

RENFORCEMENT DE L'ANTICIPATION ET DE L'ADÉQUATION DES BESOINS EN COMPÉTENCES DANS LES ÉTATS MEMBRES DE L'UNION AFRICAINE

NOTE D'ORIENTATION
2025



This programme is co-funded by the European Union and the
Federal Ministry for Economic Cooperation and Development



Supported by



RENFORCEMENT DE L'ANTICIPATION ET DE L'ADÉQUATION DES BESOINS EN COMPÉTENCES DANS LES ÉTATS MEMBRES DE L'UNION AFRICAIN

NOTE D'ORIENTATION

© Organisation internationale du Travail 2025.

Première publication en 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/licenses/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: OIT, *Renforcement de l'anticipation et de l'adéquation des besoins en compétences dans les États membres de l'Union africaine : Note d'orientation*, 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 sur www.ilo.org/publns.



ISBN: 9789220429648 (pdf Web)
DOI: <https://doi.org/10.54394/TRTU0880>

Également disponible en anglais: *Strengthening skills anticipation and matching in African Union member states: A guidance note*, ISBN 9789220420591 (imprimé); 9789220420607 (pdf Web)

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 traduction et la publication ont été financées par le Global Skills Programme grâce au soutien du Gouvernement de la Norvège.

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.

AVANT-PROPOS

Nous sommes heureux de présenter cette note d'orientation conjointe de l'Union africaine (UA) et de l'Organisation internationale du Travail (OIT) sur le renforcement de l'anticipation et de l'adéquation des besoins en compétences dans les États membres de l'Union africaine. Il s'agit d'un document complet qui s'appuie sur l'expérience et les enseignements précieux tirés du projet d'anticipation des besoins en compétences de l'Initiative pour les compétences en Afrique (SIFA) et témoigne des efforts de collaboration déployés par la Commission de l'Union africaine (CUA), l'Agence de développement de l'Union africaine (AUDA-NEPAD) et l'OIT pour remédier au problème crucial de l'inadéquation des besoins en compétences en Afrique.

Le projet SIFA sur l'anticipation des besoins en compétences a joué un rôle déterminant dans l'expérimentation d'approches innovantes en matière d'anticipation des besoins en compétences dans plusieurs pays africains. Grâce à ce projet, des plans d'action nationaux ont été élaborés et adoptés par les gouvernements de l'Eswatini, du Ghana, de la Tanzanie, de la Zambie et du Zimbabwe. Ces plans visent à renforcer les systèmes nationaux d'anticipation des besoins en compétences et à garantir qu'ils répondent à l'évolution des besoins du marché du travail.

L'un des points forts de cette initiative a été le renforcement des capacités de plus de 240 professionnels du marché du travail et du développement des compétences issus de 16 États membres de l'Union africaine. Ces professionnels ont été formés à l'anticipation des besoins en compétences, à la mesure de l'inadéquation des besoins en compétences et à l'application de méthodologies sectorielles d'anticipation des besoins en compétences. Cet effort de renforcement des capacités est essentiel pour la durabilité et l'efficacité des systèmes d'anticipation des besoins en compétences à travers le continent.

La mise en place d'équipes spéciales interministérielles et tripartites élargies en Eswatini, au Gabon, au Ghana, en Tanzanie, en Zambie et au Zimbabwe a encore renforcé la gouvernance et la coordination des activités d'anticipation des besoins en compétences. Ces équipes spéciales

ont joué un rôle central dans l'orientation des activités du projet et l'élaboration de mesures visant à anticiper les besoins futurs en compétences. En réponse à la pandémie de COVID-19, le projet a mené des évaluations rapides des besoins en matière de reconversion et de perfectionnement des compétences dans plusieurs pays, notamment au Cameroun, au Ghana, au Kenya, en Namibie, au Nigéria, en Afrique du Sud, en Ouganda et en Zambie. Les conclusions et recommandations issues de ces évaluations ont été publiées et sont disponibles sur le site web des publications de l'OIT. En Afrique du Sud, notamment, les recommandations ont été intégrées dans la réponse globale du pays à la COVID-19.

La Conférence continentale sur l'anticipation et l'adéquation des besoins en compétences, qui s'est tenue en septembre 2021, a constitué une étape importante. Elle a abouti à un communiqué appelant les ministres du travail et de l'éducation à utiliser leurs pouvoirs politiques et leur capacité de mobilisation pour sensibiliser à l'importance de l'anticipation des compétences dans l'alignement du développement des compétences sur les besoins du marché du travail.

La présente note d'orientation est le fruit des efforts dévoués de nombreuses personnes et organisations. Nous tenons à remercier l'Unité d'analyse et de recherche en matière de politique économique du Zimbabwe pour avoir rédigé le recueil, ainsi que Mme Alice Voza, Mme Naomi Lintini, Mme Unami Dube, Mme Bolormaa Tumurchudur-Klock, Mme Olga Strietska-Ilina, Mme Sabine Klaus, Mme Christine Hofmann et M. Takaaki Kizu pour leurs conseils techniques et leur révision.

Nous pensons que cette note d'orientation constituera une ressource précieuse pour les États membres de l'UA dans le renforcement de leurs systèmes d'anticipation et d'adéquation des besoins en compétences à l'appui de la mise en œuvre de la Stratégie continentale pour l'EFTP (2025-2034) et de la Stratégie de l'UA et de l'OIT pour l'emploi des jeunes. Ce faisant, les États membres, en collaboration avec les employeurs et les travailleurs, pourront mieux aligner le développement des compétences sur les besoins du marché du travail, contribuant ainsi au développement économique durable de l'Afrique.

Mme Fanfan Rwanyindo Kayirangwa
Directrice régionale pour l'Afrique, OIT

Mme Nardos Bekele-Thomas
Directrice générale, AUDA-NEPA

Avant-propos	iv
1. Introduction	11
1.1 Objectif de la note d'orientation	11
1.2 Public cible de la note d'orientation	12
1.3 Contexte dans lequel s'inscrit l'élaboration de la note d'orientation	13
1.4 Méthodologie adoptée pour l'élaboration de la note d'orientation	15
2. Anticipation et adéquation des besoins en compétences	16
2.1 Définition et éléments clés des systèmes d'anticipation des besoins en compétences	17
2.2 Pourquoi est-il important d'adapter l'offre de compétences à la demande actuelle et future de main-d'œuvre ?	18
2.3 Composantes essentielles des systèmes d'anticipation des besoins en compétences	21
3. Combinaison minimale de mesures d'anticipation des besoins en compétences	24
3.1 Mise en place d'un système fonctionnel d'information sur le marché du travail	24
3.2 Capacités nationales en matière de collecte, d'analyse et d'interprétation des données	27
3.3 Élargir les sources de données sur l'anticipation des besoins en compétences	28
3.4 Méthodes de collecte et d'analyse des données et des informations	30
3.5 Processus suivi dans le projet SIFA d'anticipation des besoins en compétences	35
4. Approches et outils pour l'anticipation des besoins en compétences	44
4.1 Prévision des besoins en compétences	44
4.2 Méthodes prospectives pour l' de l'anticipation des compétences	45
4.3 Études de traçabilité	47
4.4 Enquête sur les compétences des entreprises	48
4.5 Outil « Compétences pour le commerce et la diversification économique » (STED)	49
4.6 Le modèle prospectif du SENAI : anticiper la demande de formation professionnelle	55
5. Leçons apprises et bonnes pratiques en matière d'anticipation des besoins en compétences	59
6. Conclusion	62
7. Recommandations	66
8. Références	69

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Acteurs d'un SIMT fonctionnel	24
Tableau 2 : Instruments de collecte de données pour les besoins en compétences	30
Tableau 3 : Exemples de résultats, de produits et d'activités des plans d'action des pays pilotes du projet SIFA	40
Tableau 4 : Étapes de la mise en œuvre d'une enquête de suivi	46
Tableau 5 : Phases d'une enquête sur les compétences en entreprise	48
Tableau 6 : Étapes suivies pour élaborer les recommandations stratégiques en matière de compétences pour le secteur de l'agro-industriel en Éthiopie à l'aide de STED	52

LISTE DES FIGURES

Figure 1:	Éléments clés pour l'anticipation des besoins en compétences	17
Figure 2:	La nécessité de l'adéquation des besoins en compétences à la suite des changements mondiaux	20
Figure 3:	L'anticipation des besoins en compétences en tant qu'élément des systèmes d'information sur le marché du travail	21
Figure 4:	Méthodes les plus utilisées dans les pays du G20*	34
Figure 5:	Sources de données pour l'analyse de l'offre, de la demande et de l'inadéquation des compétences	38
Figure 6:	Cadre de diagnostic rapide STED	51
Figure 7:	La structure méthodologique du modèle prospectif du SENAI	55

ABRÉVIATIONS

UA	Union africaine
AUC	Commission de l'Union africaine
AUDA	Agence de développement de l'Union africaine
CEDEFOP	Centre européen pour le développement de la formation professionnelle
OIT	Organisation internationale du travail
EPA	Enquête sur la population active
SIMT	Système d'information sur le marché du travail
NEPAD	Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique
ETN	Équipe technique spéciale nationale multipartite
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
PES	Services publics de l'emploi
SAM	Matrice de comptabilité sociale
SENAI	Service national d'apprentissage industriel
SIFA	Initiative pour les compétences en Afrique
STED	Compétences pour le commerce et la diversification économique
EFTP	Enseignement et formation technique et professionnel

1

INTRODUCTION

1. Introduction

1.1 Objectif de la note d'orientation

La note d'orientation a été élaborée à l'intention des États membres de l'Union africaine qui souhaitent mettre en place un système d'anticipation et d'adéquation des besoins en compétences ou renforcer un système existant.

Elle sert de guide pratique pour la conception et la mise en œuvre de politiques, de programmes et de mesures d'anticipation et d'adéquation des besoins en compétences, et pour leur intégration dans des programmes et stratégies de développement socio-économique plus larges.

Les objectifs spécifiques de ce guide sont les suivants:

- identifier les éléments clés à prendre en compte lors de l'élaboration d'une approche coordonnée des processus d'anticipation et d'adéquation des besoins en compétences en tant qu'éléments intégrants des systèmes d'information sur le marché du travail (SIMT) ;
- définir les méthodes de collecte de données que les États membres de l'UA doivent mettre en œuvre au minimum pour générer des informations utiles sur les besoins actuels et futurs du marché du travail en matière de compétences. Cela permettra d'atteindre un meilleur équilibre entre l'offre et la demande de compétences et de promouvoir un développement économique inclusif grâce à des investissements ciblés dans les compétences ;
- fournir des orientations sur le rôle des institutions clés dans la coordination et la gouvernance de l'anticipation et de l'adéquation des besoins en compétences au sein des SIMT existants ;
- proposer un cadre et des étapes méthodologiques pour aider les États membres à analyser et à examiner systématiquement les mécanismes de gouvernance, de coordination et de responsabilisation en matière d'anticipation et d'adéquation des besoins en compétences, et à identifier les domaines qui doivent être renforcés ;
- promouvoir le dialogue entre les parties prenantes afin de garantir une compréhension

commune des orientations politiques et des interventions nécessaires pour relever les défis systémiques en matière de compétences. Cela comprend la fourniture d'orientations sur :

- les objectifs politiques en matière d'anticipation et d'adéquation des besoins en compétences ;
- l'appropriation des processus et des résultats de l'anticipation et de l'adéquation des besoins en compétences par toutes les parties prenantes ;
- la promotion de l'utilisation des résultats de l'anticipation des besoins en compétences dans l'élaboration des politiques en matière d'éducation et de formation, d'industrialisation, d'emploi, de politiques actives du marché du travail et de migration de main-d'œuvre, entre autres ;
- l'accès aux résultats de l'anticipation des besoins en compétences et leur diffusion structurée afin de garantir un large impact ;
- les stratégies de financement des mesures d'anticipation des besoins en compétences.

La note d'orientation met également en évidence les éléments clés des SIMT qui doivent être renforcés afin d'identifier et d'anticiper de manière adéquate les besoins actuels et futurs en matière de compétences. Les informations sur les tendances du marché du travail et les besoins anticipés en matière de compétences éclairent et façonnent les politiques de formation, de perfectionnement, de reconversion et d'autres politiques d'adéquation des besoins en compétences pour le monde du travail actuel et futur. Ainsi, la réalisation des principaux objectifs économiques et sociaux dans les pays africains devrait s'appuyer sur un développement approprié des compétences et s'inspirer d'initiatives d'évaluation et d'anticipation des besoins en compétences. **La note d'orientation s'appuie sur l'expérience acquise dans les pays pilotes du projet d'anticipation des besoins en compétences de l'Initiative pour les compétences en Afrique (SIFA), qui ont suivi le processus et élaboré des plans d'action nationaux pour renforcer les systèmes d'anticipation des besoins en compétences.**

1.2 Public cible de la note d'orientation

Cette note d'orientation s'adresse aux gouvernements de l'UA, en particulier à leurs ministères du travail et aux partenaires sociaux, c'est-à-dire les organisations d'employeurs et de travailleurs ; aux ministères de l'éducation et aux établissements de formation, y compris les établissements d'EFTP ; aux décideurs politiques travaillant dans le domaine de l'éducation et de la formation ; aux agences de compétences ; les conseils de développement des ressources humaines ; les offices nationaux de statistique et autres acteurs des systèmes nationaux de statistique qui produisent/compilent des informations sur le marché du travail ; les établissements universitaires et de recherche qui analysent les données sur le marché du travail issues des systèmes d'information sur le marché du travail et les diffusent à un public plus large.

1.3 Contexte dans lequel s'inscrit l'élaboration de la note d'orientation

L'évolution rapide des besoins en compétences pose des défis aux politiques du marché du travail et de la formation dans les États membres de l'UA, qui contribuent à l'inadéquation des besoins en compétences. **Les besoins en compétences évoluent en raison des progrès technologiques et de la numérisation, de la COVID-19, des multiples crises qui frappent le continent, de la mondialisation et du commerce, du changement climatique, de l'évolution démographique et des migrations.** Dans la plupart des pays africains, la pénurie de compétences coexiste avec un nombre élevé de diplômés universitaires qui ont des difficultés à trouver un emploi. Un certain degré d'inadéquation entre l'offre et la demande de compétences est inévitable, en particulier à court terme et dans un contexte de transformations dynamiques. Cependant, les inadéquations et les pénuries persistantes de compétences, qui sont courantes dans de nombreux pays africains, constituent une préoccupation majeure pour la Commission de l'Union africaine (CUA). Les pénuries de compétences peuvent, par exemple, limiter la

capacité des entreprises à innover et à adopter de nouvelles technologies, tandis que l'inadéquation des besoins en compétences réduit plus généralement la productivité du travail. Les individus sont également touchés par l'inadéquation des compétences, qui se traduit par un risque plus élevé de chômage, des salaires plus bas, une satisfaction professionnelle moindre et des perspectives de carrière moins favorables.

L'inadéquation des besoins en compétences, le manque de création d'emplois et les mauvaises conditions de travail, ainsi que le chômage élevé qui en résulte, en particulier chez les jeunes, compromettent le rôle central des jeunes dans le développement socio-économique du continent africain, tel qu'envisagé par la Charte africaine de la jeunesse (Union africaine, 2006). La Charte souligne l'importance de l'éducation et du développement des compétences. La Stratégie continentale de l'Union africaine pour l'enseignement et la formation techniques et professionnels (Union africaine, 2018), actuellement mise à jour sous le nom de Stratégie continentale pour l'EFTP (CTVET 2025-34), constate également les défis auxquels sont confrontées les populations africaines en matière de sous-qualification, d'inadéquation des besoins en compétences, de faible capacité institutionnelle et de manque d'emplois décents. Le manque d'anticipation et de prévision des compétences

pour tenir compte des nouvelles tendances qui influencent le monde du travail, telles que la numérisation (y compris l'IA), la transition énergétique et le changement climatique, a également été souligné. La stratégie de l'OIT et de l'UA pour l'emploi des jeunes, adoptée en 2024, souligne le problème croissant du chômage et du sous-emploi des jeunes comme l'une des principales préoccupations socio-économiques de la plupart des gouvernements africains, malgré la croissance économique du continent.

“Les besoins en compétences évoluent en raison des avancées technologiques et de la numérisation ; de la COVID-19 ; des multiples crises qui frappent le continent ; de la mondialisation et du commerce ; du changement climatique ; de l'évolution démographique et des migrations.”

La CUA a également appelé à une décennie d'action accélérée en matière d'éducation et de compétences, afin d'accélérer la mise en œuvre des stratégies adoptées et de donner suite à la « révolution des compétences » appelée de ses vœux lors de la conférence « L'Afrique crée des emplois » en

novembre 2021. Grâce à la plateforme « L'Afrique crée des emplois », des mesures concrètes ont été prises pour obtenir des résultats transformateurs en Afrique grâce à l'EFTP et pour former une main-d'œuvre qualifiée, technique et innovante pour l'économie du XXI^e siècle. Au cours de l'Année africaine de l'éducation en 2024, la première Semaine africaine des compétences s'est tenue au Ghana, avec pour objectif de devenir un événement annuel.

