




Skills for Trade and Economic Diversification **STED**

Atelier STED – Secteur du Automobile

Skills for Trade and Economic Development / Compétences pour le Commerce et la Diversification Economique

9-10 Avril 2019
Rabat, Morocco

STED Agenda

1. Introduction à STED: objectif, impact ciblé, processus et cadre analytique
2. Présentation et discussion sur les statistiques et la recherche documentaire sur le secteur
3. Caractérisation du secteur; Environnement des affaires et vision de l'avenir
4. Les lacunes de la capacité d'affaires.
5. Répercussions des lacunes dans les capacités des entreprises pour les types de compétences requises
6. Perspectives quant au nombre de compétences requises
7. Offre de compétences disponibles et écart entre l'offre et les perspectives de la demande en quantité et en qualité
8. Développer des propositions pour répondre aux futurs besoins en compétences

Agenda item 1

1. Introduction à STED: objectif, impact ciblé, processus et cadre analytique
2. Présentation et discussion sur les statistiques et la recherche documentaire sur le secteur
3. Caractérisation du secteur; Environnement des affaires et vision de l'avenir
4. Les lacunes de la capacité d'affaires.
5. Répercussions des lacunes dans les capacités des entreprises pour les types de compétences requises
6. Perspectives quant au nombre de compétences requises
7. Offre de compétences disponibles et écart entre l'offre et les perspectives de la demande en quantité et en qualité
8. Développer des propositions pour répondre aux futurs besoins en compétences

3

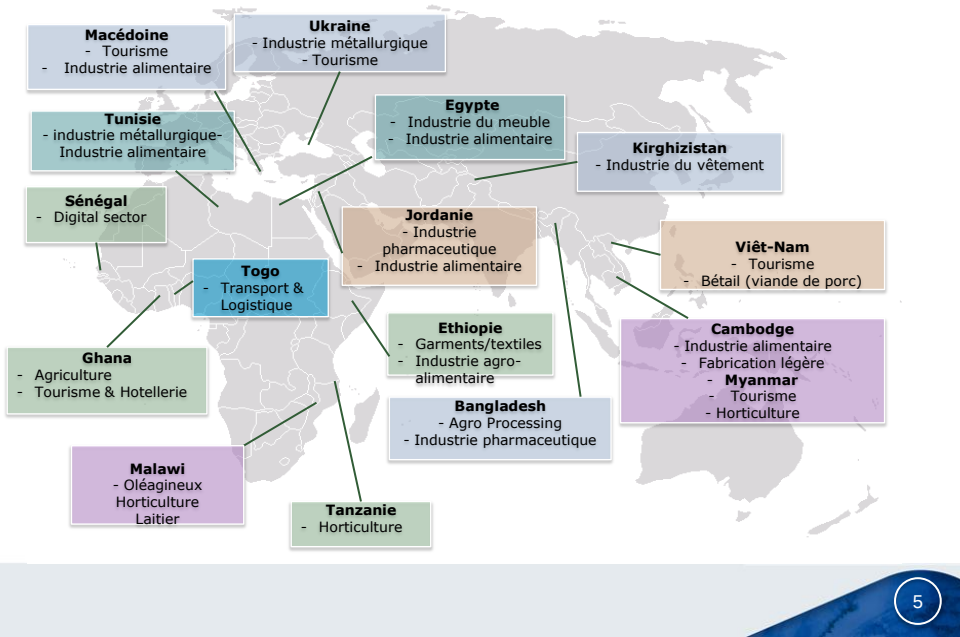
STED – Compétences pour le commerce et diversification économique



- STED, un outil développé par l'OIT:
 - offre d'orientations stratégiques, qui permettent d'intégrer les actions de développement des compétences dans les politiques sectorielles
 - met l'accent sur les compétences pour: améliorer la compétitivité d'un secteur et appuyer la création des emplois décents
 - demande une forte implication des partenaires sociaux et des parties prenantes

