déficits de compétences à combler. Des interventions spécifiques sur ce secteur devraient apporter une réelle plus-value au secteur.

L'équipe technique se base sur les nomenclatures et les répertoires emplois métiers disponibles pour établir une première liste des métiers et professions. Elle effectue des consultations auprès d'un nombre restreint d'entreprises ainsi que des experts métier du secteur pour identifier les métiers et les professions qui sont considérés importants pour le secteur.

Le tableau ci-après donne un exemple de professions retenues à partir de la classification CITP à un chiffre.

Tableau 7: Liste de contrôle des compétences à tous les niveaux; exemple basé sur le secteur agroalimentaire

Classifications CITP à un chiffre	Fonctions importantes, ou posant problème : situation actuelle	Fonctions émergentes importantes
Directeurs, cadres de direction et gérants		Directeurs commerciaux internationaux
Professions intellectuelles et scientifiques	Ingénieurs mécaniques	Scientifiques du secteur Agroalimentaire Gestionnaires en logistique
Techniciens et professions assimilées	Techniciens du secteur agroalimentaire	Techniciens en automatisation
Employés de type administratif		Service clientèle en langues étrangères
Personnel des services directs aux particuliers, commerçants et vendeurs	Ventes et commercialisation, marché national	Spécialistes en commercialisation internationale
Métiers qualifiés de l'industrie et de l'artisanat		Métiers pluridisciplinaires, mécanique et électrique
Conducteurs d'installations et de machines, et ouvriers de l'assemblage		Opérateurs ayant des compétences techniques peu élevées
Professions élémentaires		Préposés à l'entretien formés aux techniques modernes de nettoyage et d'hygiène

Pour les professions retenues, l'équipe technique élabore des fiches descriptives les concernant. Celles-ci regroupent des informations sur :

- L'appellation principale et les autres appellations du métier et sa référence par rapport au répertoire national des métiers et des compétences ;
- Le niveau de certification par rapport au cadre national de certification ;
- Une description des principales activités du métier ;
- Les principales compétences en distinguant les compétences techniques et celles transférables ;
- Les connaissances exigées, théoriques et procédurales ;
- Les conditions d'accès et l'évolution professionnelle.

IV.1.3.2. Enquête quantitative auprès des entreprises

L'objectif de l'enquête quantitative est de compléter les données statistiques nationales de l'emploi en apportant des informations manquantes comme la distribution professionnelle et son évolution, les prévisions de recrutement et de départs par profession, les modalités de recrutement, l'accès à la formation continue et le degré d'adéquation des compétences. Un modèle de questionnaire léger (5 pages) est proposé pour en faciliter l'administration et le traitement. Il est structuré en cinq sections (Cf. Annexe 2 : **Exemple de questionnaire auprès des entreprises pour un STED intermédiaire**)

- **Section A :** Informations générales sur l'entreprise
- **Section B :** Informations sur l'emploi en termes d'évolution des effectifs des employés par genre, par type de contrat et par tranche d'âge ;
- **Section C:** Informations sur les recrutements sur les 3 dernières années, leurs caractéristiques et modalités ainsi que sur les départs par motif et par genre. Cette section donne aussi des informations sur le taux de turnover, les sources et les difficultés de recrutement ;
- **Section D:** Informations sur la formation continue des employés et sa nature ainsi que le degré de recours aux mécanismes publics de financement ;
- **Section E:** Informations sur l'emploi et les besoins en compétences par profession, portant notamment sur :
  - Les effectifs des employés par genre et par niveau d'éducation ;
  - La part des recrutements provenant directement de l'éducation et de la formation ;
  - Les recrutements et les départs prévisionnels sur les trois prochaines années ;
  - Le degré de pénurie et le taux de turnover ;
  - L'évolution des salaires ;
  - Le degré d'adéquation des compétences des employés et les déficits de compétences.

Un plan de sondage à utiliser pour le tirage d'un échantillon représentatif d'entreprises opérant dans le secteur visé doit être élaboré. L'échantillon doit être conçu de manière à être raisonnablement représentatif prenant en compte les éléments suivants :

- **La population cible :** Identifier toutes les entreprises concernées dans le secteur étudié. Cette liste peut être recherchée auprès des ministères sectoriels concernés, des registres des agences nationales de la sécurité sociale ou encore des organisations professionnelles concernées.

- **La méthodologie de l'échantillonnage :** Le choix de la technique d'échantillonnage appropriée (aléatoire simple , sondage stratifié , sondage systématique , sondage par quotas ...) dépend de plusieurs facteurs, notamment la taille et la complexité de la population cible, les ressources disponibles, ainsi que les considérations éthiques et pratiques.

- **Les critères de représentativité :** Il convient de prendre en compte des critères de représentativité tels que la représentativité par sous-secteur ou par activités, par taille et type d'entreprises et par région géographique. On peut enrichir cet échantillon par l'intégration des entreprises novatrices ou présentant un intérêt particulier pour l'analyse (disposant de professions émergentes).

- **La taille de l'échantillon :** Pour le calcul de la taille de l'échantillon, on utilise des méthodes statistiques qui s'appuient sur des hypothèses et des paramètres de calcul intégrant le niveau de confiance, la prévalence de la variable étudiée dans la population étudiée et la marge d'erreur. On opte généralement pour une marge d'erreur réduite au maximum et un intervalle de confiance le plus élevé possible.

Par ailleurs, il est important de mener des travaux préparatoires préalables au lancement de l'enquête terrain, notamment :

- La sélection et la formation des enquêteurs ;

- La réalisation d'une enquête pilote qui servira d›une part à tester le questionnaire et cadrer l'enquête et d'autre part à identifier les professions les plus significatives pour le secteur et affiner la liste préétablie des compétences identifiée suite à l'analyse documentaire et aux consultations effectuées. Cette liste pourra être restructurée selon les domaines de compétences précisés dans la section III.2.3.2 ;

- Le déroulement de la collecte des données (modalités d›administration du questionnaire : saisie, codification et apurement des données).

IV.2. Ateliers techniques et de prospective

L'objectif des ateliers techniques et de prospective vise à produire, de manière participative, les informations et les éléments d'analyse requis par la démarche STED pour l'anticipation des besoins en compétences dans le secteur et l'établissement de recommandations pour combler les déficits constatés. Les ateliers se basent sur les connaissances et l'expertise des participants aux ateliers pour apporter des réponses aux questions posées par la démarche, étape par étape. Vu que la démarche prévoit une enquête quantitative auprès des entreprises, les ateliers techniques et de prospective se limiteront aux aspects qualitatifs de l'analyse. Les résultats de l'enquête quantitative préliminaire ainsi que des consultations et de la collecte de statistiques seront présentées durant les ateliers comme input pour alimenter la réflexion sur les points à discuter. La démarche STED adaptée prévoit deux ateliers :

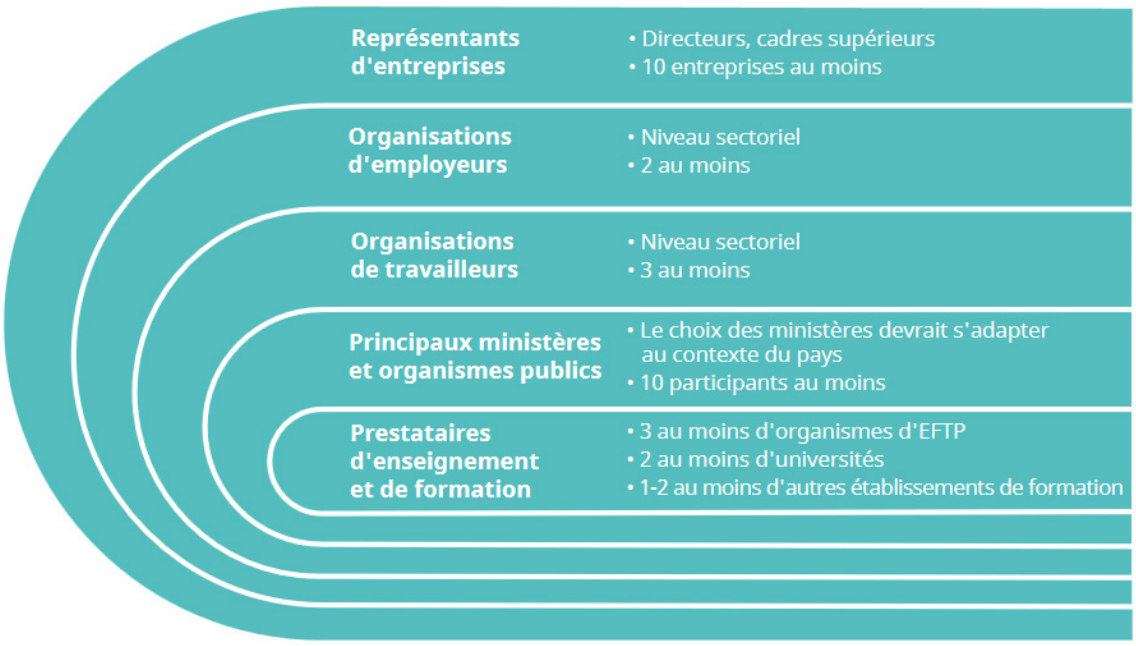
- **Le premier atelier,** a pour objectif de partager les résultats de l'état des lieux du secteur à partir de l'analyse documentaire, de la collecte des statistiques sur le secteur et des consultations des parties prenantes et de produire le reste des informations pour la description du secteur, l'analyse de son environnement des affaires, l'analyse SWOT et la définition de vision stratégique (étape 1).

