

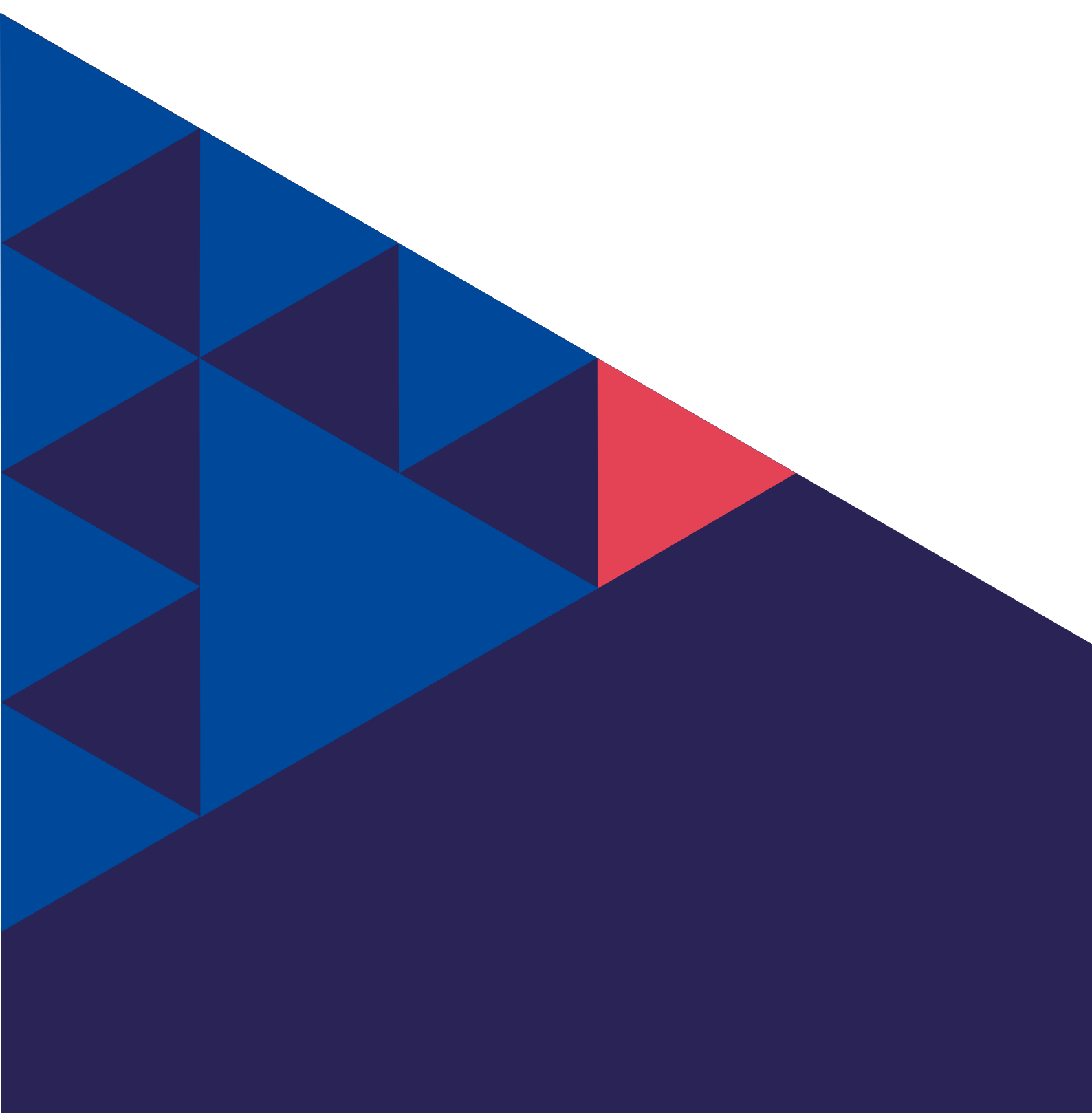


International
Labour
Organization

Skills for
Trade and
Economic
Diversification

▶ **STED** ▶

▶ **STED rapide: Guide pratique**



▶ **STED rapide: Guide pratique**

Cornelius Gregg et Bolormaa Tumurchudur Klok

Mai 2020

Copyright © Organisation internationale du Travail 2020
Première édition 2020

Les publications du Bureau international du Travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole no 2, annexe à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. Toutefois, de courts passages pourront être reproduits sans autorisation, à la condition que leur source soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction devra être envoyée à Publications du BIT (Droits et licences), Bureau international du Travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel à rights@ilo.org. Ces demandes seront toujours les bienvenues.

Bibliothèques, institutions et autres utilisateurs enregistrés auprès d'un organisme de gestion des droits de reproduction ne peuvent faire des copies qu'en accord avec les conditions et droits qui leur ont été octroyés. Consultez le site www.ilo.org afin de trouver l'organisme responsable de la gestion des droits de reproduction dans votre pays.

STED rapide: Guide pratique

ISBN 9789220323960 (imprimé)

ISBN 9789220323977 (web pdf)

Les désignations utilisées dans les publications du BIT, qui sont conformes à la pratique des Nations Unies, et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Bureau international du Travail aucune prise de position quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire, ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Les articles, études et autres textes signés n'engagent que leurs auteurs, et leur publication ne signifie pas que le Bureau international du Travail souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

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 du Bureau international du Travail aucune appréciation favorable ou défavorable.

Pour toute information sur les publications et les produits numériques du Bureau international du Travail, consultez notre site Web www.ilo.org

Cette publication a été réalisée par le Service de production, impression et distribution des documents et publications (PRODOC) du BIT.

Création graphique, conception typographique, mise en page, impression, édition électronique et distribution.

PRODOC s'engage à utiliser du papier issu de forêts gérées dans le respect des principes d'écologie durable et de responsabilité sociale.

Code: CHD-REPRO-DISTR

► Remerciements

Les auteurs de ce guide remercient Srinivas Reddy (Chef, Service des compétences et de l'employabilité, Département des politiques de l'emploi, BIT) et Olga Strietska-Ilina (Cheffe d'équipe, Domaine de travail «Stratégies d'acquisition de compétences pour les futurs marchés du travail», Service des compétences et de l'employabilité, Département des politiques de l'emploi, BIT) pour leur soutien indéfectible et continu au programme STED. Ils souhaitent remercier Sangheon Lee (Directeur, Département des Politiques de l'Emploi, BIT), Olga Striestka-Ilina et Ilca Webster pour leurs précieux commentaires. Ils sont reconnaissants du soutien apporté au programme STED (Compétences professionnelles pour le commerce et la diversification économique) par le gouvernement de la Fédération de Russie dans le cadre du deuxième volet du projet «Appliquer la stratégie de formation du G20: un partenariat entre l'OIT et la Fédération de Russie» (www.ilo.org/g20ts), par l'Agence suédoise de développement international (ASDI) dans le cadre du «Programme de partenariat ASDI-OIT 2018-2021» et par le gouvernement norvégien dans le cadre du projet SKILL-UP (www.ilo.org/skill-up). Ils saluent également l'engagement des organisations partenaires nationales et sectorielles qui ont collaboré avec l'OIT dans le cadre du programme STED, en particulier dans la conduite d'ateliers STED de prospection technique et de politique en Éthiopie, au Ghana, en Jordanie, au Maroc et au Sénégal, et dans la réalisation d'une première version du STED rapide au Viet Nam. Les auteurs remercient leurs collègues au siège de l'OIT à Genève, notamment Sergio Iriarte Quezada, Milagros Lazo Castro, et Adame Traore. Ils adressent également leurs remerciements aux spécialistes des compétences sur le terrain Patrick Daru, Akiko Sakamoto, Laura Schmid et Ilca Webster, ainsi qu'à leurs collègues sur le terrain Frank Adetor, Eman Alaraj, Daouda Ka, Huyen Nguyen Thi et Alemayehu Zewdie, qui ont dirigé la mise en œuvre des projets STED dans les pays susmentionnés. Les auteurs tiennent également à remercier leurs collègues de l'OIT Christine Hoffman et Karim Toumi pour leur excellent travail dans la conduite de la première version de l'atelier STED de prospection rapide en Tunisie en janvier 2016. Mise en page, conception et production par le Centre international de formation de l'OIT à Turin. Les auteurs remercient le soutien apporté à la traduction française du projet «STED-AMT : Alignement stratégique des compétences sur le développement sectoriel en Algérie, au Maroc et en Tunisie» (BIT CO-Alger), financé par l'Agence coréenne de coopération internationale (KOICA). Ils remercient également l'équipe du Projet : Rachâa Bedjaoui-Chaouche, Fatima Id-Ahmad, Wannas Benhmed et Jihane Hannane.