La vision de l'Union africaine est celle d'« une Afrique intégrée, pacifique et prospère, animée par ses propres citoyens pour prendre la place qui lui revient dans la communauté mondiale et dans l'économie de la connaissance ». Le développement des ressources humaines du continent s'inscrit dans cette vision. Pour la concrétiser, l'Initiative pour les compétences en Afrique (SIFA)[Voir SIFA, « Initiative pour les compétences en Afrique » et OIT, « Initiative pour les compétences en Afrique (SIFA)¹ a cherché à renforcer les perspectives professionnelles des jeunes en Afrique.

Dans le cadre du projet SIFA, la CUA et l'Agence de l'Union africaine pour le développement (AUDA)-Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD) ont organisé, avec le soutien technique de l'OIT, **la conférence continentale virtuelle sur l'anticipation et l'adéquation des besoins en compétences en Afrique, qui s'est tenue du 15 au 17 septembre 2021**. L'objectif de la conférence était de sensibiliser les acteurs du marché du travail au rôle stratégique que jouent l'anticipation et l'adéquation des besoins en compétences dans l'identification et la planification des besoins futurs en compétences afin d'éviter d'éventuels décalages entre l'offre et la demande de compétences. À cet égard, le projet SIFA a contribué à l'adoption de l'anticipation des besoins en compétences comme partie intégrante des SIMT, ce qui favorisera la réalisation de la vision de l'UA. Le communiqué de la conférence, entre autres recommandations, a appelé les ministres du travail et de l'éducation à utiliser leurs pouvoirs politiques et leur capacité de mobilisation pour sensibiliser à l'importance du rôle que joue l'anticipation des compétences dans l'alignement du développement des compétences sur les besoins du marché du travail et dans la réduction des inadéquations entre les compétences.

Le projet SIFA a démarré avec huit pays (Cameroun, Éthiopie, Ghana, Kenya, Nigeria, Afrique du Sud, Togo et Tunisie), qui ont été sélectionnés comme pays pilotes. Les résultats attendus de cette initiative étaient les suivants:

- renforcement des capacités des institutions sélectionnées à offrir des programmes de développement des compétences axés sur l'emploi ;
- un meilleur accès des jeunes, en particulier des femmes, des étudiants issus de groupes à faibles revenus, des réfugiés et des migrants, à un développement des compétences axé sur l'emploi ;
- une participation accrue du secteur privé à la conception et à la mise en œuvre des programmes de développement des compétences axés sur l'emploi ; et
- diffusion des enseignements tirés et des meilleures pratiques aux niveaux national, régional et continental.

L'importance de l'anticipation et de l'adéquation des besoins en compétences a été réaffirmée par la **4^e session ordinaire du Comité technique spécialisé sur l'éducation, la science et la**

technologie qui s'est tenue du 29 août au 2 septembre 2022 à Addis-Abeba, en Éthiopie, où le **Conseil des ministres de la science et de la technologie** a « **demandé à la Commission, à l'AUDA-NEPAD et aux partenaires d'aider les États membres à renforcer leurs capacités en matière de collecte, d'analyse, d'interprétation et de diffusion des données relatives à l'anticipation des besoins en compétences** ». L'adoption de cette recommandation a fermement inscrit l'anticipation des besoins en compétences à l'ordre du jour politique de l'Union africaine.

1.4 Méthodologie adoptée pour l'élaboration de la note d'orientation

L'élaboration de la note d'orientation s'est appuyée sur une analyse approfondie de la littérature relative à l'anticipation et à l'adéquation des besoins en compétences. Elle a notamment pris en compte les produits de connaissance élaborés par l'OIT, les rapports sur l'anticipation et l'adéquation des besoins en compétences et les plans d'action élaborés par les pays pilotes du SIFA. Le communiqué de la Conférence de l'UA, de l'AUDA-NEPAD et de la SIFA (15-17 septembre 2021) (AUC 2021) et les guides sur l'anticipation et l'adéquation des besoins en compétences publiés par la Fondation européenne pour la formation et le Centre européen pour le développement de la formation professionnelle ont également été examinés. Diverses approches et modèles

d'anticipation et d'adéquation des besoins en compétences mis en œuvre dans des pays hors d'Afrique ont également été examinés. Il s'agit notamment des méthodes couramment utilisées dans les pays du G20, de l'approche « Compétences pour le commerce et la diversification économique » (STED) et du modèle prospectif utilisé par le Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) du Brésil.

La présente note d'orientation décrit les principaux concepts de l'anticipation des besoins en compétences, clarifie les conditions de base requises dans les pays pour la renforcer et examine les différents outils et approches disponibles à cette fin. Elle comprend des enseignements tirés et des bonnes pratiques destinés à aider les pays à entreprendre des études d'évaluation et de cartographie des besoins en compétences et à éclairer l'élaboration de plans d'action nationaux en matière d'anticipation des besoins en compétences.





A close-up photograph of a man in a workshop, wearing safety glasses and a brown leather apron over a plaid shirt. He is using a black and orange power drill to work on a piece of wood. The background shows shelves with various tools and materials. A large orange number '2' is overlaid on the left side of the image.

2



ANTICIPATION ET ADÉQUATION DES BESOINS EN COMPÉTENCES

2. Anticipation et adéquation des besoins en compétences

Cette section fournit des définitions clés, examine les raisons justifiant la mise en place de systèmes d'anticipation et d'adéquation des besoins en compétences, et décrit les composantes essentielles de ces systèmes.

2.1 Définition et éléments clés des systèmes d'anticipation des besoins en compétences

Il n'existe pas de définition uniforme de l'anticipation des besoins en compétences. D'une manière générale, elle désigne **tout diagnostic prospectif des besoins futurs du marché du travail en matière de compétences, à l'aide de méthodes quantitatives ou qualitatives, y compris l'interaction et la communication entre les acteurs du marché du travail** (ILO 2020).

De nombreuses décisions nécessitant des informations sur les conditions futures du marché du travail sont prises à long terme. L'éducation et la formation prennent plusieurs années et, dans l'idéal, permettent d'acquérir des compétences sur une longue période. L'anticipation des besoins

en compétences aide à formuler des politiques d'orientation et d'éducation individuelles et à identifier les déséquilibres futurs qui nécessitent des solutions collaboratives. Elle implique la mise en place d'institutions et de cadres adaptés aux contextes nationaux et aux besoins économiques (OIT, 2017).

L'évaluation et l'anticipation des besoins en compétences varient d'un pays à l'autre et sont adaptées au contexte institutionnel et aux défis de chaque pays. Les dispositifs institutionnels de collecte, de traitement et de diffusion des informations sur le marché du travail sont appelés « systèmes d'information sur le marché du travail » (SIMT). Un SIMT est plus large qu'un système d'anticipation et d'adéquation des compétences, qui en fait partie. Le SIMT vise à produire, analyser et diffuser des informations sur les besoins actuels et futurs en matière de compétences, englobant les dispositifs institutionnels, les plateformes technologiques, les bases de données et les flux d'informations (Cedefop et al. 2016).

L'OIT (2015) a défini les éléments clés d'un système d'anticipation des besoins en compétences, comme le montre la figure 1.

Figure 1 : Éléments clés pour l'anticipation des besoins en compétences



Source : OIT 2015

Certaines des données les plus utiles pour l'anticipation des besoins en compétences sont celles enregistrées par les services publics de l'emploi (SPE), des enquêtes auprès des ménages, des statistiques sur l'éducation, des enquêtes sociales et des études de suivi, entre autres sources. Les données issues de ces sources constituent un registre de l'offre et de la demande de compétences passées et actuelles, qui peuvent être utilisées pour évaluer l'ampleur des inadéquations futures entre l'offre et la demande de main-d'œuvre. La qualité, l'accessibilité et la régularité des données générées par les différentes sources déterminent les résultats des initiatives d'anticipation et d'adéquation des besoins en compétences. À cet égard, il est essentiel de mettre en place et de renforcer des mécanismes institutionnels et des procédures appropriés pour l'anticipation et l'adéquation des besoins en compétences, qui favorisent une coordination efficace entre les différentes parties.²

2.2 Pourquoi est-il important d'adapter l'offre de compétences à la demande actuelle et future de main-d'œuvre ?

L'inadéquation des besoins en compétences est un terme général qui englobe différents types de déficits et de déséquilibres en matière de compétences, tels que la surqualification, la sous-qualification, la sur-éducation, la sous-éducation, la sur-compétence, les pénuries de compétences, les excédents de compétences et l'obsolescence des compétences. L'inadéquation des besoins en compétences peut donc être qualitative ou quantitative, et désigner des situations dans lesquelles une personne ne répond pas aux exigences d'un emploi ou dans lesquelles il existe une pénurie ou un excédent de personnes possédant des compétences spécifiques. L'inadéquation des besoins en compétences peut être identifiée à plusieurs niveaux, notamment au niveau de l'individu, de l'employeur, du secteur ou de l'économie (OIT 2020).

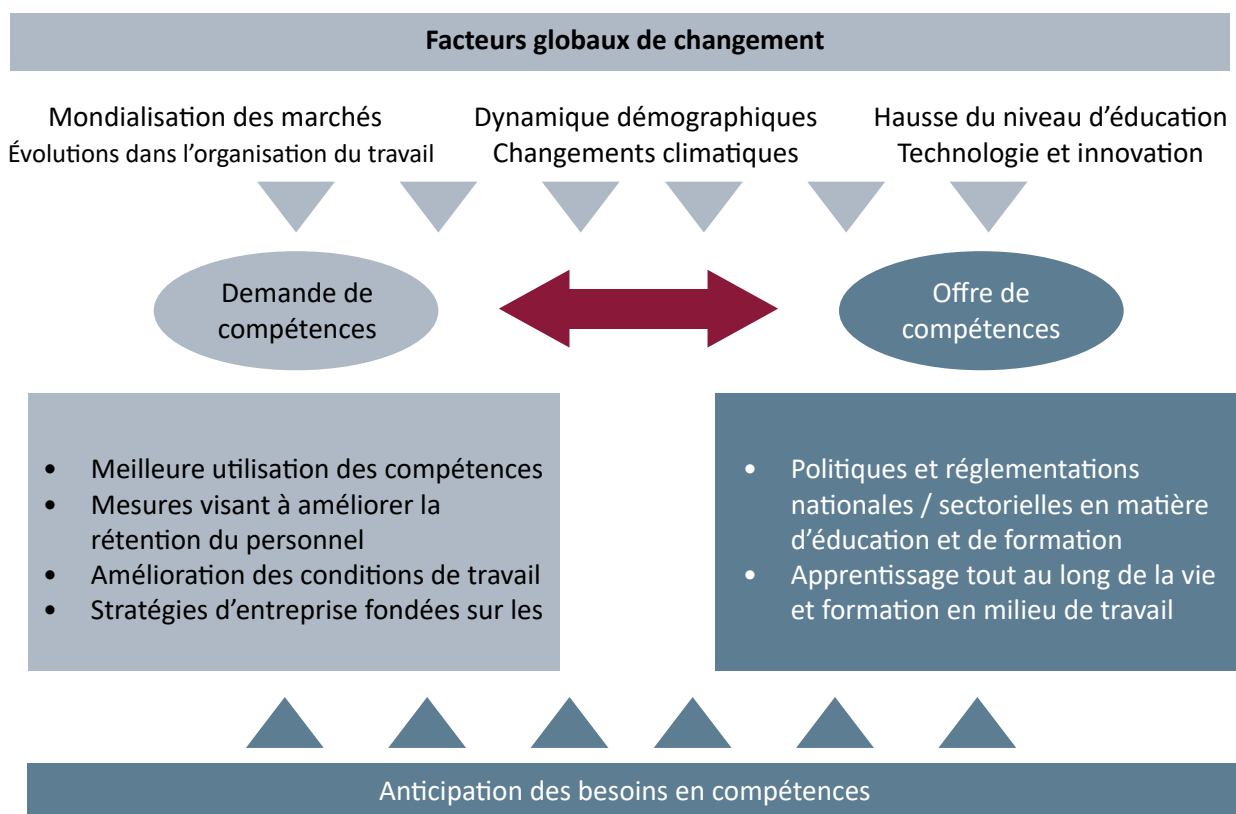
L'anticipation des besoins en compétences est apparue comme une réponse politique majeure pour lutter contre l'inadéquation des besoins en

compétences sur le marché du travail. Les marchés du travail se transforment à un rythme et à une échelle sans précédent, en raison de puissants moteurs de changement et de crises multiples. Les décideurs politiques ont tout intérêt à anticiper les besoins futurs en compétences, car ils sont appelés à prendre des décisions en matière de politique du marché du travail et d'offre de compétences fondées sur des données empiriques (OIT, 2017).

Plusieurs facteurs influencent l'évolution mondiale de l'offre et de la demande de compétences qui, s'ils ne sont pas pris en compte, risquent de contribuer à aggraver l'inadéquation des besoins en compétences à l'avenir (OIT 2015, ETF 2012). La figure 2 résume **l'importance croissante de l'adéquation des besoins en compétences résultant des facteurs mondiaux de changement**, notamment : la mondialisation et le commerce ; les évolutions dans l'organisation du travail ; les changements démographiques et climatique ; l'élévation du niveau d'instruction ; la technologie et l'innovation. Ces facteurs mondiaux de changement, y compris les pandémies telles que la COVID-19, provoquent des chocs sur le marché du travail qui induisent une demande accrue de nouvelles compétences chez les travailleurs. Les inadéquations potentielles entre l'offre et la demande de compétences doivent être mises en évidence par un processus systématique d'anticipation des besoins en compétences. Les résultats de ces processus d'anticipation serviront à orienter les programmes de formation initiale, de reconversion et de perfectionnement afin d'améliorer l'employabilité des nouveaux arrivants sur le marché du travail, en particulier les jeunes.

La nécessité d'anticiper les besoins en compétences pour éclairer les stratégies de formation et de croissance a été identifiée comme un objectif prioritaire au sein de l'Union africaine, comme en illustré par le volet « anticipation et adéquation des compétences » du projet SIFA.

Figure 2 : La nécessité de l'adéquation des besoins en compétences à la suite des changements mondiaux



Source : OIT 2015

Le renforcement des capacités des États membres de l'UA en matière d'anticipation des besoins en compétences fournira des informations stratégiques et systématiques que les acteurs du marché du travail pourront utiliser pour identifier et planifier les besoins futurs de compétences, contribuant ainsi à réduire d'éventuels décalages entre l'offre et la demande de compétences.

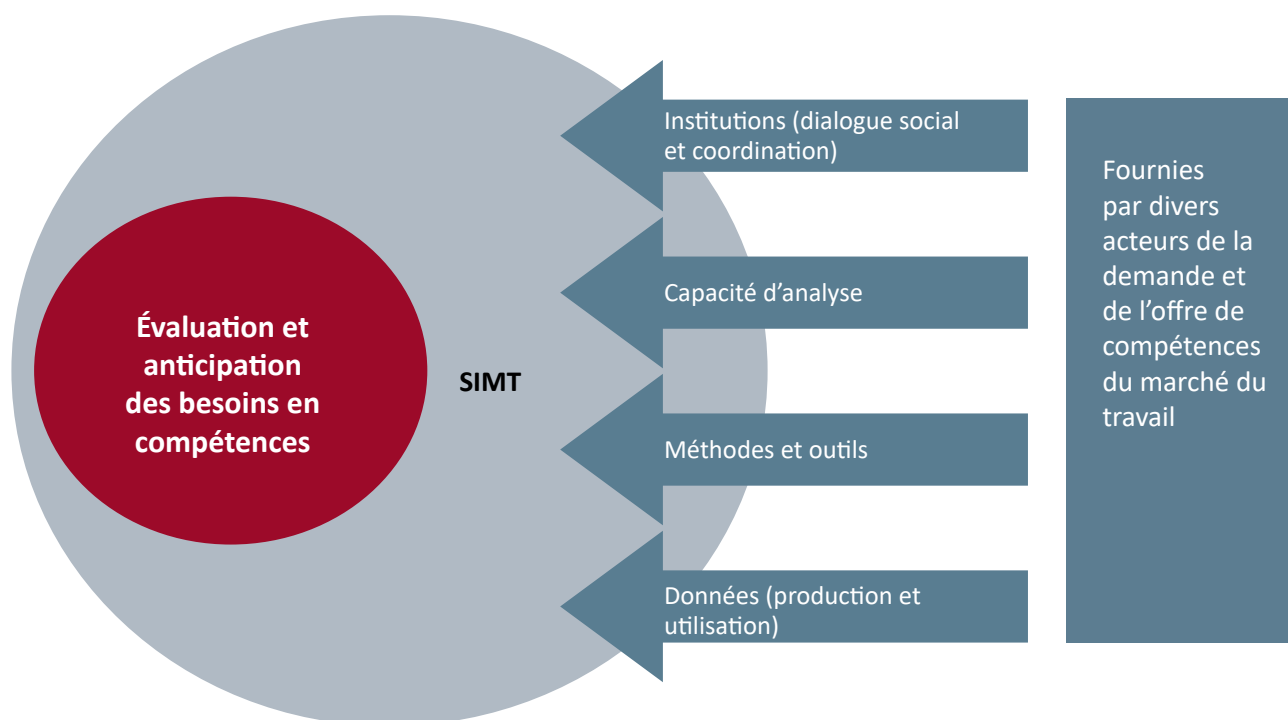
L'anticipation des besoins en compétences permettra aux prestataires de formation, aux jeunes, aux décideurs politiques, aux employeurs et aux travailleurs de faire de meilleurs choix en matière d'éducation et de formation, ce

qui conduira à une meilleure utilisation des compétences et au développement du capital humain. En outre, l'anticipation des besoins en compétences aidera les États membres de l'UA à relever le défi de fournir des emplois décents à des millions de nouveaux arrivants sur le marché du travail. L'ampleur du problème peut être sous-estimée en l'absence d'évaluation systématique des besoins en compétences ni d'études sur l'anticipation des besoins en compétences.