- **Le deuxième atelier,** vise à enchainer le processus STED à travers l'analyse des conséquences de la vision stratégique de développement du secteur sur la capacité des affaires des entreprises (étape 2), l'analyse de l'impact des capacités d'affaires à développer sur les besoins en compétences et la présentation et la discussion des résultats de la modélisation de la demande réalisée à partir des données statistiques et des résultats de l'enquête (étape3), l'analyse de l'offre de compétences (étape 4), l'analyse des déséquilibres offre demande de compétences (étape 5) et l'établissement de recommandations pour combler les déficits de compétences dégagés (étape 6).

IV.2.1. Profil des participants

La composition cible du groupe de participants pour chaque secteur dépendra des circonstances et des accords institutionnels. Le guide STED présente ci-après quelques orientations et conseils pour la constitution de ce groupe de travail :

Figure 22 : Profil des participants aux ateliers techniques et de prospective



- Des représentants de niveau supérieur d'entreprises du secteur, couvrant la direction générale, la gestion des RH et la gestion des opérations, englobant des sociétés de premier plan, des grandes entreprises et des PME, et un échantillon représentatif de sous-secteurs. Idéalement, les représentants des entreprises devraient constituer 60 pour cent des participants aux ateliers. L'efficacité et la réussite de l'atelier dépendent d'une forte présence d'employeurs ;

- Deux représentants sectoriels au moins d'organisations d'employeurs et/ou autres organisations professionnelles du secteur ;

- Trois représentants au moins d'organisations de travailleurs ;

- La représentation des principaux ministères et organismes liés au secteur devrait inclure au moins un haut fonctionnaire et (le cas échéant) un expert sur les questions sectorielles. Le choix des ministères et organismes devrait s'adapter aux circonstances, mais la liste ci-après peut être utilisée à titre indicatif: Ministère technique sectoriel (industrie et commerce, agriculture, tourisme, etc.), Ministère du travail, Ministère de l'enseignement supérieur, Ministère de la formation professionnelle, etc.), Agence nationale des statistiques (HCP, INS, ONS), Agence de promotion des exportations, Agence de promotion des investissements et des IDE, Agence de développement industriel, Autorité en charge des qualifications, Agences pour l'amélioration de la productivité ou de l'innovation, service public de l'emploi, conseil des compétences sectorielles et autres agences chargées de l'aide au secteur (comme l'agence de la sécurité alimentaire ou l'agence de promotion du tourisme) ;

- Des hauts représentants de prestataires d'enseignement et de formation créant un réservoir de diplômés et offrant un enseignement et une formation continue au secteur, y compris au moins trois représentants d'organismes d'EFTP, deux d'universités ainsi que des représentants de centres de formation ou « centres d'excellence» offrant une formation spécialisée au secteur. Deux étudiants environ pourraient éventuellement faire partie du groupe.

IV.2.2. Équipe de facilitation des ateliers

L'atelier requiert un facilitateur principal qui se charge de manière générale de la préparation et de l'exécution. Il s'agira le plus souvent du principal expert technique STED participant à l'initiative. Le choix du facilitateur principal est essentiel à la réussite de l'atelier. Le facilitateur principal devrait connaître les guides STED et devrait être prêt à assumer son rôle sur la base du matériel de l'atelier. Les facilitateurs devraient avoir suivi un cours de formation STED et maîtriser le contenu du guide STED. Pour soutenir leur application de l'approche STED, ils devraient également avoir des connaissances en politiques de compétences, stratégies d'entreprises, gestion des ressources humaines, ainsi qu'en politiques de l'emploi, du commerce et des entreprises. Il serait utile qu'un ou plusieurs spécialistes en matière de compétences, d'emploi, d'entreprises ou du secteur spécifique soient disponibles pour coanimer l'atelier.

Une bonne pratique consiste également à ce que le(s) facilitateur(s) dispose(nt) d'un ou plusieurs assistant(s) qui aident à prendre des notes détaillées et à fournir des premières ébauches de données sur les analyses, conclusions et recommandations à inclure dans le rapport sectoriel, tirées des notes. Le(s) assistant(s) sera (seront) généralement choisi(s) parmi l'équipe technique d'anticipation des compétences.

IV.2.3. Déroulement du premier atelier technique et de prospective

Le premier atelier se déroule sur une durée d'un jour. Il est consacré à l'étape 1 du processus STED relative à la description du secteur, à l'analyse de son environnement des affaires et à la définition de la vision de développement du secteur (Cf. Section III.2.1). Il est structuré en trois sessions. Le tableau ci-après précise l'objet de chaque session et le lien avec l'outil STED.

Tableau 8 : Déroulement du premier atelier technique et de prospective

Session	Sujet	Lien avec l'outil
Session 1	Introduction à l'atelier : objectif, impact visé, processus et outil de diagnostic STED	Introduit l'outil STED
Session 2	Présentation et discussion sur les consultations et la recherche de fond et des résultats des enquêtes auprès des entreprises	Analyse des informations et des statistiques ainsi que des résultats des enquêtes auprès des entreprises en lien avec l'étape 1
Session 3	Description du secteur, environnement des affaires et une vision prospective du secteur	Étape 1 : Situation du secteur et perspectives de développement

IV.2.3.1. Déroulement de la session 1 : Introduction à la démarche STED

La première session vise à introduire l'atelier, ses objectifs et les résultats attendus et à présenter la démarche STED et son importance en tant que démarche sectorielle et prospective d'anticipation des besoins en compétences :

- Brève introduction sur la démarche STED, généralités sur l'approche STED ;
- Expérience internationale en matière d'application de la démarche STED ;
- Principaux partenaires dans les travaux basés sur STED ;
- L'approche et processus STED ;
- Le cadre de diagnostic STED ;
- Discussion sur la présentation.

A l'issue de la présentation, les participants peuvent poser des questions sur la démarche dans sa globalité.

IV.2.3.2. Déroulement de la session 2 : Présentation des résultats du diagnostic sectoriel

Cette deuxième session sera consacrée à la présentation des principaux résultats du diagnostic STED élaboré à partir de la collecte des statistiques et informations disponibles, des consultations et de l'enquête quantitative auprès des entreprises.

- Présentation des principaux résultats du diagnostic sectoriel :
  - Définition et structure du secteur ;
  - Profil économique du secteur, sa place dans l'économie nationale, ses tendances d'évolution (production, exportations, importations, ...) ;
  - Profil des entreprises du secteur (taille, formel/informel, répartition géographique, etc.) ;

- Profil de l'emploi, tendance d'évolution et principales caractéristiques (données disponibles dans le système statistique national) ;
- Productivité du travail dans le secteur ;
- Position dans la chaine de valeur nationale et internationale ;
- Facteurs de changement impactant le secteur (technologie, organisation du travail, réglementations) ;
- Avantages comparatifs ;
- Institutions sectorielles (employeurs, syndicats, ministère de tutelle, de réglementation, de promotion du marketing...).

Après la présentation, les participants discutent en plénière les résultats présentés et conviennent de la délimitation du secteur et de son projet de chaine de valeur.

▶ Présentation des principaux résultats de l'enquête auprès des entreprises :

- Profil des entreprises opérant dans le secteur (nationales/internationales, activités, taille, régions, âge) ;
- Évolution des activités et perspectives de croissance ;
- Profil de l'emploi dans le secteur et distribution par genre, tranche d'âge, taille des entreprises, type de contrat, région, tendances d'évolution ;
- Niveau de qualification des travailleurs ;
- Principales professions et distribution professionnelle.

Après la présentation, les participants discutent en plénière sur les résultats présentés et apportent d'éventuels compléments sur l'état de connaissance du secteur présenté.

Les résultats du diagnostic seront présentés de manière synthétique. Les résultats détaillés de l'enquête auprès des entreprises seront apportés au démarrage de chaque session selon le sujet pour introduire les travaux des sessions concernées.

IV.2.3.3. Déroulement de la session 3 : Description du secteur, environnement des affaires et une vision prospective

L'objectif de la session 3 est de compléter le diagnostic du secteur présenté dans la session 2 par une analyse qualitative portant sur (i) l'environnement des affaires dans lequel évolue le secteur ; (ii) une analyse SWOT ; et (iii) la formulation de la vision de développement du secteur.

La session se déroule sous forme de travaux de groupes. Les participants sont répartis en trois groupes. Chaque groupe devrait se composer de participants issus d'un éventail de milieux différents, et s'il y a plus d'un participant d'une même organisation, ils devraient être répartis dans des groupes différents. Il est important qu'il y ait des employeurs dans tous les groupes.