► Table des matières

Remerciements	iii
Avant-propos	vii
Glossaire	ix
1. Introduction	1
1.1 Pourquoi le STED rapide ?	2
1.2 Ce document	2
2. Objectifs et impact attendu du STED	3
2.1 Logique de développement du STED	4
2.2 Objectifs d'une initiative STED dans un secteur	5
3. Processus STED rapide	7
3.1 Phase de démarrage	9
3.2 Phase de diagnostic STED	13
3.3 Phase de mise en œuvre de l'approche STED	15
4. Recherche de fond et consultations préalables à l'atelier	16
4.1 Définition du secteur	17
4.2 Statistiques sectorielles	18
4.3 Consultations	20
4.4 Professions clés	21
4.5 Statistiques sur l'enseignement et la formation et autres informations sur l'offre	22
4.6 Projections de la demande de compétences	25
4.7 Information pour préparer l'atelier de prospection technique et de politique	28
5. Atelier de prospection technique et de politique	29
5.1 Profil des participants	31
5.2 Sessions et structure de l'atelier	32
5.3 Orientations pour diriger l'atelier de prospection technique et de politique STED rapide	34
5.3.1 Portée des orientations	34
5.3.2 Matériel d'atelier	34
5.3.3 Lieu de l'atelier	34
5.3.4 Dotation en personnel de l'atelier	34

► Contents (suite)

5.4 Contenu de l'atelier	35
5.4.1 Introduction de l'atelier	35
5.4.2 Session 1 - Introduction à l'atelier: objectif, impact visé, processus et cadre de diagnostic STED	36
5.4.3 Session 2 - Présentation et discussion sur les consultations et la recherche de fond	36
5.4.4 Session 3 - Description du secteur, environnement des affaires et une vision prospective du secteur	37
5.4.5 Session 4 - Lacunes de la capacité d'affaires	40
5.4.6 Session 5 - Conséquences sur le plan de la capacité d'affaires pour les types de compétences requises	41
5.4.7 Session 6 - Perspectives de quantité de compétences requises	44
5.4.8 Session 7 - Contraintes systémiques à l'offre de compétences et au développement de compétences	44
5.4.9 Session 8 - Offre de compétences disponible; et déséquilibre entre l'offre et les perspectives de compétences requises	46
5.4.10 Session 9 - Élaboration de propositions pour répondre aux futurs besoins en compétences	49
5.4.11 Session 10 - Conclusions et marche à suivre	57
6. Après l'atelier	59
6.1 Validation et amélioration des recommandations de compétences stratégiques / solution aux déficits d'information	60
6.2 Préparation du document stratégique sur les compétences sectorielles STED	61
6.3 Mise en œuvre des recommandations stratégiques sur les compétences STED	61
6.4 Développement de capacités et institutionnalisation	62
Annexe A: Matériel de l'atelier STED rapide	63
Annexe B: Document stratégique sur les compétences sectorielles STED	64
Annexe C: Budgétisation pour un processus STED rapide	66

► Avant-propos

Depuis dix ans, l'OIT assiste les États Membres dans le diagnostic des compétences qu'ils doivent développer pour participer efficacement au commerce international et diversifier leurs économies, à travers son programme «Compétences professionnelles pour le commerce et la diversification économique» (en anglais: *Skills for Trade and Economic Diversification*; ci-après STED). Nous avons, dès le début, privilégié une démarche participative impliquant l'industrie, les mandants de l'OIT, les établissements d'enseignement et de formation, ainsi que d'autres organisations gouvernementales et de la société civile. Ce nouveau guide offre des conseils sur la mise en œuvre d'une approche STED actualisée qui a fait l'objet de projets pilotes dans plusieurs pays au cours des deux dernières années en collaboration avec des partenaires nationaux. Son objectif est d'accélérer le processus, d'approfondir la collaboration, de renforcer les capacités des partenaires nationaux et sectoriels, d'améliorer leurs stratégies en matière de compétences, et d'aider à passer plus efficacement du diagnostic des besoins de compétences à la mise en œuvre des réponses nécessaires pour le développement des compétences. Cette approche se distingue du processus STED complet dans la mesure où elle ne repose pas sur une recherche primaire par enquête, et où le processus se centre sur un important atelier de prospection technique et de politique impliquant l'industrie, les partenaires nationaux et sectoriels, et les établissements d'enseignement et de formation. Cette approche se concentre davantage sur la collaboration et la consultation avec les partenaires tout au long du processus que celle présentée pour la démarche STED complète dans le Guide pratique STED initial.

Depuis les premiers projets pilotes STED en 2010, il est de plus en plus reconnu que les compétences jouent un rôle essentiel pour permettre aux économies en développement de participer au commerce et de mettre en œuvre des stratégies de développement tirées par le secteur privé. Il est généralement admis que les initiatives nationales visant à renforcer les systèmes de développement des compétences sont essentielles à cet égard, mais qu'une grande partie du travail précis de diagnostic des besoins de compétences ainsi que de formulation et de mise en œuvre de stratégies concrètes pour y répondre peut se faire de la manière la plus efficace au niveau sectoriel. STED fournit aux mandants de l'OIT et à leurs partenaires nationaux un outil pour les aider à entreprendre ce travail détaillé. Les initiatives de coopération au développement basées sur le programme STED leur apportent un appui pratique dans la mise en œuvre de cet outil.

Depuis des décennies, le développement stimulé par le commerce et le secteur privé a considérablement augmenté le revenu national de nombreux pays et a sorti des centaines de millions de personnes de la pauvreté. Au cours des dernières années, beaucoup de pays qui étaient encore à la traîne ont commencé à réaliser des progrès notables en améliorant leurs infrastructures et l'environnement favorable aux entreprises, en développant des activités plus sophistiquées, en augmentant et en diversifiant leurs exportations, en se raccordant aux chaînes de valeur mondiales et régionales et en renforçant leurs économies nationales. Toutefois, la crise du COVID-19, qui sévit au moment de la publication, inflige un choc sans précédent au commerce, mettant au chômage des millions de travailleurs dans les secteurs exportateurs ainsi que leurs fournisseurs, ou affectant fortement leurs revenus. La perte de revenus tirés des activités faisant l'objet d'échanges internationaux réduit également les dépenses de consommation, contribue à la perte d'emplois et, souvent, à une forte baisse des revenus des employés des entreprises tournées vers les marchés intérieurs et des travailleurs informels.

Dans certains secteurs, les emplois et les revenus devraient se rétablir quand l'activité économique reprendra au niveau mondial, bien que l'on ne sache pas combien de temps cela prendra. Dans d'autres, l'impact perdurera, soit parce que la reprise sera plus lente, soit parce que certaines activités perdues ne réapparaîtront pas. Néanmoins, il y aura des possibilités de créer des emplois dans d'autres secteurs, échangeables et nationaux.

Avant cette crise, les pays avaient déjà identifié la disponibilité des compétences adéquates et du capital humain comme un des principaux défis à relever pour bâtir sur leurs succès, et comme une source clé d'opportunités pour l'avenir s'ils parviennent à bien faire les choses.. Il est maintenant urgent que les pays déterminent où leur population pourra être employée de manière productive à l'avenir, les différentes compétences nécessaires pour y parvenir et ce que cela signifie pour tirer les conséquences pour les travailleurs actuels et pour l'éducation et la formation des futurs nouveaux venus sur le marché du travail.

Le Guide STED rapide vise à aider les pays à mener à bien cette anticipation stratégique des compétences, qui inclut notamment le choix des secteurs prioritaires à prendre en compte dans les politiques, l'analyse de la position et des perspectives d'un secteur, les aspects à renforcer pour parvenir à cette vision de l'avenir, comment les compétences peuvent contribuer à cette fin, et quels types de stratégie et de plan d'action choisir.

Avant même le COVID-19, l'environnement du commerce commençait à se compliquer, avec une montée du protectionnisme, et des règles du jeu dans les relations commerciales souvent défavorables aux pays moins développés. Selon les premières indications, les vulnérabilités des chaînes d'approvisionnement mises en évidence par la pandémie entraîneront le rapprochement de certaines activités échangeables de leurs clients finaux. Malgré cela, et en dépit du lourd fardeau du COVID-19, les économies en développement et émergentes ont de bonnes possibilités de bénéficier d'une intégration plus poussée dans le commerce mondial et régional, tant par les échanges sud-sud qu'à travers le commerce avec les pays industrialisés. Les compétences ont un rôle essentiel à jouer, en contribuant à l'augmentation de la productivité, à l'adoption de nouvelles technologies et pratiques commerciales, et à l'innovation en matière de produits, de services et de procédés. Fondamentalement, les compétences sont essentielles pour que le commerce se déroule dans des conditions équitables, car elles contribuent à renforcer la capacité des entreprises des pays moins développés à se diversifier dans des activités plus sophistiquées, à créer un patrimoine intellectuel, à appliquer et à développer des technologies et à établir des relations commerciales équilibrées dans les réseaux d'approvisionnement et les chaînes de valeur. Le programme STED de l'OIT a pour but de renforcer la capacité des pays et de leurs secteurs échangeables à tirer parti des opportunités que cela présente.

Ce guide est le fruit des travaux menés par le Service des compétences et de l'employabilité (SKILLS) du Département des politiques de l'emploi du BIT. Il a été élaboré en collaboration et en consultation avec de nombreux collègues de l'OIT, et a bénéficié de l'expérience des travaux de coopération au développement menés dans le cadre du programme STED en collaboration avec un certain nombre d'États Membres de l'OIT, notamment l'Éthiopie, le Ghana, le Maroc et le Sénégal où l'approche STED rapide a été mise à l'essai. Je suis heureux de soutenir l'utilisation de ce guide dans le contexte plus vaste du travail de l'OIT visant à aider les pays à analyser, anticiper et fournir les compétences nécessaires pour participer efficacement au commerce international, se rétablir de la pandémie de COVID-19 et développer et diversifier leurs activités économiques dans le secteur privé.

Srinivas Reddy
Chef, Service des compétences et de l'employabilité (SKILLS)
Département des politiques de l'emploi, BIT

► Glossaire

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

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

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

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

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

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

Excédent de compétences – Il y a excédent de compétences lorsque l'offre d'un type de compétence spécifique dépasse la demande de personnel doté de cette compétence. (DTI/ÖSB/IER, 2010)

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

Pénurie de compétences – La pénurie de compétences est un terme qui englobe à la fois les déficits de compétences et la pénurie de main-d'œuvre. La 'pénurie de compétences' est un manque réel de personnes dûment qualifiées disponibles sur le marché du travail accessible et ayant le type de compétences recherchées, ce qui entraîne des difficultés de recrutement (NSTF, 1998) Une pénurie de compétences désigne une situation dans laquelle les employeurs ne sont pas en mesure de recruter du personnel doté des compétences recherchées au taux de rémunération en vigueur (OEE, 2001b). Cette situation peut être causée par un manque de main-d'œuvre (lorsque les niveaux de chômage sont très bas), par des déséquilibres géographiques importants au niveau de l'offre (un nombre suffisant de personnes qualifiées sur le marché du travail, qui n'ont néanmoins pas facilement accès aux emplois disponibles), ou par une véritable pénurie de main-d'œuvre correctement qualifiée –soit au niveau des nouveaux arrivants, soit dans les professions plus qualifiées (NSTF, 1998).

