

Anticiper et ajuster compétences et emplois

De nombreux pays voient persister une fracture entre les compétences requises sur le marché du travail et celles dont dispose la main-d'œuvre. L'anticipation des besoins en compétences est une démarche stratégique et systématique grâce à laquelle les acteurs du marché du travail identifient les futurs besoins en compétences et mettent tout en œuvre pour les satisfaire et prévenir ainsi d'éventuels déséquilibres entre l'offre et la demande de compétences. L'anticipation des besoins en compétences permet aux prestataires

de formation, aux jeunes gens, aux décideurs, aux employeurs et aux travailleurs de faire de meilleurs choix en matière de formation et d'éducation et elle contribue, grâce aux mécanismes institutionnels et aux ressources d'information, à une meilleure utilisation des compétences et à une valorisation du capital humain. Cette note d'orientation analyse les éléments clés des systèmes d'anticipation des compétences, et notamment les données, les méthodologies, les outils et les institutions.

Pourquoi l'anticipation des besoins en compétences est-elle importante?

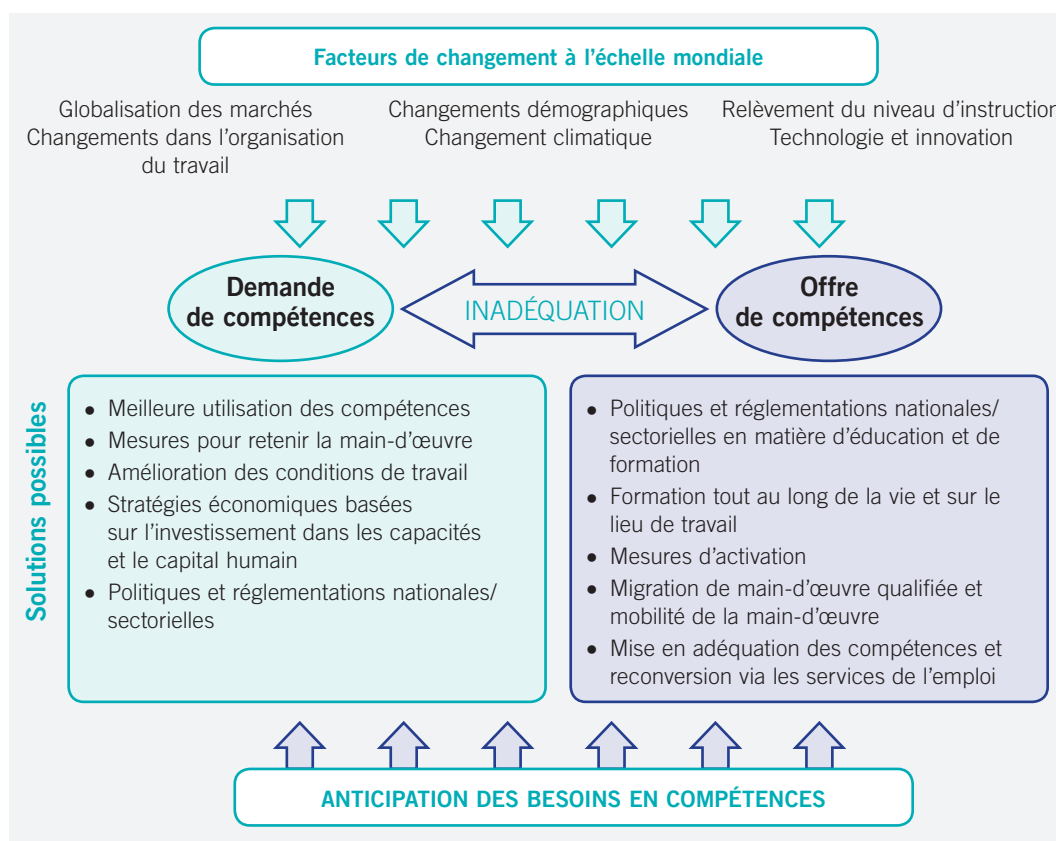
Malgré l'augmentation des dépenses affectées à l'éducation et à la formation et le relèvement du niveau d'études atteint, les pays du monde entier connaissent un déséquilibre persistant entre les compétences requises et les compétences disponibles. Ainsi, un employeur sur trois environ dit avoir des difficultés à pourvoir ses postes vacants faute de candidats dûment qualifiés (Enquête 2013 du ManpowerGroup). Dans le même temps, plus de 73 millions de jeunes gens dans le monde sont au chômage (BIT, 2015c). D'ici à 2020, on prévoit une pénurie globale de 40 millions de travailleurs titulaires d'un diplôme de l'enseignement supérieur, tandis que les pays en développement connaissent une pénurie de 45 millions de travailleurs ayant un niveau d'études secondaires ou une formation professionnelle leur permettant d'occuper des emplois dans l'industrie manufacturière et dans les services (McKinsey global Institute, 2012).

L'inadéquation des compétences fait payer un lourd tribut économique et social à tous les niveaux – de l'individu, de l'entreprise et du gouvernement – et elle est à la fois le résultat et l'une des causes du chômage structurel.

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

- **Les changements démographiques** ont des incidences diverses sur l'offre de main-d'œuvre dans les pays en développement et dans les pays développés. Dans les pays développés, la population est vieillissante, tandis que dans les pays en développement, d'importantes cohortes de jeunes gens viennent rejoindre chaque année le marché du travail. Il est donc nécessaire que ces jeunes disposent des compétences

Figure 1. Les facteurs de changement et les mesures à prendre pour prévenir toute inadéquation entre l'offre et la demande futures de compétences



appropriées qui attirent les investissements et suscitent la création d'emplois, et que les travailleurs plus âgés continuent d'apprendre et d'améliorer leurs compétences.

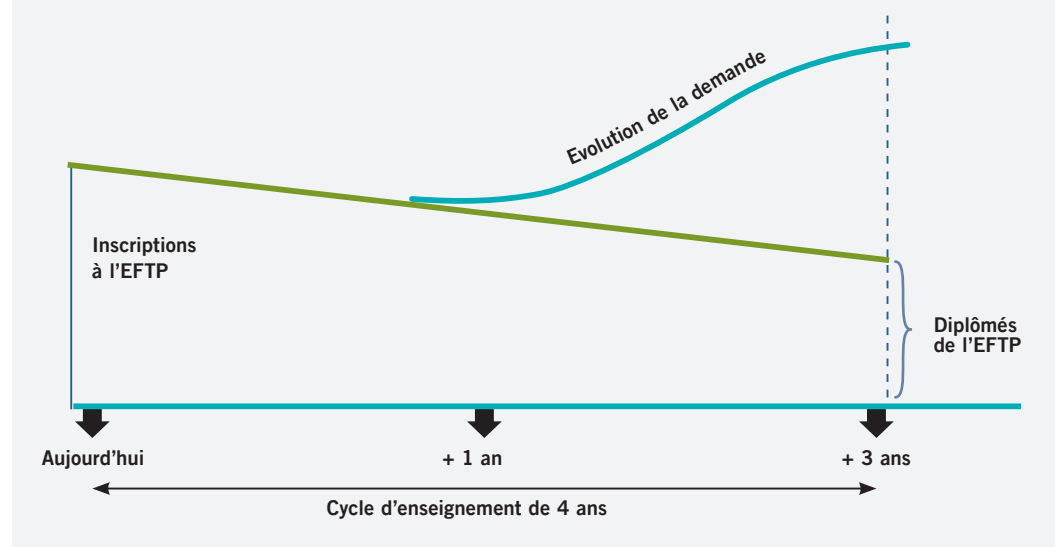
- Le niveau **d'études atteint** s'est sensiblement amélioré ces dernières décennies tant dans les pays développés que dans les pays en développement. Cela signifie que les employeurs disposent d'un vivier de talents plus important, mais cela rend la tâche plus difficile pour les travailleurs peu qualifiés qui recherchent un emploi sur un marché de plus en plus concurrentiel.
- Avec la **mondialisation** et la libéralisation des échanges, le fait de pouvoir faire appel à des travailleurs dûment qualifiés est devenu un facteur déterminant dans de nombreuses décisions d'investissements à l'étranger. Parallèlement, la main-d'œuvre est devenue plus mobile au niveau international, et nombreux sont les travailleurs qui émigrent pour trouver un emploi. Ces évolutions accroissent la demande de compétences transférables (comme dans la communication interculturelle ou les langues étrangères) et de compétences en matière d'adaptation aux nouvelles technologies, de commercialisation

et de respect des normes internationales d'assurance-qualité, notamment dans les secteurs du commerce international.