2.3 Composantes essentielles des systèmes d'anticipation des besoins en compétences

Le renforcement des systèmes d'anticipation et d'adéquation des besoins en compétences repose sur l'existence d'un système d'information sur le marché du travail (SIMT) fonctionnel. L'évaluation et l'anticipation des besoins en compétences constituent un élément majeur d'un tel système, comme le montre la figure 3.

Figure 3 : L'anticipation des besoins de compétences en tant qu'élément des systèmes d'information sur le marché du travail



Un système d'information sur le marché du travail est un réseau d'institutions, de personnes et de ressources d'informations, dotées de rôles, d'accords et de fonctions reconnus mutuellement en matière de production, de stockage, de diffusion et d'utilisation des informations et des résultats relatifs au marché du travail, afin de maximiser le potentiel d'élaboration et de mise en œuvre de politiques et de programmes pertinents et applicables.³

Un SIMT fonctionnel couvre la collecte et la compilation de données et d'informations, les capacités et les outils d'analyse, ainsi que les dispositifs institutionnels et les réseaux de coordination. Étant donné que la structure et les défis des marchés du travail diffèrent d'un pays à l'autre, il n'existe pas de modèle unique universel pour concevoir l'architecture la plus efficace d'un SIMT.

3

COMBINAISON MINIMALE DE MESURES D'ANTICIPATION DES BESOINS EN COMPÉTENCES

3. Combinaison minimale de mesures d'anticipation des besoins en compétences

Les évaluations nationales des besoins en compétences réalisées dans le cadre du projet SIFA ont permis de définir les exigences minimales nécessaires pour utiliser efficacement les approches d'anticipation des besoins en compétences et mettre en place des systèmes d'anticipation des besoins en compétences

Ces exigences examinées dans la présente section comprennent :

- un système d'information sur le marché du travail (SIMT) fonctionnel ;
- des capacités solides de collecte, d'analyse et d'interprétation des données ;
- des sources de données fiables et de qualité pour l'anticipation des besoins en compétences, y compris des données administratives ; et
- des méthodes adaptées pour la collecte et l'analyse des données et des informations.

En outre, il est essentiel **d'identifier les principales parties prenantes et de leur attribuer des rôles et des responsabilités clairs. Des mécanismes institutionnels de coordination et de collaboration solides** entre les différentes composantes du SIMT sont indispensables, tout comme un cadre favorisant un processus inclusif d'évaluation et d'anticipation des besoins en compétences à différents niveaux de l'élaboration des politiques.

Enfin, les pays ont besoin de mécanismes pour diffuser les résultats et faciliter l'utilisation des résultats des exercices d'évaluation et d'anticipation des besoins en compétences afin d'éclairer les politiques et les programmes.

La section se termine par une description du processus et des exemples de mesures prises par les pays pilotes du projet SIFA dans le domaine de l'anticipation des besoins en compétences.

3.1 Mise en place d'un système fonctionnel d'information sur le marché du travail

Un SIMT fonctionnel est essentiel pour mener à bien des exercices fiables et réguliers d'anticipation et d'adéquation des besoins en compétences afin d'éclairer les réponses politiques et les programmes des établissements de formation pour répondre aux besoins identifiés en matière de compétences.

Cependant, certains Etats membres de l'UA ne disposent pas encore d'un SIMT fonctionnel ni de systèmes statistiques nationaux solides pour fournir les données requises, en raison de ressources limitées, d'institutions fragiles et de lacunes dans la disponibilité des données, ce qui empêche ces systèmes de réaliser leur plein potentiel. Le renforcement des SIMT est essentiel pour élaborer des politiques fondées sur des données probantes, améliorer l'efficacité des politiques de l'emploi et favoriser le développement socioéconomique.

Selon le Département des statistiques de l'OIT⁴, **un SIMT fonctionnel doit remplir les trois fonctions principales** suivantes :

1. Faciliter l'analyse du marché du travail.
2. Fournir une base solide pour le suivi et le rapportage des politiques de l'emploi et du travail.
3. Servir de mécanisme d'échange d'informations ou de coordination entre les différents acteurs et institutions qui produisent et utilisent les informations et les analyses sur le marché du travail.

En outre, ils comprennent **quatre composantes principales**:

1. Collecte et compilation de données et d'informations.
2. Référentiel d'informations.
3. Capacité et outils d'analyse.
4. Dispositifs institutionnels et réseaux de collaboration.

Les données peuvent également inclure des informations sur des tendances économiques plus générales, telles que les flux commerciaux et les envois de fonds, qui sont indispensables à l'analyse des effets sur le marché du travail. La qualité des données, ainsi que leur accessibilité, leur actualité et leur fiabilité, sont essentielles pour mesurer les progrès accomplis. Le **SIMT devrait suivre un ensemble d'indicateurs de référence**, dont les plus largement utilisés sont les indicateurs du travail décent. Les processus de collecte, d'analyse et de diffusion des données nécessitent des arrangements institutionnels appropriés et une définition claire des rôles et des responsabilités. Des responsabilités institutionnelles claires doivent être assorties

de ressources adéquates afin que les institutions puissent s'acquitter des responsabilités qui leur sont assignées.

Les dispositions institutionnelles peuvent varier en fonction du contexte national. Toutefois, **la participation active et la collaboration des différentes parties prenantes, y compris les partenaires sociaux**, sont une condition préalable à la mise en place d'un SIMT efficace et performant. Cela crée une culture de responsabilité partagée, qui renforce l'engagement à long terme pour la résolution des défis du marché du travail et garantit une plus grande harmonisation des politiques de développement des compétences. Les principaux acteurs du marché du travail sont indiqués dans le Tableau 1.

Tableau 1 : Acteurs d'un SIMT fonctionnel

Informations SIMT	Institutions
Informations sur les entreprises et l'industrie	• Ministère du Commerce/de l'Industrie • Instituts de recherche • Organisations professionnelles • Conseils sectoriels • Entreprises individuelles
Informations sur l'éducation et la formation	• Ministère de l'Éducation • Ministère de l'Enseignement supérieur • Établissements d'enseignement supérieur • Établissements de formation • Organisations non gouvernementales (ONG) • Établissements de recherche • Agences et ministères chargés de l'EFTP • Conseils pour le développement des ressources humaines (DRH)
Services de l'emploi et information sur le travail	• Ministère du Travail/des Affaires sociales • Ministère des Finances • Ministère du Commerce • Conseils de l'emploi • Organisations patronales • Services publics de l'emploi • Syndicats • ONG
Informations financières et politiques	• Ministère des Finances • Ministère du Travail/des Affaires sociales
Tendances du marché du travail et prévisions	• Office central des statistiques • Ministère du Travail/des Affaires sociales • Instituts de recherche • Ministères de la planification, du développement, du commerce et de l'investissement
Informations sur la population	• Bureaux centraux des statistiques • Ministère du Travail/des Affaires sociales • Service de l'immigration



Bien que la collecte de données sur le marché du travail soit importante, il ne suffit pas de simplement les compiler. Un SIMT fonctionnel garantit que **les analyses produites répondent aux besoins spécifiques des différents utilisateurs**. Par exemple, les décideurs politiques auront besoin de niveaux de détail élevé pour la planification, tandis que les demandeurs d'emploi n'auront besoin que d'informations générales sur les opportunités d'emploi dans le secteur ou la région où ils souhaitent travailler. Il est très important que les États membres de l'UA mettent en place un SIMT capable de répondre efficacement aux besoins diversifiés des utilisateurs et d'assurer une diffusion des informations de manière systématique et coordonnée. Le rôle institutionnel du SIMT peut également inclure l'échange d'informations ou la coordination des activités du SIMT entre les parties prenantes du marché du travail, notamment les organismes statistiques, les centres de recherche et les organismes impliqués dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques de l'emploi, ainsi que les organisations de travailleurs et d'employeurs. Cette fonction peut aller de la diffusion d'informations harmonisées sur les concepts, les définitions et les normes à la mobilisation de ressources pour la collecte de données ou la réalisation d'analyses spécifiques. Le SIMT peut également être directement impliqué dans le suivi et le rapportage des politiques de l'emploi et du travail.

Les États membres de l'UA peuvent utiliser **diverses méthodes et outils pour diffuser des informations sur le marché du travail**. Il s'agit notamment de publications et des sites web conviviaux, adaptés à un public ne disposant pas d'une expertise technique approfondie d'analyse du marché du travail. En outre, les informations générales fournies en ligne et par d'autres moyens devraient être accompagnées de services d'orientation fournis par les services publics de l'emploi (SPE) et les conseillers d'orientation professionnelle dans les écoles et les établissements de formation, qui s'adressent spécifiquement aux demandeurs d'emploi et aux jeunes. Les services d'orientation constituent un moyen privilégié pour atteindre les groupes les plus vulnérables et ceux ayant besoin de nouvelles compétences ou de compétences actualisées, en les aidant à faire des choix éclairés en matière d'apprentissage et d'emploi. En outre, les informations sur l'offre et la demande de main-d'œuvre devraient également être communiquées aux associations professionnelles et aux employeurs afin de soutenir leurs plans de développement

des ressources humaines et de les aider à adapter leurs stratégies commerciales et leurs plans d'investissement.

3.2 Capacités nationales en matière de collecte, d'analyse et d'interprétation des données

Une condition préalable essentielle à l'anticipation des besoins en compétences et aux exercices d'adéquation est la production d'informations fiables et de qualité sur le marché du travail, composées de multiples flux de données quantitatives et qualitatives provenant de différentes sources sur l'offre et la demande de compétences. À cet égard, les acteurs clés du système statistique national, notamment les instituts et bureaux de statistiques et les différents ministères et organismes gouvernementaux qui produisent des données administratives, jouent un rôle déterminant dans l'amélioration de la disponibilité et de la qualité des données au sein des États membres de l'UA. **Le renforcement des capacités des acteurs du marché du travail en matière de collecte, d'analyse, d'interprétation et de diffusion des données est indispensable pour appuyer les processus d'anticipation des besoins en compétences.** Les politiques de partage des données sont également essentielles pour faciliter l'anticipation et l'adéquation des besoins en compétences.

D'autres domaines de renforcement des capacités comprennent l'amélioration des infrastructures statistiques pour la collecte, l'analyse, l'interprétation et la diffusion des données, ainsi que la formation et l'équipement du personnel chargé de la collecte et de l'analyse des données. Afin de renforcer les capacités en matière de collecte, d'analyse et d'interprétation des données, les États membres de l'UA devraient investir dans des méthodes de collecte de données et d'informations, dans les infrastructures statistiques, y compris le matériel et les logiciels nécessaires à la collecte, dans le traitement des données, dans la création

dans le traitement des données, dans la création d'unités statistiques et analytiques au sein de différentes institutions, et dans la création de nouveaux postes et/ou la révision des descriptions de poste existantes.

Les États membres devraient procéder à des audits réguliers des données, au moins une fois par an, en fonction des ressources disponibles. Ces audits pourraient permettre d'identifier d'importantes lacunes dans les données, qui suggèrent la nécessité

d'une nouvelle forme de collecte de données.

La collecte de données pour l'anticipation des besoins en compétences peut être améliorée par :

1. L'intégration de modules sur l'anticipation des besoins en compétences dans les enquêtes existantes⁵ et
2. la diffusion de plusieurs sources de données existantes.

3.3 Élargir les sources de données sur l'anticipation des besoins en compétences

Les États membres de l'UA doivent utiliser toutes les sources de données disponibles lorsqu'ils procèdent à des analyses de la situation en matière d'évaluation d'anticipation et d'adéquation des besoins en compétences.

Les données sur les compétences doivent être obtenues à partir de diverses enquêtes nationales menées dans les États membres de l'UA, la principale source étant **l'enquête sur la population active (EPA)**. Des modules supplémentaires sur l'anticipation des besoins en compétences peuvent être inclus dans les questionnaires standard de l'EPA. Lorsque le SIMT n'est pas bien développé ou fonctionnel, des mesures doivent être mises en œuvre pour le renforcer. Outre l'EPA, **les enquêtes sur les besoins en compétences des établissements et des entreprises** constituent d'autres sources potentielles de données (voir section 4.4).

Les données administratives générées par les ministères et les agences gouvernementales doivent également être utilisées dans les exercices d'anticipation et d'adéquation des besoins en compétences. Cela peut être facilité par des politiques délibérées de partage des données entre les institutions gouvernementales et les partenaires sociaux. Outre l'amélioration de l'accès aux données, un autre défi consiste à garantir la régularité et la représentativité des données lorsqu'elles sont ventilées par secteur ou par profession, ce qui est particulièrement utile pour l'analyse et l'évaluation des besoins en compétences.

Voici quelques sources potentielles de données pouvant être utilisées au-delà des EPA et des enquêtes sur les besoins en compétences des établissements/entreprises :

i. Intelligence artificielle et mégadonnées

L'intelligence artificielle et l'analyse des mégadonnées (big data) peuvent être utilisées pour l'exploration de données afin d'éclairer l'évaluation et l'anticipation des besoins en compétences (Cedefop et al. 2021).

ii. Bases de données fiscales et sociales

L'analyse des données administratives issues des registres fiscaux et d'assurance sociale présente un potentiel considérable. Ces données administratives peuvent inclure des informations sur les employeurs et les individus. Bien qu'il existe une législation sur la protection des données à caractère personnel, le niveau d'accès au registre de la population et les possibilités de fusionner les données sur les

individus et les institutions provenant de plusieurs bases de données varient d'un État membre de l'UA à l'autre. Ces données peuvent contenir des informations importantes sur la structure de l'emploi par profession, âge et secteur d'activité. En outre, elles fournissent des informations sur les salaires par profession, sexe, âge et secteur. Dans les pays où l'économie informelle est importante, ces données ont toutefois leurs limites.

iii. La matrice de comptabilité sociale (MCS)

Les matrices de comptabilité sociale (MCS) fournissent une représentation détaillée de l'économie d'un pays, en ventilant les activités et les produits par secteur. Les MCS ventilent en outre la main-d'œuvre entre travailleurs qualifiés et non qualifiés, ce qui en fait une source utile

d'information du marché du travail (IMT), car elles montrent la répartition de la main-d'œuvre entre les différents secteurs de l'économie.

iv. Services public de l'emploi (SPE)

Les services publics de l'emploi conservent toujours sous une forme ou une autre des informations sur les demandeurs d'emploi et les postes vacants auxquels ils tentent de les mettre en adéquation. Les informations issues des statistiques sur les postes vacants et les demandeurs d'emploi peuvent fournir des indications utiles sur l'offre et la demande actuelles de compétences.

v. Registres des universités, des établissements d'EFTP et des écoles

Les données administratives sur les étudiants et les diplômés (admissions, diplômés et abandons) constituent l'une des principales sources d'information sur l'offre de compétences. Les informations les plus utiles et de la meilleure qualité peuvent être obtenues à partir de registres, car ceux-ci permettent de suivre les étudiants tout au long de leur parcours scolaire et donc de calculer les taux de participation réels et les transitions entre les différents niveaux d'enseignement et établissements.

3.4 Méthodes de collecte et d'analyse des données et des informations

Les exigences et les méthodes de collecte et d'analyse des données varient en fonction de la question de recherche précise et de la portée de l'exercice d'anticipation des besoins en compétences. Les dispositions institutionnelles et l'expertise technique disponible déterminent également l'approche adoptée et le niveau d'engagement des parties prenantes ainsi que les ressources humaines et financières nécessaires.

De nombreuses méthodes de collecte de données primaires peuvent être utilisées au niveau infranational ou sectoriel. Cela peut servir à tester la méthodologie, tout en renforçant l'expertise locale en matière de traitement et d'analyse des résultats. Au fil du temps, ces approches peuvent être étendues au niveau national afin d'élargir la couverture. Cela est particulièrement utile dans les pays qui disposent de peu ou pas d'infrastructures d'IMT (OIT 2017).

Le tableau 2 résume les principaux instruments de collecte de données pour l'anticipation des besoins en compétences.