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

Taxonomie: la pratique et la science de la classification. À titre d'exemple, la Classification internationale type des professions (CITP) est un exemple de schéma hiérarchique ou de taxonomie des professions.

1

▶ 1. Introduction

1.1 Pourquoi le STED rapide?

Le programme 'Compétences professionnelles pour le commerce et la diversification économique' (STED) est la méthodologie de coopération au développement de l'OIT destinée à aider les pays partenaires à répondre aux besoins en compétences des secteurs de biens échangeables appelés à jouer un rôle important dans le développement économique et social.

L'expérience des travaux de coopération au développement menés dans le cadre du programme STED a montré que le processus STED devrait être adaptable aux circonstances de chaque pays et de chaque secteur, ainsi qu'aux besoins des partenaires au projet. Le processus de diagnostic STED existant, en vigueur depuis plusieurs années, accorde une place importante à la recherche primaire, qui inclut une enquête sur les entreprises, une étude sur l'offre de compétences et une consultation extensive d'experts, ainsi qu'une recherche documentaire fondée sur les statistiques disponibles et sur un examen des publications et autres documents. Cette méthode s'est avérée bien adaptée à de nombreux contextes, mais les évaluations et les observations des partenaires ont montré qu'une approche de l'analyse STED plus légère et plus rapide était nécessaire.

L'**approche STED rapide** a été élaborée pour répondre à ce besoin. Elle est basée sur la version complète de STED et sur l'expérience acquise dans le cadre de la collaboration avec l'école de management Skolkovo de Moscou sur une démarche de prospection rapide.

2.1 Ce document

Ce document porte sur l'approche STED rapide, ses objectifs et l'impact attendu, ainsi que sur l'ensemble du processus, du démarrage à la phase de mise en œuvre.

Il décrit la phase de démarrage, durant laquelle sont établies les relations et les dispositions de travail avec les partenaires nationaux, et au cours de laquelle les secteurs économiques sont classés par ordre de priorité pour l'application de l'approche STED rapide en collaboration avec les partenaires nationaux. Il explique également comment mettre en place une équipe technique d'anticipation des compétences chargée des aspects techniques de la démarche, en soutien à la collaboration et au dialogue entre les partenaires nationaux et sectoriels.

Il fournit des conseils sur la manière de mener une recherche documentaire et des consultations initiales dans un ou plusieurs secteurs ciblés.

L'un des principaux objectifs du document est de guider l'équipe technique d'anticipation des compétences dans la conduite d'un atelier STED rapide. L'équipe technique présente les conclusions de la recherche documentaire et des consultations initiales à un groupe sectoriel composé de représentants du secteur, du gouvernement, des employeurs et des travailleurs, ainsi que des établissements d'enseignement et de formation. Elle facilite le travail du groupe à travers un processus d'analyse, de formulation de la vision, d'élaboration de conclusions et de recommandations, et la préparation des grandes lignes d'une stratégie sectorielle en matière de compétences.

Le document décrit le processus itératif post-atelier de finalisation de la stratégie et d'engagement à son égard, de planification, et enfin de passage de la planification à la mise en œuvre.

2

► 2. Objectifs et impact attendu du STED

2.1 Logique de développement du STED

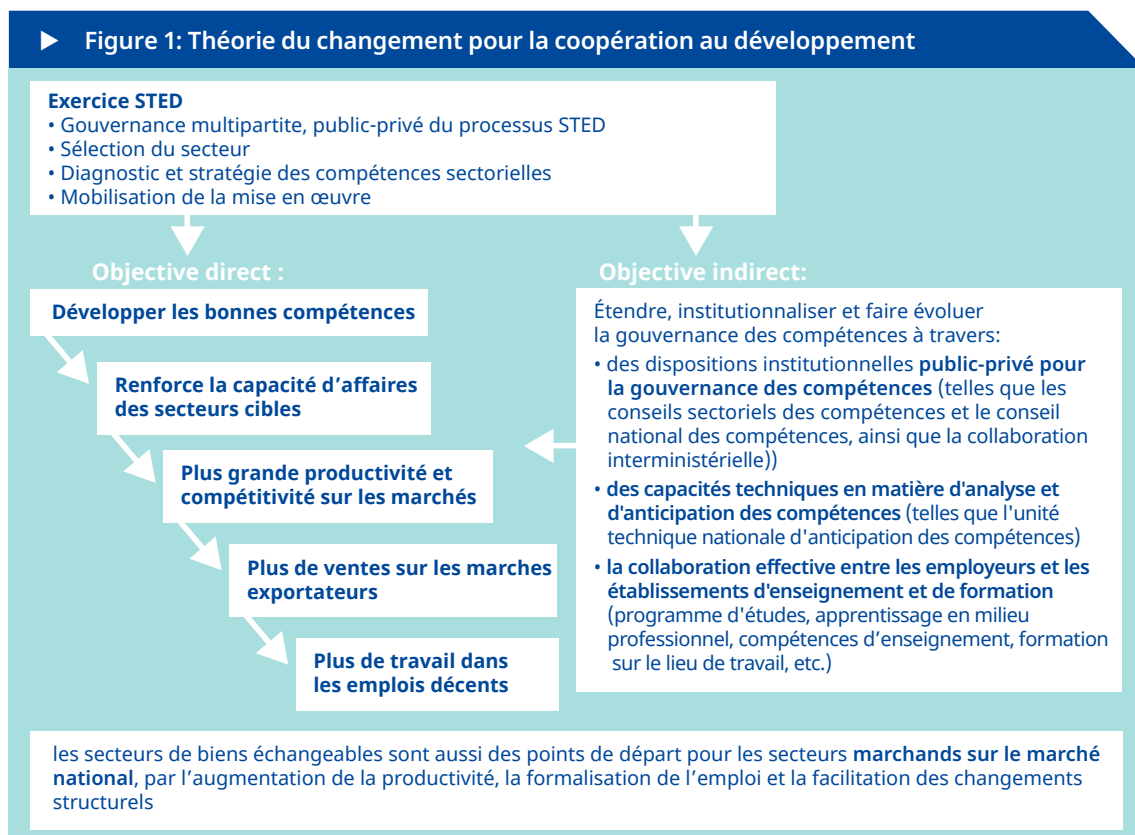
La logique de développement (Théorie du changement) du programme STED est la suivante. Si les secteurs de biens échangeables des économies en développement et des économies émergentes ont accès aux compétences dont ils ont besoin, les capacités de ces secteurs en seront renforcées, ce qui augmentera la productivité et améliorera la compétitivité de leurs entreprises qui auront ainsi de meilleures chances d'être performantes sur les marchés des biens échangeables. Elles seront alors plus susceptibles d'offrir davantage d'emplois décents, à la fois directement dans le secteur commercialisable et indirectement dans les secteurs qui approvisionnent le secteur exportateur. Une initiative permettant d'anticiper et d'identifier les compétences nécessaires à la réussite future dans les secteurs commercialisables, et de répondre à ces besoins et combler les déficits de compétences dans le cadre d'une collaboration étroite avec les partenaires nationaux et sectoriels, peut s'avérer efficace pour combler les déficits de compétences, dès lors qu'elle est menée en collaboration avec les partenaires nationaux et sectoriels.

L'impact d'une initiative basée sur la méthodologie STED est attendu par le biais des canaux directs et indirects. Le canal direct signifie que les partenaires au projet **mettent en œuvre les stratégies de compétences élaborées dans le cadre de l'initiative**, comme résultat direct de l'exercice STED, au moins en partie à travers une meilleure utilisation de leur propre budget. Lorsque des ressources sont disponibles, une initiative STED contribue également à la mise en œuvre de ces stratégies.

Les initiatives STED visent également à avoir un impact indirect par le biais de canaux basés sur l'amélioration des institutions et le renforcement des capacités, de sorte qu'un plus grand nombre de secteurs de biens échangeables aient un meilleur accès aux compétences dont ils ont besoin, améliorant ainsi l'accès à des emplois décents.

- À travers son fonctionnement, l'initiative STED vise à développer et à renforcer **les cadres institutionnels public-privé et interministériels** entre les partenaires nationaux et sectoriels, en appliquant adoptant l'anticipation des compétences dans la gouvernance des dispositifs de développement des compétences. Dans la mesure où ils sont institutionnalisés, ces cadres permettent au système national et sectoriel de développement des compétences d'être davantage tourné vers l'avenir et plus réactif aux nouveaux besoins des secteurs en matière de compétences.
 - La participation au processus STED **améliore la capacité technique des partenaires au projet à analyser et à anticiper efficacement les besoins de compétences** dans n'importe quel secteur commercialisable, et à mettre à profit ces possibilités pour accroître la compétitivité du secteur par le développement des compétences. L'amélioration des capacités techniques peut provenir du renforcement des capacités des organismes existants, mais elle peut encore être améliorée si l'expérience est intégrée dans une unité nationale d'anticipation des compétences.
 - La participation au programme STED peut constituer un point de départ pour **renforcer la collaboration effective entre les employeurs et les établissements d'enseignement et de formation**, au-delà de l'anticipation des compétences et de la gouvernance, dans des domaines tels que: l'élaboration et la mise à jour des programmes d'études; le renforcement des dispositifs d'apprentissage en milieu professionnel (tels que le volet en milieu professionnel des apprentissages de qualité); le développement des compétences des formateurs; ou encore la formation des salariés sur le lieu de travail.
-

Le renforcement des capacités en matière d'anticipation des compétences et l'amélioration de la gouvernance des compétences dans les secteurs de biens échangeables peuvent constituer un point de départ pour apporter des améliorations similaires dans les secteurs marchands sur le marché national, en vue d'accroître l'emploi décent par l'augmentation de la productivité, la formalisation de l'emploi et la facilitation des changements structurels (comme, par exemple, le transferts des emplois de l'agriculture vers les services).