Les trois groupes vont travailler en parallèle sur trois sujets distincts :

1. 1er Groupe : L'environnement des affaires (analyse PESTEL) ;

2. 2ème Groupe : Les tendances du marché ;

3. 3ème Groupe : L'analyse SWOT.

Avant de démarrer les travaux de groupes, le facilitateur présente les trois thématiques en rappelant les outils d'analyse et en précisant les attentes de chaque groupe.

Le 1er groupe est appelé à réfléchir sur les principaux problèmes de l'environnement des affaires que rencontre, selon lui, le secteur en utilisant l'outil PESTEL.

Tableau 9 : Principaux problèmes de l'environnement des affaires

PESTEL	Principaux problèmes
Politique	▸ Subventions accordées par l'État pour soutenir les entreprises ▸ Politiques commerciales comme les restrictions sur les importations/ exportations ou les accords de libre-échange influençant les chaînes d'approvisionnement.
Économique	▸ Pouvoir d'achat des consommateurs ▸ Coût des matières premières ▸ Inflation
Social	▸ Évolution des habitudes alimentaires ▸ Sensibilisation à la durabilité, à l'hygiène de vie
Technologique	▸ Innovation et intelligence artificielle ▸ Automatisation industrielle
Environnemental	▸ Changement climatique ▸ Réglementations environnementales
Légal	▸ Normes et standards nationaux et internationaux ▸ Droit des travailleurs ▸ Propriété intellectuelle

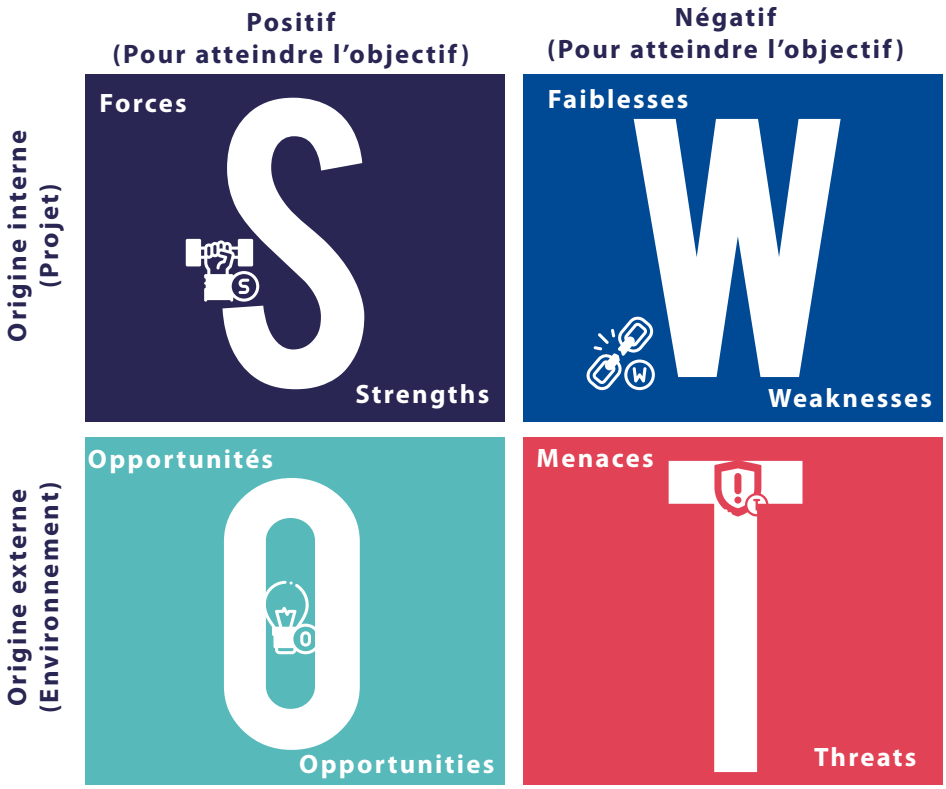
Le 2ème groupe travaille sur les principales tendances sur les marchés correspondants, en termes de croissance, de concurrence, de marges réalisables, de changement dans les produits et services en utilisant l'outil ci-après :

Tableau 10 : Principales tendances sur les marchés correspondants

	Marché national	Marché régional	Principaux marchés de pays développés	Marché mondial
Croissance				
Concurrence				
Marges				
Changement dans les produits & services				
Voies d'accès au marché				

Le 3ème groupe travaille sur l'analyse SWOT selon l'outil suivant :

▶ Figure 23 : Analyse SWOT



Chaque groupe présente ses conclusions en plénière et répond aux questions et commentaires.

La session se termine par la formulation d'un projet de vision prospective. La session vise à développer une compréhension commune de l'avenir du secteur qui soit ambitieuse, pratique et réalisable. En termes descriptifs, la vision porte sur les 5 ans à venir au moins et, dans l'idéal, une période de 10 ans. Elle commence par un jeu de mise en balance qui recueille l'avis initial des participants sur l'avenir du secteur qu'ils estiment possible et auquel ils aspirent. Les tableaux sur la production, les exportations et l'emploi dans le secteur sont à nouveau présentés de manière succincte, et si des projections d'emploi pour le secteur ont été préparées dans le cadre de la recherche de fond, elles sont présentées à ce stade. La session se penche alors plus en détail sur ce que devrait être la vision en termes d'indicateurs de haut niveau englobant la production, les exportations et l'emploi selon le modèle du Tableau 11 : Jeu de lise en balance pour formuler la vision.

Dans cette version du jeu de mise en balance, il y a trois réponses possibles pour chacun des objectifs énoncés dans la vision prospective :

- **Réponse 1 :** «Plus/Renforcer/Augmenter/Oui» ;
- **Réponse 2 :** «Proche du chiffre de référence/Pas de changement/Peut-être» ;
- **Réponse 3 :** «Moins/Atténuer/ Réduire/Non».

Le facilitateur énonce les objectifs un par un et demande aux participants qui sont d'avis avec la réponse 1 de lever la main. Il compte leur nombre et le reporte dans la case correspondante. Puis ceux qui sont pour la réponse 2 et enfin ceux qui sont pour la réponse 3. Après chaque question, il est demandé aux participants d'argumenter leurs réponses et de confronter leurs avis. Cela stimule généralement un débat énergique et productif.

Les objectifs de la vision du secteur peuvent être structurés selon la nature du secteur et de la vision elle-même. Généralement, celles-ci peuvent concerner : (i) des objectifs quantitatifs sur la production, les exportations /importations ; (ii) la diversification des produits, l'innovation et la qualité des produits ou services ; (iii) la création d'emploi et le développement des compétences, (iv) la gouvernance et la coordination.

Tableau 11 : Jeu de lise en balance pour formuler la vision

Jeu de mise en balance pour formuler la vision (exemple utilisé dans le secteur de l'habillement) Questions:	Plus/ Renforcer/ Augmenter / Oui	Proche du chiffre de référence /Pas de changement/ Peut-être	Moins/ Atténuer/ Réduire/ Non
I. Objectifs de production et d'exportations			
▸Augmenter les ventes sur le marché national de xx% au cours des 5 prochaines années.			
▸Augmenter les exportations du secteur de xx millions d'USD en 20XX à xx millions d'USD en 20YY (d'ici 5 ans) et de xx millions d'USD en 20ZZ (d'ici 10 ans).			
II. Objectifs sur la diversification, l'innovation et la qualité des produits et services			
▸Améliorer la qualité et la conformité, afin que nos produits/services soient compétitifs au niveau international en termes de qualité et qu'ils respectent les normes et règlements des principaux marchés.			
▸Produire des produits/services de plus grande valeur et plus sophistiqués qui soient compétitifs au niveau international et concurrentiels par rapport aux importations sur nos marchés nationaux.			
▸Investir dans la technologie de production et la technologie de l'information pour les amener à un niveau comparable à celui des concurrents internationaux.			
III. Objectifs sur l'emploi et les compétences			
▸Moderniser les pratiques de gestion des ressources humaines et d'organisation du travail afin d'améliorer la productivité et la flexibilité.			
▸L'amélioration des compétences dans le secteur peut apporter une contribution importante à la croissance, la valeur ajoutée et la compétitivité du secteur.			
▸Actualiser et renforcer l'enseignement et la formation de base d'EFTP pour le secteur.			
▸Renforcer fortement l'enseignement et la formation de main-d'œuvre.			
IV. Objectifs sur la gouvernance et le partenariat			
▸Renforcer la collaboration entre employeurs et prestataires d'enseignement et de formation dans les domaines tels que l'apprentissage, le stage et l'offre de formation aux travailleurs en poste.			

IV.2.4. Déroulement du deuxième atelier technique et de prospective

Le deuxième atelier se déroule sur une durée d'une journée et demi. Il a pour objectif de partir des résultats du diagnostic, objet de la première étape, et de la vision prospective du développement du secteur et d'analyser son impact sur les capacités d'affaires (étape 2) et sur les besoins quantitatifs et qualitatifs en compétences (étape 3), d'analyser l'offre de formation disponible et future pour le secteur (étape 4), de dégager les déficits d'emploi (étape 5), et de faire des recommandations pour combler les déficits.