Tableau 2 : Instruments de collecte de données pour les besoins en compétences

Instruments	Données requises	Expertise technique	Avantages	Inconvénients
Groupes de discussion, tables rondes, ateliers d'experts, enquêtes d'opinion d'experts et méthodes de type Delphi	Aucune exigence particulière en matière de données	Une expertise technique en méthodes qualitatives est requise : - expertise dans la préparation d'entretiens (structurés), de groupes de discussion, de méthodes Delphi, etc. - la synthèse des résultats qualitatifs s'avère souvent difficile dans de nouveaux contextes	- Holistique - Implication directe des utilisateurs - Peut permettre d'aborder les problèmes de manière plus approfondie - Mécanismes utiles pour échanger des points de vue	- Peut être non systématique - Peut être incohérent - Peut être subjectif - Peut ne pas être représentatif et ne donner qu'une vision partielle - Peuvent être anecdotiques, sans fondement réel
Études sectorielles	- Certaines exigences en matière de données (selon les méthodes utilisées dans le secteur) - Données sectorielles issues d'enquêtes statistiques, d'enquêtes auprès des employeurs et des employés, etc.	Expertise technique requise : - compréhension des marchés du travail sectoriels, des professions et des compétences requises ; - analyse des données primaires et secondaires ; - si des données primaires doivent être collectées – enquête - compétences en méthodologie	- Holistique (pour le secteur) - Secteur spécifique – comprend des informations détaillées sur les capacités, les compétences et les aptitudes	- Partielle (moins pertinente en dehors du secteur) - Potentiellement biaisées - Peut introduire des incohérences entre les secteurs
Enquêtes sur les compétences des employeurs et des employés ; enquêtes sur les compétences des entreprises/établissements	- Un registre des entreprises à partir duquel l'échantillon sera constitué - Aucune donnée supplémentaire n'est nécessaire pour l'enquête de collecte de données primaires	- Conception et réalisation de l'enquête (représentativité, pondération, conception du questionnaire, formation des enquêteurs) - Analyse des résultats de l'enquête - Méthodes visant à garantir la représentativité	- Participation directe des utilisateurs - Si l'enquête est factuelle, elle se concentre sur le comportement des personnes et non sur leur perception - Dans le cas d'enquêtes d'opinion, permet une mesure directe des compétences - mesure directe des compétences	- Les taux de réponse sont souvent trop faibles - Des échantillons importants sont nécessaires pour obtenir des données fiables, ce qui peut s'avérer coûteux - Peut être subjectif et incohérent
Modèles de prévision quantitative	Il est nécessaire de disposer de séries chronologiques fiables et cohérentes sur les marchés du travail (secteur, profession, qualification) et la population (âge, sexe, participation au marché du travail)	- Expertise en modélisation - Expérience en statistiques et en programmation - Plusieurs années d'expérience (avec un nouveau modèle) sont nécessaires pour produire des analyses pertinentes.	- Complet - Transparente - Transparente et explicite - Mesurable	- Gourmande en données - Coûteux - Tout n'est pas quantifiable - Peut donner une fausse impression de précision

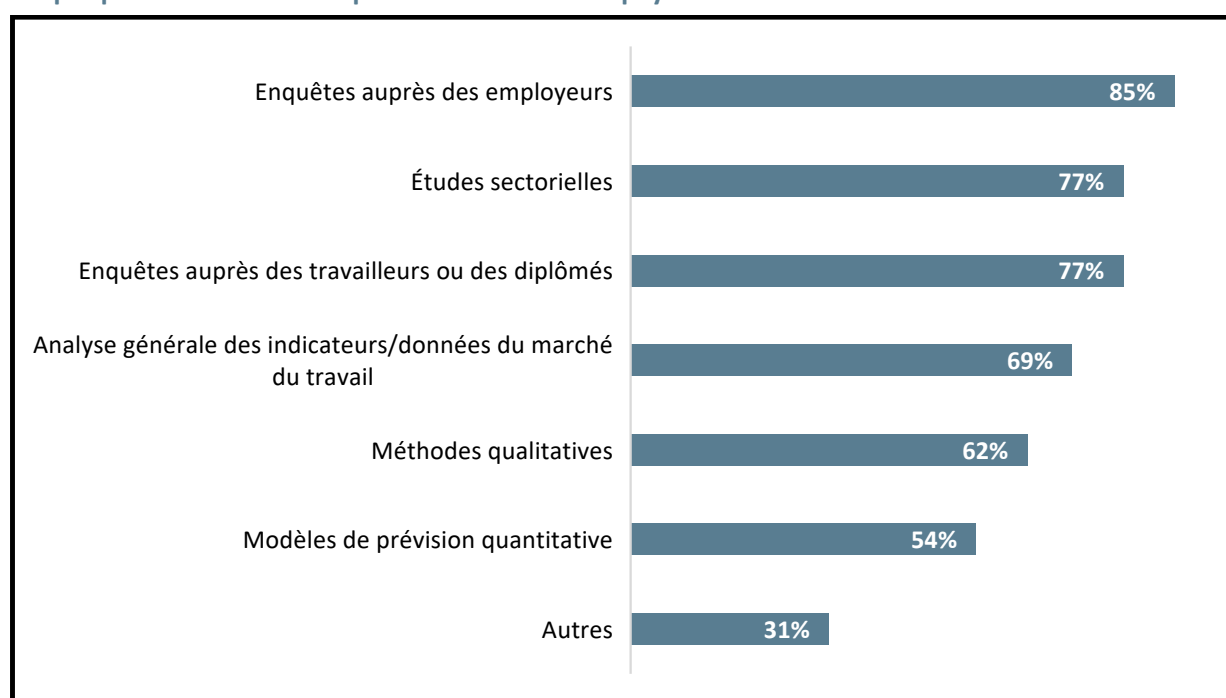
Instruments	Données requises	Expertise technique	Avantages	Inconvénients
Prévisions et élaboration de scénarios	Peut utiliser diverses données et rapports, tels que les résultats de prévisions quantitatives, les informations sur le marché du travail, les études sectorielles, mais cela n'est pas obligatoire	- Les sessions de prospective nécessitent des modérateurs compétents - Expertise dans la compilation d'informations qualitatives diverses dans un rapport - Expertise dans la mobilisation de toutes les parties prenantes	- Approche holistique - Implication directe des utilisateurs - Peut permettre d'aborder les problèmes de manière plus approfondie - Mécanismes utiles pour échanger des points de vue - Prend en compte les incertitudes dans le avenir	- Peut ne pas être systématique - Peut être incohérent - Peut être subjectif
Enquêtes auprès des diplômés/études de suivi	- Collecte de données primaires - Les études de suivi nécessitent les coordonnées des diplômés récents - Des données administratives supplémentaires provenant des établissements d'enseignement peuvent être utilisées pour enrichir les données	- Conception et réalisation de l'enquête (représentativité, pondération, conception du questionnaire, formation des enquêteurs) - Analyse des résultats des enquêtes - Méthodes visant à garantir la représentativité	- Peut fournir des informations utiles pour améliorer la qualité des programmes de formation - Coût relativement faible, mise en œuvre facile	- Difficulté à obtenir des informations détaillées et à établir des contacts pour constituer un échantillon/une population pour l'enquête - Limité à l'expérience initiale des travailleurs sur le marché, les résultats peuvent être biaisés et subjectives
Enquêtes sur les postes vacants	- Collecte de données primaires. - Peut utiliser les données administratives existantes ou les processus des services publics de l'emploi, ou peut être menée sous forme d'enquêtes auprès des employeurs - L'utilisation de données administratives nécessite des processus adéquats garantissant la cohérence et la représentativité des données	- Conception et réalisation de l'enquête (représentativité, pondération, conception du questionnaire, formation des enquêteurs) - Analyse des données administratives et des résultats des enquêtes - Méthodes visant à garantir la représentativité	- Participation directe des utilisateurs - Emplois cibles réellement disponibles – indicateur de la demande - Objectif	- Couverture partielle, non représentative de l'ensemble de la demande - Demande à court terme uniquement - Le traitement des données prend du temps, alors que certains postes vacants peuvent déjà être pourvus

Source : d'après l'OIT 2017 et l'OIT et l'OCDE 2018

La sélection et l'élaboration d'instruments appropriés pour la collecte de données aux fins de l'évaluation et de l'anticipation des besoins en compétences impliquent un processus de compromis dans lequel les différents avantages et inconvénients doivent être mis en balance. Toutefois, **l'expérience des pays montre qu'une approche mixte**, c'est-à-dire combinant différentes approches quantitatives et qualitatives, **permet d'obtenir des résultats plus fiables et représentatifs**.

Le graphique 4 présente les méthodes les plus couramment utilisées dans les pays du G20 pour évaluer et anticiper les besoins en compétences.

Graphique 4 : Méthodes les plus utilisées dans les pays du G20*



Source : OIT et OCDE 2018

* Remarque : les pays du G20 ayant participé à l'enquête conjointe menée par l'OCDE, l'OIT, le Cedefop et l'ETF incluent: Australie, Brésil, Canada, Allemagne, France, Inde, Indonésie, Italie, Japon, République de Corée, Turquie, Royaume-Uni, États-Unis d'Amérique.

Dans la plupart des approches quantitatives, les besoins en compétences sont projetés à partir de la demande d'emploi par profession. Lorsque les résultats sont combinés à des descriptions détaillées des professions, y compris des informations sur les compétences et le niveau d'éducation (type d'enseignement, niveau, domaine d'études), les besoins en compétences peuvent être estimés et mis en relation avec les programmes d'enseignement et de formation professionnels. Toutefois, des informations qualitatives sont nécessaires pour affiner les informations et les recommandations (van Breugel 2017).

3.5 Processus suivi dans le projet SIFA d'anticipation des besoins en compétences

L'Initiative pour les compétences en Afrique (SIFA) est un projet de la Commission de l'Union africaine (CUA) et de l'Agence de développement de l'Union africaine (AUDA-NEPAD), soutenu par le gouvernement allemand et l'Union européenne, qui vise à contribuer au programme de l'UA pour une Afrique plus prospère. Dans le cadre du volet « Compétences pour l'employabilité des jeunes » du SIFA, financé par l'UE, l'UA a collaboré avec l'OIT pour renforcer les capacités en matière d'anticipation des besoins en compétences.

Le projet SIFA sur l'anticipation des besoins en compétences visait à faciliter l'identification et l'anticipation des besoins en compétences en tant que partie intégrante des systèmes nationaux d'information sur le marché du travail (SIMT), afin d'assurer une meilleure adéquation entre l'offre et la demande de compétences sur les marchés du travail des États membres de l'UA ciblés. Les interventions menées dans le cadre de ce projet ont contribué à l'objectif global du SIFA, qui est d'améliorer l'employabilité des jeunes Africains. Le projet a d'abord été mis en œuvre à titre pilote dans huit pays : le Cameroun, l'Éthiopie, le Ghana, le Kenya, le Nigéria, l'Afrique du Sud, le Togo et la Tunisie, puis étendu à l'Eswatini, au Gabon, à la Namibie, à la

Tanzanie, à l'Ouganda et à la Zambie.

Au niveau national, le projet SIFA d'anticipation des besoins en compétences a été mis en œuvre selon le processus et les étapes suivants, avec quelques variations selon le contexte :

Étape 1 : Constitution d'une équipe spéciale nationale multipartite

L'une des principales caractéristiques du processus a été la constitution d'une équipe technique nationale multipartite (ETN), composée des partenaires tripartites et d'autres parties prenantes clés, en fonction de l'architecture institutionnelle de chaque pays. Il s'agissait notamment des ministères du travail et de leurs partenaires sociaux, des ministères de l'éducation et des institutions responsables de l'EFTP, entre autres. **Les ETN avaient pour mandat de fournir un appui et des orientations stratégiques pour l'analyse de la situation des systèmes et pratiques d'information sur le marché du travail et d'anticipation des besoins en compétences** dans les pays pilotes respectifs. Les conclusions de l'analyse de la situation/des études cartographiques ont servi de base à l'élaboration d'un plan d'action national destiné à orienter le renforcement des systèmes et pratiques existants, en vue de mieux aligner le développement des compétences sur les besoins en compétences identifiés sur le marché du travail.

Encadré 1 : Composition des équipes technique nationale multipartite de travail au Zimbabwe et en Eswatini

Les équipes techniques nationales multipartite de travail SIFA au Zimbabwe et en Eswatini étaient dirigées dans chaque pays par le ministère du Travail. Les équipes comprenaient les principales organisations nationales d'employeurs (Confédération nationale des employeurs du Zimbabwe, Confédération des industries du Zimbabwe et Chambre nationale de commerce du Zimbabwe ; et Fédération des entreprises et de la chambre de commerce d'Eswatini), les principales organisations nationales de travailleurs (Congrès des syndicats du Zimbabwe et Fédération des syndicats du Zimbabwe ; et Fédération des syndicats du Swaziland) et les agences statistiques des pays.

Au Zimbabwe, l'équipe technique nationale multipartite comprenait trois ministères : le ministère de la Fonction publique, du Travail et de la Protection sociale (chef de file), le ministère de l'Enseignement supérieur et de l'Enseignement tertiaire et le ministère de l'Industrie et du Commerce.

En Eswatini, les quatre ministères suivants ont participé à l'équipe spéciale : le ministère du Travail et de la Sécurité sociale (chef de file) ; le ministère de l'Éducation et de la Formation ; le ministère du Commerce, de l'Industrie et du Commerce ; et le ministère de la Fonction publique.

Étape 2 : Réalisation d'une analyse de la situation et d'une étude sur les besoins en compétences

Une institution nationale ou un expert a été désigné comme « responsable du dossier », chargé de compiler l'analyse de la situation et de rédiger le plan d'action national sous la direction du ETN. L'analyse de la situation s'est concentrée sur le recensement des sources/fournisseurs de données existants, l'examen des pratiques, des capacités et des dispositions institutionnelles actuelles en matière d'information sur le marché du travail et d'anticipation des besoins en compétences, et la formulation **de recommandations pratiques pour améliorer les systèmes et les structures existants**.

Les principaux domaines d'intervention de l'analyse de la situation étaient les suivants :

i. Disponibilité et qualité des données pertinentes pour mener des activités d'anticipation et d'évaluation des besoins en compétences

Il s'agit de bien comprendre la situation actuelle en ce qui concerne les éventuelles lacunes dans les données. L'analyse a permis de répondre aux questions clés suivantes :

- Quelles sont les données disponibles aux niveaux national, régional, local et sectoriel, et quelles sont les principales lacunes en matière de données ?
- Quelles sont les sources des données existantes, par exemple les enquêtes sur la population active et d'autres enquêtes auprès des ménages, les recensements, les agences nationales de statistiques, y compris les statistiques sur les postes vacants et les demandeurs d'emploi et les statistiques administratives sur l'éducation et la formation, les entreprises et la sécurité sociale, les enquêtes spécifiques aux compétences, telles que les enquêtes sur les compétences des entreprises, les études de suivi et les études qualitatives sur les compétences ?
- Dans quelle mesure les données sur l'offre de compétences, telles que les registres administratifs des établissements d'EFTP et les études de suivi, sont-elles collectées et agrégées ?
- Que couvrent les données disponibles en termes de population, de séries chronologiques et de ventilations possibles (par exemple, sexe, âge, milieu rural/urbain, région/secteur/profession)? Quelles classifications sont utilisées ? Quelles sont les lacunes ?
- Sous quelle forme et avec quelle qualité les données disponibles sont-elles présentées (par exemple, chiffres bruts, indicateurs relatifs) ?
- Qui sont les fournisseurs et les dépositaires des données ? Qui est responsable de la collecte des données ?
- Existe-t-il des registres administratifs auprès des services publics d'emploi, des organisations patronales, des établissements d'enseignement supérieur ou des organismes internationaux ?

Figure 5 : Sources de données pour l'analyse de l'offre, de la demande et de l'inadéquation des compétences

A. Statistiques standard utiles pour l'analyse des compétences	B. Sources de données spécifiques aux compétences	C. Sources de données spécifiques aux compétences
• Enquêtes auprès des ménages (y compris celles sur la population active) - Statistiques des services publics de l'emploi sur les offres d'emploi et les demandeurs d'emploi - Statistiques des entreprises - Statistiques de l'éducation - Recensements - Autres données administratives (impôts, sécurité sociale)	• Enquêtes sur les compétences en entreprise • Études de suivi des diplômés - Données qualitatives sur les compétences	• Projections de l'offre et de la demande de main-d'œuvre - Bases de données internationales - Offres d'emploi en ligne - Données massives (big data)

Source : Cedefop et al. 2016a, avec des ajouts des auteurs

- Comment les données sont-elles publiées ou partagées avec d'autres institutions ?
- À quelle fréquence les exercices de collecte de données sont-ils menés ? Existe-t-il un cadre réglementaire pour la collecte de données ? Existe-t-il un mécanisme de financement systématique pour la collecte de données ?

L'analyse a utilisé différents types de sources de données. La figure 5 établit une distinction entre les statistiques standard (utiles pour l'analyse des compétences, mais principalement établies à d'autres fins), les sources de données spécifiques aux compétences et les sources de données secondaires.

ii. Capacité de collecte, d'analyse et d'interprétation des données

L'analyse de la situation a évalué les capacités disponibles dans chaque pays en matière de collecte, d'analyse et d'interprétation des données, ainsi que les principaux défis à relever et les stratégies proposées pour les surmonter et combler les lacunes en matière de capacités. Cela a nécessité un examen des capacités et des outils analytiques nationaux, régionaux et sectoriels pour la collecte, la compilation et l'analyse des données, ainsi que pour l'interprétation des données et leur traduction en réformes politiques et institutionnelles. Les pays devaient utiliser à la fois des méthodes qualitatives (enquêtes sur les compétences, groupes de discussion, prospective) et quantitatives (enquêtes sur les compétences, indicateurs statistiques, modélisation, prévisions), ainsi que des approches mixtes incluant des méthodologies sectorielles.

L'analyse de la situation a révélé que les capacités de collecte de données régulières et de qualité devaient être renforcées si les États membre de l'UA voulaient entreprendre une évaluation et une anticipation régulières des besoins en compétences. Les données collectées doivent être suffisamment solides pour permettre une désagrégation des informations par sexe et par âge. En outre, il a été constaté que les données disponibles n'étaient pas facilement utilisées par les services d'orientation professionnelle, ni par les services d'orientation et de conseil qui accompagnent des transitions école-travail et d'autres transitions sur le marché du travail.