Voir *Investir dans les compétences pour un commerce inclusif*, BIT/OMC (2017) pour une perspective plus globale sur l'interaction entre les compétences et le commerce.

2.2 Objectifs d'une initiative STED dans un secteur

Les résultats directs de la réalisation d'une initiative STED rapide dans un secteur sont une **étude de fond STED** et un **document stratégique STED sur les compétences sectorielles** pour le secteur. L'étude de fond sectorielle s'appuie sur une combinaison de recherche de fond et de consultations auprès des organisations sectorielles, des principales entreprises du secteur, des établissements d'enseignement et de formation concernés et des parties prenantes nationales, et peut également inclure des discussions avec des groupes cibles et des entretiens approfondis avec un nombre limité de parties prenantes clés. La recherche de fond couvre à la fois des aspects statistiques et qualitatifs. Elle utilise toutes les sources statistiques disponibles et travaille généralement en partenariat avec le service national de la statistique ou, du moins, le consulte.

Le document stratégique sur les compétences sectorielles est élaboré sur la base de l'analyse, de la vision, des conclusions et des recommandations d'un grand atelier de deux ou trois jours réunissant des représentants du secteur et ses institutions. Des consultations de fond avec tous les principaux partenaires et parties prenantes ont ensuite lieu afin d'améliorer et de consolider l'analyse, les recommandations et les engagements ébauchés dans les premières versions du document.

Le document stratégique sur les compétences sectorielles doit être validé par les participants de l'atelier et les autres parties prenantes nationales et sectorielles. Un atelier de validation d'une demi-journée peut être organisé à cette fin. Une autre option consiste à partager le document avec les participants de l'atelier afin qu'ils donnent leur accord. Le but de cette démarche est de promouvoir et de faciliter la mise en œuvre des recommandations du document stratégique sur les compétences sectorielles à l'étape suivante.

Le document stratégique sur les compétences sectorielles prend la forme d'une stratégie des compétences, et peut être dénommé stratégie sur les compétences sectorielles si tel est le souhait des parties prenantes nationales et sectorielles, exprimé par le partenaire principal et les mécanismes de direction du processus STED au niveau national et sectoriel.

Les objectifs d'une initiative STED rapide vont au-delà de la production d'un document stratégique sur les compétences sectorielles. Ils comprennent le développement de «compétences adéquates», c'est-à-dire des compétences qui ciblent les besoins du secteur en matière de développement. Cela contribue à la réalisation des objectifs intermédiaires du processus STED qui consistent à: renforcer la capacité d'affaires du secteur, améliorer sa productivité, sa compétitivité et son innovation, et augmenter la production, la valeur ajoutée et les exportations. Ces éléments facilitent la réalisation de son objectif final: plus de travail dans des emplois décents.

L'initiative dans son ensemble cherche à permettre au secteur de mieux répondre à ses besoins de compétences, et à améliorer la gouvernance du système de développement des compétences sectorielles tout en recherchant la durabilité et l'extension de l'initiative au niveau national. Le renforcement des capacités d'analyse, d'anticipation et de planification des compétences établit les capacités techniques au niveau national et accroît le potentiel d'application de l'initiative à d'autres secteurs.

Lorsque des dispositions relatives à la gouvernance des compétences au niveau sectoriel sont déjà en place, comme un conseil sectoriel des compétences, l'initiative a pour but de travailler de concert avec elles, par le biais d'une collaboration sur le plan institutionnel. Cela garantit une forte implication des institutions qui participent à la gouvernance des compétences dans le cadre de l'initiative, et encourage leur appropriation de la stratégie sectorielle de compétences, tout en renforçant leur capacité à intégrer la stratégie dans leur programme de travail et à réaliser à l'avenir des activités similaires d'anticipation des compétences et de planification stratégique par elles-mêmes.

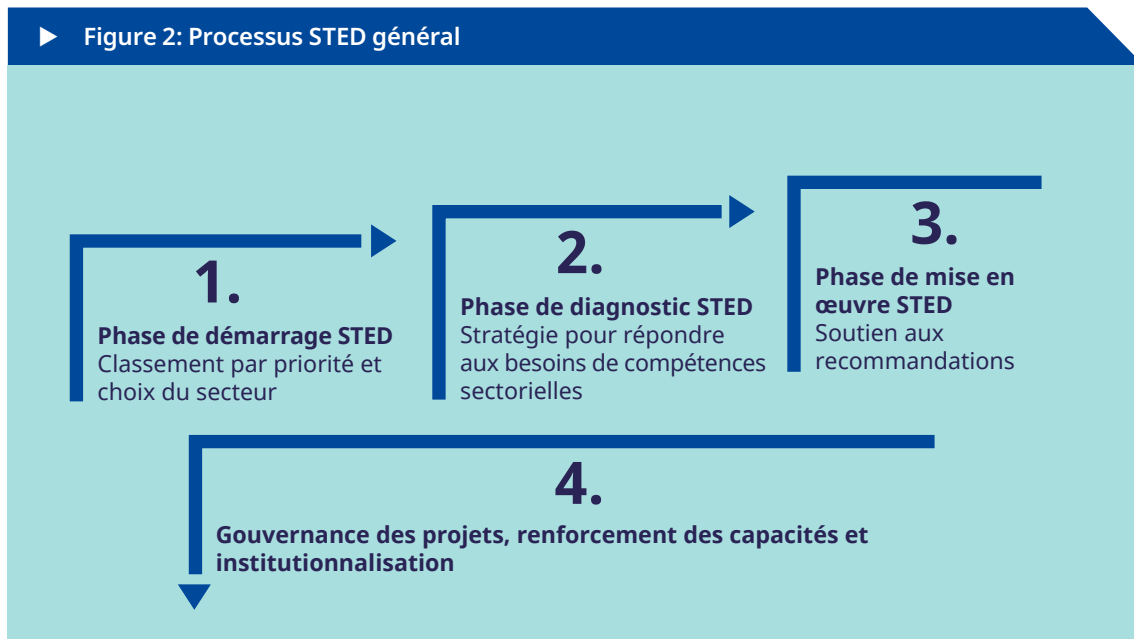
Là où il n'existe pas de dispositions sectorielles concernant la gouvernance des compétences, l'initiative vise à jeter les bases sur lesquelles un cadre institutionnel en matière d'anticipation et de gouvernance des compétences axé sur le secteur pourrait être édifié, opérant au niveau sectoriel ou par l'intermédiaire d'un pôle centralisé intervenant sur plusieurs secteurs. Cette démarche est facilitée en impliquant les partenaires sectoriels et nationaux dans des activités collaboratives multipartenaires de recherche sur les politiques, d'élaboration de stratégies, de planification et de mise en œuvre. Dans la mesure du possible, un comité directeur des compétences sectorielles est mis en place pour orienter et définir les processus de l'initiative. Ce comité peut servir de prototype à un conseil sectoriel des compétences, qui pourra éventuellement être officialisé par la suite.

3

▶ 3. Processus STED rapide

Un projet de l'OIT basé sur le programme STED complet comporte quatre composantes principales.

- ▶ 1. La **phase de démarrage** consiste à consulter les partenaires nationaux sur la contribution qu'un processus STED peut apporter, sur le ou les secteurs à cibler en priorité, sur les partenaires à impliquer dans le projet, sur le processus du projet, et sur les dispositions de gouvernance et de gestion du projet. Il est nécessaire d'aborder ces questions dans tous les projets basés sur l'approche STED. La phase de démarrage comprend une évaluation technique des secteurs prioritaires dans lesquels l'approche STED pourrait être appliquée. Elle est présentée sous la forme d'une note sur le choix des secteurs à envisager et utilisée comme un apport aux discussions des parties prenantes sur la sélection des secteurs. Le choix des secteurs a pour objet de trouver un équilibre entre les préférences des partenaires et les considérations d'adéquation technique. La phase de démarrage peut également inclure une évaluation des approches et des mécanismes d'anticipation des compétences disponibles dans le pays, lorsque la diversité des approches existantes la justifie.
 - ▶ 2. La **phase de diagnostic** implique un ensemble de recherche, d'analyse technique, de travail en collaboration avec les partenaires et entre eux, de synthèse, de formulation de conclusions et de recommandations, de validation des résultats et de planification de la mise en œuvre. Dans le cadre du processus STED rapide, cette phase repose essentiellement sur un atelier technique et de politique avec la participation de dirigeants d'entreprises du secteur, d'experts du secteur, et de hauts représentants d'agences ministérielles et d'autres organismes concernés par le développement et les besoins de compétences du secteur. L'atelier est précédé par un travail de recherche documentaire et des consultations avec des experts qui l'informent et contribuent à la préparation d'un document stratégique sur les compétences sectorielles. L'atelier élabore une analyse et une ébauche de recommandations. Par la suite, des consultations ultérieures avec les partenaires au projet et d'autres parties prenantes permettent d'affiner et de valider l'analyse et les recommandations de l'atelier, pour parvenir à une stratégie concertée sur les compétences dans le secteur. L'atelier a également pour but d'identifier un certain nombre d'initiatives clés dans le domaine des compétences pour une mise en œuvre subséquente dans la phase suivante.
 - ▶ 3. La **phase de mise en œuvre** consiste à travailler directement avec les partenaires nationaux et sectoriels à la mise en œuvre d'un sous-ensemble de recommandations du document stratégique sur les compétences. Elle implique également de mobiliser le soutien des partenaires nationaux et sectoriels à la mise en œuvre de la stratégie dans son ensemble, y compris des recommandations appliquées sans l'appui direct du projet.
 - ▶ 4. La composante transversale de **gouvernance, renforcement des capacités et institutionnalisation du projet** est appliquée dans les trois phases et vise à garantir l'appropriation et la gouvernance de chaque phase par les partenaires nationaux et sectoriels. Son objectif est de s'assurer que chacune de ces phases est mise en œuvre par ces partenaires dans la mesure du possible, et que la capacité technique du pays à effectuer ce type de travaux stratégiques pour lui-même est renforcée et améliorée. Elle a également pour but d'aider le pays partenaire et les secteurs ciblés à institutionnaliser l'anticipation des compétences en tant que pierre angulaire d'une gouvernance efficace des compétences répondant aux besoins économiques par le biais de mécanismes interministériels faisant entendre la voix de l'industrie, en s'appuyant si possible sur les modalités de gouvernance du projet.
-



3.1 Phase de démarrage

La phase de démarrage comprend les éléments clés suivants. Ceux-ci se recoupent dans une large mesure.