L'atelier est structuré autour de cinq sessions. Le tableau ci-après précise l'objet de chaque session et le lien avec l'outil STED.

Tableau 12 : Déroulement du 2ème atelier technique et de prospective

Session	Sujet	Lien avec l'outil
Session 1	Capacités d'affaires requises au regard de la vision prospective	Étape 2
Session 2	Impact sur les besoins en compétences qualitatifs et quantitatifs	Étape 3
Session 3	Analyse de l'offre de formation	Étape 4
Session 4	Analyse des déficits de compétences	Étape 5
Session 5	Recommandations	Étape 6

Avant de démarrer les travaux propres de ce deuxième atelier, le facilitateur présente brièvement les objectifs et les résultats attendus de l'atelier et rappelle la vision prospective de développement retenue pour le secteur à l'issue du premier atelier. Celle-ci va constituer la base pour identifier les capacités d'affaires à développer chez les entreprises pour concrétiser la vision future.

IV.2.4.1. Déroulement de la session 1 : Capacités d'affaires requises au regard de la vision prospective

Avant de démarrer les travaux de groupes, le facilitateur rappelle dans quelques slides, le concept de capacités d'affaires, son lien avec la vision et les besoins en compétences, et donne quelques exemples.

La session se déroule sous forme de travaux de groupes. Les participants se répartissent en trois groupes. Chacun identifie à partir du tableau ci-après les capacités d'affaires les plus pertinentes pour le secteur. Il ne s'agit pas de passer en revue systématiquement toutes les capacités d'affaires, mais de se focaliser sur celles qui présentent des lacunes entravant le secteur dans son développement.

Le tableau ci-après est utilisé par chaque groupe pour identifier les capacités d'affaires requises à partir de l'analyse des principales activités de la chaîne de valeur:

Tableau 13 : Capacités d'affaires

	Activité de la chaine de valeur	Capacités d'affaires (Cochez celles que vous jugez déficitaires)
Activités principales	Logistique interne	▶ Développement de la base de fournisseurs locaux ▶ Approvisionnement auprès des fournisseurs internationaux les plus pertinents (coût, réactivité, qualité) ▶ Gestion des relations avec les fournisseurs ▶ Opérations d'achat continues ▶ Gestion d'intermédiaires d'approvisionnement
	Opérations	▶ Efficacité / coût / exigences de capital de travail ▶ Qualité ▶ Réactivité / délais de livraison / variété de produits ▶ Mise en œuvre d'exigences réglementaires
	Logistique externe	▶ Logistique de production – sources nationales, sources d'importation ▶ Logistique de distribution – nationales, d'exportation
	Marketing et ventes	▶ Marché national ▶ Marketing de consommation pour l'exportation ▶ Gestion des relations, marketing, ventes entre entreprises pour l'exportation ▶ Gestion d'intermédiaires et gestion des canaux d'exportation ▶ Gestion de produits
	Services	▶ Service après-vente ▶ Assistance technique et réparation ▶ Fidélisation des clients via des programmes dédiés
Activités de soutien	Gestion générale	▶ Gestion administrative et financière ▶ Stratégie et planification ▶ Gestion des systèmes d'information
	Gestion des ressources humaines	▶ Recrutement, formation et gestion des talents ▶ Rémunération et gestion des carrières ▶ Développement d'une culture organisationnelle
	Développement technologique	▶ Recherche et développement (R&D) ▶ Adoption et innovation technologique ▶ Maintenance des systèmes et équipements
	Chaîne de valeur	▶ Améliorer les composants de la chaîne de valeur en dehors du secteur ▶ Reconfigurer la chaîne de valeur

En plénière, les trois groupes échangent sur les résultats de leurs travaux. A partir de la discussion, les participants sont amenés à retenir de manière consensuelle les six capacités d'affaires les plus importantes pour le secteur.

Tableau 14 : Liste des six capacités d'affaires les plus importantes pour le secteur

Activité de la chaine de valeur	Principales capacités d'affaires
1	
2	
3	
4	
5	
6	

IV.2.4.2. Déroulement de la session 2 : Impact sur les besoins en compétences qualitatifs et quantitatifs

Cette session a pour objectif d'identifier les besoins en compétences quantitatifs et qualitatifs actuels et futurs qui découleront des actions à mettre en œuvre pour améliorer les capacités des affaires déficitaires du secteur. La session se déroule en deux temps. Dans un premier temps, les participants travaillent pour identifier les besoins en compétences qualitatifs et dans un deuxième temps, ils évaluent les besoins quantitatifs, si l'exercice de modélisation n'a pas été fait auparavant.

Premier temps : Identification des besoins qualitatifs :

Avant de démarrer les travaux de groupes, le facilitateur :

- Présente les résultats des consultations sur les métiers et les qualifications, la liste des métiers et des professions retenus avec les arguments justifiant le choix ;
- Présente la distribution professionnelle si des données existent. Celle-ci peut être agrégée par grands groupes de professions et grandes catégories de professions (opérations, vente et logistique, gestion, etc.) ;
- Rappelle dans quelques slides, la notion de compétence et les différents types de compétences en donnant quelques exemples.

Les participants sont ensuite répartis en trois groupes et invités à réfléchir pour chacune des six capacités d'affaires les plus importantes (1ère colonne), quelle va être leur impact en termes de compétences à développer (2ème colonne) en précisant les professions qui seront concernées (3ème colonne). Le facilitateur donne des indications sur le fait de prendre en compte l'ensemble des niveaux de qualification des professions.

En plus des six capacités d'affaires, les groupes identifient l'impact des changements technologiques et d'organisation du travail dégagés dans l'étape 1 sur les besoins en compétences futurs.

Tableau 15 : Impact sur les besoins en compétences qualitatifs

Principales lacunes de la capacité d'affaires	Conséquences sur le plan des compétences	Professions clés concernées
1		
2		
3		
4		
5		
6		
Impact du changement technologique		
Impact de l'organisation du travail		

En plénière, les trois groupent échangent sur les résultats de leurs travaux et affinent la liste et la formulation des besoins en compétences à retenir.

Deuxième temps : Identification des besoins quantitatifs :

Si l'exercice de projection des besoins futurs en compétences n'a pas été possible en raison de l'indisponibilité des statistiques à des niveaux désagrégés, les groupes de travail utiliseront le cadre suivant pour faire des estimations sur l'augmentation du volume d'emploi par groupe de profession.

Tableau 16 : Projections de la demande d'emploi par grand groupes de professions

		1.Emploi actuel par profession	2.Croissance de l'emploi dans la profession en % par an sur 5 ans	3. Augmentation moyenne absolue de l'emploi dans la profession par an sur 5 ans	4. Demande de remplacements par an sur 5 ans	5. Demande totale de la profession par an
1	Cadre Supérieur					
2	Cadre Moyen, technicien et agent de maitrise					
3	Employé d'Exécution					
4	Ouvrier Qualifié ou Spécialisé					
5	Ouvrier Non Qualifié					
	Total					

En plénière, les trois groupent échangent sur les hypothèses de croissance et de départs par profession et affinent leurs estimations.

IV.2.4.3. Déroulement de la session 3 : Offre de formation et contraintes systémiques

Cette session vise à comprendre comment est-ce que le secteur se dote des compétences requises, quels sont les principaux opérateurs et établissements de formation dans le domaine et quelles sont les contraintes systémiques qui affectent la capacité des systèmes d'enseignement et de formation à apporter les compétences requises par les employeurs et travailleurs dans le secteur.

Cette session démarre par une présentation sur l'offre actuelle de formation dans le secteur qui résume les statistiques et les informations collectées ainsi que les résultats de l'enquête auprès des employeurs qui adresse quelques questions sur les recrutements et la formation. La présentation peut inclure les points suivants :

- Les sources de recrutements des entreprises du secteur (d'après l'enquête) ;
- Les principaux opérateurs et établissements de formation publics et privés et leur répartition géographique ;
- Les statistiques sur les inscrits et les lauréats de l'enseignement et de la formation initiale dans les filières ciblant les professions du secteur ;
- Les actions de formation d'adaptation et de formation continue dans le secteur ;
- Les principales contraintes systémiques qui entravent le développement des compétences dans le secteur en particulier celles liées à la coordination entre les établissements de formation et les entreprises.

Pour affiner/compléter certains points, les participants seront invités à réfléchir dans des groupes de travail sur trois thématiques :

a. Les sources de recrutement adoptées par les entreprises selon les professions. La logique de recrutement peut être différente selon les professions et les niveaux de qualification. Ce type d'informations est utile pour proposer des actions de développement de compétences adaptées au mode de recrutement (formation initiale, apprentissage, formation d'adaptation, formation continue, etc.). Les participants sont appelés à préciser quelles sont les sources de compétences pour chacune des professions en apportant une note selon la grille suivante (0 = Rarement ou jamais ; 1 = des fois; 2 = Une des sources principales ; 3 = La source la plus importante).