4

STED mise en oeuvre

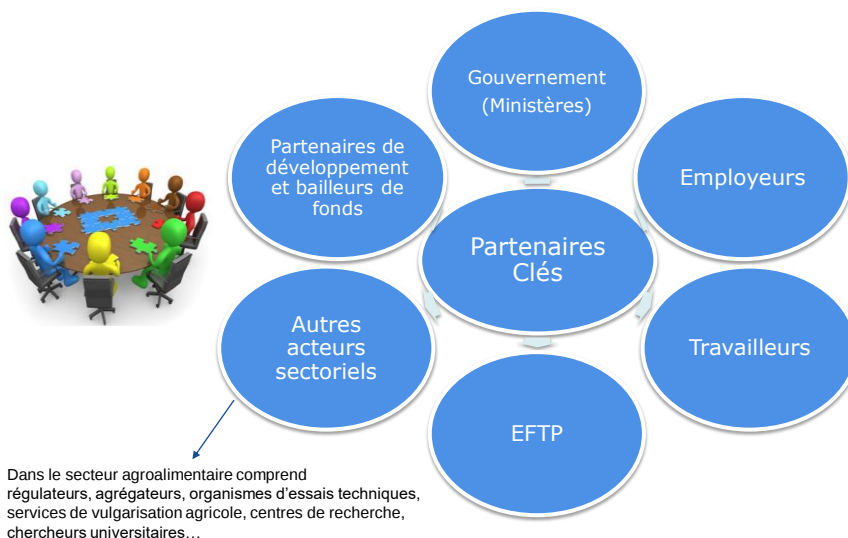


Indicators of Success

What do you think are important indicators of success for a sector skills strategy?