L'importance d'évaluer les capacités des institutions de recherche, des universités, des observatoires du marché du travail et des établissements d'enseignement supérieur (y compris les établissements d'EFTP) à

mener des recherches sur l'anticipation des besoins en compétences telles que des évaluations du marché du travail, des études sectorielles et des études de suivi régulières – est également apparue clairement. L'ampleur des lacunes institutionnelles à combler pour renforcer les SIMT dans les pays pilotes a été établie. Il s'agissait notamment d'évaluer le degré d'inclusivité, de visibilité, d'attractivité et de reconnaissance de la formation technique, professionnelle et à l'entrepreneuriat au sein des systèmes nationaux. Des comparaisons ont été établies avec les dispositifs institutionnels d'autres pays dotés de SIMT efficaces et intégrés.

Les réponses politiques aux effets négatifs de la crise de la COVID-19 ont également révélé la nécessité d'investir davantage dans les systèmes de collecte et d'analyse de données dans les États membres de l'UA afin de leur permettre d'identifier les besoins émergents en matière de compétences y compris les besoins en matière de reconversion et de perfectionnement dans les secteurs économiques clés (par exemple, l'industrie manufacturière, l'agriculture, l'exploitation minière, l'énergie, le tourisme et l'hôtellerie, l'éducation et la formation, le numérique et la santé) et d'investir dans des programmes de reconversion connexes.

iii. Cadre institutionnel et coordination

La gouvernance des processus d'information sur le marché du travail et d'anticipation des besoins en compétences est facilitée par des cadres institutionnels et des mécanismes de coordination adaptés. À cet égard, **l'analyse de la situation a examiné l'adéquation des cadres politiques, juridiques et réglementaires relatifs à l'information sur le marché du travail et à l'anticipation des besoins en compétences**, y compris pour le suivi des politiques et programmes existants en matière d'emploi et du marché du travail.

Afin de comprendre l'étendue de la coordination institutionnelle, les éléments suivants ont été examinés, entre autres :

- Le type et la qualité des partenariats entre les ministères, en particulier les ministères du travail et de l'éducation, les organisations d'employeurs, les établissements de formation, les autorités chargées des qualifications et des normes, et les organisations de travailleurs afin de créer une main-d'œuvre compétente répondant aux besoins en compétences de

l'industrie.

- Les réformes institutionnelles et politiques nécessaires pour soutenir la création ou le renforcement des organismes sectoriels de compétences pilotés par l'industrie et contribuer à l'élaboration de normes professionnelles et de compétences, de formations, de lignes directrices et de systèmes de reconnaissance mutuelle pour les stages et la formation.
- Les possibilités d'élargir l'offre d'apprentissages, de mentorats, de stages, de formations en alternance et d'autres formes d'apprentissage en milieu professionnel de qualité, qui sont essentiels pour aligner l'offre et la demande de compétences.
- Les mesures incitant les prestataires de formation à proposer des programmes de développement des compétences adaptés, flexibles, innovants et fondés sur des données probantes.
- L'utilisation de plateformes virtuelles et technologiques de développement des compétences

Une coordination efficace entre les institutions exige que celles-ci disposent de capacités et de moyens analytiques suffisants pour analyser, interpréter et diffuser les données. Ce n'est que lorsque l'anticipation des besoins en compétences est solidement institutionnalisée qu'elle peut influencer des domaines plus larges de la politique socio-économique tels que l'emploi, le commerce, l'investissement, le numérique et l'environnement. Le dialogue social est un mécanisme fondamental pour améliorer la qualité de la coordination.

iv. Mécanismes de dialogue social

L'analyse de la situation dans les pays pilotes a également permis de déterminer l'étendue ou les obstacles au dialogue social dans chaque pays. Il a fallu pour cela évaluer le degré d'engagement à tous les niveaux à s'engager dans un dialogue social favorisant la recherche d'un consensus sur les questions relatives au marché du travail et au développement des compétences, y compris l'anticipation des besoins en compétences. Dans certains pays, des plateformes de dialogue social existaient déjà, notamment sous la forme de comités interministériels et de conseils des compétences. Toutefois, l'analyse de la situation devait encore déterminer l'efficacité de ces mécanismes/platformes de dialogue social et la

mesure dans laquelle ils incluaient des discussions sur l'évaluation et l'anticipation des besoins en compétences.

Une évaluation et une anticipation efficaces des besoins en compétences sont rendues possibles par un dialogue social tripartite structuré. Il est donc essentiel de mettre en place des moyens facilitant la participation et la collaboration actives et inclusives des organisations d'employeurs et de travailleurs, en adoptant une approche « gouvernementale et sociétale globale » pour créer et mettre en œuvre des initiatives de développement des compétences. Les équipes techniques nationales multipartites (ETN) mises en place dans les pays pilotes du SIFA ont été considérées comme des plateformes très utiles pour favoriser un dialogue structuré sur l'anticipation et l'adéquation des besoins en compétences, en particulier après que leur mandat a été institutionnalisé et prolongé au-delà de la phase de projet. Ces possibilités et plateformes de dialogue social devraient également associer les jeunes et les communautés locales, afin de garantir l'appropriation, la durabilité et l'impact parmi les bénéficiaires et les parties prenantes.

Étape 3 : Élaborer des plans d'action pour renforcer les SIMT et l'anticipation des besoins en compétences

L'analyse de la situation doit être examinée par l'équipe technique nationale multipartite (ETN) et validée plus largement lors d'un atelier réunissant les parties prenantes. Dans les pays pilotes du SIFA, les ETN ont organisé des ateliers hybrides (présentiel et virtuel) avec les parties prenantes afin de valider les études de cartographie. Les conclusions de l'analyse de la situation ont ensuite été utilisées pour élaborer les plans d'action nationaux, en tenant compte du contexte spécifique de chaque pays. Les plans d'action ont notamment mis en évidence les points suivants :

- les lacunes du marché du travail et des systèmes de SIMT et d'anticipation des besoins en compétences ;
- les principales priorités politiques et les mesures à prendre dans le cadre des stratégies adoptées dans le plan d'action ;
- les programmes et stratégies existants, les cadres institutionnels et de coordination relatifs aux SIMT, à l'anticipation et à l'adéquation des besoins en compétences ;
- les dispositifs institutionnels, les réseaux et les mécanismes de dialogue social existants ;

- les stratégies existantes pour adapter le développement des compétences aux besoins du marché du travail ;
- les initiatives liées à l'information sur le marché du travail et à l'anticipation des besoins en compétences (y compris les programmes soutenus par les bailleurs de fonds) ;
- les actions prioritaires visant à renforcer les processus et les capacités d'anticipation des besoins en compétences au sein des institutions clés ;
- la cohérence des cadres politiques soutenant l'anticipation et le développement des compétences ; et

- les mécanismes de mise en œuvre et de coordination du plan d'action adaptés contexte national.

Les plans d'action élaborés dans les pays pilotes comprenaient une matrice des principales parties prenantes et de leurs rôles spécifiques dans le renforcement du SIMT et de l'anticipation des besoins en compétences. Les plans d'action comprenaient également des cadres logiques avec les résultats attendus, les produits, les activités et les indicateurs de suivi-évaluation. Le tableau 3 présente des exemples illustratifs des résultats, des produits et des activités des plans d'action tirés des cadres logiques des pays pilotes du projet SIFA.

Tableau 3 : Exemples de résultats, de produits et d'activités des plans d'action des pays pilotes du projet SIFA

Résultats	Réalisations	Activités
Renforcement des mécanismes institutionnels pour la cohérence des politiques, le dialogue social et la coordination des systèmes d'information sur le marché du travail et d'anticipation des besoins en compétences	Révision ou élaboration de politiques clés (telles que l'EFTP, l'emploi, la migration de main-d'œuvre et le partage de données) Renforcement de la coordination institutionnelle, de la gouvernance de l'anticipation des besoins en compétences et des mécanismes de dialogue	Intégrer la coordination et la gouvernance de l'anticipation et de l'adéquation des besoins en compétences dans les rôles et responsabilités des ministères du travail et de l'éducation Développer un système d'information sur le marché du travail (SIMT) qui réponde de manière adéquate aux besoins en matière d'anticipation des besoins en compétences afin d'assurer une coordination et Créer un référentiel centralisé des SIMT géré par le ministère du Travail et relié aux différentes institutions qui produisent des IPT Élaborer la politique d'EFTP afin d'y intégrer les aspects liés à l'IMT et à l'anticipation des compétences
Planifier et développer les compétences de manière éclairée afin de réduire l'inadéquation des besoins en compétences	Élaborer des instruments de suivi des tendances et de l'évolution des compétences Les acteurs du marché du travail, les institutions de recherche et de formation sont en mesure d'analyser et d'utiliser l'IMT et le système d'anticipation des besoins en compétences pour éclairer la prise de décision	Former les acteurs du marché du travail à l'évaluation des besoins en compétences et aux techniques de prévision des compétences ; Compétences pour le commerce et la diversification économique (STED)

Résultats	Réalisations	Activités
		Apporter un soutien à la recherche aux acteurs du marché du travail dans la mise en œuvre du plan d'action Concevoir et mettre en œuvre des instruments de suivi des tendances en matière de compétences afin d'éclairer l'évaluation et l'anticipation des besoins en compétences par l'intermédiaire des centres de migration
Produire des données fiables et comparables à partir du SIMT afin d'éclairer l'élaboration des politiques	Normalisation des concepts et de la définition des termes relatifs à l'IMT Développement d'outils de collecte de données pour l'IMT et l'anticipation des compétences	Organiser des formations à l'intention des institutions chargées de la production de données afin de garantir la bonne compréhension du SIMT intégré Acquérir le matériel et les logiciels nécessaires au fonctionnement du SIMT intégré Développement des capacités de gestion du SIMT intégré
Accès renforcé et institutionnalisé à l'IMT et aux données sur l'anticipation des besoins en compétences, ainsi que partage et diffusion de ces données	Données sur l'IMT et l'anticipation des besoins en compétences accessibles à tous les utilisateurs et diffusées à ceux-ci Financement du SIMT et de l'anticipation des compétences Collecte et mise à jour régulières des données sur l'IMT et l'anticipation des besoins en compétences	Diffuser l'IMT et les données dans des formats qui répondent aux divers besoins des acteurs du marché du travail Préparer des rapports annuels sur le SIMT et l'anticipation des besoins en compétences Promouvoir le plan d'action national et mobiliser des ressources pour sa mise en œuvre



4



APPROCHES ET OUTILS POUR L'ANTICIPATION DES BESOINS EN COMPÉTENCES

4. Approches et outils pour l'anticipation des besoins en compétences

Dans cette section, nous présentons brièvement une sélection d'approches et d'outils pour l'anticipation des besoins en compétences. Il s'agit notamment des techniques quantitatives de prévision des compétences, des méthodes qualitatives, des enquêtes, de la prospective, de l'outil STED (approche sectorielle de l'OIT pour l'anticipation et l'adéquation des besoins en compétences) et du modèle prospectif SENAI.

4.1 Prévision des besoins en compétences

Il n'existe pas de définition uniforme de la prévision des besoins en compétences. Ce terme désigne généralement les projections à moyen et long terme de l'emploi fondées sur des modèles économétriques qui quantifient les perspectives d'emploi par secteur et par profession (OIT 2020). La prévision des besoins en compétences est un moyen d'identifier les déséquilibres futurs entre l'offre et la demande de main-d'œuvre. Cette approche permet de faire des prévisions sur ces déséquilibres en dressant un tableau complet de l'évolution future du marché du travail en termes de secteurs économiques, de professions, de qualifications et de compétences. La prévision des besoins en compétences dépend également fortement de la disponibilité des données (données chronologiques suffisamment désagrégées par secteur/profession). La classification des secteurs repose sur la Classification internationale type, par industrie, de toutes les activités économiques (CITI) (Nations Unies 2008). Les données sur les professions sont basées sur la Classification internationale type des professions (CITP) de l'OIT (OIT 2012a).

En règle générale, un exercice de prévision tente de répondre à trois questions :

- 1. Où se concentreront les emplois de demain dans le pays (secteur ou région) ?
- 2. Quelles sont les implications pour les besoins en compétences, mesurés en fonction de la profession et du niveau de qualification ?
- Comment cela se compare-t-il à l'évolution de l'offre de compétences ?

Les prévisions en matière de compétences constituent un mécanisme d'alerte précoce qui contribue à atténuer les déséquilibres potentiels sur le marché du travail et aide les différents acteurs du marché du travail à prendre des décisions éclairées. Ces prévisions reposent essentiellement sur l'hypothèse que les tendances en matière de performances et de comportements dans l'économie et sur le marché du travail refléteront les tendances passées et qu'il n'y aura pas de perturbations majeures de l'économie. Leur fiabilité dépend donc de l'idée que le passé est un bon indicateur des évolutions futures, ainsi que des compétences de l'équipe chargée des prévisions pour interpréter les évolutions passées et les appliquer à des scénarios futurs probables (ETF 2017).

Il convient de noter que les prévisions en matière de compétences ne permettent pas de prédire l'avenir avec précision, car elles dépendent des hypothèses formulées. Ces hypothèses reposent généralement sur l'expérience et les connaissances disponibles, ainsi que sur des jugements. Dans un environnement économique stable, les estimations peuvent être extrapolées pour les années à venir à l'aide de différentes méthodes et approches. Toutefois, une prévision peut être remise en cause par des bouleversements radicaux ou des écarts importants par rapport au passé. À cet égard, les résultats ne doivent pas être considérés comme une vision précise de ce qui va se passer. Ils indiquent plutôt un avenir probable, dans l'hypothèse d'une poursuite des comportements et des performances passés. En outre, les méthodes de prévision des compétences sont généralement limitées dans leur capacité à fournir des informations approfondies sur les technologies émergentes spécifiques, l'évolution des profils professionnels et les besoins en compétences dans les secteurs économiques clés.

Compte tenu des changements structurels marqués qui affectent les secteurs économiques et les professions, en partie sous l'effet des crises économiques, les méthodes prospectives sont

plus utiles, car elles permettent de comprendre les tendances émergentes et les facteurs à l'origine de l'évolution des besoins en compétences, leurs interactions et les perturbations possibles, et constituent un terrain fertile pour explorer et façonner des avenir alternatifs

4.2 Méthodes prospectives pour l'anticipation des compétences

La prospective est définie comme un processus systématique, participatif et structuré de collecte d'informations sur l'avenir et d'élaboration d'une vision à moyen et long terme, qui vise à éclairer les décisions actuelles et à mobiliser des actions communes (Shevchenko et al. 2017, Cedefop et al. 2016c). Les études prospectives sont généralement des analyses qualitatives et quantitatives multidisciplinaires qui partent du principe que plusieurs futurs sont possibles. Elles peuvent inclure l'élaboration de scénarios alternatifs et l'identification des voies possibles pour y parvenir. Les activités de prospective peuvent également examiner les mesures à prendre pour façonner l'avenir (OIT 2020).

La prospective en matière de besoins en compétences permet d'alerter rapidement sur l'évolution potentielle des inadéquations entre l'offre et la demande de compétences, ce qui donne aux parties prenantes suffisamment de temps pour y remédier. La prospective est plus applicable dans les cas où il existe des difficultés en matière de données, car cette méthode repose en grande partie sur le dialogue social entre les représentants des parties prenantes des secteurs privé et productif. Elle est donc particulièrement adaptée à la plupart des pays africains qui sont confrontés à des difficultés en matière de données et ont donc du mal à mettre en œuvre des approches quantitatives d'anticipation des besoins en compétences qui nécessitent des données de bonne qualité. Parmi les autres facteurs clés de réussite de la prospective, figurent : la présence d'un facilitateur compétent, une préparation minutieuse et l'identification judicieuse des participants et experts, incluant les décideurs. La méthode comprend le backcasting, le brainstorming, des discussions avec des groupes d'experts/des groupes de réflexion et l'analyse prospective afin d'élaborer différents scénarios à prendre en considération dans l'anticipation des besoins en compétences.[Pour plus de détails sur les initiatives de prospective technologique mises en œuvre dans différents pays et leur pertinence pour l'anticipation des compétences.⁶

La diversité des méthodes de prospective technologique démontre qu'il n'existe pas de méthode universelle adaptée à toutes les situations et à tous les contextes. Le choix d'une méthode de prospective est spécifique au contexte national et doit refléter à la fois son adéquation à l'objectif visé et sa pertinence et son adaptabilité au contexte national, culturel, économique, politique et organisationnel dans lequel elle doit être mise en œuvre. Si la maîtrise des méthodes de prospective est essentielle à leur mise en œuvre réussie, la connaissance du contexte organisationnel et social du pays concerné est encore plus déterminante.