- Alors que la main-d'œuvre et les entreprises deviennent plus mobiles, **l'organisation du travail** change elle aussi. Ainsi, de nombreuses sociétés introduisent des structures organisationnelles plus horizontales et offrent des possibilités de télétravail. Ces évolutions s'accompagnent d'une demande accrue d'aptitudes au travail en équipe, d'esprit d'initiative, de compétences en matière d'encadrement et de gestion ainsi que de qualités interpersonnelles et de communication interculturelle.
- Le développement et l'innovation technologiques** intensifient la demande de compétences de haut niveau et accélèrent le rythme de modification des demandes. Les compétences dans le domaine des STIM (sciences, technologie, ingénierie et mathématiques) et des TIC (technologies de l'information et de la communication) revêtent une importance toute particulière non seulement parmi le personnel hautement qualifié qui contribue à l'innovation, à la recherche et au développement, mais aussi

Figure 2. La demande de compétences évolue plus rapidement que l'offre de formation

(une illustration de l'évolution des demandes d'inscription pour un programme d'enseignement et de formation techniques et professionnels (EFTP) d'une durée de quatre ans)



parmi les travailleurs qualifiés qui jouent un rôle déterminant dans l'exploitation et la maintenance opérationnelle des nouvelles technologies. De même, l'influence de la technologie et de l'innovation se fait sentir bien au-delà des secteurs de haute technologie, dans les domaines notamment des services et du service après-vente.

- **Le changement climatique** et la transition vers l'économie verte ont une incidence sur la demande de compétences du fait de l'introduction de nouvelles technologies vertes, de l'apparition de nouveaux créneaux dans les activités économiques vertes et de la «destruction créatrice» des emplois «bruns» ou polluants, ainsi que des diverses normes réglementaires. Ces évolutions modifient les besoins en compétences au sein des professions existantes, donnent naissance à de nouvelles professions créant de nouveaux besoins en compétences, et renforcent la nécessité de recycler les travailleurs et d'améliorer leurs compétences, notamment dans la connaissance de l'environnement.

Si tout porte à croire que ces tendances générales vont, à l'avenir, modifier l'offre et la demande de compétences dans le monde entier, l'ampleur et la nature du changement vont différer selon les pays, car les facteurs de changement locaux ont aussi une incidence sur la situation sur le marché du travail. Mais la conception et la fourniture des normes de compétences et des programmes de formation qui les sous-tendent peuvent prendre plusieurs années (figure 2). Dans ce contexte et afin d'apporter suffisamment à l'avance des éléments d'information au système d'éducation et de formation pour concevoir des programmes de formation appropriés, l'anticipation systématique des besoins en compétences s'avère essentielle. Ce n'est qu'en anticipant les besoins en compétences de cette manière que l'on pourra mettre au point des solutions judicieuses et stratégiques pour relever les défis en matière de compétences et prévenir l'inadéquation entre l'offre et la demande de compétences.

Qu'entend-on par anticipation des besoins en compétences?

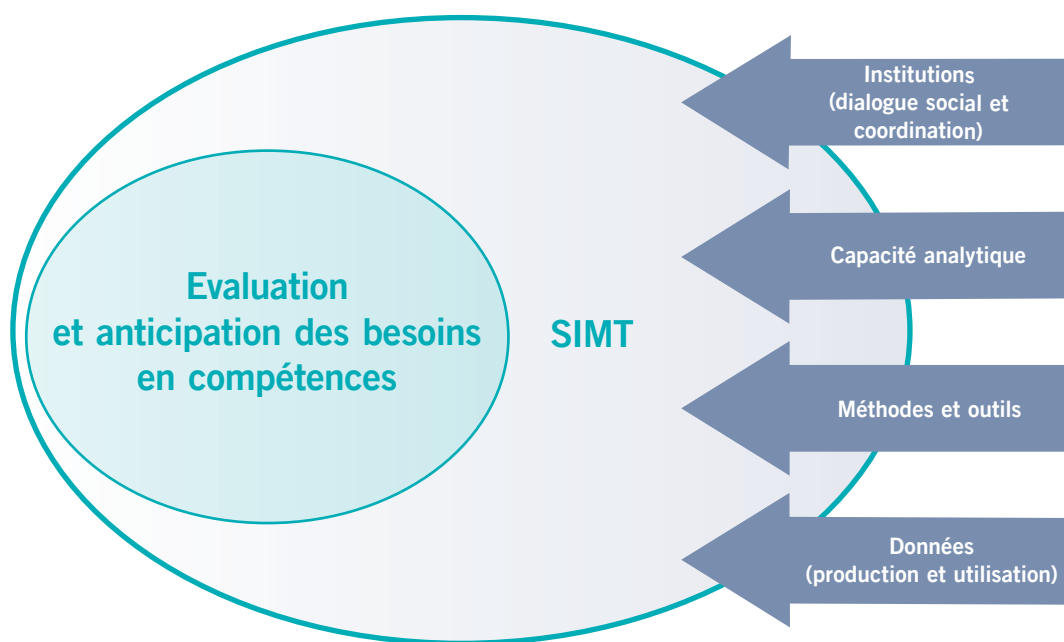
Les individus, les entreprises, les organismes de formation et les gouvernements doivent tous décider quels investissements dans l'éducation

et la formation ils doivent faire maintenant afin d'optimiser le rendement futur de ces investissements. Cela suppose d'évaluer les futures

perspectives du marché du travail et les éventuels déséquilibres entre l'offre et la demande de compétences. Il n'existe pas de définition consacrée de l'anticipation des besoins en compétences, et on utilise souvent, de manière interchangeable, les termes «identification anticipée des besoins en compétences», «évaluation des besoins

en compétences» ou encore «projection des besoins en compétences». De manière générale, l'anticipation des besoins en compétences désigne **les activités visant à évaluer les futurs besoins en compétences du marché du travail, de manière stratégique et au moyen de méthodes cohérentes et systématiques.**

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



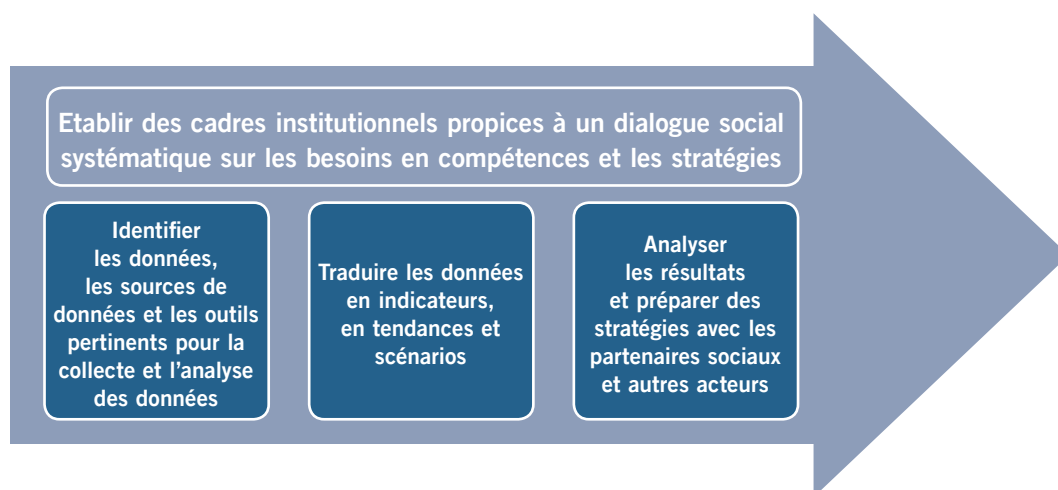
Ces activités ne visent pas à fournir les chiffres précis de travailleurs, classés par type et par niveau de qualification, dont on aura besoin à l'avenir, et leurs résultats ne doivent pas être interprétés de cette manière. L'anticipation des besoins en formation ne répond pas, et ne peut répondre, à des questions telles que: «Combien de soudeurs formés à tel niveau/dotés de telles qualifications aurons-nous besoin sur tel ou tel site, à telle date?» L'anticipation des besoins en formation vise plutôt à fournir des informations à tous les acteurs du marché du travail sur les éventuels besoins futurs en compétences et les possibles déséquilibres, de sorte qu'ils prennent des décisions et adoptent des mesures de manière à répondre à ces besoins et à prévenir les déséquilibres. Il s'agit avant tout de proposer des orientations, un cadre de préparation et une certaine flexibilité et d'assurer un fonctionnement plus efficace des marchés du travail.