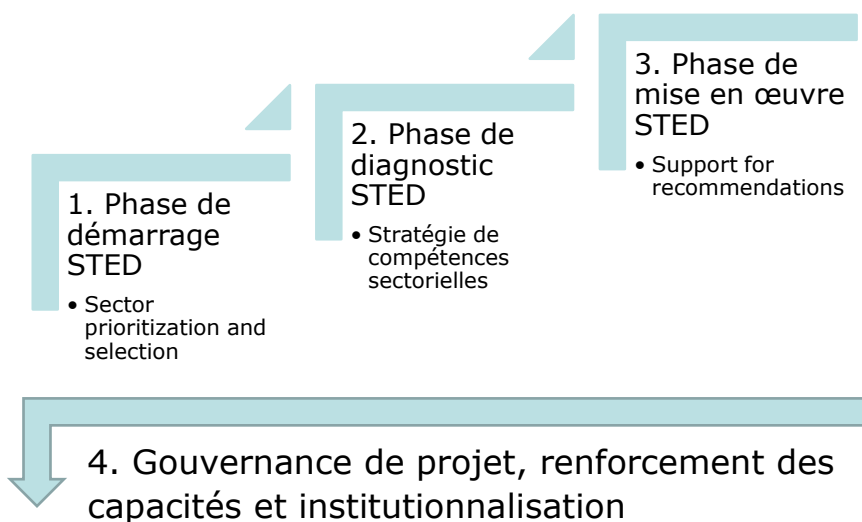


Partenaires clés STED



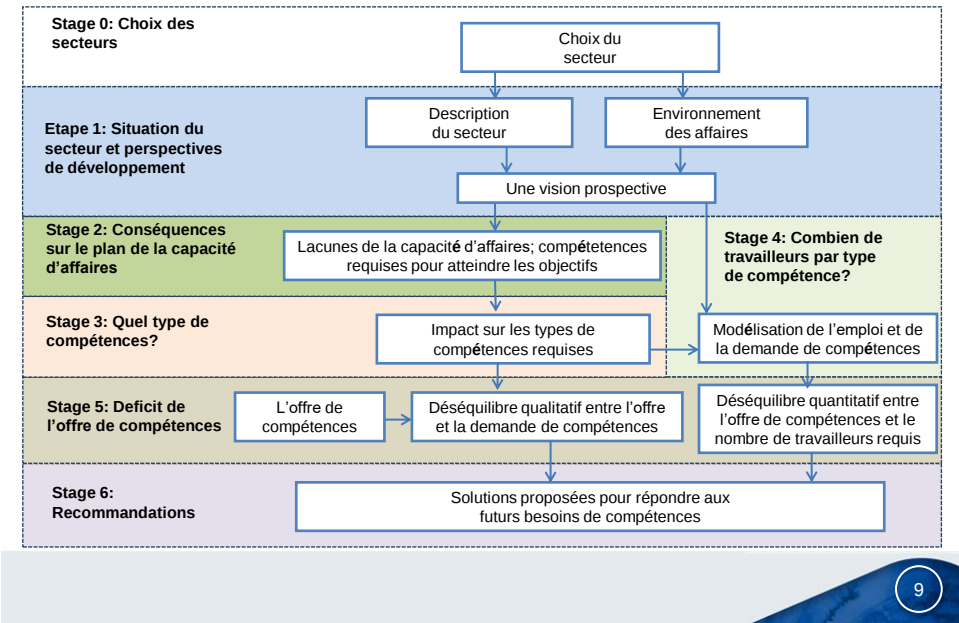
7

Approche STED



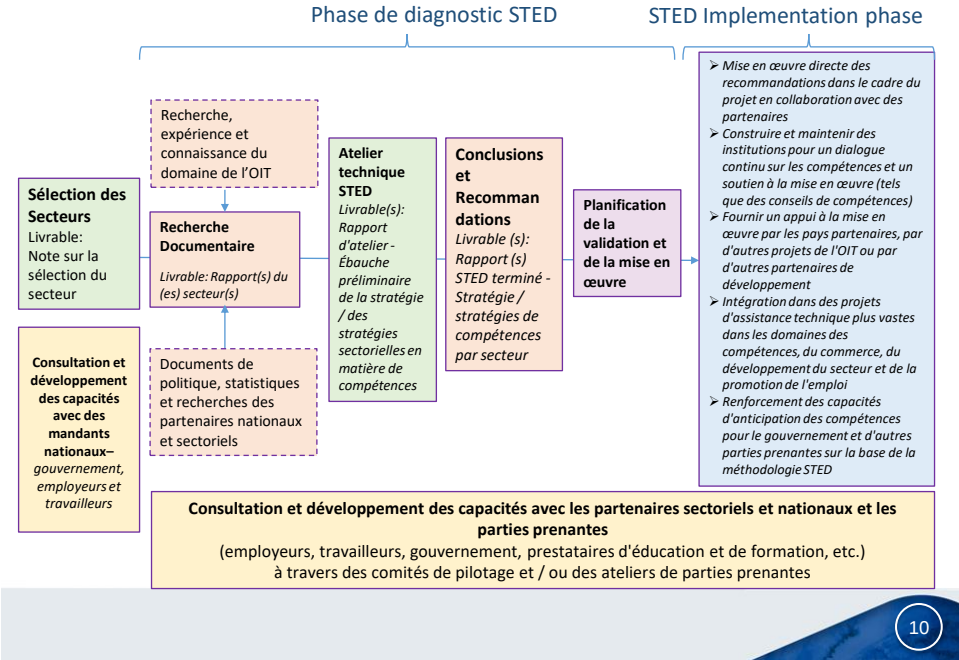
8

Les étapes de l'outil STED



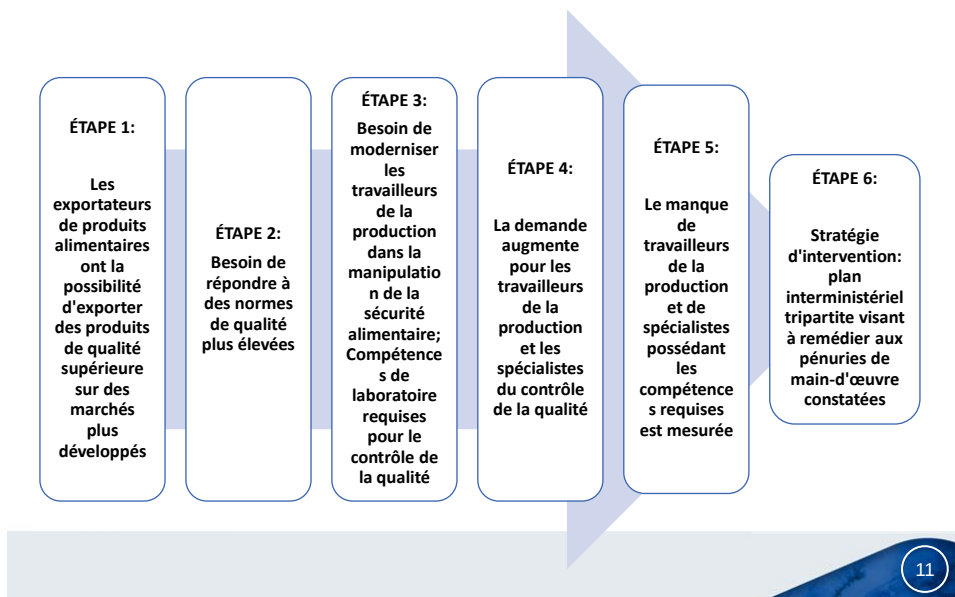
9

Processus rapide STED



10

Méthodologie STED: Exemple



Agenda item 2

1. Introduction à STED: objectif, impact ciblé, processus et cadre analytique
2. Présentation et discussion sur les statistiques et la recherche documentaire sur le secteur
3. Caractérisation du secteur; Environnement des affaires et vision de l'avenir
4. Les lacunes de la capacité d'affaires.
5. Répercussions des lacunes dans les capacités des entreprises pour les types de compétences requises
6. Perspectives quant au nombre de compétences requises
7. Offre de compétences disponibles et écart entre l'offre et les perspectives de la demande en quantité et en qualité
8. Développer des propositions pour répondre aux futurs besoins en compétences