Tableau 17 : Sources de recrutement adoptées par les entreprises du secteur par profession

Professions clés	Recruter parmi les primo demandeurs d'emploi qualifiés ou non qualifiés				Recruter des travailleurs qualifiés expérimentés venant en dehors de l'entreprise	Perfectionner les travailleurs expérimentés de l'entreprise
	Travailleurs qualifiés par EFTP	Travailleurs qualifiés d'université	Travailleurs non qualifiés			
			Stagiaires / apprentis formels	Formation initiale informelle		
Profession 1						
Profession 2						
Profession 3						
Profession 4						
Profession 5						

b. Les principales contraintes systémiques qui entravent une offre adéquate de compétences en passant en revue les contraintes éventuelles précisées dans le tableau ci-après. Pour chacune des contraintes, les groupes de travail expliquent le fond du problème en précisant la nature de l'offre de compétences concernée (EFTP, enseignement supérieur, apprentissage, formation continue ou formation d'adaptation).

Tableau 18 : Principales contraintes systémiques à l'offre de compétences

	Fond du problème
Stratégie et politique nationales des compétences	
Capacité institutionnelle d'anticipation de compétences	
Gouvernance et coordination des parties prenantes	
Collaboration entre EFTP et entreprises	
Système de certification de compétences	
Financement	
Autres : Précisez	

c. Le degré de collaboration entre les professionnels et les prestataires de formation. Pour chacune des catégories de collaboration possible, les groupes de travail expliquent la nature de l'obstacle et proposent des solutions pour les surmonter.

Tableau 19 : Obstacles observés au niveau de la collaboration entre les professionnels et les prestataires de formation

	Fond du problème
Stages et autres apprentissages au travail	
Expérience sur le lieu de travail pour formateurs/éducateurs	
Participation des employés aux cours d'EFTP	
Cours de formation de formateurs ou formation de mentors pour cadres, formateurs sur le lieu de travail, etc.	
Intervenants du secteur aux conseils d'administration ou conseils consultatifs de prestataires	
Développement de programmes de formation	
Carrières et recrutement	

En plénière, les trois groupent échangent sur les résultats de leurs travaux et en tirent les principales conclusions pour les trois thématiques traitées.

IV.2.4.4. Déroulement de la session 4 : Analyse des déficits de compétences

Cette partie cherche à identifier les grands déséquilibres offre demande de compétences. Comme précisé dans l'étape 5, il y a trois types de déséquilibres : (i) les déséquilibres quantitatifs, (ii) les déséquilibres qualitatifs, (iii) les barrières à l'utilisation de la main d'œuvre existante. Les déséquilibres quantitatifs sont évalués à partir des statistiques disponibles, des résultats de l'enquête auprès des entreprises et des objectifs de la vision stratégique du secteur (Cf. Section III.2.5.1). Les deux autres types de déséquilibres sont analysés dans la session 4.

- **Déséquilibres qualitatifs.** Il s'agit d'identifier les professions qui présentent les plus grands déficits de compétences actuels et futurs ainsi que la nature des compétences requises aussi bien pour les primo-demandeurs d'emploi que pour les employés en exercice. L'information sur les professions clés concernées par les futurs changements a déjà été amorcée dans la session 2 relative à l'impact sur les besoins en compétences qualitatifs qui précise pour chacune des capacités d'affaires exigées, les professions qui seront concernées. L'enquête auprès des entreprises renseigne également, à travers la question E1 du questionnaire, sur les professions qui :
  - Connaissent une pénurie sur le marché du travail, un turnover élevé ou une augmentation de salaires ;
  - Vont connaitre de fortes recrutements ou départs sur les trois prochaines années ;
  - Enregistrent de faibles taux d'adéquation.

La session se déroule de la manière suivante :

- L'équipe technique commence par faire une présentation des principaux résultats de l'enquête auprès des entreprises et des consultations en lien avec la thématique et propose une liste de professions à analyser ;

- Les participants se séparent en deux groupes :

- Le premier groupe travaille sur l'identification des déficits de compétences pour les professions retenues (Tableau 20). Pour chacune d'elles, les participants explicitent les compétences déficitaires pour les nouveaux entrants et pour les employés en exercice. Pour faciliter le travail au groupe, l'équipe technique peut préparer au préalable, à partir de l'analyse documentaire, des référentiels emplois compétences existants, et des entretiens menés avec les entreprises et les personnes ressources, une liste de compétences les plus demandées pour chacune des professions clés. Le groupe de travail se prononce sur les plus importantes d'entre elles et ajoute d'autres compétences exigées non spécifiées. Il est important de structurer les compétences identifiées selon la même structure présentée dans la section III.2.3.2 : 1). Les compétences de base, 2). Les compétences techniques spécifiques, 3). Les compétences transversales, 4). Les compétences numériques, et 5). Les compétences entrepreneuriales.

Tableau 20 : Les besoins en compétences pour les professions présentant les plus grands déficits

Professions	Qualité et pertinence	
	Compétences des nouveaux entrants	Compétences des employés en exercice
1		
2		
3		
4		
5		
6		

- Le deuxième groupe travaille sur les barrières à l'utilisation de la main d'œuvre disponible en expliquant la nature du problème pour chacune des barrières identifiées (Tableau 21).

Tableau 21 : Barrières à l'utilisation de la main d'œuvre disponible

Barrières	Fond du problème
Système d'informations sur le marché du travail	
Incitations au recrutement	
Incitations à l'offre de formation et à l'investissement dans l'apprentissage	
Validation des acquis de l'expérience	
Autres : précisez	

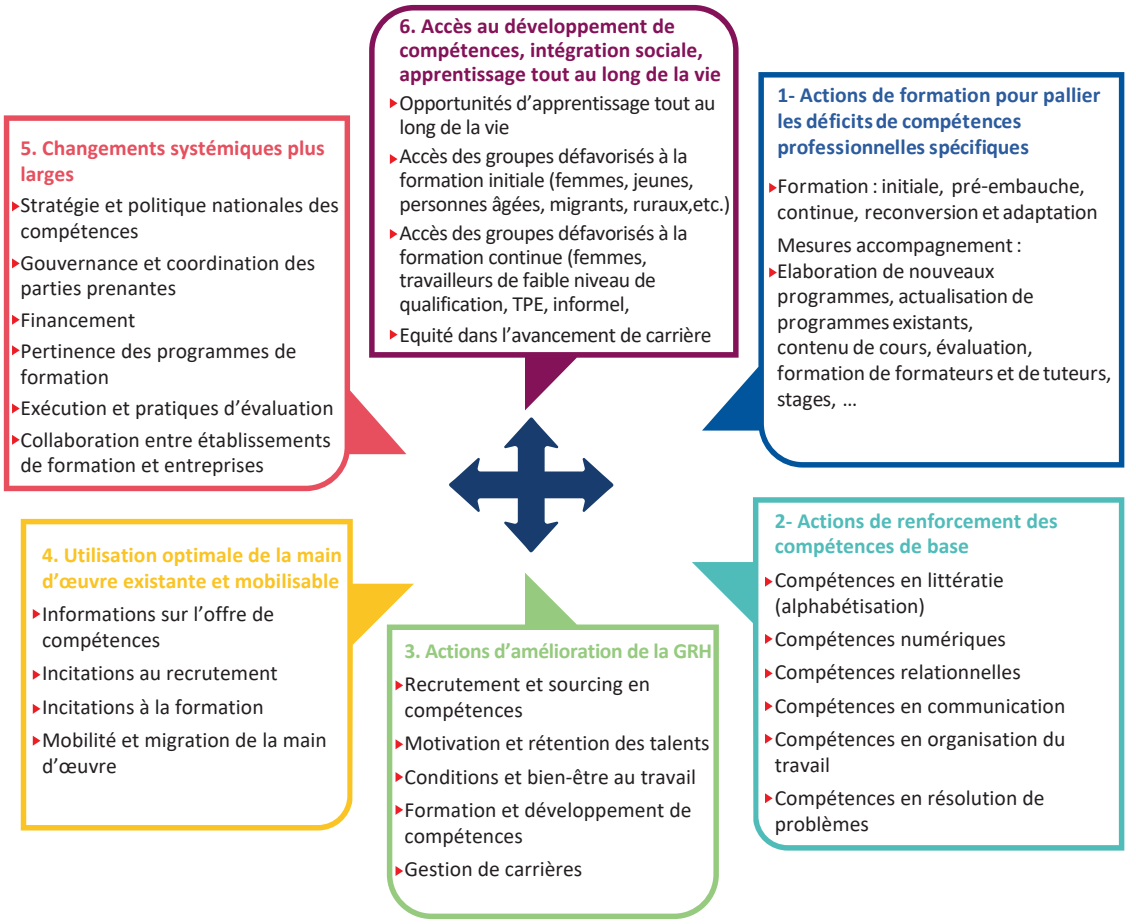
En plénière, les deux groupes échangent sur les résultats de leurs travaux et en tirent les principales conclusions pour les deux thématiques traitées.