L'anticipation des besoins en compétences est un paramètre essentiel d'une saine transformation productive et d'une stratégie de l'emploi réfléchie. Les démarches prospectives visant à répondre aux besoins en compétences doivent être au cœur des

mécanismes décisionnels et intégrer des plans de développement des compétences dans l'élaboration des politiques relatives aux investissements, au commerce, à l'environnement, au budget, à l'emploi et autres politiques nationales et industrielles. L'OIT a fait valoir que l'identification à un stade précoce des besoins de qualifications futurs était une mesure clé destinée à prévenir l'inadéquation entre l'offre et la demande de compétences (BIT, 2008) et la pièce maîtresse d'un système fiable de formation et de développement des compétences (BIT, 2010).

En tant que paramètre d'un vaste système d'information sur le marché du travail (SIMT), l'anticipation des besoins en compétences peut se décomposer en un certain nombre d'éléments clés, comme: les données, les méthodes, les outils, la capacité analytique et les institutions (figure 3). Il est essentiel de comprendre que la production d'informations sur les besoins actuels et futurs en compétences est nécessaire, mais pas suffisante à elle-seule pour une anticipation et une mise en adéquation efficaces des compétences. Le concept d'anticipation est vaste et requiert non seulement la production de résultats, à partir de modèles

Figure 4. La stratégie de l'OIT en matière d'anticipation des besoins en compétences



analytiques, mais aussi l'expertise analytique visant à les interpréter et à les valider, ainsi que la capacité à en tirer les conséquences concrètes au niveau des politiques. Ces deux démarches nécessitent des interventions convenues et coordonnées de la part d'un certain nombre d'acteurs.

Le dialogue social est la pierre angulaire de l'anticipation des besoins en compétences: il est vital tant pour prendre des décisions éclairées que pour mettre en application les conclusions et les recommandations. Ainsi, le processus d'anticipation doit être étayé par des mécanismes

institutionnels appropriés et des procédures visant à trouver des réponses constructives à partir des informations obtenues. La démarche que préconise l'OIT consiste à trouver les données et outils pertinents; à traduire ces données en indicateurs, tendances et scénarios; à analyser ces résultats et à préparer des stratégies en interaction directe avec les acteurs clés; et à mettre en place des dispositifs institutionnels susceptibles d'assurer une bonne adéquation entre l'offre et la demande de compétences grâce à un dialogue systématique (figure 4).

Les éléments clés de l'anticipation des besoins en compétences

Nous allons maintenant analyser plus minutieusement les éléments clés du système d'anticipation des besoins en compétences: données et sources de données; méthodes; outils, et rôle des institutions.

Principales données et sources de données

Il existe diverses sources de données susceptibles d'identifier les principales tendances actuelles et passées en matière d'offre et de demande de compétences. La demande est fondamentalement tributaire de l'activité économique tandis que l'offre dépend de la population et du type/niveau d'éducation. Dans la plupart des pays, c'est un organisme central de statistiques qui recueille et publie les données et les indicateurs qui fournissent des informations sur les divers aspects

de ces domaines. Les chiffres sur le chômage et les vacances de poste consignés par les services publics de l'emploi, parallèlement aux annonces publiées dans les journaux, à la radio et via l'internet, dressent le tableau des professions et compétences qui sont demandées et des compétences qu'offrent les chômeurs et qui ne sont pas utilisées. Les enquêtes sur les ménages, les enquêtes sociales, la comptabilité nationale, les statistiques sur l'éducation, les indicateurs démographiques, les études de suivi, les enquêtes auprès des entreprises et autres sources de données (comme les bases de données sur la fiscalité et l'assurance sociale) peuvent également, le cas échéant, fournir d'autres informations et indicateurs du marché du travail (pour plus de détails, se reporter à Cedefop, FEF, OIT, 2015-17, volume 1). Certains pays (comme la Malaisie, l'Afrique du Sud et la Turquie s'agissant de l'évaluation des emplois verts) ont également eu recours à la matrice de comptabilité sociale

pour identifier les nouveaux besoins émergents en compétences (pour plus de détails, se reporter à BIT, 2015a).

De nombreux pays utilisent les enquêtes auprès de la main-d'œuvre et auprès des ménages comme principale source de données pour l'anticipation des besoins en compétences. Celles-ci peuvent fournir des informations sur la structure de la population en fonction de l'âge, de l'éducation et du statut dans l'emploi et sur la structure sectorielle et professionnelle de l'emploi. Les enquêtes auprès des ménages ont l'avantage de couvrir les travailleurs occupés dans l'économie informelle; elles risquent toutefois d'occulter certains pans de la main-d'œuvre comme les travailleurs migrants, les travailleurs pendulaires ou ceux qui ne vivent pas au sein des ménages, ou encore les populations vivant dans des endroits reculés. Il est toujours difficile d'établir un juste équilibre entre les détails requis et la taille possible de l'échantillon.

Les statistiques sur l'éducation fournissent des renseignements sur le nombre d'inscriptions et de formations menées à bien dans un certain nombre de qualifications. Toutefois, le lien entre qualifications et emplois n'est pas nécessairement aussi évident que cela: en règle générale, toute qualification peut rendre éligible à un certain nombre de professions et toute profession peut être accessible avec plus d'une qualification. De plus, les individus qualifiés ne trouvent pas tous un poste dans une profession qui correspond à leurs qualifications et celles-ci peuvent alors être considérées comme «gaspillées», même si ces individus sont employés dans d'autres professions.

Chaque source de données a ses points forts et ses limites et fournit un aperçu des différents aspects des besoins en compétences. L'existence et la qualité des données peuvent faire défaut, notamment dans les pays en développement et en transition. Dans l'idéal, il faudrait, aux fins de l'analyse, avoir recours à un certain nombre de données et d'indicateurs différents pour pouvoir dresser un tableau détaillé et objectif.

Méthodes

Si elle doit relever les tendances actuelles et passées, l'anticipation des besoins en compétences doit sans conteste être axée sur l'avenir. Il importe de conjuguer et d'analyser les tendances ainsi identifiées et divers autres renseignements de manière à établir des perspectives d'avenir. Celles-ci peuvent se résumer ainsi:

- projections quantitatives de l'emploi, par secteur et profession, basées sur la modélisation macroéconomique, appelées «projections»;

- méthodes qualitatives, sous forme de groupes de discussions, de tables rondes, d'entretiens avec des experts, d'études prospectives et d'établissement de scénarios;
- enquêtes auprès des employeurs, c'est-à-dire des établissements ou des entreprises ;
- études de suivi des diplômés d'une école ou d'une formation et enquêtes sur le passage de l'école à la vie active.

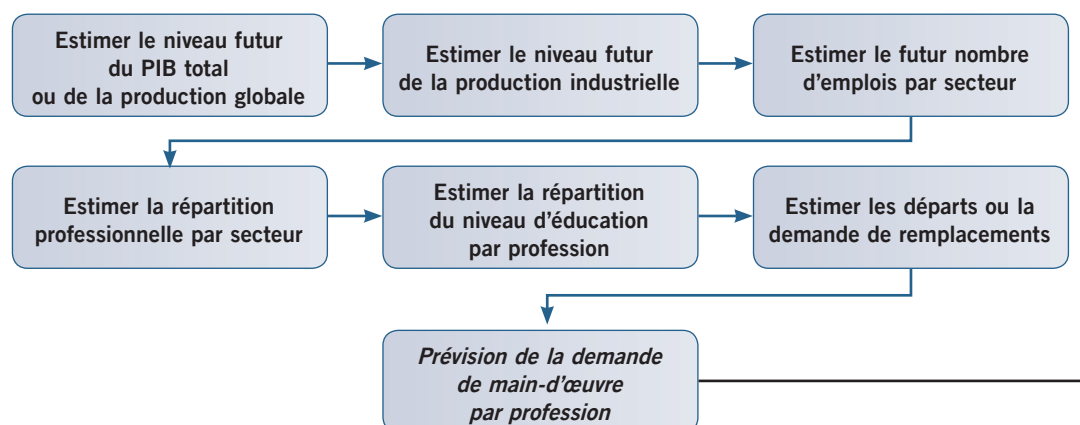
Les projections quantitatives établies à partir d'un modèle sont largement utilisées dans de nombreux pays (comme l'Allemagne, l'Australie, le Canada, Chypre, les Etats-Unis, l'Irlande, les Pays-Bas, les Philippines, le Royaume-Uni, la République tchèque et le Viet Nam) de même que dans les projections paneuropéennes, pour établir des projections pour les demandeurs d'emploi, aux fins de leur faciliter la recherche d'un emploi, et pour les employeurs, aux fins de pallier les éventuels problèmes de recrutement (voir figure 5). Les résultats sont aussi mis à profit pour éclairer les décisions de politique générale et les décisions d'investissement lorsqu'il s'agit d'étendre ou de réduire l'offre de tel ou tel type de formation (pour plus de détails, se reporter à Cedefop, FEF, OIT, 2015-17, volume 2).