Agenda item 3

1. Introduction à STED: objectif, impact ciblé, processus et cadre analytique
2. Présentation et discussion sur les statistiques et la recherche documentaire sur le secteur
3. Caractérisation du secteur; Environnement des affaires et vision de l'avenir
4. Les lacunes de la capacité d'affaires.
5. Répercussions des lacunes dans les capacités des entreprises pour les types de compétences requises
6. Perspectives quant au nombre de compétences requises
7. Offre de compétences disponibles et écart entre l'offre et les perspectives de la demande en quantité et en qualité
8. Développer des propositions pour répondre aux futurs besoins en compétences

13

Position in Value Chain

- Look at the draft value chains for the sector (next slide)
- Are they accurate? Is there anything important missing?
- In which stages of value chains does Morocco mainly participate?
- Is output/activity growing? Is domestic activity growing? Are exports (or other foreign revenues) growing? Is employment growing? What is the outlook?
- Where does the Morocco mainly export? Nearby countries? Francophonie? EU?
- What is Morocco's basis for being able to compete in these stages of the value chain?
- What contribution does the sector make to the performance of other sectors? Government? Utilities? Exporters?
- How is the sector positioned in relative to its main competitors in terms of: Price/cost? Customer perceptions of quality? Customer perceptions of differentiation or uniqueness? Compliance with standards desired by foreign customers? Value-adding? Access to raw materials? Sophistication of product or service? Quality of service to customers? Marketing? Integration into regional and global value chains?

14

Questions Sur la Caractérisation Du Secteur

- Technologies
 - Quelles sont les principales technologies utilisées dans le secteur?
 - Ces technologies, sont-elles modernes?
 - Est-ce que le secteur développe de nouveaux produits / services? Propre propriété intellectuelle? Exemples?
- Organisation du travail et ressources humaines
 - Engagement des travailleurs à bien performer
 - Engagement des employeurs à créer des emplois attractifs
 - Pratiques modernes de RH
 - Organisation du travail moderne (travail en équipe, investissement dans la formation, amélioration continue, agilité, maturité des capacités, etc.)
 - Systèmes de gestion de la qualité



Business Environment

PESTEL	Key Issues
Political	
Economic	
Social	
Technological	
Environmental	
Legal	



SWOT Summary

Atouts	Opportunités
Faiblesses	Menaces

17

Sector Visioning

- What vision should the country have for the future of the sector? [What do existing national strategies and plans say, and what else do you think a strategy should say on this?]
- What future position in domestic market, and in what product/service categories and market niches?
- What growth in exports, and where to? What overall rate of growth in value of sales?
- What growth in employment, and what are some of the key growth types of jobs?
- What change in positioning relative to international competitors? (Price, quality, brand perception, distribution channels)
- Future investment - In what? How much as percentage of sales?
- Ambition for future profitability, labour productivity
- Future quality of jobs: pay, working conditions, skills
- Cross-cutting aspects of employment: gender, disability, migrants
- New and innovative products/services
- Role of skills and training in achieving vision
- Role of human resource management, new forms of work organization and collaboration between management and workers
- Roles of employers, government, unions, development partners



18

Scaling Game on Visioning Questions:	Higher / Strengthen / Increase/Yes	Close-to-Bench mark/ No-Change/ May be	Lower/ Weaken /Decrease/No
We aspire to increase our sector’s exports from USD xx million in 20XX to USD xx million in 20YY (5 years from now) and USD xx in 20ZZ (10 years from now			
We aim to improve quality and compliance, so that our products/services are internationally competitive on quality and meet the standards and regulations of leading markets.			
We aim to produce more sophisticated and higher value products/services that are competitive internationally and in competition with imports in our domestic markets.			
We aim to modernize work organization and human resource management practices so as to improve productivity and flexibility.			
We envisage investing in production technology and information technology to bring it to a level comparable with international competitors.			
We think that improving skills in the sector can make an important contribution to the sector’s growth, value added and competitiveness.			
We envisage updating and strengthening initial education and training for the sector at TVET level.			
We envisage updating and strengthening initial education and training for the sector at university level.			
We envisage substantially strengthening workforce education and training.			

Agenda item 4

- 1. Introduction à STED: objectif, impact ciblé, processus et cadre analytique
- 2. Présentation et discussion sur les statistiques et la recherche documentaire sur le secteur
- 3. Caractérisation du secteur; Environnement des affaires et vision de l'avenir
- 4. Les lacunes de la capacité d'affaires
- 5. Répercussions des lacunes dans les capacités des entreprises pour les types de compétences requises
- 6. Perspectives quant au nombre de compétences requises
- 7. Offre de compétences disponibles et écart entre l'offre et les perspectives de la demande en quantité et en qualité
- 8. Développer des propositions pour répondre aux futurs besoins en compétences

Business Capability Gaps

Please focus on your targeted sector.