- ▶ **Accord avec les mandats de l'OIT** (généralement le ministère du Travail, l'organisation nationale représentant les employeurs et l'organisation nationale représentant les travailleurs) stipulant que le projet contribue à la réalisation des objectifs de développement du pays, que les mandats souhaitent collaborer activement avec l'OIT et entre eux pour l'exécution, et qu'ils souhaitent s'associer à d'autres partenaires pertinents (voir ci-dessous) pour la réalisation effective des objectifs convenus.
- ▶ **Identification d'autres partenaires nationaux importants** dans la réalisation du projet et confirmation de leur volonté de collaborer. Le programme STED étant axé sur le renforcement des secteurs de biens échangeables, le ministère du Commerce et de l'Industrie est généralement un partenaire clé. Selon le cadre institutionnel en vigueur dans le pays, l'agence nationale chargée de l'EFTP peut être déjà incluse à travers le ministère du Travail, et doit être impliquée même si elle relève d'un autre ministère de tutelle. Selon la répartition des responsabilités entre les ministères, d'autres aspects du cadre institutionnel et des discussions préliminaires sur les secteurs cibles éventuels, d'autres ministères pourront être invités à participer, notamment ceux chargés de l'industrie, de la planification et de la coopération internationale, de l'éducation, ainsi que les ministères compétents pour les grands secteurs commercialisables tels que les ministères de l'agriculture, de l'alimentation, du tourisme ou des transports. Il est important d'inclure à la fois les ministères ayant des responsabilités et un intérêt stratégique dans le développement des secteurs cibles et ceux chargés de l'enseignement et de la formation initiale et continue liés au secteur de biens échangeables (au-delà de l'enseignement général initial), aux niveaux de l'EFTP et universitaire.
- ▶ **Établissement d'un mécanisme de direction national** et accord sur les dispositions de direction au niveau sectoriel à mettre en œuvre. Différentes dispositions sont envisageables en fonction du contexte. Un modèle possible consiste à créer un comité consultatif du projet au niveau national et de prévoir la mise en place d'un comité sectoriel distinct pour chaque secteur dans lequel l'approche STED rapide est adoptée. Un autre modèle consiste à créer en premier lieu un comité national pour mener le processus jusqu'à la sélection du secteur, puis à en modifier la

composition afin d'y inclure des partenaires clés du secteur et des parties prenantes nationales dont la participation demeure pertinente. Il est également envisageable de choisir un secteur en concertation avec un partenaire chef de file – tel qu'un ministère ou une agence – et de mettre en place un ou plusieurs groupes directeurs au niveau de ce secteur qui seront placés sous l'autorité de ce partenaire chef de file. Les options relatives aux dispositions de direction au niveau sectoriel sont présentées ci-dessous.

-
- ▶ **Accord sur le choix du ministère ou de l'institution qui aura la responsabilité principale** de mener à bien le processus STED, du choix du secteur jusqu'à la mise en œuvre, en passant par l'analyse, pour le compte du gouvernement national et en partenariat avec les ministères concernés. Selon le contexte national, il se peut qu'une organisation d'employeurs ou une organisation de travailleurs assume la direction du processus plutôt qu'un ministère.
-
- ▶ **Dispositions pour la mise en place d'un secrétariat et la constitution de l'équipe technique** Les dispositions à prendre pour la création d'un secrétariat dans le cadre du processus sont convenues entre les homologues nationaux et l'OIT. Voir l'encadré sur l'équipe technique d'anticipation des compétences pour plus de détails et d'options quant à la composition de l'équipe technique et aux rôles au sein de l'équipe. L'équipe technique entreprend un travail de diagnostic, dirige la réalisation de l'atelier de prospection technique et de politique et prépare des présentations, documents, déclarations de stratégie et rapports. Le secrétariat organise les réunions, fait circuler les documents et suit la mise en œuvre de l'initiative.
-
- ▶ **Consultation initiale sur les secteurs susceptibles d'être ciblés** par une intervention STED, comprenant l'examen des priorités des politiques nationales pour le développement des secteurs échangeables, des consultations avec les partenaires nationaux, la cartographie des interventions existantes en matière de compétences au niveau du secteur, et la confirmation de la présence dans les secteurs candidats de partenaires de l'industrie pertinents et susceptibles d'être intéressés par une collaboration active. L'encadré 1 présente les critères de choix des secteurs.
-
- ▶ **Préparation d'une note sur le choix des secteurs**, basée sur la recherche secondaire et les consultations sur les secteurs. La note décrit les secteurs candidats possibles et évalue leur adéquation. Elle propose une liste restreinte de secteurs. Elle présente une brève analyse indiquant pourquoi chacun d'entre eux a été retenu et établit une comparaison avec les autres secteurs présélectionnés. Cette liste restreinte servira de base pour décider quels secteurs devront être examinés lors de la première itération de l'analyse STED.
-
- ▶ **Consultation finale avec les partenaires nationaux** fondée sur la note sur le choix des secteurs, aboutissant à la sélection d'un ou de plusieurs secteurs satisfaisants pour les mandats nationaux et conformes aux critères de sélection.
-
- ▶ **Approbation du choix des secteurs par le comité consultatif du projet** (ou autre mécanisme national de gouvernance du projet) et par les ministères concernés.
-
- ▶ **Mise en place de dispositions de direction au niveau sectoriel**, qui peuvent, par exemple, prendre la forme d'un groupe directeur sectoriel multipartite dirigé par les employeurs, d'une institution existante telle qu'un conseil sectoriel des compétences, ou d'un sous-comité du comité consultatif de projet, composé de dirigeants du secteur et d'experts sectoriels cooptés.
-

► Encadré 1: Critères pour le choix du secteur

Les principaux critères à appliquer pour classer les secteurs par ordre de priorité sont les suivants:

- ▶ Le secteur doit être échangeable ou avoir un potentiel de diversification économique important. Bien que l'approche STED puisse être adaptée à des secteurs centrés sur le marché intérieur et qui ne sont pas directement exposés à la concurrence internationale, elle est conçue pour des secteurs dont le renforcement de la position commerciale est important pour le développement.
- ▶ Le secteur doit être une priorité dans les stratégies de développement du pays, y compris dans les stratégies commerciales, industrielles et d'emploi.
- ▶ L'évaluation initiale doit indiquer que garantir les compétences adéquates dans ce secteur peut contribuer de manière substantielle à la réussite économique.
- ▶ Il doit s'agir d'un secteur dans lequel l'amélioration des performances est susceptible d'avoir un impact positif significatif sur l'emploi décent. Ceci peut se traduire par une augmentation de l'emploi direct dans le secteur, ou de l'emploi indirect dans d'autres secteurs qui approvisionnent le secteur échangeable en intrants. Par exemple, une augmentation des exportations d'aliments préparés peut entraîner une augmentation du nombre d'emplois non seulement dans le secteur de la transformation alimentaire, mais aussi dans l'agriculture commerciale qui fournit les matières premières à ce secteur.
- ▶ Outre le potentiel d'augmentation du nombre d'emplois, l'évaluation doit aussi déterminer si une amélioration des performances des entreprises dans le secteur peut avoir un impact positif sur les salaires ou sur d'autres aspects de la qualité des emplois.
- ▶ Il doit s'agir d'un secteur dans lequel il existe des partenaires intéressés à participer activement, y compris des employeurs et tout ministère compétent ayant une responsabilité directe dans le secteur.
- ▶ Dans le secteur choisi, l'analyse STED doit être en adéquation avec les activités de développement existantes. Elle ne doit pas dupliquer les actions en cours.
- ▶ Il est souhaitable que dans ce secteur les compétences puissent avoir un impact positif sur l'écologisation des emplois, que ce soit par l'utilisation efficace des ressources, l'écologisation des produits/services et du processus de production, l'utilisation de matériaux durables, l'utilisation de ressources renouvelables ou d'autres mécanismes.

	Non	Oui, avec des réserves	Oui	Oui franc
1 Le secteur est échangeable ou est important pour la diversification économique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Le secteur est prioritaire dans les stratégies de développement du pays	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Les compétences peuvent faire une grande différence pour la compétitivité et la croissance du secteur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Potentiel de l'amélioration des performances des entreprises pour améliorer l'emploi – direct et indirect – des femmes et des hommes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Potentiel de meilleures pratiques et performances des entreprises pour améliorer la qualité de l'emploi des femmes et des hommes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Disponibilité de partenaires engagés provenant des entreprises, du gouvernement, des organisations de travailleurs et des établissements d'enseignement et de formation pour participer activement et s'associer à la mise en œuvre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 STED process has a good fit with existing development activities, and does not duplicate existing work	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 Potential for skills to impact positively on greening jobs and on gender inclusion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

► Encadré 2: Préparation de la note sur le choix des secteurs

La note sur le choix des secteurs se base sur un examen des documents de politique et des analyses existantes de l'OIT et d'autres partenaires de développement. Elle comprend également une analyse des statistiques disponibles sur les secteurs candidats potentiels, notamment les statistiques commerciales, les statistiques sur les entreprises et les statistiques des enquêtes sur la population active. L'analyse statistique est plus particulièrement axée sur les tendances suivantes: le nombre d'employés dans le secteur, les exportations de biens ou de services du secteur, les importations de biens ou de services du secteur et la production du secteur. L'analyse des statistiques sur le commerce comprend une revue des principaux produits exportés par le secteur. En fonction du secteur, l'examen des sources peut mettre en évidence la pertinence d'autres données, par exemple les statistiques sur les tendances du nombre de visiteurs de l'Organisation mondiale du tourisme des Nations unies pour le secteur du tourisme, ou encore les statistiques sur la taille du cheptel porcin fournies par l'Office général de la statistique du Viet Nam pour l'analyse du secteur de l'élevage.