Si les projections quantitatives tendent essentiellement à analyser une situation probable du marché du travail (ou plusieurs scénarios quantitatifs clairement définis), les prévisions qualitatives (foresights) visent elles à susciter une réflexion créative à propos d'un certain nombre de situations possibles du marché du travail et de ses besoins en compétences, et ce de manière systématique. Ces informations sont ensuite utilisées pour repérer les occasions à saisir et les défis à relever, pour mettre au point une vision à moyen et long terme et pour formuler les stratégies correspondantes. L'élément moteur des activités de prévision qualitative tient au fait qu'elles sont orientées vers l'action, au sens où l'objectif final de tous les intervenants est d'orienter les décisions qui conditionnent l'avenir et d'agir en conséquence.

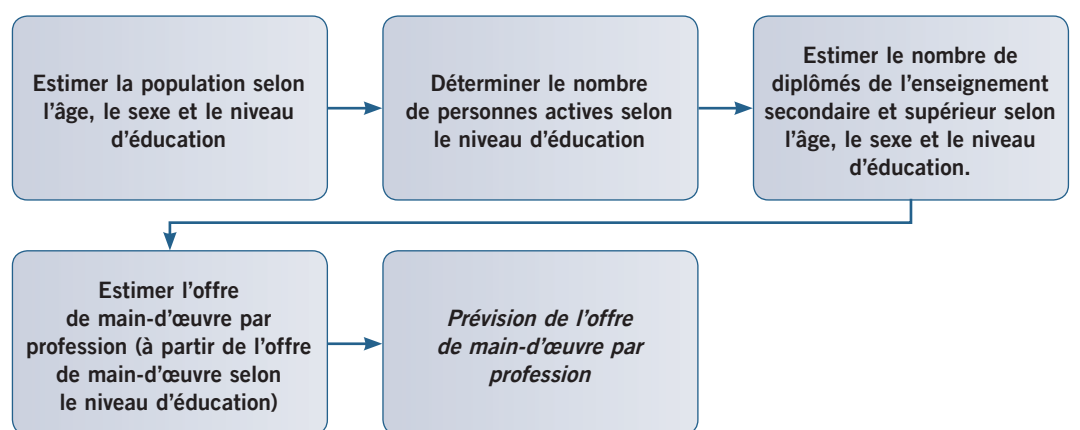
Les méthodes de prévision qualitative peuvent tenir compte de données quantitatives, qualitatives ou d'une combinaison de données. Certaines méthodes utilisent des points de repère technologiques, et planifient entre autre la transformation productive, et notamment les besoins en compétences et l'offre correspondante de formation (voir les encadrés 1 et 3). Parmi les acteurs, on compte d'ordinaire des décideurs, des experts et des représentants des instituts d'enseignement et de formation ainsi que des entreprises du secteur privé. Un certain nombre de pays, notamment l'Allemagne, l'Australie, le

Figure 5. Mettre au point un modèle prévisionnel d'évolution de la main-d'œuvre

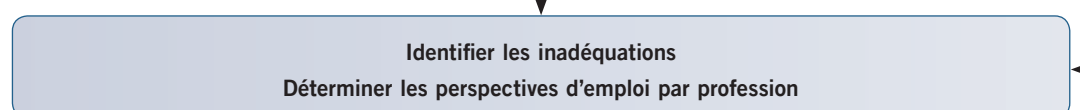
Etape 1: du côté de la demande



Etape 2: du côté de l'offre



Etape 3: L'offre et la demande



Source: S. El Achkar, *A companion guide to analysing and projecting occupational trends*, CSLS Research Report (Ottawa, 2010).

Brésil, la République de Corée, le Danemark, la Finlande, le Japon, le Royaume-Uni et la Russie, ont eu recours à des initiatives de prévision qualitative pour organiser la planification des compétences. C'est dans cette large perspective que sont examinées les évolutions de la structure et de la qualité de l'emploi et des postes, et les résultats ont des incidences directes sur les politiques régissant l'éducation et les compétences (pour plus de détails, se reporter à Cedefop, FEF, OIT, 2015-17, volume 2).

Les enquêtes sur les compétences auprès des établissements ou des entreprises peuvent

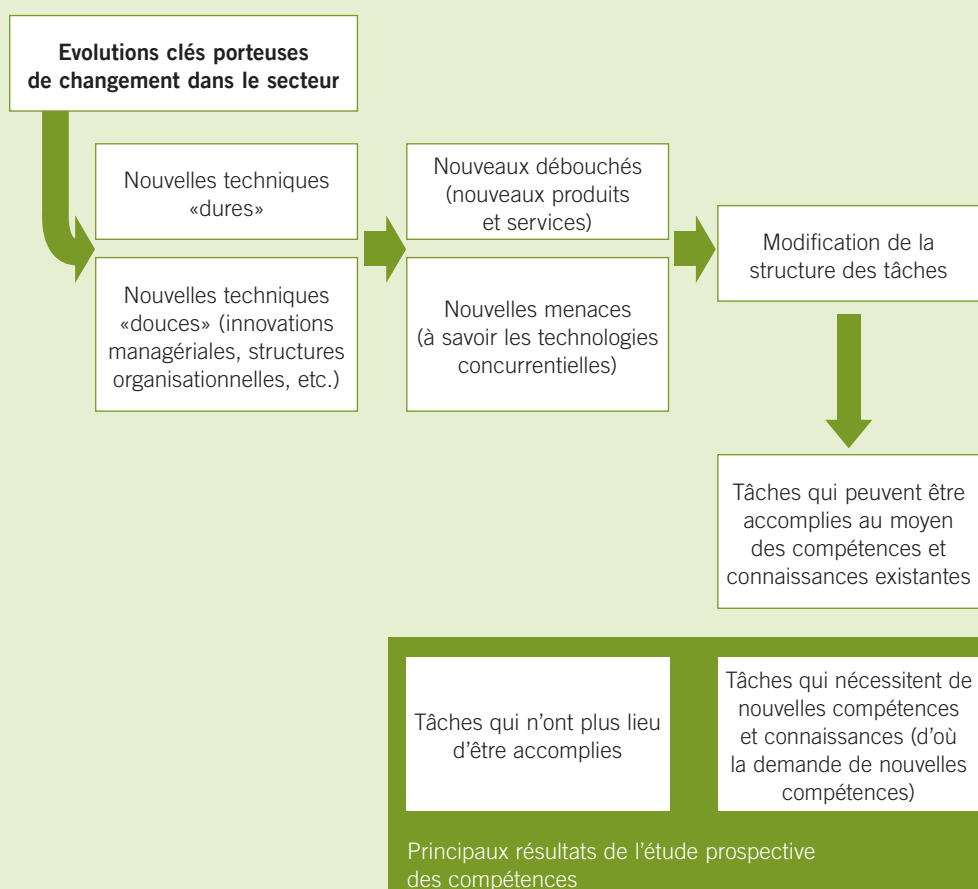
générer, pour la demande, des données inédites sur les besoins en compétences et sur leur affectation qui sinon n'existeraient pas ou seraient difficilement accessibles. Elles fournissent des informations explicites et de première main sur les déficits actuels de compétences et sur les difficultés de recrutement, sur les besoins de formation et les perspectives d'embauche à court terme (trois mois à l'avance en général) communiquées par les employeurs, c'est-à-dire les propriétaires ou les gestionnaires d'entreprises ou les directeurs des ressources humaines. Un certain nombre de pays, à savoir l'Allemagne, l'Australie, la Bulgarie,

Encadré 1. Etude prospective des compétences de la Russie à l'horizon 2030

Le ministère de l'Education et des Sciences de la Fédération de Russie a lancé l'Etude prospective des compétences à l'horizon 2030 dans le cadre de sa Troisième étude prospective pour les sciences et la technologie. Privilégiant les secteurs où la technologie est le moteur principal du changement en matière de demande de compétences, le projet visait à déterminer comment les principales évolutions et les nouvelles technologies modifient la nature du travail et la demande de compétences. Il a été mené par l'Ecole de management Skolkovo de Moscou.