- 1) Please go through the business capability gap checklist provided, and identify the main areas where you think there is a gap between the business capability of the sector now and the capability that will be needed for success in future.
- 2) After grouping closely related gaps together, please list the **top six business capability gaps** for the sector.



21

Liste des éventuelles lacunes de la capacité d'affaires (1) (not comprehensive)

- **Opérations**
 - Efficience/coûts/fonds de roulement requis
 - Qualité
 - Réactivité/délais de livraison/variété des produits
 - Application de la réglementation dans l'entreprise (Les améliorations découlent de l'évolution de la technologie, des compétences et des procédés)
- **Développement de produits (y compris les transferts de technologie)**
 - Nouveaux produits
 - Amélioration des produits existants
 - Produits innovants
- **Ventes et commercialisation**
 - Marché national
 - Commercialisation à l'exportation
 - Ventes interentreprises: exportation, commercialisation, gestion des relations
 - Gestion des filières d'exportation; gestion des intermédiaires à l'exportation
 - Gestion des produits
 - Service après-vente
- **Respect de la réglementation (et des exigences quasi-réglementaires des clients)**
 - Affaires réglementaires (obtention des approbations, gestion de conformité)
 - Conformité avec la réglementation nationale
 - Conformité avec la réglementation relative aux marchés d'exportation

22

Liste des éventuelles lacunes de la capacité d'affaires (2) (not comprehensive)

- **Approvisionnement**
 - Développement d'une base de fournisseurs locaux
 - Approvisionnement auprès des fournisseurs internationaux offrant les meilleures conditions (coût, réactivité, qualité)
 - Gestion des relations avec les fournisseurs
 - Opérations d'achat en cours
- **Logistique**
 - Logistique interne – sources nationales; sources d'importation
 - Logistique externe – nationale; à l'exportation
- **Autres fonctions de l'entreprise**
 - Gestion des ressources humaines, recrutement, systèmes de développement
 - Gestion financière et trésorerie
 - Affaires corporatives – relations avec le gouvernement et les autres parties prenantes
 - Informatique
- **Chaîne de valeur**
 - Amélioration des autres composantes de la chaîne de valeur
 - Reconfiguration de la chaîne de valeur

23

Worksheet on Business Capability Gaps

Top six business capability gaps for the sector

Key Business Capabilities

24

Business Capability Gaps: Example

Key Business Capability Gaps
Manufacturing efficiency
Manufacturing quality, regulatory compliance and regulatory management
Sourcing inputs
Domestic and international marketing, including channel management
Product development

25

Business Capability Gaps (priority)

Top six business capability gaps for the sector

Key Business Capability gaps
1. Innovation and R&D
2. Logistics
3. Regulatory compliance/Conformité avec la réglementation
4. Development of industrial relation culture
5. Skills Anticipation (slow reactivity of training)
6. Local integration (database of local suppliers)
7. Decentralization (decision making)
8. HR management (Recruitment)

26

Agenda item 5

1. Introduction à STED: objectif, impact ciblé, processus et cadre analytique
2. Présentation et discussion sur les statistiques et la recherche documentaire sur le secteur
3. Caractérisation du secteur; Environnement des affaires et vision de l'avenir
4. Les lacunes de la capacité d'affaires.
5. Répercussions des lacunes dans les capacités des entreprises pour les types de compétences requises
6. Perspectives quant au nombre de compétences requises
7. Offre de compétences disponibles et écart entre l'offre et les perspectives de la demande en quantité et en qualité
8. Développer des propositions pour répondre aux futurs besoins en compétences