Comme indiqué précédemment, la note décrit les secteurs candidats possibles et évalue leur adéquation. Elle propose une liste restreinte de secteurs, fondée sur les informations factuelles rassemblées et sur les critères de sélection des secteurs. Elle présente une brève analyse indiquant pourquoi chacun d'entre eux a été retenu et établit une comparaison avec d'autres secteurs présélectionnés. La liste restreinte constitue un élément essentiel des consultations sur le ou les secteurs à retenir.

► Encadré 3: Équipe technique chargée de l'anticipation des compétences

Un processus STED requiert une équipe technique pour mener un travail de recherche et de diagnostic, diriger l'atelier de prospection technique et de politique, préparer des présentations et des rapports, et fournir un appui et des conseils aux mécanismes de direction au niveau national et sectoriel, ainsi qu'aux équipes de projets et aux bureaux extérieurs de l'OIT.

Pour ce faire, un ou des experts nationaux et une équipe de recherche, provenant de préférence d'une institution nationale partenaire engagée dans le processus, ou bien une unité technique d'anticipation des compétences au sein d'une institution partenaire telle que le ministère responsable du processus STED ou l'agence nationale d'EFTP, sont nécessaires. Le ou les experts nationaux peuvent être des consultants, bien que cette option réduise le potentiel de renforcement durable des capacités et du cadre institutionnel pour l'anticipation des compétences.

L'équipe technique est généralement composée comme suit.

- Un **expert national** dirige les travaux de recherche et de diagnostic, contribue à la session de prospection technique et de politique, dirige la préparation des présentations et des ébauches de rapports, et contribue à la finalisation des rapports. Selon le contexte, un seul expert national peut être à la tête de tous les secteurs couverts, ou on peut désigner un expert national par secteur. Un expert international ne devrait pas prendre ce rôle, car les consultations et les entretiens requièrent une forte présence nationale, et la durabilité implique que les capacités soient renforcées au niveau national.
- **Une équipe de recherche** effectue les différents travaux de recherche et autres travaux techniques en collaboration avec l'expert national et en suivant ses conseils. Dans l'idéal, l'équipe de recherche est formée de personnes techniquement compétentes issues d'organisations partenaires, qui s'engagent à travailler sur l'initiative à temps partiel en réalisant une partie de la recherche et de l'analyse de fond, en participant à des entretiens, en prenant part aux consultations, et en révisant les ébauches de l'étude de fond sectorielle et du document stratégique sur les compétences sectorielles et en formulant des conseils à leur sujet.

► Encadré 3: Équipe technique chargée de l'anticipation des compétences (suite)

- ▶ **Un expert technique STED** a pour tâche de fournir des conseils techniques sur tous les aspects des activités, de modérer la session de prospection technique et de politique, de contribuer au travail de diagnostic, d'examiner les ébauches des rapports et de fournir des conseils à leur sujet, et de renforcer les capacités en matière de STED et d'anticipation des compétences des membres de l'équipe technique et des partenaires au projet. Si un expert international est impliqué dans le projet, c'est généralement lui qui assume ce rôle.
- ▶ **Des membres du personnel du ou des bureaux extérieurs de l'OIT** (et, le cas échéant, du siège de l'OIT) participent à l'équipe technique et fournissent un appui technique dans le cadre de leur action de coopération au développement. Ils travaillent conjointement avec les mécanismes de direction sectoriels et nationaux en vue de:
 - renforcer les compétences de l'équipe technique par une formation au renforcement des capacités
 - veiller à ce que les activités techniques soient cohérentes avec les besoins des homologues nationaux et sectoriels et y répondent;
 - s'assurer que les conclusions et les recommandations répondent aux besoins et que les homologues nationaux et sectoriels se les approprient;
 - collaborer avec les homologues pour transformer l'analyse en action; et
 - soutenir les homologues dans le renforcement des capacités institutionnelles pour intégrer l'anticipation des compétences, la participation de l'industrie et la cohérence des politiques interministérielles dans la gouvernance du système de développement des compétences.

Lorsque le mécanisme de direction de l'initiative STED rapide est de haut niveau, il peut désigner un **groupe technique de référence** qui sera chargé en son nom de formuler des conseils sur des aspects techniques et d'assumer certaines des fonctions de l'équipe de recherche.

L'équipe technique d'anticipation des compétences travaille en collaboration avec le secrétariat.

3.2 Phase de diagnostic STED

Dans le cadre du processus STED rapide, la phase de diagnostic se divise en quatre parties.

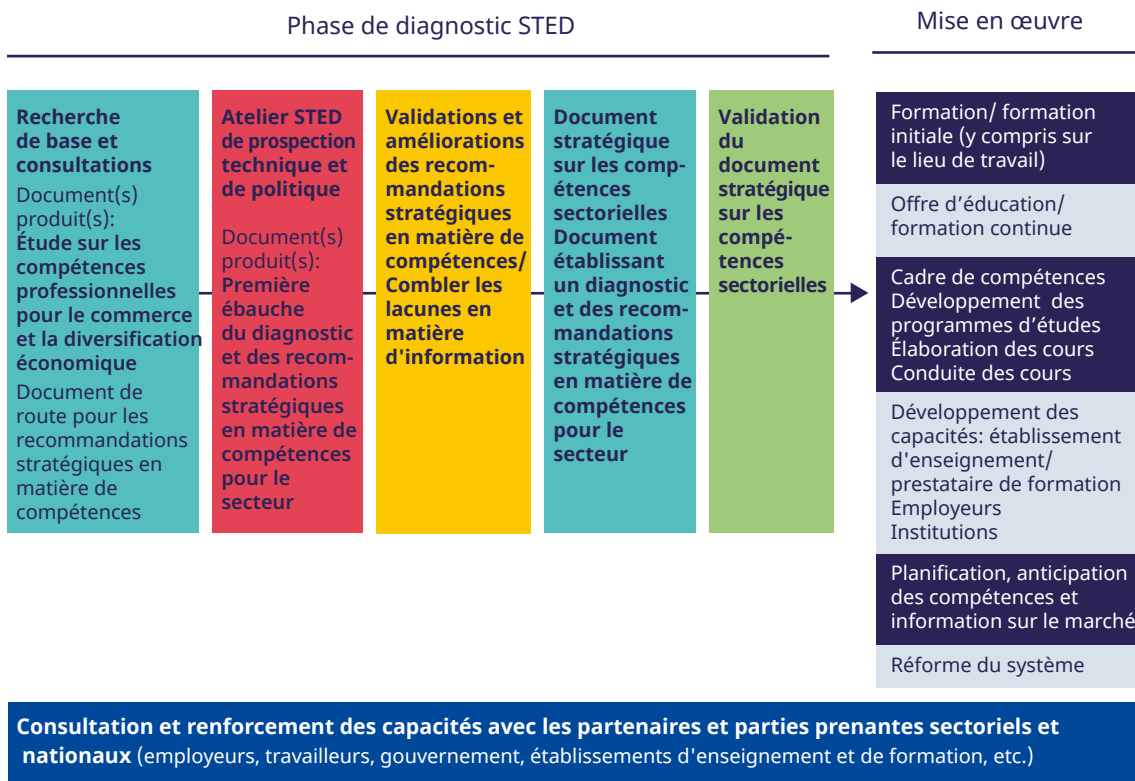
- ▶ **1. La recherche de fond et les consultations initiales sur le secteur et ses besoins en compétences (voir section 4)** permettent de produire un rapport sur le secteur basé sur les statistiques disponibles, les sources publiées existantes, les consultations initiales avec les partenaires du secteur, ainsi que les études, l'expérience et les connaissances de l'OIT concernant le pays, le secteur, ses besoins en compétences et son système de développement des compétences. Une présentation de ce matériel est préparée afin d'être utilisée dans la phase suivante. La phase de recherche de fond comprend également des entretiens avec des leaders de l'industrie du secteur et des experts du secteur dans le cadre du mécanisme de direction sectoriel, ainsi que des consultations supplémentaires avec l'industrie et des experts.
- ▶ **2. L'atelier STED de prospection technique et de politique générale (voir section 5)** est au centre de la phase de diagnostic. Il réunit des représentants de haut niveau des entreprises du secteur et des ministères, agences et autres organismes concernés par le développement du secteur et les besoins en compétences, ainsi que des experts du secteur. L'atelier couvre, sur une période de deux à trois jours, toutes les étapes d'une analyse STED d'un secteur, dont l'élaboration d'un projet

de conclusions et de recommandations. L'atelier s'appuie sur les connaissances et l'expertise des participants, sur la recherche documentaire présentée et sur la capacité du ou des modérateurs de l'atelier d'analyser et de formuler des conclusions solides sur le plan technique et reflétant une perspective équilibrée sur le développement du secteur et les besoins en compétences des principales parties prenantes. Il fait appel aux participants, avec le soutien du modérateur, pour identifier les priorités du secteur en matière de compétences et pour proposer des options réalistes et faisables pour une mise en œuvre potentielle. À l'issue de l'atelier, les grandes lignes d'un rapport sur la stratégie en matière de compétences pour le secteur sont définies, reflétant l'analyse effectuée lors de l'atelier et tenant compte de la recherche secondaire.