L'étude prospective des compétences comprenait les étapes suivantes:

- une analyse économique reposant sur les tendances générales et des entretiens menés avec d'éminents experts afin d'identifier l'évolution future et les défis à relever;
- une analyse de l'industrie avec l'aide des projections russes et internationales;
- la consultation de groupes d'experts comprenant des représentants d'entreprises, d'instituts de recherche, d'universités, d'associations professionnelles, d'organismes gouvernementaux, des conseillers professionnels ainsi que des fournisseurs et des usagers de produits industriels;
- une session interactive de prospection sur la vision future de l'industrie (voir le tableau ci-dessous); et
- la vérification des résultats grâce à l'organisation de tables rondes et la diffusion de questionnaires.



L'étude a permis d'établir une nouvelle cartographie des compétences pour les secteurs clés de haute technologie; elle a aussi identifié les principales compétences qui seront requises dans tous les secteurs axés sur la technologie, ainsi que les compétences managériales dans les secteurs de haute technologie qui seront les nouveaux moteurs de la croissance économique. Ces conclusions ont donné lieu à la révision des programmes d'enseignement et des structures de cours.

Sources: Cedefop, FEF, OIT, 2015-2017, volume 2. Ecole de management Skolkovo de Moscou/OIT. 2014.

Chypre, l'Espagne, l'Estonie, la Finlande, la France, la Hongrie, l'Italie, la Lituanie, le Luxembourg, la Pologne et le Royaume-Uni conduisent des enquêtes auprès des établissements pour pouvoir planifier les programmes de l'EFTP, en connaissance de cause.

Or, la conduite de telles enquêtes est coûteuse; le processus est complexe et nécessite un grand nombre d'experts (pour plus de renseignements, se reporter à Cedefop, FEF, OIT, 2015-17, volume 5). Certaines grandes sociétés de recrutement et de conseils en ressources humaines conduisent

également des enquêtes auprès des établissements, s'attachant à mettre au jour les anticipations à court terme de l'employeur et ses intentions de recrutement (comme l'enquête du Manpower Group); c'est le cas pour un certain nombre de pays. Il est crucial que les entreprises s'impliquent et participent à ces enquêtes si l'on veut obtenir des résultats probants. Il n'est toutefois pas aisé de conduire de telles enquêtes dans les pays en développement qui disposent souvent d'une faible capacité institutionnelle, où l'enregistrement des entreprises est médiocre voire inexistant et où le secteur informel est souvent important. Dans ces conditions, il importe de compléter les résultats des enquêtes par d'autres données et discussions de groupe (voir l'encadré 2).

Les études de suivi auprès des diplômés des programmes de formation peuvent donner une idée précise de l'utilisation des qualifications et des compétences et donc des inadéquations entre l'offre et la demande de compétences sur le marché du travail. Elles visent avant tout à fournir des renseignements sur la façon dont les diplômés mettent à profit leurs qualifications et à indiquer dans quelle mesure leur formation répond aux besoins des employeurs. Les enquêtes suivent le parcours des diplômés selon les études accomplies (cours de formation, école, lycée, université). De nombreux pays, et notamment l'Allemagne, la Hongrie, l'Indonésie, le Monténégro, la Roumanie et la Serbie, ont mis en place des plans nationaux de suivi reposant sur des enquêtes menées par des instituts de formation (voir Cedefop, FEF, OIT, 2015-17, volume 6). Les filières utilisées par les étudiants pour perfectionner leur formation et/ou entrer sur le marché du travail peuvent aussi être examinées au moyen d'enquêtes sur la transition entre l'école et la vie professionnelle, enquêtes longitudinales qui peuvent être réalisées sur la base d'un panel ou d'un groupe d'âge. L'une de ces enquêtes est l'enquête de l'OIT sur le passage de l'école à la vie active. (http://www.ilo.org/employment/areas/youth-employment/work-for-youth/WCMS_191853/lang-en/index.htm).

Presque toutes les méthodes disponibles peuvent s'appliquer au **niveau sectoriel ou régional**, ou être ventilées par niveau si les données nationales le permettent. Ainsi, les études prospectives sectorielles s'attachent à identifier les besoins en compétences d'un secteur particulier grâce à toute une série de méthodes (à savoir l'analyse tendancielle, la modélisation, les enquêtes, les entretiens avec des experts et la mise au point de scénarios) et aux données détaillées propres à ce secteur. Bon nombre de pays, comme le Bangladesh, Chypre, l'Égypte, la Finlande, la France, la Jordanie, le Kirghizistan, Malte,

Encadré 2. Enquêtes sur les compétences auprès des employeurs du Cambodge

L'Agence nationale de l'emploi du Cambodge a mené, en 2013, une enquête auprès des établissements pour déterminer les déficits et les pénuries de compétences dans six secteurs enregistrant des taux de croissance rapide de la valeur ajoutée et comptant pour une grande part dans l'emploi national, à savoir les services d'hébergement; la construction; la finance et l'assurance; l'alimentation et les boissons; le textile, l'habillement et les produits en cuir; et le caoutchouc et le plastique.

Un certain nombre d'obstacles ont gêné la conduite de l'enquête, comme l'importance du secteur informel et, partant, l'enregistrement déficient de nombreuses entreprises, ce qui a posé des problèmes pour le cadre d'échantillonnage; la difficulté d'adapter le questionnaire à la situation du Cambodge; le fait que les employeurs utilisent peu et appréhendent mal les classifications des professions et des activités économiques; et l'absence de capacité pour mener à bien les enquêtes et analyser les données ainsi obtenues. L'enquête a donc été complétée par l'analyse d'autres données disponibles et soumise à un processus minutieux de validation étayé par les conseils techniques de l'OIT.

Les résultats de l'enquête, qui ont fait l'objet de discussions lors d'un atelier national, ont servi à la conception de stratégies nationales portant sur les compétences et l'emploi et ont fourni aux services de l'emploi, en matière d'orientation professionnelle notamment, des informations sur le marché du travail.

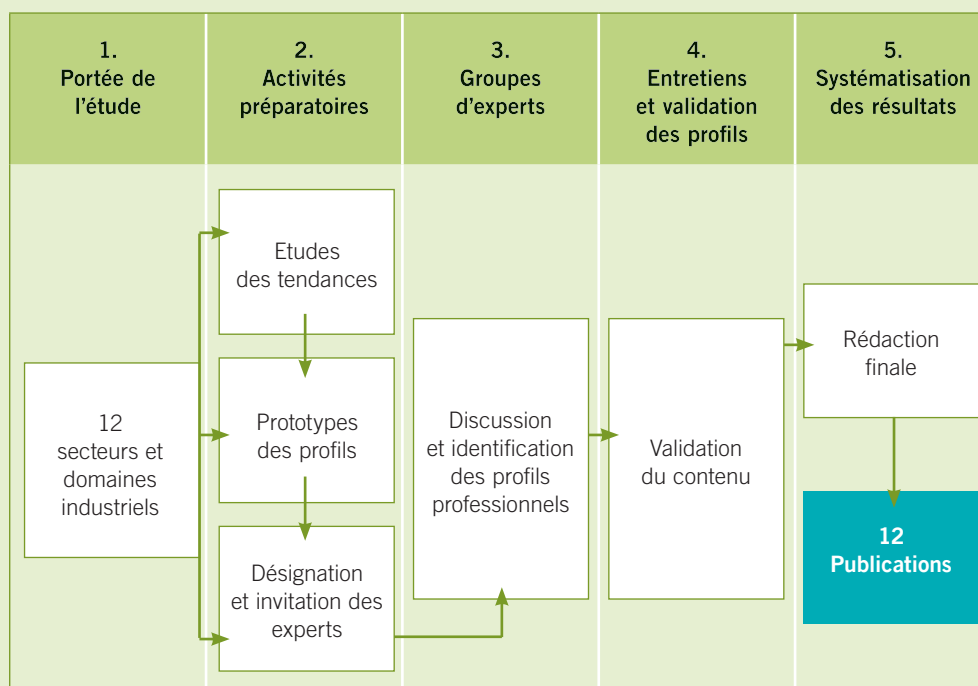
la Norvège, le Portugal, la République tchèque, l'Ukraine et le Viet Nam, ont eu recours à des études sectorielles couvrant une voire plusieurs activités économiques. Les études sectorielles facilitent l'analyse détaillée des compétences et peuvent avoir recours à des opinions d'experts propres au secteur afin de combler le déficit de données, sans qu'il soit besoin de supporter le coût d'études portant sur l'ensemble de l'économie. Elles contribuent à favoriser le dialogue social et à produire, relativement vite, des résultats probants sur les futurs besoins en compétences dans le secteur en question. Elles peuvent être associées aux stratégies industrielles et aux politiques en matière de compétitivité (voir les encadrés 3 et 4). Mais elles peuvent rarement être regroupées de manière à donner une perspective nationale car elles n'utilisent pas nécessairement des définitions, des données et des méthodologies homogènes, et elles peuvent ne pas disposer des informations pertinentes sur les influences mutuelles des secteurs, les liens et les chevauchements entre eux tant du côté de l'offre que de la demande (pour plus d'informations, voir Cedefop, FEF, OIT, 2015-17, volume 3).