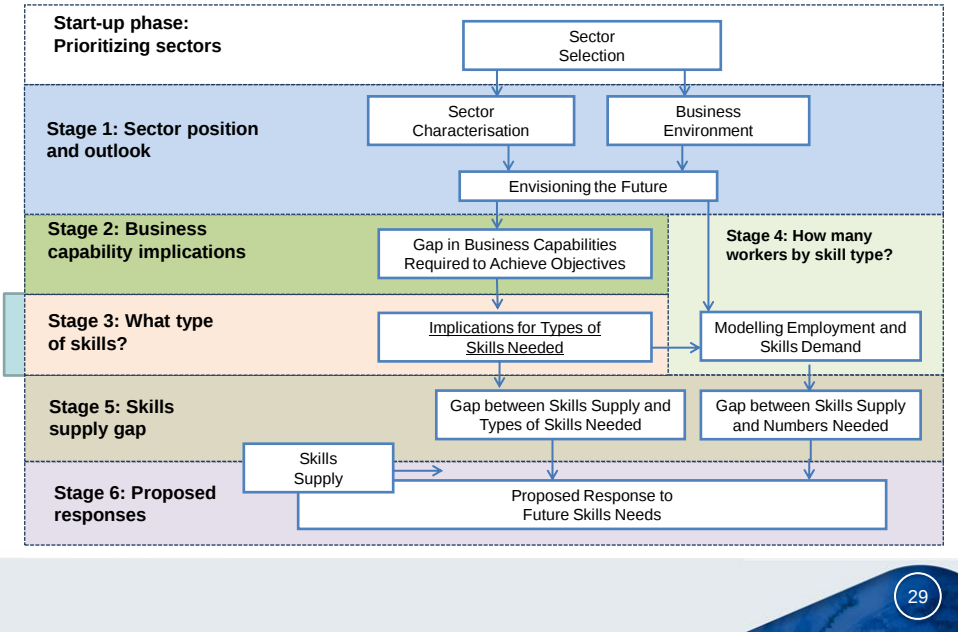
27

Skills implications

- To be able define the framework to link business capability gaps to skills needs taking into account of
 - All parts and all functions of a typical firm in the sector
 - Every level of skill and significant occupation
 - The impact of technologies on skills requirements
 - The impact of work organizations on skills requirements

28

Detailed STED Framework



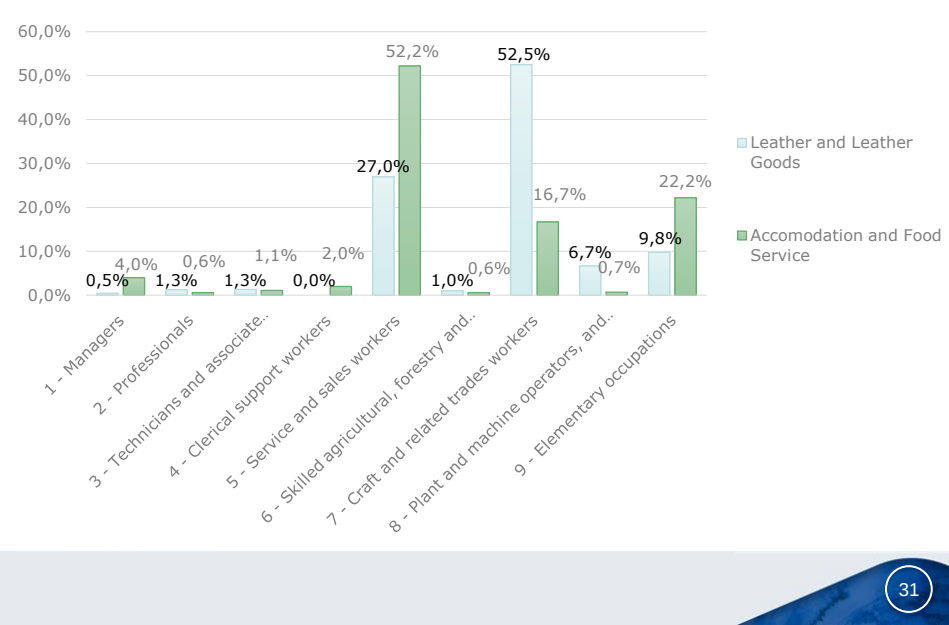
29

Main Occupations in Sector

ISCO /CITP		Estimated Share of Employment	Sector's Main Occupations within Category
1	Managers		
2	Professionals		
3	Technicians		
4	Clerical Support Workers		
5	Services and Sales Workers		
6	Skilled Agricultural, Forestry, Fisheries Workers		
7	Craft and Related Trades Workers		
8	Plant and Machine Operators and Assemblers		
9	Elementary Occupations		

30

Example: Employment Composition in two sectors in Ethiopia 2013 by 1-digit ISCO



Main Occupations in Sector

Key occupations	Estimated Share of Employment	Sector’s Main Occupations within Category
High skilled management occupations		
High skilled technical occupations		
Medium-skilled management occupations		
Medium-skilled technical occupations		
Low-skilled /Elementary Occupations		

Main Existing Qualitative Skills Gaps

	Major Changes in Tasks	Technical Skills	Core Work Skills / Soft Skills	Perceived Shortage
High-skilled management occupations				
High-skilled technical occupations				
Medium-skilled management occupations				
Medium-skilled technical occupations				
Low-skilled /Elementary Occupations				

33

Impactes sur les types de compétences requises

- Quelles compétences nouvelles ou améliorées estimez-vous nécessaires pour permettre aux entreprises du secteur de développer chaque capacité métier identifiée au niveau requis pour leur réussite future?
- Quel impact le changement technologique aura-t-il sur les besoins en compétences?