-
- ▶ **3. La rédaction du document stratégique sur les compétences sectorielles et la consultation:** Après l'atelier, l'équipe technique, le secrétariat et le personnel de l'OIT suivent un processus itératif de rédaction et de consultation avec les différents partenaires au niveau sectoriel et national. Ce processus permet d'affiner et de valider les conclusions et les recommandations. Il permet de rédiger et de finaliser un document stratégique sur les compétences pour le secteur qui intègre les conclusions et recommandations convenues. Le mécanisme de direction du projet approuve la stratégie qui en résulte et l'analyse sous-jacente.
 - ▶ **4. La validation de la stratégie en matière de compétences:** La stratégie sectorielle en matière de compétences est validée au cours de la dernière partie de la phase de diagnostic, par le biais de consultations élargies à d'autres parties prenantes du secteur. Cela peut se faire, par exemple, en la validant d'abord avec le mécanisme de direction du secteur, puis à l'occasion d'un atelier de validation réunissant un plus large segment de l'industrie et d'autres parties prenantes. Un plan de mise en œuvre de la stratégie est élaboré en concertation avec le mécanisme de direction du projet, le secrétariat et le personnel de l'OIT, sur les conseils de l'équipe technique.
-

Une équipe projet de l'OIT engagée dans la mise en œuvre d'une initiative STED rapide est chargée de s'assurer que les plans concernant les domaines de mise en œuvre qui utiliseront les ressources du projet de l'OIT sont en accord avec les objectifs du projet, et qu'ils ont des chances d'être efficaces et d'avoir un impact durable après la fin du projet. Ils doivent être axés sur l'amélioration de l'offre en matière de développement des compétences et sur l'amélioration du système de développement des compétences. Bien qu'ils puissent aller jusqu'à mettre à l'essai de nouveaux programmes d'études ou des programmes améliorés, ils ne doivent généralement pas financer de prestations ponctuelles ou la continuation de prestations après la fin du projet pilote.

▶ Figure 3: Processus STED rapide



3.3 Phase de mise en œuvre de l'approche STED

Les projets de l'OIT dans le cadre de la démarche STED comprennent normalement une phase de mise en œuvre, au cours de laquelle le projet contribue à appliquer un sous-ensemble des recommandations, et travaille avec ses partenaires pour mobiliser les décideurs, les ressources et les activités nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie en matière de compétences dans son ensemble. L'expérience montre qu'une initiative STED qui s'arrête après la réalisation de l'analyse et l'élaboration d'une stratégie, a moins de chances d'aboutir à une mise en œuvre concrète par les partenaires qu'une initiative dont une partie de la mise en œuvre est directement soutenue par l'OIT. Même lors de la phase de diagnostic, la plupart des partenaires nationaux et sectoriels s'attendent à ce que l'OIT ou d'autres partenaires de développement s'engagent à soutenir la mise en œuvre d'au moins une partie des actions recommandées. La crédibilité du processus en dépend. Le soutien direct à la mise en œuvre a des retombées positives au-delà du champ des activités mises en œuvre avec le soutien du projet. Il donne également de la crédibilité et de l'élan à la stratégie de compétences sectorielles au sens large, et signifie que des fonctionnaires dédiés de l'OIT sont disponibles pour mettre en œuvre les activités relatives à la stratégie parmi les partenaires nationaux et sectoriels, parmi d'autres projets de l'OIT et avec d'autres partenaires de développement et donateurs.

Lorsqu'un pays adopte l'approche STED sans la participation continue de l'OIT au titre de la coopération au développement, la phase de mise en œuvre continuera de jouer un rôle important dans le processus global.

La phase de mise en œuvre peut débuter alors que la phase de diagnostic est encore en cours, sous réserve qu'elle soit validée de manière adéquate. Il est parfois possible d'identifier un petit nombre d'actions prioritaires, comme par exemple l'élaboration et la mise à l'essai de normes de compétences et d'un nouveau programme d'études pour une profession prioritaire, avec un degré de certitude élevé, pendant ou peu après l'atelier de prospection technique et de politique. La mise en œuvre de ces actions peut démarrer parallèlement à l'élaboration de la stratégie sur les compétences sectorielles et la consultation des partenaires nationaux et sectoriels.

La phase de mise en œuvre doit être exécutée conformément à l'approche de l'OIT en matière de gestion axée sur les résultats. Pour des orientations détaillées sur la gestion axée sur les résultats et sur le suivi et l'évaluation des projets basés sur l'approche STED, veuillez vous référer au manuel *STED Results Based Management and M&E Manual* (BIT, 2016) (uniquement disponible en anglais).

4

► 4. Recherche de fond et consultations préalables à l'atelier

La recherche de fond entreprise avant l'atelier a deux objectifs principaux: fournir des informations sur le secteur et ses besoins en compétences afin d'informer les modérateurs et les participants de l'atelier; et fournir des documents contextuels et des supports à inclure dans le document stratégique sur les compétences pour le secteur élaboré dans le cadre du processus STED.

Bien qu'il soit possible de fournir des orientations sur le matériel qui sera le plus utile à ces fins, le contenu réel de ce qui est compilé dépendra de ce qui est disponible auprès de sources accessibles. L'objectif de la recherche documentaire d'une initiative STED rapide est de recueillir et de présenter des informations relativement faciles à obtenir et, si nécessaire, de les compléter par des discussions avec des groupes cibles ou des entretiens approfondis, et non d'entreprendre une recherche inédite et substantielle, ou d'imposer aux partenaires des exigences importantes en matière de statistiques dont la collecte peut demander des ressources considérables.

La principale différence entre un exercice STED rapide et un exercice STED complet, c'est que dans le cadre de l'initiative STED rapide, le champ de la recherche de fond est limité de manière à accélérer le processus, alléger les moyens de recherche et la charge organisationnelle, et limiter la durée de l'engagement des partenaires. Dans un exercice complet de STED, la phase de recherche de fond comprend une enquête substantielle sur les entreprises et une étude sur l'offre de compétences (qui ne sont pas couvertes par le présent guide de STED rapide), ainsi qu'une analyse supplémentaire fondée sur ces éléments.

4.1 Définition du secteur

La première étape d'une recherche documentaire sur un secteur donné consiste à en déterminer son champ d'application. Dans la plupart des cas, l'office national de la statistique constitue la principale source de données crédibles. Il est possible d'y accéder directement à partir de l'office de la statistique ou, pour certaines données, il peut être plus pratique d'y accéder à partir de recueils de données conservés par des organisations internationales ou par des organisations partenaires dans le pays. Pour certains secteurs, un ministère compétent responsable du secteur peut également être une source de données, bien que celles-ci soient souvent publiées par l'office national de la statistique.

La plupart des offices nationaux de la statistique classent les données analysées par secteur selon la classification internationale type par industrie (CITI), ou selon une variante nationale ou régionale de la CITI qui lui ressemble à de nombreux égards. Pour pouvoir utiliser les données sectorielles nationales sur l'emploi, la production, la valeur ajoutée et l'investissement, il est généralement nécessaire de choisir la ou les classifications industrielles qui correspondent le mieux à la définition du secteur. En général, le plus haut niveau d'agrégation de la CITI (A, B, ... U) n'est pas suffisamment détaillé, et il convient de définir le secteur en termes de codes CITI à 2 chiffres ou parfois à 3 voire 4 chiffres. Les secteurs manufacturiers, souvent abordés dans la STED, sont des sous-ensembles de la classification de niveau supérieur C - Industrie manufacturière (par exemple, la division 14: Industrie de l'habillement, ou la division 21: Fabrication de produits pharmaceutiques, chimiques médicinaux et botaniques). Pour que les définitions sectorielles appliquées dans un pays par les décideurs politiques et les organismes sectoriels de l'industrie concordent, il peut être nécessaire de regrouper les codes CITI. Par exemple, un secteur agro-alimentaire peut être représenté comme l'agrégation de la CITI 0163: Activités consécutives à la récolte, Division 10: Fabrication de produits alimentaires et Division 11: Fabrication de boissons.

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

est prise en compte, elle ne représente généralement que des parties d'autres secteurs (par exemple, de l'agriculture dans le cas d'une chaîne de valeur de la transformation alimentaire). Il peut s'avérer impossible de définir ces parties de secteurs de manière significative en utilisant des données basées sur la CITI sur la composante de la chaîne d'approvisionnement du secteur.

Les sources habituelles de données sur le commerce international ne sont pas basées sur les secteurs, mais sur les produits. Le système de classification généralement utilisé est le Système harmonisé (SH)¹. En vue d'identifier les exportations des produits d'un secteur, il est nécessaire d'identifier un ensemble de codes du SH équivalents aux produits du secteur. Des tableaux de concordance WITS (Solution commerciale mondiale intégrée)² publiés par la Banque mondiale pour les versions antérieures de la CITI fournissent des directives formelles et utiles à ce sujet. Une solution plus simple, plus rapide et plus transparente peut consister à identifier un ensemble de codes SH à 2 chiffres (ou parfois à 4 chiffres) approximativement équivalents aux produits du secteur, tout en signalant l'approche adoptée lorsque les résultats sont inclus dans des présentations ou des rapports.

4.2 Statistiques sectorielles

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

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

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

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

On trouvera ci-après des exemples de données permettant de soutenir l'élaboration du profil d'un secteur:

- ▶ Emploi dans le secteur (provenant d'enquêtes sur les entreprises ou d'enquêtes sur la population active ou auprès des ménages)

¹ Le Système harmonisé de désignation et de codification des marchandises, généralement dénommé «Système harmonisé» ou «SH», est une nomenclature internationale polyvalente élaborée par l'Organisation mondiale des douanes (OMD) pour la classification des produits. Ce Système est utilisé par plus de 200 pays comme base pour l'élaboration de leurs tarifs douaniers et le recueil de statistiques commerciales internationales.