Chacune des méthodes décrites ci-dessus possède ses points forts et ses points faibles; il n'y a pas de méthode idéale. Afin d'obtenir des résultats

Encadré 3. Les profils professionnels de la future industrie du Paraná, Brésil

Les profils professionnels de la future industrie du Paraná ont été mis au point par la Fédération des industries de l'Etat du Paraná (FIEP) dans le sud du Brésil. Ce projet visait à établir une série de profils professionnels afin de créer de nouvelles perspectives pour le développement industriel et la transformation productive du Paraná. Dans le cadre de cette étude, les profils professionnels désignent la gamme de compétences techniques dont les professionnels devront disposer à l'avenir pour accomplir des activités qui sont actuellement inexistantes ou embryonnaires.

La méthode employée a identifié de possibles créneaux pour l'avenir ainsi que les stratégies et actions intégrées à envisager pour parvenir à l'objectif souhaité. Cette recherche a permis d'établir 227 profils professionnels à partir de l'évolution technologique dans 12 secteurs et des avis formulés par 13 groupes d'experts réunissant quelque 291 experts. Ces profils figurent maintenant dans les programmes proposés aux écoles professionnelles et dans d'autres filières gérées par le Service National d'Apprentissage Industriel (SENAI).



Source : Ecole de management Skolkovo de Moscou/OIT, 2014.

fiables et tangibles, il importe d'avoir recours à différentes méthodes, parfois quantitatives et qualitatives à la fois.

Outils

Les outils sont des directives et des instruments qui fournissent de bonnes pratiques sur l'utilisation de sources de données, des méthodologies et des démarches concernant un aspect spécifique de l'anticipation des besoins en compétences. Ils visent à fournir une assistance à chaque étape de l'élaboration et de la mise en application des dispositifs destinés à anticiper les besoins en compétences, compte tenu de ce qui est le plus efficace dans les pays à travers le monde. Ils ne font pas office de panacée mais doivent être interprétés et ajustés en fonction de la situation de chaque

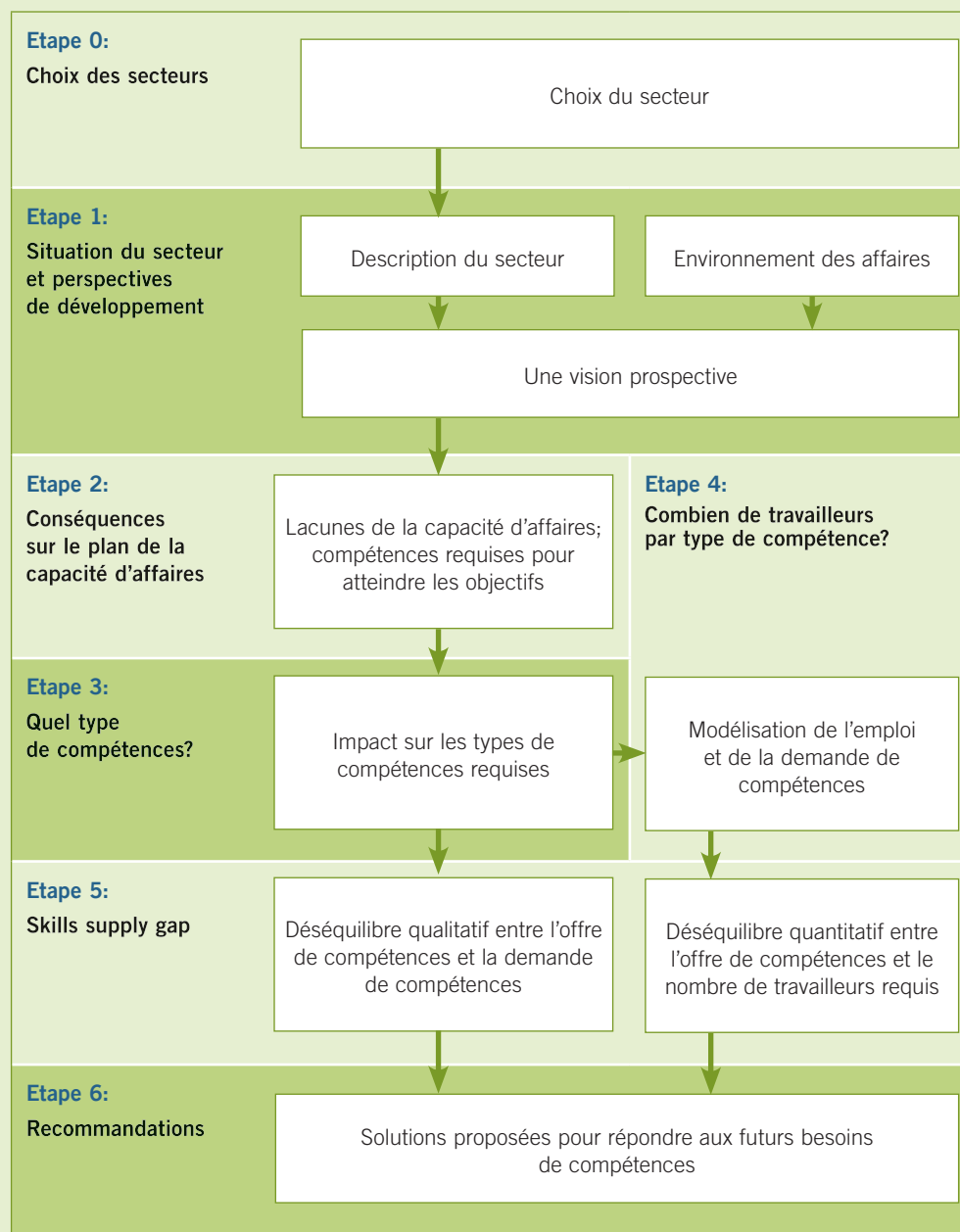
pays. L'OIT a, de concert avec le Cedefop et la Fondation européenne pour la formation (FEF) mis au point un recueil de guides pratiques portant sur l'utilisation de l'information sur le marché du travail, sur les prévisions qualitatives, les projections et scénarios, sur les stratégies sectorielles et les démarches des agents des services de l'emploi et sur la conduite d'enquêtes auprès des établissements et d'études de suivi dans l'anticipation des besoins en compétences et la mise en adéquation de l'offre et de la demande de compétences.

Par ailleurs, l'OIT a préparé un certain nombre d'outils permettant d'intégrer l'anticipation des besoins en compétences dans les stratégies nationales et sectorielles: il s'agit notamment de directives concernant l'anticipation des besoins en compétences pour les emplois verts et concernant les compétences professionnelles pour le commerce et la diversification économique

Encadré 4. L'outil STED (Compétences professionnelles pour le commerce et la diversification économique)

L'outil STED a été mis au point afin de fournir des conseils pratiques pour la formulation des politiques de développement des compétences qui font partie intégrante des stratégies visant à développer les secteurs d'exportation. Il s'intéresse aux secteurs qui, en développant leurs exportations tout en contribuant à diversifier la structure économique, ont le potentiel d'être des moteurs de la compétitivité nationale. Cet outil peut être utilisé pour analyser les besoins en compétences dans les secteurs d'exportation de tout pays, à n'importe quelle étape du développement économique.

A partir des enseignements tirés de projets pilotes menés dans quatre pays (Bangladesh, Kirghizistan, ex-République yougoslave de Macédoine et Ukraine), une méthodologie en six étapes a été mise au point pour définir les besoins en compétences dans des secteurs spécifiques, et les réponses à apporter. La première étape est le choix du secteur qui est fonction de l'évaluation de la croissance et du potentiel d'emploi ainsi que des priorités stratégiques du pays en matière de compétitivité commerciale et économique; elle est définie en étroite consultation avec les principaux décideurs aux niveaux national et sectoriel. Dans chacun des secteurs retenus, l'offre et la demande de compétences sont analysées de manière à identifier les déficits actuels et futurs de compétences. La méthodologie STED complète l'analyse qualitative au moyen de discussions avec les représentants des employeurs, des travailleurs, du gouvernement et des agents d'éducation et de formation dans chacun des secteurs examinés. L'outil fournit des recommandations concrètes sur le plan stratégique, institutionnel et de l'entreprise et peut être utilisé pour anticiper et prévenir tout déséquilibre entre l'offre et la demande de compétences.