IV.2.4.5. Déroulement de la session 5 : Formulation des recommandations

Cette session vise à formuler des recommandations pour répondre aux besoins en compétences identifiés. Celles-ci partent des résultats des travaux de la session 2 qui identifie les besoins en compétences actuels et futurs découlant des capacités des affaires à améliorer, de la session 3 qui analyse les contraintes systémiques à l'offre de formation et de la session 4 qui identifie les déséquilibres offre demande de compétences.

La démarche STED propose un cadre de recommandations structuré autour de six catégories de recommandations suivantes :

Figure 24 : Cadre de structuration des recommandations STED



La session 5 se déroule selon le format suivant :

- Le facilitateur présente la session et ses objectifs ;
- L'équipe technique STED présente brièvement les principaux résultats concernant les déficits de compétences ;

- Les participants sont répartis en trois groupes. Chaque groupe travaille sur deux catégories de recommandations différentes ;

- Les participants se répartissent dans les groupes selon leur affinité par rapport à la nature de la recommandation. Le tableau ci-après présente une proposition de répartition des participants par groupe.

Tableau 22 : Répartition des participants par groupe de travail

	Catégorie de recommandations	Participants
Groupe 1:	1 - Actions de formation pour pallier les déficits de compétences professionnelles spécifiques 2 - Actions de renforcement des compétences de base	Entreprises Opérateurs de formation Ministères en charge de l'EFTP Organisations professionnelles
Groupe 2:	3 - Actions d'amélioration de la GRH 4 - Utilisation optimale de la main d'œuvre existante et mobilisable	Entreprises Agences des services de l'emploi Ministère en charge de l'emploi Syndicats
Groupe 3:	5 - Changements systémiques plus larges 6 - Accès au développement de compétences, intégration sociale, apprentissage tout au long de la vie	Entreprises Ministères chargés de l'Éducation, de la formation, de l'emploi Ministère technique sectoriel Organisations professionnelles Syndicats

La démarche STED fournit les outils et cadres de travail suivants pour générer les recommandations pour chacune des six catégories :

1. Actions de formation pour pallier les déficits de compétences professionnelles spécifiques

Les participants renseignent le tableau ci-après pour chacune des professions présentant de grands déficits quantitatifs et/ou qualitatifs à combler identifiés à la session 4.

Tableau 23 : Recommandations pour pallier les déficits de compétences professionnelles spécifiques

Profession (s) ciblée (s) par la recommandation	- - - - - - - - - - - - - - - -	**Pourquoi nécessaire**	- - - - - - - - - - - - - - - -

Quel type d'offre de formation / enseignement ? (Cochez et précisez le prestataire éventuel)	**Type d'offre de formation**	**Prestataire***
	▸ Enseignement et formation initiale	
	▸ Apprentissage	
	▸ Formation pré-embauche	
	▸ Formation des nouveaux recrutés	
	▸ Formation continue	
	▸ Formation d'adaptation et de reconversion	
	* Le prestataire peut être l'employeur, le dispositif de l'EFTP, l'université ou autres prestataires à préciser	

Quels sont les mesures d'accompagnement pour favoriser la mise en œuvre des actions proposées ci-haut ?	**Mesures d'accompagnement**	
	▸ Élaboration de nouveaux programmes	▸ Stages en entreprise
	▸ Actualisation de programmes existants	▸ Formation des employés d'entreprises dans les EFTP
	▸ Développer le contenu des cours	▸ Amélioration de la qualité et pertinence de la formation
	▸ Formation de formateurs et de tuteurs	▸ VAE

Responsable et partenaires de mise en œuvre	**Responsable de mise en œuvre**	
	Partenaires de mise en œuvre	

2. Actions de renforcement des compétences de base

Les participants listent l'ensemble des déficits de compétences de base identifiées dans la session 4, proposent des solutions pour les renforcer en précisant les cibles en termes de niveaux de qualification en particulier.

Tableau 24 : Recommandations pour le renforcement des compétences de base

Type de compétences de base	Solutions pour le renforcement des compétences requises	Cibles
Compétences de littératie (alphabétisation)		
Compétences linguistiques		
Compétences numériques		
Compétences relationnelles et personnelles		
Compétences d'organisation de travail		
Compétences entrepreneuriales		

3. Actions d'amélioration de la GRH

Les participants listent les principaux problèmes liés à la GRH qui entravent le recrutement, la rétention des talents, l'évolution de carrière des travailleurs et proposent des actions pour les surmonter en précisant les cibles visées.

Tableau 25 : Recommandations pour l'amélioration de la GRH

Type d'actions	Actions de GRH prioritaires	Cibles
Recrutement et sourcing en compétences		
Motivation et rétention des talents		
Conditions et bien-être au travail		
Formation et développement de compétences		
Gestion de carrières		

4. Utilisation optimale de la main d'œuvre existante et mobilisable

Les participants reprennent les principales barrières à l'utilisation optimale de la main d'œuvre existante identifiées dans la session 4 et proposent des actions pour atténuer ces barrières en précisant les cibles visées.

Tableau 26 : Recommandations pour atténuer les barrières à l'utilisation optimale de la main d'œuvre existante

Contraintes à l'utilisation de la main d'œuvre existante	Solutions proposées	Cibles concernées
Système d'informations sur le MT		
Incitations au recrutement		
Incitations à l'offre de formation et à l'investissement dans l'apprentissage		
Validation des acquis de l'expérience		
Autres : précisez		

5. Changements systémiques plus larges

A partir des contraintes systémiques identifiées dans la session 3, les participants proposent des solutions appropriées pour chacune d'elles.

Tableau 27 : Recommandations pour atténuer les contraintes systémiques

	Solutions proposées
Stratégie de compétences	
Capacité institutionnelle d'anticipation de compétences	
Gouvernance et coordination des parties prenantes	
Collaboration entre EFTP et entreprises	
Système de certification de compétences	
Qualifications et flexibilité de parcours professionnels	
Financement	
Autres : Précisez	

6. Accès au développement de compétences, intégration sociale, apprentissage tout au long de la vie

Les participants proposent des mesures pour atténuer les disparités entre les groupes de populations en matière d'accès à des opportunités de développement de compétences et d'évolution de carrière. Ils expliquent la nature de l'intervention proposée et les publics défavorisés ciblés.

Tableau 28 : Recommandations pour favoriser l'intégration sociale des populations défavorisées

Type de difficultés d'accès	Catégories défavorisées concernées *	Mesures proposées
Accès à la formation initiale et continue		
Accès à la formation tout au long de la vie		
Accès à la formation d'adaptation et de reconversion		
Accès à la formation continue		
Accès à des opportunités d'évolution de carrière		
*Ouvriers peu qualifiés, Travailleurs de TPE, informel, Débutants, Ouvriers à temps partiel, temporaires ou Saisonniers, Femmes, Handicapés, Jeunes / personnes plus âgées, Migrants.		

A la fin de la session 5, les participants présentent, en plénière, les résultats de leur réflexion pour chaque catégorie de recommandations. Pour chacune d'elles, les trois groupes échangent sur les résultats de leurs travaux et en tirent les principales conclusions pour les thématiques traitées.

Annexes

ANNEXES

Annexe 1 - Glossaire

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

Compétence –Capacité, acquise par l'apprentissage et la pratique, d'entreprendre une activité manuelle ou mentale. La compétence est une notion plus large qui englobe les connaissances, les compétences et l'expérience nécessaires à l'exécution d'une tâche ou d'un travail donné. (Adapté de BIT: Glossary of key terms on learning and training for work, 2006)

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

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

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

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

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

Pénurie de compétences – La pénurie de compétences est un terme qui englobe à la fois les déficits de compétences et la pénurie de main-d'œuvre. La 'pénurie de compétences' est un manque réel de personnes dûment qualifiées disponibles sur le marché du travail accessible et ayant le type de compétences recherchées, ce qui entraîne des difficultés de recrutement (NSTF, 1998). Une pénurie de compétences désigne une situation dans laquelle les employeurs ne sont pas en mesure de recruter

du personnel doté des compétences recherchées au taux de rémunération en vigueur (OEE, 2001b). Cette situation peut être causée par un manque de main-d'œuvre (lorsque les niveaux de chômage sont très bas), par des déséquilibres géographiques importants au niveau de l'offre (un nombre suffisant de personnes qualifiées sur le marché du travail, qui n'ont néanmoins pas facilement accès aux emplois disponibles), ou par une véritable pénurie de main-d'œuvre correctement qualifiée –soit au niveau des nouveaux arrivants, soit dans les professions plus qualifiées (NSTF, 1998).

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

Source du glossaire: Guide Pratique STED, Con Gregg, Marion Jansen, Erik von Uexkull , OIT, Première édition ٢٠١٧

Annexe 2 : Exemple de questionnaire auprès des entreprises pour un STED intermédiaire

Les informations collectées sont strictement confidentielles et ne seront utilisées qu'à des fins statistiques. Nous vous serions reconnaissants de bien vouloir consacrer une partie de votre temps à répondre à toutes les questions suivantes.

Numéro du Questionnaire : .....