Les tendances émergentes qui façonnent les emplois et les compétences de demain et dont les implications pourraient nécessiter une analyse plus approfondie à l'aide de méthodes prospectives comprennent, sans s'y limiter, les suivantes :

- Évolution démographique et prise en compte accrue de la diversité et de l'égalité de genre au sein de la main-d'œuvre.
- L'incertitude croissante quant aux revenus des ménages, l'accroissement des inégalités et le désir plus fort d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée.
- Évolution des environnements de travail sous l'influence des technologies de l'information et de la communication (TIC), de l'externalisation, de l'internationalisation et du besoin de flexibilité accrue.
- Convergence des technologies et compétences interdisciplinaires, en particulier la combinaison de la biotechnologie, des TIC, des nanotechnologies et des sciences cognitives.
- Numérisation de la production : processus de fabrication automatisés et additifs, impliquant l'impression 3D.
- L'ère du big data, la puissance des appareils numériques et le potentiel de collecte et d'utilisation de vastes quantités de données.
- Impact des changements technologiques disruptifs sur les compétences et les emplois.
- Ouverture de nouvelles perspectives économiques dans le contexte de la mise en œuvre du programme d'industrialisation du continent et de la mise en place de la zone de libre-échange continentale africaine.
- Préparation au changement climatique, aux changements environnementaux et aux catastrophes naturelles ; demande de compétences dans les économies vertes émergentes ; et nécessité d'une «transition juste».

- Pénétration de l'intelligence artificielle (IA) et des robots dans les professions hautement qualifiées, redéfinissant le monde du travail.

4.3 Études de traçabilité

Les études de suivi sont des enquêtes standardisées menées auprès des diplômés d'établissements d'enseignement, de formation techniques et professionnels (EFTP) ou d'université, généralement trois, six ou douze mois après l'obtention de leur diplôme. Les questions qui peuvent être posées dans ces enquêtes et qui sont pertinentes pour l'anticipation des besoins en compétences peuvent porter sur la transition des diplômés vers le monde du travail, leur profession actuelle, l'utilisation de leurs compétences et leur parcours professionnel.[Pour des exemples d'études de suivi menées dans des pays africains, voir Botswana Training Authority, Tracer Study on the Employment Outcomes of the Vocational Training Graduates, juin 2010 ; Dr Rania Roushdy, Tertiary Education Graduate Survey in Egypt 2021: Towards Achieving Graduates' Full Potential, 2021 ; Amin Sorkatii et al., Étude de suivi des diplômés des instituts d'enseignement et de formation techniques et professionnels de l'État de Khartoum, 2016. Voir également OIT et GIZ, Évaluation de l'impact des services d'orientation professionnelle pour les élèves des écoles techniques, 2017.] Le tableau 4 présente les différentes étapes de la mise en œuvre d'une étude de suivi.

Tableau 4 : Étapes de la mise en œuvre d'une enquête de suivi

Phase	Principales tâches	Durée
Élaboration du concept et des instruments	• Définition des objectifs de l'enquête (sélection des thèmes à étudier) • Conception de l'enquête (sélection des cohortes de diplômés à inclure ; stratégies de suivi des diplômés) • Concept technique pour la réalisation de l'enquête • Collecte et mise à jour des adresses • Formulation des questions et des éléments de réponse • Mise en forme des questionnaires • Pré-test des questionnaires • Impression des questionnaires et autres documents à envoyer	Quatre mois
Collecte des données	• Formation de l'équipe chargée de l'enquête • Distribution et collecte des questionnaires • Garantie d'un taux de participation élevé	Quatre mois
Analyse des données et rédaction du rapport	• Définition des systèmes de codage pour les réponses aux questions ouvertes • Codification des réponses ouvertes • Saisie et édition des données • Analyse des données • Préparation du rapport d'enquête • Atelier avec les étudiants, les diplômés et les employeurs • Mesures supplémentaires pour améliorer le programme d'études/ de formation	Quatre mois

Source: Cedefop et al. 2016b

⁷ Pour des exemples d'études de suivi menées dans des pays africains, voir Botswana Training Authority, Tracer Study on the Employment Outcomes of the Vocational Training Graduates, juin 2010 ; Dr Rania Roushdy, Tertiary Education Graduate Survey in Egypt 2021: Towards Achieving Graduates' Full Potential, 2021 ; Amin Sorkatii et al., Étude de suivi des diplômés des instituts d'enseignement et de formation techniques et professionnels de l'État de Khartoum, 2016. Voir également OIT et GIZ, Évaluation de l'impact des services d'orientation professionnelle pour les élèves des écoles techniques, 2017.

Étape 1 : Élaboration du concept et des instruments

À ce stade, les objectifs de l'étude de suivi sont définis de manière claire et précise. L'un des objectifs est de déterminer dans quelle mesure les compétences acquises par les diplômés au cours de leur formation sont réellement utilisées et, par conséquent, recherchées sur le marché du travail. Des objectifs clairs aideront à orienter le choix des questions de l'enquête et de la cohorte à suivre. Cette dernière étape consiste à recueillir les coordonnées de la cohorte, telles que leurs adresses postales, leurs adresses électroniques et/ou leurs numéros de téléphone, afin de faciliter la distribution des questionnaires. Une fois les questions de l'enquête formulées, elles doivent être testées au préalable afin de s'assurer qu'elles sont bien comprises et susceptibles de produire les résultats escomptés (Cedefop et al. 2016). Après révision, le questionnaire est finalisé en vue de sa distribution sous forme imprimée, via des plateformes en ligne ou sous forme de formulaires numériques renseignés par les enquêteurs.

Étape 2 : Collecte des données

L'étape suivante après l'élaboration de l'outil de collecte de données est la collecte proprement dite. Cette phase comprend la formation des enquêteurs qui collecteront les données, sauf si les questionnaires sont distribués uniquement par courrier électronique. Les enquêteurs administrent ensuite les questionnaires au public ciblé, en mettant en place des mécanismes pour garantir des taux de participation élevés. Ces mécanismes peuvent inclure une formation préalable des participants sur la manière de répondre aux questions et la promotion des avantages de la participation à ces enquêtes, des événements où les diplômés sont invités à se réunir, des appels téléphoniques ou des entretiens en face à face. Plus le taux de participation est élevé, meilleure est la qualité des données collectées et, en fin de compte, des résultats de l'anticipation des besoins en compétences issus de ces enquêtes. Les enquêtes envoyées uniquement par courrier électronique obtiennent généralement un taux de réponse compris entre 5 et 30 %.

Étape 3 : Analyse des données et rédaction du rapport

La dernière étape consiste à analyser les données et

à rédiger les conclusions. Cela nécessite de définir des systèmes pour coder les réponses aux questions ouvertes et implique la saisie des données et leur analyse proprement dite. Il est important de noter que la qualité des résultats dépend en grande partie de la rigueur avec laquelle les étapes précédentes ont été mises en œuvre. Plus celles-ci ont été bien réalisées et plus la qualité de l'analyse des données est bonne, meilleure sera la qualité du rapport final.

4.4 Enquête sur les compétences des entreprises

Les enquêtes sur les compétences des entreprises, également appelées enquêtes sur les compétences des établissements, ont pour objectif principal de collecter des données clés pour les exercices d'anticipation des besoins en compétences en matière d'utilisation et de besoins des entreprises. Les informations fournies par les employeurs sont considérées comme essentielles pour comprendre les dynamiques de la demande sur le marché du travail, maximiser la valeur économique des compétences et orienter les investissements publics et privés dans l'éducation et la formation (OIT 2017). Avec l'aide de la Banque mondiale, de nombreux pays africains ont mis en place des enquêtes sur les compétences des entreprises afin de les aider à évaluer l'offre et la demande de compétences dans différents secteurs de l'économie. L'objectif principal de ce type d'enquête est de contribuer à l'efficacité des futures stratégies pour l'emploi en fournissant des informations sur les types de compétences et les professions recherchées. Le tableau 5 résume les phases de mise en œuvre d'une enquête efficace sur les compétences des entreprises.

Tableau 5 : Phases d'une enquête sur les compétences en entreprise

Phase	Résultats	Ressources financières	Capacités techniques requises
Conception de l'enquête	Cadre d'échantillonnage, conception du questionnaire et du manuel	Modérément élevé. Tirer parti des expériences passées pour réduire au minimum les ressources financières nécessaires.	Très complexe. Les offices nationaux de statistique et les experts techniques jouent un rôle clé à ce stade
Mise en œuvre	Travail sur le terrain pour collecter les données, les nettoyer et les présenter sous forme de tableaux	Les ressources financières nécessaires dépendent du niveau d'externalisation – en général, plus le niveau d'externalisation est élevé, plus le coût est élevé	Modérément complexe – possibilité d'utiliser des ressources internes
Analyse des données	Recommandations et conclusions fondées sur des données	Élevé	Il est probable que des experts internes et des consultants externes soient nécessaires, ce qui rend la tâche potentiellement très complexe.
Modifications des politiques/programmes	Politiques et programmes nouveaux ou améliorés	Modérément élevé	Modérément complexe ; coopération de tous les partenaires sociaux

Source: OIT 2017



4.5 Outil « Compétences pour le commerce et la diversification économique » (STED)

Depuis 2010, l'OIT, par le biais de son programme Compétences pour le commerce et la diversification économique (STED), aide les États membres de l'UA à identifier les compétences qu'ils doivent développer pour participer efficacement au commerce international et diversifier leurs économies. **La mise en œuvre de l'outil STED est un processus participatif et fondé sur le dialogue social** qui associe l'industrie, les pouvoirs publics, les partenaires sociaux, les prestataires d'enseignement et de formation technique et professionnels (ETFP), ainsi que d'autres organisations gouvernementales et de la société civile, afin d'anticiper et d'identifier les stratégies de développement des compétences nécessaires pour garantir la **compétitivité future des secteurs et la réussite du commerce international**.

Le processus complet de diagnostic STED (OIT 2012b) met fortement l'accent sur la recherche primaire, notamment une enquête auprès des entreprises, une étude sur l'offre de compétences et une consultation approfondie d'experts, ainsi qu'une analyse documentaire et statistique fondée sur les données existantes. Si le processus STED complet s'est révélé bien adapté à de nombreux contextes, les évaluations et les retours d'expérience des partenaires ont mis en évidence la nécessité d'une approche plus légère, plus rapide et plus flexible de l'analyse STED. En réponse, l'approche STED rapide a été mise au point (OIT 2020).

Le processus STED rapide renforce la collaboration entre les acteurs, met l'accent sur le renforcement des capacités des partenaires nationaux et sectoriels et aide à passer plus efficacement du diagnostic des besoins en compétences à la mise en œuvre des mesures de développement des compétences requises. Il diffère du processus STED complet en ce qu'il ne repose pas sur une enquête primaire,

mais s'articule autour d'un atelier technique et stratégique approfondi réunissant des représentants de l'industrie, des partenaires nationaux et sectoriels et des prestataires d'éducation et de formation. L'accent mis sur la collaboration et la consultation des partenaires tout au long du processus est plus complet que celui requis pour le processus STED complet (OIT 2012b).

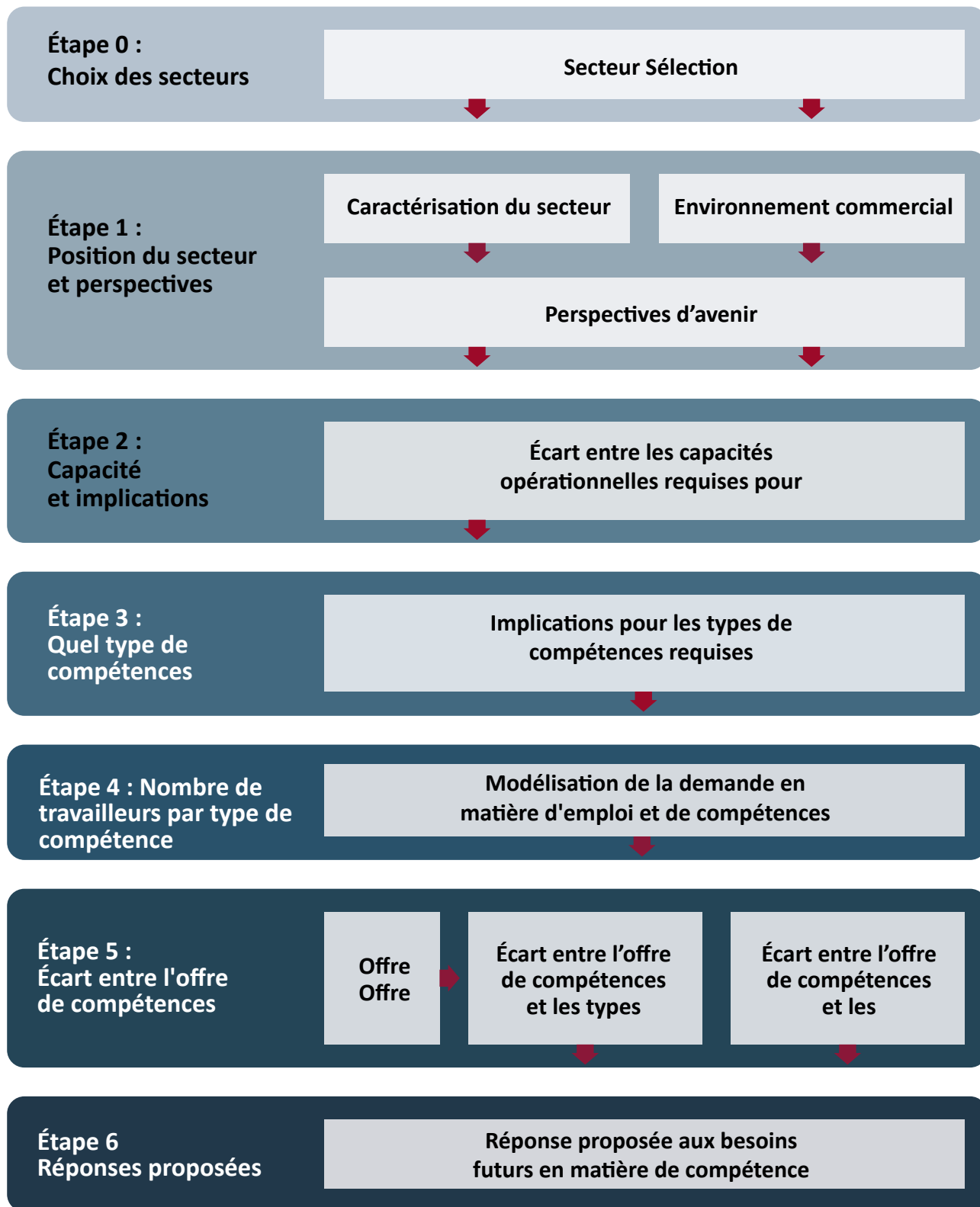
Si les initiatives nationales visant à renforcer les systèmes de développement des compétences ont un rôle important à jouer, une grande partie du travail détaillé de diagnostic des besoins en compétences et d'élaboration et de mise en œuvre de stratégies pratiques pour y répondre peut être menée plus efficacement au niveau sectoriel. À cet égard, le guide STED rapide vise à aider les pays à anticiper stratégiquement les compétences, notamment en sélectionnant les secteurs prioritaires pour l'action politique, en analysant la position et les perspectives d'un secteur, en déterminant ce qu'il doit renforcer pour réaliser sa vision de l'avenir, ainsi que la manière dont les compétences peuvent y contribuer et quelle devrait être la stratégie et le plan d'action.

L'approche STED se distingue par le fait qu'elle combine :

- une analyse stratégique (approche prospective) et de dialogue social ;
- une approche pratique qui décrit « comment faire » les analyses et les évaluations des compétences, lorsqu'il s'agit des implications spécifiques de compétences pour le développement d'un secteur ; et
- une opportunité d'apprentissage par la pratique pour les acteurs du développement de compétences.

La figure 6 présente les étapes du cadre de diagnostic rapide STED

Figure 6 : Cadre de diagnostic rapide STED



Source : OIT 2020

Les pays africains qui ont mis en œuvre la méthodologie STED sont l'Égypte, l'Éthiopie, le Ghana, le Malawi, la Tunisie, le Sénégal, la Zambie et le Zimbabwe. Dans certains des pays pilotes du SIFA, la mise en œuvre est menée par les Équipes techniques nationales multipartites (ETN), qui facilitent la participation des parties prenantes nationales et sectorielles des secteurs commerciaux afin de comprendre les défis auxquels le secteur en question est confronté et comment le développement des compétences peut contribuer à relever les défis identifiés.

Ce processus nécessite une cohérence entre les politiques commerciales, les politiques de l'emploi,

les politiques de développement industriel et les politiques de compétences. L'approche STED est tournée vers l'avenir, dans la mesure où elle analyse les possibilités de développement et de croissance d'un secteur et anticipe les implications en termes de compétences d'une participation plus efficace au commerce international. Conjointement à une analyse de l'offre et de la demande actuelles de compétences, cette approche permet d'obtenir une vue d'ensemble des déficits de compétences existants et futurs. Pour ce faire, elle combine une enquête auprès des établissements (pour la STED complète), un atelier d'experts et d'autres approches qualitatives et quantitatives de l'analyse et de l'anticipation des besoins en compétences (OIT et OCDE 2018).

Encadré 2 : Utilisation de l'approche STED dans le secteur de la transformation agricole en Éthiopie

Le Plan stratégique de développement industriel de l'Éthiopie (2013-2025) a reconnu l'importance d'un secteur manufacturier fort et compétitif, y compris le sous-secteur de la transformation agricole, pour le développement industriel et la transformation économique.

Le développement des compétences a été considéré comme essentiel pour l'expansion et la modernisation de l'industrie agroalimentaire et sa contribution au développement industriel rapide et à la transformation structurelle de l'économie éthiopienne. Le développement des compétences a également été identifié comme un levier essentiel pour améliorer l'efficacité et l'efficacité des entreprises manufacturières, car il améliore la productivité et le respect des normes de qualité. Il contribue également à la création d'emplois plus décents. L'approche STED a été utilisée pour évaluer les besoins en compétences du secteur à mesure qu'il s'oriente vers une production de haute technologie. Elle a abouti à la publication des Recommandations stratégiques en matière de compétences pour l'industrie agroalimentaire, un document stratégique élaboré dans le cadre du projet SKILL-UP, financé par la Norvège (OIT 2022a).