Source: BIT, 2017.

(STED) (voir l'encadré 4); et d'instructions sur la manière d'intégrer l'anticipation des besoins en compétences dans les politiques nationales et sectorielles pour l'emploi (voir la liste des outils de l'OIT pour l'anticipation des besoins en compétences, à la fin du document).

Rôle des institutions

Chaque pays dispose d'un certain nombre de dispositifs institutionnels en charge du développement des compétences, à savoir, entre autres, divers organismes publics, instituts d'enseignement et de formation ainsi que des organisations d'employeurs et de travailleurs. Les fonctions de ces divers organismes dans le système d'information sur le marché du travail devraient se compléter afin d'assurer:

- une bonne couverture et diffusion des données;
- des informations analytiques multidimensionnelles et polyvalentes; et
- la transcription des données recueillies dans la politique et la pratique.

Les dispositifs institutionnels devraient donc veiller, en priorité, à :

- coordonner les fonctions relatives à l'anticipation des besoins en compétences;
- recueillir, diffuser et analyser les données; et
- instaurer des plateformes de dialogue social en vue de l'identification et de la satisfaction des besoins en compétences.

Certains pays ont mis sur pied des **organismes nationaux tripartites** chargés de coordonner l'ensemble du système de collecte et d'analyse des données ainsi que la formulation et la mise en application des politiques de manière à mettre en adéquation l'offre et la demande de compétences. Ainsi, la Commission britannique pour l'emploi et les compétences (UKCES), un organisme géré par le secteur privé et financé par l'Etat, donne des orientations sur les questions d'emploi et de compétences au Royaume-Uni. Les commissaires constituent un partenariat social composé de dirigeants de petites et grandes entreprises, de conseillers à l'emploi et de représentants syndicaux de tout le pays. Leur rôle est de donner aux entreprises et aux individus des conseils portant sur le marché du travail pour leur permettre de prendre des décisions éclairées; de mettre en pratique les politiques en matière d'emploi et de compétences conçues pour produire une main-d'œuvre compétitive au plan international; et d'inciter et d'aider davantage d'employeurs à investir dans les compétences de leurs salariés (<https://www.gov.uk/government/organisations/uk-commission-for-employment-and-skills>).

Bon nombre de pays ont mis sur pied des **organismes sectoriels** chargés de veiller à ce que la formation réponde, dans leurs secteurs respectifs, aux besoins des employeurs, des travailleurs et de la société en général, et de promouvoir le développement des compétences dans ces secteurs. C'est le cas notamment de l'Afrique du Sud, de l'Allemagne, de l'Australie, du Bangladesh, du



Brésil, du Canada, du Danemark, de la France, de l'Inde, de la Nouvelle-Zélande, des Pays-Bas et du Royaume-Uni. Dans de nombreux pays où la tradition du dialogue social est bien ancrée (comme l'Allemagne, le Canada et les Pays-Bas), ce sont les partenaires sociaux eux-mêmes qui ont initié la création des organismes sectoriels ou qui ont assumé certaines de leurs fonctions (pour plus de détails, se reporter à Cedefop, FEF, OIT, 2015-17, volume 3).

Les organismes sectoriels établissent un lien entre le système de formation et le marché du travail (voir l'encadré 5). Ils collaborent avec ceux qui offrent et ceux qui demandent une certaine formation professionnelle d'une part, et le marché de la formation d'autre part; ils identifient les besoins en compétences, puis adoptent les mesures nécessaires pour les satisfaire. Les organismes sectoriels font aussi office de plateformes de dialogue social en vue d'examiner les besoins en compétences de l'industrie. Ils réunissent les partenaires sociaux – employeurs, travailleurs, gouvernement et prestataires de formation – afin qu'ils définissent ensemble les problèmes à résoudre et mettent au point des solutions d'un commun accord. Ils intègrent souvent des représentants des partenaires sociaux dans leurs conseils d'administration et organisent à leur intention des consultations, des forums, des conférences, etc. Ainsi, en France, les observatoires prospectifs des métiers et des qualifications (OPMQ) sont des structures sectorielles qui réunissent les diverses parties prenantes en vue de parvenir à un «diagnostic partagé». L'implication des partenaires sociaux est essentielle pour garantir que les organismes sectoriels appréhendent bien les besoins actuels et futurs en compétences, les déficits et les difficultés de l'offre de formation (pour plus de détails, se reporter à Cedefop, FEF, OIT, 2015-17, volume 3).

Outre les structures sectorielles, un certain nombre d'autres institutions peuvent jouer un rôle déterminant dans l'anticipation et la satisfaction des besoins en compétences. Les **organismes gouvernementaux** de la plupart des pays produisent des statistiques et des projections clés sur les tendances de l'emploi et des besoins en compétences, qui peuvent être utilisées par d'autres parties prenantes à des fins d'analyse. Dans certains pays, les ministères de l'économie, du travail et de l'éducation sont aussi chargés de gérer les dispositifs d'anticipation des besoins en compétences.

Les agents publics et privés des services de l'emploi peuvent aussi jouer un rôle déterminant dans l'anticipation et la satisfaction des besoins en compétences. La convention (n°88) de l'OIT sur le service de l'emploi, 1948, ratifiée par 89 pays,

Encadré 5. Etablir des structures sectorielles dans les secteurs prioritaires de l'économie

Au **Botswana**, des comités sectoriels ont été mis sur pied au sein du Conseil de développement des ressources humaines pour les principaux secteurs stratégiques de l'économie (actuellement, les mines et ressources naturelles, le tourisme, les services financiers et économiques, les transports et communications, l'industrie manufacturière et l'agriculture commerciale) et pour les secteurs «porteurs» de la santé, de l'éducation et de la formation, des TIC, de la recherche et de l'innovation et des sciences et de la technologie.

Au **Ghana**, le Conseil pour l'enseignement et la formation techniques et professionnels comporte une commission consultative pour la formation professionnelle composée de cinq sous-commissions représentatives des divers domaines clés de compétences.

Au **Bangladesh**, cinq conseils sectoriels de promotion des compétences ont été mis sur pied dans la transformation agro-alimentaire, les équipements de transport, le cuir et les articles en cuir, la technologie de l'information et le tourisme. Par ailleurs, des organes similaires, intitulés «comités de travail sectoriels», ont été instaurés dans la construction, les secteurs de l'ingénierie légère et du prêt-à-porter ainsi que dans l'économie informelle.

En **Inde**, le Conseil national du développement des compétences a approuvé la création de 18 conseils sectoriels de promotion des compétences qui couvrent une série de secteurs à forte croissance. Des propositions visant à couvrir d'autres secteurs sont actuellement à l'étude.

Source: Cedefop, FEF, OIT, 2015-2017, volume 3

invite les agents du service de l'emploi à «recueillir et analyser, en collaboration, s'il y a lieu, avec d'autres autorités ainsi qu'avec les employeurs et les syndicats, toutes les informations dont on dispose sur la situation du marché de l'emploi et son évolution probable, à la fois dans l'ensemble du pays et dans les différentes industries, professions ou régions, et mettre systématiquement et rapidement ces informations à la disposition des autorités publiques, des organisations d'employeurs et de travailleurs intéressées ainsi que du public» (BIT, 1948). Compte tenu de leurs responsabilités premières qui consistent à orienter les demandeurs d'emploi vers les emplois disponibles et à piloter la formation de manière à fournir les compétences nécessaires pour remplir les postes vacants, les services de l'emploi sont plus *directement concernés* par l'anticipation à court terme des besoins en compétences. Leur rôle montre aussi que l'anticipation des besoins en compétences peut s'effectuer au niveau local ou régional (Cedefop, FEF, OIT, 2015-17, volume 4).

Les difficultés rencontrées dans l'anticipation des besoins en compétences

La mise au point de systèmes propres à anticiper les besoins en compétences se heurte à un certain nombre de difficultés, s'agissant notamment de l'obtention de données pertinentes et cohérentes, de l'identification des méthodologies les plus appropriées et de l'existence de capacités institutionnelles et d'expertise. Ces difficultés sont particulièrement notoires dans les pays en développement et dans les économies émergentes. Outre ces difficultés, l'importance de l'économie informelle dans de nombreux pays en développement dresse certains obstacles à l'instauration, en son sein, de systèmes d'anticipation des besoins en compétence.