34

Implications of Technologies

- ❑ What changes in production or services technologies are underway in the sector?
- ❑ What are the skills implications at operator, technician, engineer/scientist levels, production manager levels?
- ❑ What new product technologies will be developed or introduced?
- ❑ What are the skills implications? Scientists? Engineers? Technicians? Regulatory specialists?

35

Impactes sur les compétences: exemples

Principales lacunes des capacités d'affaires	Exemples d'impactes sur les compétences
Efficacité de fabrication	• Nivelier les compétences techniques et professionnelles essentielles des travailleurs de la production • Améliorer les compétences des responsables de production, des superviseurs et des responsables des ressources humaines
Qualité de fabrication et gestion réglementaire	• Développer des compétences pour se conformer aux normes et réglementations • Développer les compétences des gestionnaires en systèmes de qualité et de conformité
Sourcing inputs	• Compétences des gestionnaires et des professionnels responsables des achats • Compétences des professionnels dans la recherche des intermédiaires • Compétences des agriculteurs et des ouvriers agricoles
Marketing national et international	• Compétences en vente et marketing • Compétences en marketing et en gestion de canaux
Développement de produits	• Compétences dans le secteur alimentaire • Niveau de technicien en sciences de l'alimentation • Compétences en ingénierie alimentaire
Principales impactes du changement technologique sur les compétences	• Plus d'automatisation signifie plus de techniciens en automatisation nécessaires; les opérateurs de machines ont besoin de nouvelles compétences en machines automatisées; moins de travailleurs peu qualifiés nécessaires

36

Impactes des lacunes des capacités d'affaires sur les compétences

Principales lacunes des capacités d'affaires	Impactes sur les compétences
Principales impactes du changement technologique sur les compétences	

Agenda item 6

- 1. Introduction à STED: objectif, impact ciblé, processus et cadre analytique
- 2. Présentation et discussion sur les statistiques et la recherche documentaire sur le secteur
- 3. Caractérisation du secteur; Environnement des affaires et vision de l'avenir
- 4. Les lacunes de la capacité d'affaires.
- 5. Répercussions des lacunes dans les capacités des entreprises pour les types de compétences requises
- 6. Perspectives quant au nombre de compétences requises
- 7. Offre de compétences disponibles et écart entre l'offre et les perspectives de la demande en quantité et en qualité
- 8. Développer des propositions pour répondre aux futurs besoins en compétences

Quelques Elements de la Demande de Compétences

- Augmentation prévue ou souhaitée de l'emploi dans le secteur (% par an multiplié par l'emploi dans le secteur actuel)
- Métiers pour lesquels il y a une augmentation des emplois
- Demande de remplacement lorsque les travailleurs quittent le secteur
 - Taux de roulement pour les métiers clés?
 - Combien d'entre eux restent dans le secteur?



Qualitative Discussion of Future Employment Numbers by Occupation

	Nombre d'emplois par métier	% annuel de croissance du métier pendant 5 ans	Croissance annuel d'emplois pour le métier pendant 5 ans	Demande de remplacements par an sur 5 ans	Demande total annuel du métier
High-skilled management occupations					
High-skilled technical occupations					
Medium-skilled management occupations					
Medium-skilled technical occupations					
Low-skilled /Elementary Occupations					



Agenda item 7

- 1. Introduction à STED: objectif, impact ciblé, processus et cadre analytique
- 2. Présentation et discussion sur les statistiques et la recherche documentaire sur le secteur
- 3. Caractérisation du secteur; Environnement des affaires et vision de l'avenir
- 4. Les lacunes de la capacité d'affaires.
- 5. Répercussions des lacunes dans les capacités des entreprises pour les types de compétences requises
- 6. Perspectives quant au nombre de compétences requises
- 7. Offre de compétences disponibles et écart entre l'offre et les perspectives de la demande en quantité et en qualité
- 8. Développer des propositions pour répondre aux futurs besoins en compétences

41

Quelles sont vos sources de compétences?