Nom de l'enquêteur : ..... **Date de l'interview :** .....

Section A : Informations générales sur l'entreprise

A1. Raison sociale de l'entreprise :.....

A2. Adresse du siège de l'entreprise :.....

A3.Ville :.....

A4. Province ou préfecture : .....

A5. Fonction de la personne interviewée :1□ Gérant ou Directeur **2** □ Directeur des Ressources Humaines **3**□ Autre à préciser : .....

A6. Adresse mail :.....**A7.Tél :**.....

A8. Date de création de l'entreprise:.....

A9. Forme Juridique de l'entreprise :.....

□SARL. □ Société anonyme. □Personne physique. □Société en nom collectif □Coopérative

□Association □Autre à préciser **:**.....

A10. Type d'entreprise :□ Filiale d'une entreprise étrangère□ Entreprise nationale □ Entreprise avec des antennes au niveau d'autres régions (précisez lesquelles : ...)

A11. Taille de l'entreprises :

□Grande. □Moyenne. □Petite. □Très petite.

A12 : Dans quelle secteur économique l'entreprise opère-t-elle ?

1 □ Agriculture Pêche **2** □ Industrie **3** □ BTP **4** □ Commerce **5** □ Transport Communication **6**□ Administration **7** □ Services **8** □ Autre à préciser : .....

A13. Comment évaluez-vous l'évolution de votre activité :

	Diminution	Stagnation	Augmentation
Les 3 dernières années	□	□	□
Les 3 prochaines années	□	□	□

Section B : Informations sur l'emploi

B1. Indiquez le nombre d'employés total (Permanents, Temps Partiel et Occasionnel) dans votre entreprise :

	N-3		N-2		N-1		Année de l'enquête	
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
G1- Cadre Supérieur								
G2- Cadre Moyen								
G3- Employé d'Exécution, technicien et agent de maitrise								
G4- Ouvrier Qualifié ou Spécialisé								
G5- Ouvrier Non Qualifié								
Part des migrants								

B2. Répartition des employés dans votre entreprise par type de contrat de travail et par sexe :

Type de contrat de travail		***Nombre d'emplois au ……***	
		Hommes	***Femmes***
1	CDI		
2	CDD		
3	Contrat saisonniers/occasionnels		
4	Contrats d'insertion ANAPEC		
5	Contrats de projets		
6	Absence de contrat écrit ou contrat oral		
Total			

B3. Répartition des employés dans votre entreprise par tranche d'âge et par sexe :

Tranches d'âge		***Nombre d'emplois au ……***	
		Hommes	***Femmes***
1	Moins de 25 ans		
2	25-35 ans		
3	35-45 ans		
4	45-55 ans		
5	Plus de 55 ans		
Total			

Section C : Informations sur le recrutement

C1. Avez-vous recruté au moins une personne au cours trois des dernières années ?

☐ Oui ☐ Non

Si Oui, indiquez le nombre de travailleurs recrutés au cours des trois dernières années

	Recrutements sur les 3 dernières années		Recrutements de l'année de l'enquête		Part des primo-demandeurs et stagiaires sur le total	
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes
G1. Cadre Supérieur						
G2. Cadre Moyen, technicien et agent de maitrise						
G3. Employé d'Exécution						
G4. Ouvrier Qualifié ou Spécialisé						
G5. Ouvrier Non Qualifié						

C2. Indiquez le nombre de départs :

Nombre de départ par motif		N-2		N-1		N	
		Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes
Nombre Départ en retraite							
Nombre Départ	pour licenciement						
	Fins de contrats						
	Démission						
	Autres raisons (à préciser)						

C3. Quel est le taux de turnover ?

1	2	3	4	5	6
0	0-10%	10-25%	25-33%	33-50%	50%

C4. Si l'entreprise a connu des difficultés de recrutement, Quelles sont les principales causes par profession?

	Raison	Catégories professionnelles (Cochez)				
		G1	G2	G3	G4	G5
1	Forte compétition entre les employeurs sur les profils existants	☐	☐	☐	☐	☐
2	Pénurie de candidats avec les compétences, qualifications et expérience requises	☐	☐	☐	☐	☐
3	Manque d'attractivité du métier en raison des conditions de travail (travail à temps partiel, CDD, salaire, horaires, pénibilité, etc.)	☐	☐	☐	☐	☐
4	Inadéquation du profil des candidats (manque d'expérience, de diplôme, de motivation, etc.)	☐	☐	☐	☐	☐
5	Procédures internes de recrutement lourdes, complexes ou manque de temps consacré au recrutement	☐	☐	☐	☐	☐
6	Localisation géographique de l'emploi (manque de mobilité des candidats)	☐	☐	☐	☐	☐
7	Autres, (Précisez)	☐	☐	☐	☐	☐

C5. Si l'entreprise connait des difficultés de recrutement liées à l'inadéquation du profil descandidats, citez les principales raisons :

Raisons		Cochez
1	Insuffisance de la formation, manque de qualifications	☐
2	Non maitrise de la langue étrangère (français, anglais et autres)	☐
3	Manque d'expérience professionnelle	☐
4	Manque de compétences techniques	☐
5	Manque de compétences non techniques (communication, aptitudes et comportements)	☐
6	Manque de compétences managériales	☐
7	Autres raisons, précisez ; …… ……	☐

C6. Sources de recrutement (en part)

	Source de recrutement	Part %
1	Système d'éducation et de formation	
2	Personnes expérimentées provenant d'autres entreprises, d'autres secteurs	
3	Recours à la validation des acquis + Formation complémentaire	
3	Promotion interne	
4	Hors sol (travailleurs étrangers)	
5	Stagiaires PFE	
6	Autre (Précisez)	

Section D : Informations sur la formation continue des employés

D1. Au cours des 12 derniers mois, vos employés ont-ils participé à des cours de formation?

☐ Oui, ☐ Non,

Si oui, répondez aux questions suivantes :

1. Quelle est la part des employés ayant profité de la formation par profession ?

	Oui	Part des employés ayant bénéficié de la formation
G1. Cadre Supérieur		
G2. Cadre Moyen, technicien et agent de maitrise		
G3. Employé d'Exécution		
G4. Ouvrier Qualifié ou Spécialisé		
G5. Ouvrier Non Qualifié		

2. Dans quels domaines ?(Cochez)

☐ Techniques spécifiques de l'entreprise	☐ Alphabétisation
☐ Technologies, produits ou services de l'entreprise et des concurrents	☐ Management et GRH
☐ Langues et communication	☐ Alphabétisation
☐ Hygiène, santé, sécurité	☐ Qualité, Respect des normes, des exigences des clients
☐ Environnement	☐ Comptabilité finance
☐ Soft-skills*	☐ Autres : ----------

* A détailler au besoin en fonction de l'activité de l'entreprise (Compétences personnelles, Capacités relationnelles et commerciales, Marketing et communication, TIC, Langues étrangères,...)

3. Dans quel cadre (le plus courant) ? :

☐ Dispositifs publics de financement

☐ Moyens propres de l'entreprise

D2 : Avez-vous profité des services publics d'appui à la formation pré-embauche ou d'adaptation?

☐ Oui, ☐ Non,

Si oui, le nombre de bénéficiaires et les domaines de formation

Groupes de professions	Nombre de bénéficiaires	Domaines de formation (Voir D1.2)
G1. Cadre Supérieur		
G2. Cadre Moyen, technicien et agent de maitrise		
G3. Employé d'Exécution		
G4. Ouvrier Qualifié ou Spécialisé		
G5. Ouvrier Non Qualifié		

Section E : Informations sur l'emploi et les besoins en compétences par profession

E1 : Remplissez le tableau suivant par profession ou groupe de professions

Profession/ Groupes de professions	X	Nombre total de travailleurs		Niveau d'éducation dominant*	(% d'embauche de personnes sortant directement de l'EF	Pénurie (1 à 5, 5 pénurie forte)	Turnover (1 à 5, 5 Turnover fort)	Evolution des salaires (1 à 5, 5 forte augmentation des salaires)	Recrutement / Départs prévisionnels		Adéquation des profils	
		Femmes	Hommes						Recrutements prévisionnels sur les 3 prochaines années	Départs prévisionnels sur les 3 prochaines années	Le degré d'adéquation des compétences des employés de l'entreprise (1 à 5, 5 totalement adéquat)	Pour les professions présentant un déficit de compétences, préciser leur nature**

*1. Aucun niveau scolaire
2. Niveau primaire
3. Niveau collégial
4. Niveau qualifiant
5. Niveau Bac
6. Bac à Bac +2
7. Bac +3 et plus

**1.Les compétences de base 2. Les compétences techniques spécifiques 3. Les compétences transversales 4. Les compétences numériques 5. Les compétences entrepreneuriales

X: Cochez les fonctions qui pourront être externalisées ou pour lesquelles vous pouvez faire appel à un fournisseur/un prestataire de services, et qui pourront être une opportunité de nouvelles créations d'entreprise (niches entrepreneuriales)