Il existe par ailleurs d'autres défis à relever lors de l'instauration de systèmes efficaces, à savoir réussir à impliquer et à associer durablement toutes les parties prenantes, et trouver les moyens de traduire les informations venant de la base dans une démarche globale. Enfin, les résultats des travaux d'anticipation des besoins en compétences doivent être interprétés et transcrits dans les mécanismes de formulation des politiques et mis en œuvre dans la pratique, autant de démarches qui nécessitent des mécanismes et capacités institutionnels appropriés.



L'utilisation des résultats de l'anticipation des besoins en compétences

Les résultats de l'analyse et de l'anticipation des besoins en compétences sont utilisés généralement:

- pour fournir des indications aux services d'orientation professionnelle;
- pour déterminer les dotations budgétaires allouées pour les programmes d'enseignement et de formation;
- pour définir les normes professionnelles et de compétences ainsi que les programmes de formation;
- pour éclairer les décisions des entreprises en matière de développement des ressources humaines;
- pour cibler les programmes de recyclage/reconversion proposés par les services de l'emploi;
- pour orienter les décisions sur l'encouragement de la migration de main-d'œuvre;
- en tant que composante des politiques régissant l'industrie, les investissements, le commerce, la technologie et l'environnement;
- en tant que composante des stratégies nationales et sectorielles pour l'emploi et les compétences;
- en tant que mécanisme destiné à évaluer les programmes de formation et de développement des compétences ainsi que l'impact des politiques de promotion des compétences.

A l'évidence, les économies émergentes qui ont inscrit des stratégies prospectives en matière de compétences au cœur de leur développement productif (comme la République de Corée et Singapour) ont réussi à réaliser des progrès considérables en des temps record. Parallèlement,

les économies avancées qui ont investi dans des stratégies ambitieuses en matière de compétences et d'emplois sont parvenues à réduire les déséquilibres entre l'offre et la demande de compétences (ainsi, la stratégie britannique «Ambition 2020» conduite depuis 2009 par l'UKCES a permis de réduire les déficits et les pénuries de compétences dans les premières années de sa mise en application, comme en témoigne l'enquête annuelle sur les compétences menée auprès des employeurs).

Les systèmes performants en matière d'anticipation des besoins en compétences ont un certain nombre de caractéristiques communes. Ils sont notamment:

- axés sur la résolution de problèmes spécifiques;
- explicites sur leurs objectifs premiers, qu'il s'agisse d'aider à la formulation de politiques et de contribuer à une planification stratégique, ou de fournir des données pour mieux éclairer les choix de carrière, ou les deux à la fois;
- orientés vers l'utilisateur;
- sous le contrôle des parties prenantes et régis par le secteur privé;
- coordonnés;
- en mesure d'accéder aux plateformes institutionnelles pour le dialogue social sur l'éducation et la formation;
- en mesure de faire appel aux institutions compétentes et aux réseaux d'experts;
- en mesure d'obtenir une bonne couverture des données et la complémentarité de l'information;
- en mesure de prendre en considération tous les niveaux concernés (macroéconomique, sectoriel, sous-national, microéconomique).

Outils de l'OIT pour l'analyse et l'anticipation des besoins en compétence

Compétences professionnelles pour le commerce et la diversification économique: guide pratique.
BIT, 2017

Traite de l'anticipation des besoins en compétences dans les stratégies de promotion du commerce et dans les industries exportatrices.

Anticipating skill needs for green jobs: A practical guide.
ILO, 2015a

Examine les démarches tendant à analyser et à anticiper les besoins en compétences pour l'économie verte et le développement durable

Guidelines for inclusion of skills aspects into employment-related analyses and policy formulation
ILO, 2015b.

Examine quels sont les obstacles à l'employabilité, s'agissant des compétences ; analyse les besoins en compétences pour l'emploi ; et examine comment intégrer cette analyse dans la formulation des politiques nationales pour l'emploi.

Guide to anticipating and matching skills and jobs.
Cedefop, FEF, OIT, 2015-17.

Un recueil d'outils pour orienter et aider les décideurs dans la conception de méthodes, d'instruments et de solutions institutionnelles visant à répondre au défi qui consiste à mettre en adéquation l'offre et la demande actuelles et futures de compétences.

➤ Volume 1: Utiliser l'information sur le marché du travail

Fournit des indications sur les principaux types de données, sources de données et indicateurs qui peuvent apporter une réponse aux questions clés sur la façon de pallier ou de prévenir la mauvaise adéquation entre l'offre et la demande de compétences.

➤ Volume 2: Mettre au point des prévisions, projections et scénarios

Examine les méthodes quantitatives et qualitatives d'anticipation et de projection des futurs besoins en compétences au niveau macroéconomique.

➤ Volume 3: Travailler au niveau sectoriel

Examine les méthodes, procédés et mécanismes institutionnels d'identification et d'anticipation des compétences au niveau sectoriel.

➤ Volume 4: Le rôle des agents des services de l'emploi

Examine le rôle des services publics de l'emploi et des agences d'emploi privées dans l'anticipation des compétences et la mise en adéquation de l'offre et de la demande de compétences, à savoir la collecte et l'utilisation des informations pertinentes sur le marché du travail.

➤ Volume 5: Concevoir et gérer une enquête sur les compétences auprès des établissements

Donne des orientations sur la conduite d'enquêtes auprès des employeurs (établissements) portant sur les pénuries et les déficits de compétences, les difficultés de recrutement et les mesures de formation.

➤ Volume 6: Mener
des études de suivi

Aide les prestataires de formation et les analystes à concevoir et conduire des enquêtes auprès des diplômés sur leur employabilité, la façon dont leurs compétences sont utilisées et la façon dont elles comblent les déficits sur le marché du travail.

Références:

- BIT, 2017. Compétences professionnelles pour le commerce et la diversification économique. Guide pratique (BIT, Genève).
- . 2015a. Anticipating skill needs for green jobs: A practical guide.
 - . 2015b. Guidelines for inclusion of skills aspects into employment-related analyses and policy formulation
 - . 2015 c. Tendances mondiales de l'emploi des jeunes 2015. *Accroître les investissements dans l'emploi décent pour les jeunes* (Chapitre 1 en français uniquement) (BIT, Genève).
 - . 2010. *Une main-d'œuvre qualifiée pour une croissance forte, durable et équilibrée: Une stratégie de formation du G20* (BIT, Genève).
 - . 2008. *Conclusions sur les compétences en vue de stimuler la productivité, la croissance de l'emploi et le développement*. 97^e session de la CIT, Genève, 2008.
 - . 2004. *Recommandation concernant la mise en valeur des ressources humaines : éducation et formation tout au long de la vie*. Recommandation (n° 195) sur la mise en valeur des ressources humaines, 92^e session de la CIT, Genève, 2004.
 - . 1948. *Convention concernant l'organisation du service de l'emploi, Convention (n° 88) sur le service de l'emploi*, 31^e session de la CIT, Genève, 1948.
- Cedefop, FEF, OIT. 2015-17. Guide to anticipating and matching skills and jobs. 6 volumes.
- Ecole de management Skolkovo de Moscou/OIT. 2014. *Using technology foresights for identifying future skills needs*. SKOLKOVO-ILO Global Workshop Proceedings. Moscou.
- El Achkar, S. 2010. A companion guide to analysing and projecting occupation trends, CSLS Research Report, Ottawa.
- ManpowerGroup. 2013 Enquête Pénuries de talents – Résultats de recherche.
- McKinsey Global Institute. 2012. The world at work. Jobs, pay and skills for 3.5 billion people.

Principales ressources du BIT:

Recommandation (n° 195) sur la mise en valeur des ressources humaines, 2004.

Conclusions sur les compétences en vue de stimuler la productivité, la croissance de l'emploi et le développement, CIT, 2008

Une main-d'œuvre qualifiée pour une croissance forte, durable et équilibrée : Une stratégie de formation du G20, 2010

Pour obtenir plus d'informations sur les liens entre l'éducation et la formation d'une part et le travail productif et décent de l'autre, vous pouvez consulter la Plate-forme mondiale, publique-privée, de partage des connaissances sur les compétences au service de l'emploi. Lancée à l'initiative de l'OIT, elle bénéficie de l'appui et de la collaboration de l'Organisation pour la coopération et le développement économique (OCDE), de l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) et de la Banque mondiale.

<http://www.skillsforemployment.org/KSP/fr/index.htm>

Contact:

Service des compétences et de l'employabilité
Département des politiques de l'emploi
Bureau international du Travail
4, route des Morillons
CH-1211 Genève 22, Suisse

www.ilo.org/skills