Dans les plans de croissance et de transformation de l'Éthiopie (I et II), le secteur de l'éducation se voit attribuer un rôle clé dans l'accélération du développement économique. L'un des principaux problèmes que le document stratégique STED cherchait à résoudre était la qualité et la pertinence de l'enseignement dispensé par les établissements de formation. Par exemple, il a été observé que les besoins en compétences de l'économie n'étaient pris en compte ni dans l'enseignement supérieur ni dans les établissements d'EFTP, et que la formation dispensée manquait d'orientation pratique. Les politiques et stratégies éducatives existantes étaient génériques et ne mettaient pas l'accent sur les besoins des différents secteurs économiques et industriels. Seuls deux établissements d'EFTP avaient dispensé une formation dans le domaine de la transformation agricole, après avoir mis en place des cours à titre expérimental en 2019 (OIT 2022a). Il était donc nécessaire de mettre en place des politiques de compétences spécifiques à chaque secteur afin de réduire les déficits de compétences dans le secteur de la transformation agricole, notamment dans les sous-secteurs de l'alimentation, des boissons, des produits laitiers et de la viande, qui étaient au centre de l'analyse.

L'approche STED rapide de l'OIT a été appliquée, comprenant une étude de fond combinant des recherches secondaires, des consultations avec les principales parties prenantes (impliquant 15 entreprises) et l'expérience de consultants ayant mené des travaux similaires en Éthiopie dans le secteur de l'agro-transformation et du développement des compétences. Un important atelier technique et prospectif de deux jours sur les compétences dans l'industrie agroalimentaire a examiné les principales conclusions de l'étude de fond et a donné lieu à un processus collaboratif d'analyse prospective et d'élaboration de stratégies avec les représentants des principales parties prenantes. Cet atelier a fourni la base de l'analyse et des propositions de politiques contenues dans le document stratégique STED (OIT 2022a). Le tableau 6 résume les étapes suivies pour élaborer ce document.

Tableau 6 : Étapes suivies pour élaborer les recommandations stratégiques en matière de compétences pour le secteur de l'agro-industriel en Éthiopie à l'aide de STED

Étape	Activités
1. Analyse de la situation	• Examen du profil économique et de la main-d'œuvre du pays • Compréhension de l'environnement commercial dans lequel le secteur évolue • Identification des principales tendances et de leur impact probable sur l'emploi (facteurs de changement)
2. Identification des principales catégories professionnelles	• Description des principales catégories professionnelles et des compétences clés requises dans chaque sous-secteur • Examen des lacunes actuelles en matière de compétences dans chaque catégorie, en mettant l'accent sur les besoins en formation et les pénuries de compétences
3. Examen des compétences actuelles	• Examen de l'offre actuelle de compétences (institutions clés, programmes formels et qualifications) • Exploration d'autres sources de compétences (ONG, institutions de développement industriel)
4. Identification des principaux défis et contraintes liés à l'offre	Analyses : • Écarts entre l'offre et la demande de compétences • Politiques et stratégies nationales en matière de compétences • Pertinence des programmes d'études et des qualifications pour l'industrie • Les liens entre l'industrie et les prestataires d'EFTP
5. Les lacunes dans les capacités et les compétences nécessaires pour réaliser la vision d'avenir du secteur	• Analyse des lacunes en matière de capacités des entreprises et des principales implications en termes de compétences, en mettant l'accent sur les professions clés et les professions émergentes • Identification des compétences fondamentales • Envisager l'avenir du secteur, dans le cadre duquel les parties prenantes élaborent une vision commune du développement futur du secteur (à moyen terme)
6. Recommandations	• Formulation de recommandations pour répondre aux besoins prioritaires en matière de compétences et combler les lacunes Les recommandations sont élaborées pour répondre à deux grands domaines : • les problèmes systémiques liés à l'offre de compétences et • les lacunes et les pénuries de compétences spécifiques à certaines professions qui ont été identifiées

Source : OIT 2022a

L'analyse a fourni des informations importantes sur les compétences existantes dans chaque profession principale de l'industrie agroalimentaire et sur l'ampleur des pénuries et des lacunes en matière de compétences. Le document stratégique a également recommandé de poursuivre les investissements dans les domaines où de graves pénuries et lacunes en matière de compétences ont été identifiées et dans les domaines susceptibles de stimuler la productivité et la compétitivité du secteur, à l'échelle nationale et internationale, et de contribuer à améliorer le bien-être des travailleurs (OIT 2022a).

Suivant la même approche, une stratégie en matière de compétences pour le secteur de l'habillement en Éthiopie a été élaborée en décembre 2022 (OIT 2022b).

Encadré 3 : Élaboration d'une stratégie de compétences pour le secteur horticole au Zimbabwe

AVEC le soutien de l'OIT, le Zimbabwe a utilisé la méthodologie STED pour élaborer une stratégie de compétences pour son secteur horticole afin de renforcer les capacités en matière de prévision du marché du travail et d'anticipation des besoins en compétences. Le processus zimbabwéen a été soutenu par l'équipe spéciale nationale SIFA (NTT), qui a guidé l'analyse de la situation et l'élaboration d'un plan d'action visant à renforcer le SIMT et l'anticipation des besoins en compétences.

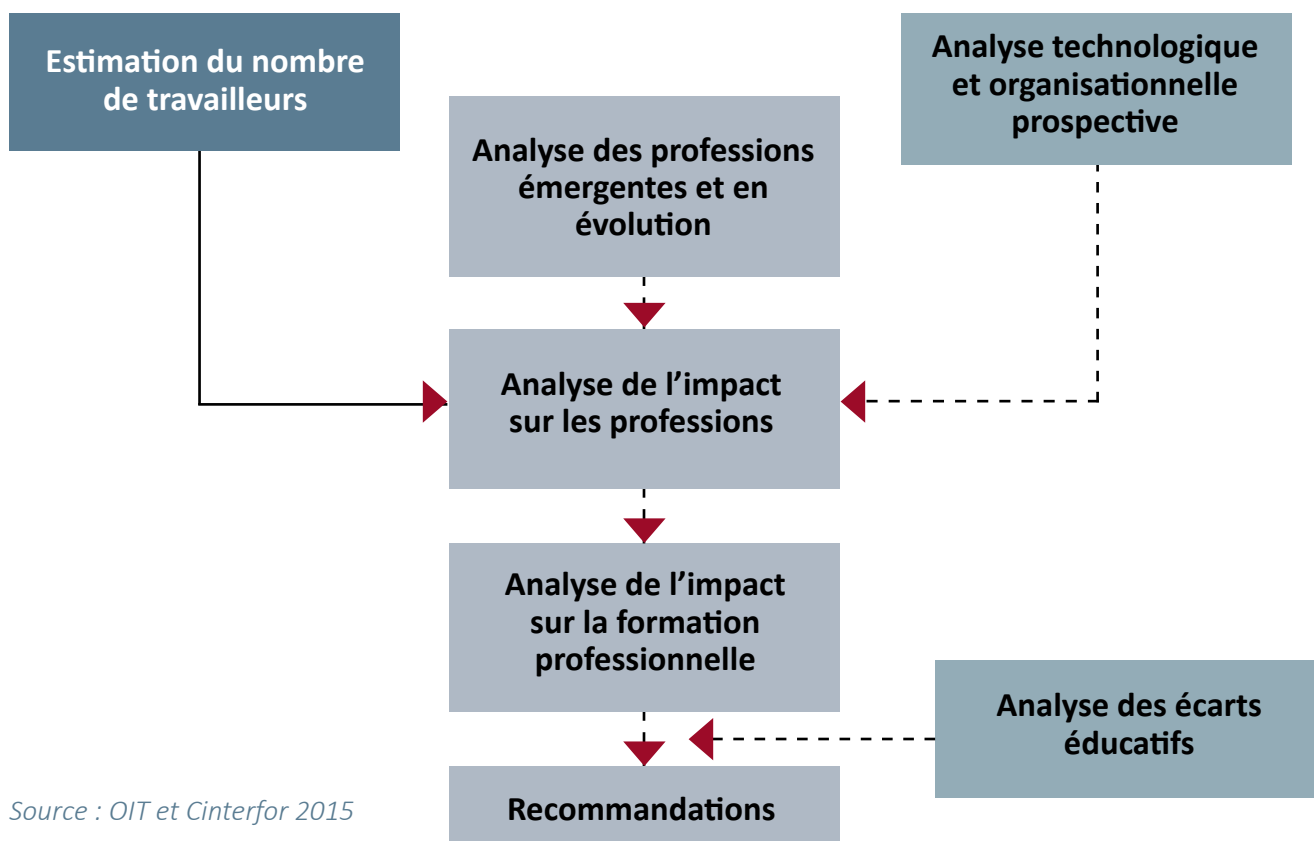
Le processus a débuté par un atelier consultatif réunissant les parties prenantes du commerce et des compétences afin de sélectionner le secteur le plus pertinent pour l'approche STED. Après avoir examiné plusieurs chaînes de valeur, les parties prenantes ont convenu de se concentrer sur le secteur horticole (fruits et légumes), compte tenu de son impact potentiel sur la création d'emplois dans tout le pays et sur les recettes en devises étrangères. L'atelier consultatif a été suivi de la production de l'étude de fond STED du BIT pour le Zimbabwe et d'un atelier de prospective avec les parties prenantes. Les conclusions de l'étude de fond et les enseignements tirés de l'atelier prospectif ont servi de base à l'élaboration de la stratégie pour les compétences dans le secteur horticole du Zimbabwe pour la période 2022-2025, qui a été approuvée par les parties prenantes avant d'être finalisée. Le ministère de l'Industrie et du Commerce a coordonné l'ensemble du processus.



4.6 Le modèle prospectif du SENAI : anticiper la demande de formation professionnelle

Le modèle prospectif utilisé par le Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) du Brésil repose sur un processus d'innovation technologique centré sur l'anticipation des besoins en compétences. Il utilise une analyse quantitative des emplois tout en intégrant une évolution significative des profils professionnels. Le modèle analyse les professions émergentes et en évolution sur la base des changements technologiques et organisationnels actuels et anticipés, et estime l'impact de ces changements sur les compétences requises pour ces professions. La structure du modèle prospectif du SENAI est illustrée à la figure 7.

Figure 7: La structure méthodologique du modèle prospectif du SENAI



Source : OIT et Cinterfor 2015

Le modèle comprend les étapes suivantes :

1. **Estimate the number of jobs to be created** / **1. Estimer le nombre d'emplois** qui seront créés dans le secteur au cours des cinq prochaines années à partir de multiples sources de données.
2. **Identifier les changements technologiques et organisationnels** susceptibles d'avoir un impact sur les profils professionnels.
3. **Identifier les changements probables dans les profils professionnels** causés par l'introduction de technologies émergentes spécifiques et les changements organisationnels identifiés.
4. **Identifier les professions émergentes ou en évolution** en tant que changements professionnels sectoriels, en les classant comme professions émergentes ou en évolution.
5. **Analyser les changements probables dans l'offre d'enseignement professionnel** en établissant de nouvelles normes en matière de connaissances, de compétences et d'attitudes pour les établissements d'EFTP.
6. **Formuler des recommandations (antenne thématique)** comme étape finale du modèle prospectif du SENAI. Discuter de tous les résultats préliminaires obtenus lors de l'étape précédente concernant les changements dans l'enseignement professionnel, ainsi que de tous les résultats obtenus lors des étapes précédentes.
7. **Surveiller** les principales variables qui étayent les conclusions et les recommandations.

5



LEÇONS APPRISSES ET BONNES PRATIQUES EN MATIÈRE D'ANTICIPATION DES BESOINS EN COMPÉTENCES

5. Leçons apprises et bonnes pratiques en matière d'anticipation des besoins en compétences

Les enseignements tirés de la littérature examinée et des expériences acquises dans les pays pilotes du SIFA suggèrent que, dans les États membres de l'UA, **les cadres institutionnels et les mécanismes de coordination relatifs à l'anticipation des besoins en compétences doivent être renforcés**. Il s'agit notamment de mettre en place des cadres solides pour la production de statistiques sur le travail, de disposer de cadres juridiques et réglementaires favorables, de produire des données adéquates, de faciliter l'utilisation des données administratives sur l'anticipation des besoins en compétences, de renforcer les capacités des différents acteurs qui contribuent au bon fonctionnement du SIMT et d'assurer la coordination interministérielle en matière de collecte et de diffusion des données afin d'améliorer le partage des données et d'aider à établir et à formaliser des partenariats institutionnels, des réseaux et des accords de collaboration assortis de mandats clairs et légalement définis pour faciliter les exercices d'anticipation et d'adéquation des besoins en compétences.

Les cadres institutionnels existants, ainsi que la culture nationale de collaboration et de confiance, ont une influence considérable sur les résultats des exercices d'évaluation et d'anticipation des besoins en compétences. L'objectif principal de ces évaluations et exercices d'anticipation devrait être **d'éclairer les politiques fondées sur des données probantes** afin d'améliorer le fonctionnement du système d'éducation et de formation et de garantir de meilleurs résultats sur le marché du travail. L'OIT (2020) a établi que la **fréquence des évaluations des compétences** peut varier de plusieurs fois par an, pour l'analyse des statistiques, à une fois tous les cinq ans, pour les approches mises en œuvre de manière répétée et cohérente. Diverses approches d'anticipation des besoins en compétences sont utilisées pour élaborer des stratégies visant à réduire les inadéquations entre les compétences disponibles et celles requises.

Les approches d'anticipation et d'adéquation des besoins en compétences peuvent **aider les travailleurs à prendre de meilleures décisions en matière de formation et de carrière**, favorisant ainsi la qualité de l'emploi et l'apprentissage tout au long de la vie. Les informations sur les besoins

en compétences peuvent être utilisées par les demandeurs d'emploi individuels et les employeurs pour **faciliter le recrutement et l'adéquation entre les travailleurs et les employeurs** au niveau microéconomique, ainsi que pour orienter les décisions d'investissement dans les compétences.

Des systèmes efficaces d'anticipation des besoins en compétences font office de systèmes d'alerte précoce pour les inadéquations réelles et potentielles entre l'offre et la demande de compétences sur le marché du travail en fournissant aux décideurs politiques, aux entreprises, aux prestataires de services éducatifs et aux individus les informations dont ils ont besoin pour se préparer et, dans l'idéal, intervenir et corriger les inadéquations avant qu'elles ne surviennent.

Un exercice analytique ponctuel peut même être utilisé pour comprendre l'offre et la demande de compétences dans une région ou un secteur particulier d'un pays. Toutefois, des exercices réguliers d'anticipation des besoins en compétences contribuent à un meilleur appariement, à un dialogue à plus long terme et à un alignement plus étroit de l'offre et de la demande de compétences. Un cadre institutionnel favorable est une condition préalable nécessaire à cet effet.

Quelques pays, dont l'Afrique du Sud, publient régulièrement des rapports sur l'offre et la demande de compétences (RSA 2022). Ces rapports visent à surmonter les défis liés à la coordination et à la collaboration entre les différentes parties du système. Par exemple, depuis sa création en 2010 et l'adoption de la fonction de planification des compétences, le ministère sud-africain de l'Enseignement supérieur et de la Formation a été contraint d'examiner de plus près la relation entre l'éducation et la formation, d'une part, et le marché du travail, d'autre part. Il le fait dans le cadre du programme de recherche sur l'intelligence du marché, un projet majeur pluriannuel destiné à aider le ministère à évoluer vers un système d'enseignement et de formation postsecondaire plus réactif et axé sur la demande. Les États membres de l'UA qui souhaitent renforcer leurs initiatives en matière d'anticipation et d'adéquation des besoins en compétences peuvent tirer des enseignements de l'expérience de l'Afrique du Sud, entre autres.



6

CONCLUSION

6. Conclusion

La présente note d'orientation fournit un cadre conceptuel pour l'anticipation et l'adéquation des besoins en compétences, ainsi que des méthodes et des approches qui peuvent être reproduites dans les États membres de l'UA. Elle comprend des exemples de processus suivis pour mener des évaluations des besoins en compétences et des initiatives d'anticipation. L'anticipation des besoins en compétences a été adoptée comme une priorité politique clé, en raison de son rôle essentiel dans la production de données factuelles pour éclairer les politiques du marché du travail et renforcer les systèmes de développement des compétences.

Les interventions politiques visant à corriger les inadéquations des besoins en compétences reposent sur des informations précises sur les besoins actuels et futurs en matière de compétences. À cet égard, les États membres de l'UA devraient examiner les différentes approches décrites dans les présentes lignes directrices afin d'élaborer des informations qualitatives et quantitatives sur les besoins en compétences, en tirant les enseignements des pays ayant une expérience en matière d'anticipation des besoins en compétences. Les systèmes d'anticipation des besoins en compétences qui ont fait leurs preuves dans la littérature sur l'anticipation et l'adéquation des besoins en compétences présentent plusieurs caractéristiques communes, notamment la clarté de leurs principaux objectifs, à savoir soutenir l'élaboration des politiques et la planification stratégique, fournir des données pour des choix de carrière mieux informés, ou les deux. Les exercices d'anticipation des besoins en compétences doivent être axés sur les utilisateurs, s'appropriés par les parties prenantes et bien coordonnés.