	Recruter des travailleurs qualifiés de l'EFTP	Recruter des travailleurs qualifiés de l'Université	Former des travailleurs d'autres métiers au sein de votre entreprise	Recruter des travailleurs expérimentés d'autres employeurs	Recruter des travailleurs expérimentés qui ne sont pas employées	Recruter des travailleurs qui ont acquis des compétences de manière informelle	Recruter et former des personnes non qualifiées
High-skilled management occupations							
High-skilled technical occupations							
Medium-skilled management occupations							
Medium-skilled technical occupations							
Low-skilled /Elementary Occupations							

42

Institutions de Formation

	Quels programmes et institutions d'EFTP?	Quel programme universitaire?	Autres institutions de formation inclu l'informel	Quels prestataires de formation continue?	Formation en entreprise	Les programmes de formation sont/seront suffisants?	La qualité des programmes est/serasuffisante?
High-skilled management occupations							
High-skilled technical occupations							
Medium-skilled management occupations							
Medium-skilled technical occupations							
Low-skilled /Elementary Occupations							

43

Feuille de travail sur les écarts entre l'offre et la demande de compétences

Pour votre secteur cible, quels sont les principaux écarts actuels ou émergents entre l'offre et la demande?

	Principaux écarts existants entre l'offre et la demande de compétences	Principales lacunes émergentes (en fonction des implications des capacités d'affaires sur les compétences)
Écart / quantité	1. 2. 3. 4. 5.	1. 2. 3. 4. 5.
Écart de qualité / pertinence	1. 2. 3. 4. 5.	1. 2. 3. 4. 5.

44

Feuille de travail sur les écarts entre l'offre et la demande de compétences

	Top Existing Gaps between Skills Supply and Demand	Top Emerging Gaps (based on skills implications of Business Capabilities)
Gap in Numbers	1. Bachelor graduates in software engineering 2. Telecommunications engineers 3. Lack of technician graduates in web/network/systems administration 4.	1. No supply of specialized back-end mobile developer skills 2. Lack of industry certifications required to export IT services to key markets 3.
Gap in Quality / Relevance	1. Quality of app development 2. Visual communications quality of web design 3. Cultural difficulties in customer service BPO 4. 5.	1. Lack of continuing training for software developers means skills going out of date 2. Operations management in BPO 3. Language localization skills for content managers 4. Weak management skills for growing small and medium IT enterprises

Agenda item 8

1. Introduction à STED: objectif, impact ciblé, processus et cadre analytique
2. Présentation et discussion sur les statistiques et la recherche documentaire sur le secteur
3. Caractérisation du secteur; Environnement des affaires et vision de l'avenir
4. Les lacunes de la capacité d'affaires.
5. Répercussions des lacunes dans les capacités des entreprises pour les types de compétences requises
6. Perspectives quant au nombre de compétences requises
7. Offre de compétences disponibles et écart entre l'offre et les perspectives de la demande en quantité et en qualité
8. Développer des propositions pour répondre aux futurs besoins en compétences

Comment pouvons-nous avoir un impact sur le développement de compétences?

	Ministères et agences du gouvernement				Employeurs			Fournisseurs d'éducation / de formation			Partenaires de développement	
	Financement / prestation	Réglementations (ex. Qualifications)	Planification	Besoin de cohérence avec les politiques de compétences	Associations d'Employeurs	Employeurs Individuels	Associations des Travailleurs	EFTP	Universités/Enseignement supérieur	Collaborative Institutions	ILO	Autres partenaires de développement
Formation initiale / formation (y compris apprentissage)												
Prestation de formation continue / formation												
Cadres de compétences												
Développement des référentiels												
Développement de programmes												
Cours de pilotage												
Capacity development: Ed/Training Provider												
Employers												
Institutions												
Planning, skills anticipation and Labour Market Information												
System reform												

Développer des propositions pour combler les lacunes en compétences

Pour chaque écart existant et émergent entre l'offre et la demande de compétences, chaque sous-groupe répond aux questions suivantes.

- Quels sont les principaux défis et obstacles à la satisfaction des besoins en compétences et pourquoi ne sont-ils pas déjà traités efficacement? Existe-t-il des problèmes de cohérence des politiques, de coordination des parties prenantes, de mécanismes de financement, de programmes d'études et de qualifications ou d'assurance qualité?
- À quelles options pouvez-vous penser pour répondre à chaque besoin de compétences?
- Ensuite, pour chaque option:
 - Quelle forme ou quelles formes l'action pourrait-elle prendre?
 - Quels acteurs pourraient agir?
 - Que recommandez-vous comme la meilleure option pour remédier à chaque déficit de compétences identifié?
 - Comment l'action peut-elle être financée / avoir des ressources?
 - Qui devraient être les acteurs clés et quel devrait être leur rôle?
- Ce que vous avez proposé demande-t-il un besoin d'action plus général?

Merci !