Annexe 3 : Listes de contrôle pour le processus STED

Liste de contrôle de l'étape 1

		Importance
… devrait avoir effectué les tâches suivantes:	Donné une définition claire et opérationnelle du secteur	Nécessaire
	Etabli un profil quantitatif du secteur, basé sur les statistiques	Nécessaire, mais limites possibles en fonction de la disponibilité des données
	Analysé l'environnement des affaires du secteur	Recherche globale nécessaire. Recherche plus poussée si des difficultés importantes sont identifiées
	Analysé les tendances du marché mondial, en s'appuyant sur les données relatives aux échanges commerciaux, et les études de marché	Analyse des données sur les échanges commerciaux Etudes de marché lorsque l'information est facilement disponible
	Analysé l'état de la concurrence dans le secteur	Recherche globale nécessaire. Recherche plus poussée si des difficultés importantes sont identifiées.
	Elaboré un énoncé de vision pour l'avenir du secteur	Nécessaire
.... devrait avoir produit les résultats suivants:	Etabli le profil statistique du secteur	Nécessaire
	Etabli le profil descriptif du secteur	Nécessaire, dans la limite des données disponibles
	Analysé l'environnement des affaires et la place que le secteur y occupe	Nécessaire, mais axé sur les questions les plus importantes
	Résumé les questions liées à la description du secteur et analysé l'environnement des affaires	Nécessaire
	Produit un énoncé de vision pour l'avenir du secteur	Nécessaire
	Décrit les futurs avantages comparatifs du secteur	Nécessaire
...Devrait avoir consulté les sources d'information suivantes:	Voir les détails sur les sources de données dans le chapitre consacré à l'Etape1	Nécessaire Les sources de données qu'il est possible d'employer dépendent de la disponibilité des données

Source: STED Compétences professionnelles pour le commerce et la diversification économique, Guide pratique, OIT, 2017

Liste de contrôle de l'étape 3

Au terme de l'étape 3, le diagnostic STED …

		Importance
… devrait avoir effectué les tâches suivantes:	Établi le lien entre les lacunes de la capacité d'affaires et les besoins de compétences, en tenant compte: i) de toutes les parties et fonctions d'une entreprise type du secteur; ii) de tous les niveaux de compétence et des fonctions importantes; iii) de l'impact des technologies sur les besoins de compétences; et iv) de l'impact de l'organisation du travail sur les besoins de compétences.	Nécessaire
	Établi un profil quantitatif du secteur sur la base de statistiques. Identifié les compétences requises pour combler les lacunes existantes, en tenant également compte: i) de toutes les parties et fonctions d'une entreprise type du secteur; ii) de tous les niveaux de compétence et des fonctions importantes; iii) de l'impact des technologies sur les besoins de compétences; et iv) de l'impact de l'organisation du travail sur les besoins de compétences.	Nécessaire
	Obtenu des données qualitatives sur la situation du marché du travail dans le secteur.	Nécessaire
	Examiné les données sectorielles disponibles sur: la production, les ventes à l'exportation et sur le marché national; la productivité du travail; l'emploi; la distribution professionnelle de l'emploi; et les données utiles pour estimer les taux de remplacement.	Nécessaire
	Entrepris la modélisation de l'emploi et de la demande de main-d'œuvre.	S'il existe des données adéquates
… devrait avoir produit les résultats suivants:	Complété un tableau établissant le lien entre lacunes de la capacité d'affaires identifiée lors de l'étape 2, et les types de compétences requises pour les combler.	Nécessaire
	Établi une liste des compétences manquantes qu'il faut combler	Nécessaire
	Evaluation qualitative de l'offre et de la demande, existantes et futures, de compétences dans le secteur.	Nécessaire
	Modèle de l'emploi et de la demande de main d'œuvre dans le secteur, ventilé par profession. Projections du modèle fondées sur un ou plusieurs scénarios produits lors de l'étape 1.	Doit être produit si les données adéquates existent
	Modèle estimatif (projections) des emplois indirects et induits.	Facultatif
… devrait avoir consulté les sources d'information suivantes:	Résultats des Étapes 1 et 2	Nécessaire
	Renseignements qualitatifs tirés des entrevues, des questionnaires d'enquête, des études existantes, des consultations avec les parties prenantes et des connaissances préexistantes	Nécessaire
	Données sur les échanges commerciaux, provenant de sources nationales ou internationales. (Cf. Etape 1)	Nécessaire
	Données sur la production et les ventes, tirées des enquêtes sur les entreprises et des études de marché publiées.	Données des enquêtes sur les entreprises requises si elles existent.
	Enquêtes sur la force de travail – données sommaires et micro-données.	Nécessaire, s'il existe des données suffisamment détaillées
	Analyse sommaire des données utiles pour estimer les taux de remplacement.	Nécessaire, si l'offre doit être modélisée

Source: STED Compétences professionnelles pour le commerce et la diversification économique, Guide pratique, OIT, 2017

Annexe 4 : Principales sections du document stratégique sur les compétences sectorielles STED

Introduction

a. Le besoin d'une stratégie de compétences sectorielles

b. Définition et portée du secteur

c. Objectifs et portée de la stratégie de compétences sectorielles

1. Résumé et analyse de la situation du secteur

a. Profil économique et de l'emploi

b. Moteurs de changement, tendances majeures et leur impact sur l'emploi

2. Profil des principales professions, compétences clés et parcours professionnels (englobe une carte des professions avec les principaux domaines de compétences pour chacune et les parcours professionnels typiques au sein du secteur)

3. Offre de compétences

a. Stratégie et politique nationales de développement des compétences

b. Principales institutions, programmes formels et qualifications pertinents

c. Inscriptions et données d'achèvement pour les cours pertinents

d. Nature et portée de la formation en milieu de travail

e. Autres offres de formation pour le secteur

4. Défis et contraintes liés à l'offre de compétences

a. Gouvernance et coordination des parties prenantes

b. Financement

c. Pertinence des programmes de formation

d. Exécution et pratiques d'évaluation

e. Accès à la formation

f. Rapports branche d'activité-établissements et aide à la formation sur le lieu de travail

5. Vision prospective du secteur

a. Sur le plan qualitatif

b. Sur le plan quantitatif

6. Constats des déséquilibres Offre Demande

7. Recommandations pour le développement des compétences dans le secteur

a. Actions de formation pour pallier les déficits de compétences professionnelles spécifiques

b. Actions de renforcement des compétences de base

c. Actions d'amélioration de la GRH

d. Utilisation optimale de la main d'œuvre existante et mobilisable

e. Changements systémiques plus larges

f. Accès au développement de compétences, intégration sociale, apprentissage tout au long de la vie

Annexe 5 : Sources bibliographiques

- Etude Sectorielle STED : Chaîne de valeur Huile d'olive - Algérie, OIT/Projet STED-AMT
- Etude Sectorielle STED : Chaîne de valeur Electroménager- Algérie, OIT/Projet STED-AMT
- Guide to anticipating and matching skills and jobs volume 5 "Developing and running an establishment skills survey" (ETF, ILO and Cedefop, 2017) (consulté en anglais).
- Manuel STED «Results Based Management and M&E Manual» (BIT, 2016) (disponible uniquement en anglais).
- Nomenclature Algérienne des Activités
- Nomenclature Marocaine des Activités, 2010
- Note de cadrage, projet STED, Maroc, 2021
- Note d'orientation: Anticiper et ajuster les compétences, BIT, 2017
- Note méthodologique de l'Enquête Nationale sur l'Emploi, HCP, accessible via le site web https://www.hcp.ma/Methodologie-d-enquetes_r10.html
- Note sur les enseignements tirés de l'expérience du Projet STED-AMT, OIT, Janvier 2024
- Plateforme d'apprentissage en ligne du Centre International de Formation de l'OIT CIF-OIT
  - Cours sur l'anticipation et l'adéquation des compétences
  - Cours sur la gestion axée sur les résultats et suivi-évaluation dans le contexte de l'approche STED
- Rapport d'analyse STED pour la branche BCC- Maroc, OIT/Projet STED-AMT, Décembre 2021
- Rapport d'analyse stratégique STED pour la branche de l'IT-Offshoring- Maroc, OIT/Projet STED-AMT, Novembre 2021
- Rapport de stratégie de développement des compétences dans la branche de la Datte et dérivées- Algérie, OIT/Projet STED-AMT
- Rapport de stratégie de développement des Compétences dans la Chaîne de valeur Dattes et Dérivés- Tunisie, OIT/Projet STED-AMT, Novembre 2022
- Rapport de stratégie de développement des Compétences dans la Chaîne de valeur Huile d'Olive- Tunisie, OIT/Projet STED-AMT, Novembre 2022
- Rapport de stratégie de développement des Compétences dans la Chaîne de valeur du Plastique Technique- Tunisie, OIT/Projet STED-AMT, Novembre 2022

- STED Compétences professionnelles pour le commerce et la diversification économique, Guide pratique, Con Gregg, Marion Jansen, Erik von Uexkull , OIT, Première édition 2017
- STED Rapide, Guide Pratique, OIT, Mai 2020
- Trade Map