La participation des parties prenantes, notamment par le biais du dialogue social, est essentielle pour garantir que les exercices d'évaluation et d'anticipation des besoins en compétences fournissent des informations exploitables et alignées sur les priorités politiques nationales, afin qu'elles puissent être prises en compte dans les mesures politiques. La promotion d'un dialogue social structuré entre les gouvernements des États membres de l'UA et les partenaires sociaux facilitera une participation et une collaboration actives et inclusives à l'élaboration et à la mise en œuvre des initiatives d'anticipation des besoins en compétences. Tirer le meilleur parti de ces possibilités et plateformes de dialogue social renforcées, qui associent les jeunes et les communautés locales, permettra de consolider davantage l'appropriation et la durabilité des processus d'évaluation et d'anticipation des besoins en compétences. En outre, les efforts à cet égard devraient s'étendre à la promotion des compétences pratiques, des compétences favorisant l'employabilité et du soutien psychosocial. Ce soutien devrait également faciliter l'adoption d'états d'esprit productifs et de changements de paradigmes en matière de développement des compétences sur le continent.

Les États membres de l'UA doivent être conscients des défis que représente la traduction des informations qualitatives et quantitatives issues des évaluations et des anticipations des besoins en compétences en mesures politiques efficaces. La mise en œuvre des résultats de l'anticipation des besoins en compétences peut nécessiter que les États membres de l'UA incitent les entités qui proposent des programmes et des initiatives de développement des compétences adaptés et fondés sur des données probantes. Un soutien complémentaire aux instituts de recherche, aux universités, aux observatoires du marché du travail et aux établissements d'enseignement supérieur (y compris les établissements d'EFTP) permettra de mener régulièrement des recherches sur l'anticipation des besoins en compétences, telles que des évaluations du marché du travail, des études sectorielles, des enquêtes auprès des entreprises et des études de suivi. Cela permettra d'éclairer davantage les politiques de formation, l'élaboration des programmes d'études et d'autres exigences afin de garantir que l'éducation et la

formation sont adaptées aux besoins réels des marchés du travail actuels et futurs.

Il convient de donner la priorité à l'amélioration de l'inclusivité, de la visibilité, de l'attractivité et de la reconnaissance de l'EFTP et de mettre l'accent sur l'amélioration des compétences nécessaires pour accéder aux emplois futurs et aux opportunités entrepreneuriales. Les efforts dans ce domaine peuvent inclure des analyses comparatives et des partenariats internationaux, des programmes de jumelage avec d'autres instituts d'EFTP mondialement reconnus et des partenariats avec l'industrie, les syndicats et les employeurs. En outre, les exercices d'anticipation des besoins en compétences sont pertinents dans plusieurs domaines politiques, ce qui signifie que les informations sur les besoins en compétences peuvent éclairer diverses dimensions politiques et contribuer à l'élaboration d'une réponse politique systématique et globale aux déséquilibres en matière de compétences. Dans le domaine de la politique de l'emploi, les informations sur les besoins en compétences sont couramment utilisées pour actualiser les normes professionnelles et concevoir des apprentissages, des cours de reconversion et des programmes de formation en cours d'emploi. Dans la politique de l'éducation, elles servent à éclairer l'élaboration des programmes d'études et à fixer le nombre de places pour les étudiants à tous les niveaux de l'enseignement, y compris l'EFTP. Les informations sur les besoins en compétences alimentent également l'orientation professionnelle afin d'éclairer les choix des étudiants. Dans la politique migratoire, ces informations sont utilisées pour mettre les professions en pénurie et identifier les profils hautement demandés susceptibles de bénéficier de mécanismes de mobilité encadrée.

La pertinence pour un éventail aussi large de parties prenantes exige que les résultats des exercices d'évaluation et d'anticipation des besoins en compétences soient largement diffusés afin de maximiser leur impact sur l'élaboration des politiques. Le défi pour ceux qui mènent ces exercices consiste à rendre les résultats disponibles sous une forme utile et accessible. La participation de toutes les parties concernées et l'utilisation de mécanismes de consensus sont essentielles pour garantir la mise en place des réponses politiques nécessaires aux déséquilibres en matière de

compétences. Divers mécanismes se sont avérés efficaces pour parvenir à un consensus, allant de consultations informelles et ponctuelles à la création d'organismes indépendants tels que des équipes techniques nationales multipartites (ETN) et des groupes consultatifs, ainsi que des mandats officiels visant à favoriser le dialogue entre les parties prenantes. Les organismes sectoriels offrent les meilleures possibilités pour la participation des employeurs et des syndicats à la formulation et à la mise en œuvre des politiques en matière d'EFTP et de compétences.

Le renforcement des partenariats entre les gouvernements des États membres de l'UA, les établissements de formation et les organisations de travailleurs est essentiel pour améliorer l'anticipation des besoins en compétences et le développement des compétences connexes. Cela permettra de renforcer les capacités d'évaluation et d'anticipation des besoins en compétences à long terme sur l'ensemble du continent. Ces efforts contribueront à garantir une main-d'œuvre compétente pour la viabilité des entreprises et à créer des systèmes de formation soutenus par une solide anticipation des besoins en compétences. En outre, cela réduira les déséquilibres entre l'offre et la demande de compétences qui sont actuellement courants dans les États membres de l'UA.

La pandémie de COVID-19 a créé de nouvelles demandes de compétences et a encore creusé les déficits de compétences existants dans les États membres de l'UA. Pour combler ces déficits, il est nécessaire d'investir davantage dans les systèmes de collecte et d'analyse des données afin d'identifier les besoins en compétences découlant de la pandémie ou d'autres perturbations.

Les évaluations des besoins en compétences et les exercices d'anticipation faciliteront l'identification des besoins en matière de reconversion et de perfectionnement dans les secteurs économiques clés, notamment l'industrie manufacturière, l'agriculture, l'exploitation minière, l'énergie, le tourisme et l'hôtellerie, l'éducation et la formation, le numérique et la santé.

S'il n'existe pas de solution magique pour prédire exactement quelles seront les compétences nécessaires à l'avenir, les approches décrites dans la présente note d'orientation contribuent à générer des données factuelles sur les compétences susceptibles d'être requises afin d'éclairer les réponses politiques et les initiatives en matière de développement des compétences. Parmi les domaines nécessitant de nouvelles compétences et

un nouvel apprentissage, on peut citer la flexibilité cognitive, la culture numérique et la pensée computationnelle, le jugement critique et la prise de décision, l'intelligence émotionnelle et sociale, ainsi qu'un état d'esprit créatif et innovant.

Cette note d'orientation devrait aider les États membres de l'UA à mettre en place des mécanismes solides de veille sur les compétences, qui serviront de référence stratégique pour l'élaboration de politiques et de programmes de formation. Ces programmes devraient répondre à la nature dynamique du monde du travail, influencé par les progrès technologiques rapides, le changement climatique et d'autres crises, ainsi qu'aux exigences liées au maintien du développement économique, du commerce et de la prospérité sur le continent.



A close-up photograph of a young Black woman wearing a yellow hard hat and an orange safety vest over a light blue shirt. She is smiling and looking towards the camera. In her right hand, she holds a red and black power drill. The background is a light-colored wall with a geometric pattern of overlapping triangles in shades of pink, grey, and white. A large orange number '7' is positioned in the upper left corner.

7

A solid red triangle pointing to the right, located to the left of the word 'RECOMMANDATIONS'.

RECOMMANDATIONS

7. Recommendations

1. Les États membres de l'UA doivent explorer **des mécanismes de financement innovants et durables pour soutenir les activités d'anticipation des besoins en compétences** et le développement des compétences associées. Il peut s'agir de restructurer la mise en œuvre des taxes sur le développement des compétences afin de renforcer les capacités, de développer et de réhabiliter les infrastructures nécessaires à un développement des compétences amélioré et plus réactif.
2. À mesure que la quatrième révolution industrielle se déroule, les entreprises cherchent à exploiter les technologies nouvelles et émergentes pour atteindre des niveaux plus élevés d'efficacité de la production et de la consommation, s'étendre sur de nouveaux marchés et concurrencer de nouveaux produits destinés à une clientèle mondiale de plus en plus composée de natifs du numérique. Pour **tirer parti du potentiel de transformation de cette révolution industrielle** et des opportunités offertes par la zone de libre-échange continentale africaine, les gouvernements et les chefs d'entreprise de tous les secteurs doivent élaborer des stratégies globales en matière de main-d'œuvre. Ces stratégies doivent être prêtes à relever les défis de cette nouvelle ère de changements et d'innovations accélérés avec les compétences requises.
3. **La sensibilisation et la promotion de l'anticipation et de l'adéquation des besoins en compétences auprès d'un large éventail d'États membres de l'UA**, en capitalisant sur les travaux réalisés dans le cadre du projet SIFA, devraient encourager davantage de gouvernements à s'engager à promouvoir ces approches comme un levier essentiel pour développer des compétences adaptées aux besoins du marché du travail. Cela contribue également à renforcer le dialogue social et consolider les plateformes de partage d'enseignements en matière d'anticipation et d'adéquation des besoins en compétences. À cet égard, les décideurs politiques et l'ensemble des acteurs du marché du travail doivent travailler ensemble pour favoriser l'institutionnalisation de l'anticipation des besoins en compétences au sein des SIMT des États membres de l'UA. Cela facilitera encore davantage la mise en place de réponses rapides et efficaces aux déséquilibres entre l'offre et la demande de compétences.
4. Les stratégies d'anticipation des besoins en compétences devraient être **intégrées dans les politiques de l'emploi, du commerce, de l'investissement, du numérique et de l'environnement** qui soutiennent la réalisation des objectifs économiques et sociaux.
5. **Les partenaires au développement** peuvent également envisager de collaborer avec les gouvernements des États membres de l'UA, en particulier ceux qui sont confrontés à des contraintes budgétaires contraignantes, afin de :
 - a. **renforcer les capacités et les processus** de recherche, d'analyse, d'interprétation et d'application des résultats en matière d'anticipation des besoins en compétences ;
 - b. **mettre en place des organismes sectoriels de compétences axés sur l'industrie** et contribuer à l'élaboration de normes professionnelles et de compétences, de formations, de lignes directrices et de systèmes de reconnaissance mutuelle pour les stages et la formation, en adéquation avec les besoins de l'industrie ;
 - c. **élargir les opportunités d'apprentissages**, de mentorats, de stages, de formations en alternance et d'autres formes d'apprentissage en milieu professionnel qui sont essentiels pour aligner l'offre et la demande de compétences ;
 - d. mettre en place des structures qui permettent aux stagiaires de survivre, de prospérer et de développer leurs compétences et leurs entreprises au-delà de la phase de démarrage ;
 - e. contribuer au financement des initiatives d'anticipation et de développement des besoins en compétences ;
 - f. mettre en place **des systèmes intégrés d'information sur le marché du travail** dotés de méthodes et d'outils solides pour la collecte, le stockage et la diffusion des données

;

- g. renforcer les capacités des ressources humaines à produire, gérer, analyser et exploiter les informations nécessaires à la planification et à la mise en œuvre de politiques de développement des compétences adaptées au marché du travail fondées sur les données.

- 6. Il est également nécessaire de **renforcer les capacités des États membres de l'UA** dans les domaines suivants, entre autres :
 - a. intégrer les approches d'anticipation des besoins en compétences dans leurs systèmes d'information sur le marché du travail ;
 - b. adopter des approches et des outils d'anticipation et d'adéquation des besoins en compétences qui répondent le mieux aux contextes nationaux et sectoriels ;
 - c. améliorer la collecte des données afin de mesurer plus efficacement les inadéquations des besoins en compétences.

Ces capacités doivent s'appuyer sur des dispositifs institutionnels et de gouvernance solide, un dialogue social efficace et des mécanismes de coordination interinstitutionnels. En outre, une gestion et un partage efficaces des connaissances au sein des États membres de l'UA nécessitent le renforcement des mécanismes visant à élargir l'accès à l'information et la sensibilisation. Cela comprend le soutien à la collecte, à la documentation, au partage et à la reproduction des bonnes pratiques et des idées novatrices en matière d'anticipation et d'adéquation des besoins en compétences. **Les enseignements tirés des approches d'anticipation des besoins en compétences mises à l'essai dans le cadre du projet SIFA dans certains États membres de l'UA devraient servir à guider la mise à l'échelle et l'institutionnalisation de l'anticipation et de l'adéquation des besoins en compétences dans tous les États membres de l'UA.**



8. Références

African Union. 2006. *African Youth Charter*. July 2006.

— — —. 2018. *Continental Strategy for Technical and Vocational Education and Training (TVET) to Foster Youth Employment*. October 2018.

AUC (African Union Commission) and AUDA-NEPAD (African Union Development Agency – New Partnership for Africa’s Development). 2021. *Conference Communiqué: Skills Anticipation and Matching/Africa*. September 2021.

Aichouni, Mohamed, Mabrouk Touahmia, Abdulaziz Al-Ghamdi, Lioua Kolsi and Tariq Al-Homaid. 2021. “*Technology Foresight Methods for Future Skills Anticipation: An Empirical Study*”. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 10(1): pp.79–87.

Botswana Training Authority. 2010. *Tracer Study on the Employment Outcomes of the Vocational Training Graduates*.

Cedefop (European Centre for the Development of Vocational Training), European Training Foundation (ETF) and International Labour Office (ILO). 2016a. *Using Labour Market Information. Guide to Anticipating and Matching Skills and Jobs*, Vol. 1. 2016.

— — —. 2016b. *Carrying Out Tracer Studies. Guide to Anticipating and Matching Skills and Jobs*, Vol. 6. 2016.

— — —. 2016c. *Developing Skills Foresights, Scenarios and Forecasts. Guide to Anticipating and Matching Skills and Jobs*, Vol. 2. 2016.

— — —. 2017. *Developing and Running an Establishment Skills Survey. Guide to Anticipating and Matching Skills and Jobs*, Vol. 5. 2017.

Cedefop, European Commission (EC), European Training Foundation (ETF), International Labour Organization (ILO), Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) and the United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO). 2021. *Perspectives on Policy and Practice. Tapping into the Potential of Big Data for Skills Policy*.

ETF (European Training Foundation). 2012. *Skills Anticipation and Matching Systems in Transition and Developing Countries: Conditions And Challenges*.

ETF (European Training Foundation). 2017. *Skills Forecasts. Matching the Right Workers and Skills with the Right Jobs*. Skills Anticipation Background Note, February 2017.

ILO. 2012. *International Standard Classification of Occupations. Structure, Group Definitions and Correspondence Tables*. ISCO-08. Vol. 1. 2012.

ILO. 2015. *Anticiper et ajuster compétences et emplois*. Note d’orientation. International Labour Office

ILO and Cinterfor. 2015. *Skills Anticipation. The Transfer of the SENAI Prospective Model. Latin America and the Caribbean Outlook*.

ILO. 2017. *Compétences professionnelles pour le commerce et la diversification économique (STED)- Guide pratique*.

ILO. 2017b. *Skill Needs Anticipation Systems and Approaches. Analysis of Stakeholder Survey on Skill Needs Assessment and Anticipation*. International Labour Office.

ILO. 2020. *Rapid STED: A Practical Guide*.

ILO. 2022a. *STED Strategic Skills Recommendations for the Agro-processing Industry in Ethiopia*.

ILO. 2022b. *Sector Skills Strategy for the Garment Sector in Ethiopia*.

ILO and GIZ. 2017. *An Impact Assessment of Career Guidance Services for Technical School Students*.

ILO and OECD. 2018. *Approaches to Anticipating Skills for the Future of Work. Report prepared by the ILO and OECD for the G20 Employment Working Group*.

Roushdy, Dr Rania. 2021. *Tertiary Education Graduate Survey in Egypt 2021: Towards Achieving Graduates' Full Potential*. ILO, Baseera and Egyptian Ministry of Higher Education and Scientific Research. 2021.

RSA (Republic of South Africa), Department of Higher Education and Training. 2022. *Skills Supply and Demand in South Africa*.

Shevchenko, Yelena, Vitaly Pomogaev, Victor Stukach and Danil Nikulin. 2017. "Designing and Implementing Future Scenarios: Foresight Methodology, Economics, Technologies, Society, and Ecology". Modern Perspectives in Economics, Business and Management, 2021 (1): pp. 52–65.

Sorkatii, Amin, Ibrahim Khalid, Elfatih Waheed and Ahmed El Ashmawi. 2016. *A Tracer Study of Technical Vocational Education and Training Institute Graduates in Khartoum State*. ILO. 2016.

United Nations. 2008. *International Standard Industrial Classification of All Economic Activities Revision 4*. Statistical Papers, Series M, No. 4/Rev.4. UN Department of Economic and Social Affairs, Statistics Division. 2008.

van Breugel, Gerla. 2017. *Identification and Anticipation of Skill Requirements: Instruments Used by International Institutions and Developed Countries*. United Nations Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC), October 2017.



RENFORCEMENT DE L'ANTICIPATION ET DE L'ADÉQUATION DES BESOINS EN COMPÉTENCES DANS LES ÉTATS MEMBRES DE L'UNION AFRICAINE

NOTE D'ORIENTATION

2025



This programme is co-funded by the European Union and the
Federal Ministry for Economic Cooperation and Development



Supported by