² https://wits.worldbank.org/product_concordance.html

- ▶ Emploi dans le secteur, ventilé par sexe des salariés

- ▶ Part en pourcentage de l'emploi dans le secteur par profession au niveau de codage à un chiffre de la CIP et données sur l'emploi dans les professions clés à des niveaux plus détaillés si elles sont disponibles (en utilisant parfois des tableaux croisés entre le secteur et la profession publiés par l'office statistique national, mais plus souvent en se basant sur une extraction de données non publiées des enquêtes sur la population active effectuée par l'office national de statistique, ou par l'équipe technique à partir des fichiers de données sur les EPA du département de STATISTIQUES de l'OIT)

- ▶ Part en pourcentage de l'emploi par profession au niveau de codage à un chiffre de la CIP, ventilé par sexe

- ▶ Tendances de l'évolution de l'emploi par profession sont disponibles à un chiffre de la CIP

- ▶ Distribution de l'emploi par âge ventilée par sexe et au niveau de codage à un chiffre de la CIP

- ▶ Liste des principales professions à un niveau détaillé (CIP à 2, 3 ou 4 chiffres) indiquant leur part de l'emploi en pourcentage

- ▶ Données sur les salaires/revenus et leur évolution par rapport à la moyenne nationale

- ▶ Données sur la nature de la relation de travail, par exemple emploi à temps plein/temps partiel, et emploi permanent/temporaire ou saisonnier

- ▶ Production brute

- ▶ Valeur ajoutée brute

- ▶ Investissement en pourcentage de la production

- ▶ Exportations ventilées par grande catégorie de produits

- ▶ Exportations ventilées par marchés de destination

- ▶ Ventilation plus détaillée des données sur les exportations lorsque cela s'avère utile, par exemple pour les régions clés ou les produits clés

- ▶ Importations ventilées par pays d'origine (pour illustrer la concurrence à l'importation)

- ▶ Importations ventilées par grande catégorie de produits

- ▶ Importations dans les pays qui sont des marchés d'exportation importants pour le secteur, ventilées par pays concurrents qui fournissent ces exportations

En ce qui concerne les secteurs non manufacturiers, d'autres types de données servant à évaluer la demande actuelle et future de compétences peuvent également être pertinentes ou servir d'alternatives. Dans le secteur du tourisme, par exemple, la plupart des pays publient des statistiques sur les arrivées dans le pays par nationalité, les chambres d'hôtel par qualité de l'hôtel, les nuitées, les recettes du tourisme et d'autres mesures du secteur et de ses performances. Ces données sont utiles là où les statistiques de production et les statistiques commerciales seraient utilisées pour un secteur manufacturier. L'Organisation mondiale du tourisme publie des compilations internationales de statistiques nationales.

Dans l'agriculture, l'aquaculture et la sylviculture, des statistiques peuvent être disponibles sur des sujets tels que le nombre de têtes de chaque type d'animal, l'utilisation des terres par type de production agricole/aquaculture/sylviculture, la production en tonnes de chaque type de produit, le nombre d'exploitations agricoles par type ou taille d'exploitation. Ces statistiques peuvent être la principale source d'informations quantitatives lorsque le secteur est centré sur la production primaire, mais elles peuvent également fournir de précieuses informations complémentaires lorsque l'accent est mis sur un secteur de la transformation alimentaire et sa chaîne d'approvisionnement.

Dans les pays en développement, le manque de données constitue souvent un défi. Il est parfois possible de combler ces lacunes en exploitant des données à un niveau plus agrégé que ce qui serait idéal. Ainsi, dans certains pays, les données sur l'emploi ne sont pas disponibles pour des professions détaillées, mais peuvent l'être pour les classifications professionnelles au niveau un de la CITP. Par ailleurs, il est possible d'utiliser des données qualitatives ou des estimations éclairées sur les données, ou encore de réaliser des enquêtes sur de petits échantillons dans le cadre de discussion avec des groupes cibles ou par le biais d'entretiens de consultation. Par exemple, on peut demander aux entreprises interrogées de préciser la distribution professionnelle et par sexe de leur personnel, les variations du nombre de leurs employés au cours des deux dernières années ou la répartition de leurs ventes entre le marché intérieur et les marchés d'exportation.

Les entreprises et les experts peuvent également être interrogés sur leur points de vue concernant des changements quantitatifs futurs, par exemple des modifications prévues de la distribution professionnelle de l'emploi au sein de leur établissement, ou des changements prévus sur le plan de la production et du nombre d'employés. À cet effet, il est préférable de commencer par des questions qualitatives (telles que «élevé, moyen ou faible?») portant sur des indicateurs interdépendants tels que la production, les ventes à l'exportation, les ventes intérieures, la productivité du travail et l'emploi, puis d'établir un barème de ce que les réponses qualitatives pourraient signifier en termes quantitatifs, et enfin de vérifier la cohérence des réponses entre les indicateurs. Lorsque les entreprises d'un secteur sont interrogées directement sur les futurs niveaux d'emploi, le cumul des réponses n'est généralement pas fiable et souvent peu plausible. Il est important d'y prendre garde en veillant à ce que les projections sur l'avenir demandées aux entreprises sont mûrement réfléchies et bien expliquées.

Lorsqu'il n'est pas possible de recueillir des données par le biais de la recherche de fond et de consultations avant l'atelier, on pourra éventuellement combler les lacunes par la suite, soit en obtenant des contributions qualitatives durant l'atelier technique et de politique, soit en identifiant et en comblant les principales lacunes en matière d'information après l'atelier.

4.3 Consultations

L'équipe technique doit procéder à des consultations et à des entretiens avec les principaux acteurs et les experts sectoriels membres du comité directeur du secteur, avec d'autres experts sectoriels et avec les établissements d'enseignement et de formation. Dans l'idéal, les consultations devraient inclure un certain nombre de discussions avec des groupes cibles composés d'employeurs.

Le principal objectif est de recueillir des informations préliminaires sur les points suivants:

- ▶ les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces du secteur;
- ▶ les technologies, les méthodes de travail et la gestion des ressources humaines dans le secteur;
- ▶ les professions clés et les types d'emploi dans le secteur;
- ▶ les pénuries et déficits de compétences, ainsi que les forces et faiblesses qualitatives des compétences dans le secteur, parmi les nouveaux arrivants et parmi les employés existants;
- ▶ les motifs qui sous-tendent toute pénurie de compétences et toute déficience dans la qualité des compétences des nouveaux arrivants et des travailleurs existants. (Des pénuries apparentes de main-d'œuvre ou de compétences peuvent parfois découler de salaires non compétitifs, de mauvaises conditions de travail ou de pratiques de recrutement inadéquates. La première étape consiste donc à déterminer si une pénurie de compétences est réelle);
- ▶ l'impact des pénuries et des déficits de compétences sur les entreprises;
- ▶ les établissements d'enseignement et de formation qui sont importants pour le secteur d'une part pour l'offre de diplômés et la formation des travailleurs existants, et d'autre part pour les qualifications qu'ils fournissent que les employeurs apprécient;

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

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

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

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

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

4.4 Professions clés

Une liste des professions clés du secteur est nécessaire afin de fournir un cadre pour la collecte de données, la discussion et l'analyse, la préparation d'une description des compétences dans le secteur et de la manière dont elles évoluent, et la formulation de conclusions et recommandations.

Dresser une liste pratique peut demander de gros efforts, dans la mesure où elle implique de faire des compromis entre les priorités. Aux fins de la démarche STED, il nous faut (en général) une liste de 10 à 20 professions couvrant la plupart des compétences clés requises dans le secteur aujourd'hui et à l'avenir. La liste doit inclure chaque profession employant un nombre relativement élevé de personnes. Elle doit également couvrir tous les niveaux de compétences, des professions peu qualifiées aux professions de haut niveau des cadres et des professions libérales, en établissant des distinctions explicites comme par exemple (dans un contexte manufacturier) entre le travail manuel peu qualifié, le travail d'un opérateur ou d'un assembleur qualifié, le travail d'un technicien et le travail d'un professionnel de haut niveau. Elle doit également chercher à mettre en lumière les professions émergentes qui sont essentielles au fonctionnement des entreprises du secteur ou qui semblent susceptibles de jouer un rôle important dans leur avenir, même si les travailleurs de cette profession ne sont pas très nombreux. Ces professions émergentes peuvent voir le jour ou gagner en importance en raison de changements en matière de technologie ou d'organisation du travail, ou pour soutenir le besoin d'écologisation des entreprises.

Les principales sources d'idées pour établir la liste des professions devraient être:

- ▶ les employeurs et autres experts du secteur;

- ▶ la Classification internationale type des professions (CITP) ainsi que toutes les données sur l'emploi par profession disponibles pour le secteur, de sources telles que les enquêtes sur la population active, qui peuvent servir à mettre en évidence les professions les plus importantes en termes d'emploi;

- ▶ les listes des normes professionnelles en vigueur applicables au secteur; et

- ▶ des études existantes sur les compétences pour le même secteur, y compris celles réalisées par d'autres pays.

La structure de la liste des professions clés sera probablement un compromis entre la structure de la CITP et la conception que les employeurs et autres experts du secteur ont des professions du secteur. Elle devra peut-être aussi tenir compte des cadres de référence existants, tels que les ensembles de normes professionnelles en vigueur

- ▶ Les experts sectoriels constituent une excellente source d'informations sur les professions dans un secteur et sur la manière dont elles sont comprises par les employeurs, les travailleurs et les établissements d'enseignement et de formation. Leur contribution est nécessaire afin d'élaborer une liste de professions en adéquation avec le processus STED. Les listes de professions proposées par différents experts diffèrent probablement, regroupant de différentes manières les emplois en professions et omettant souvent des professions qu'ils ne considèrent pas comme des priorités immédiates ou pour des raisons qui peuvent ne pas être bien réfléchies. C'est pourquoi il est important de rapprocher les listes de professions proposées par différents experts, et de les faire concorder aussi avec d'autres cadres tels que la CITP, les ensembles de normes professionnelles existants et les études sur les compétences existantes.

- ▶ La référence à la CITP permet d'utiliser les données des enquêtes sur la population active (si celles-ci sont disponibles) pour les groupes professionnels de haut niveau (à un chiffre), et parfois pour les professions plus détaillées (CITP à 2, 3 ou 4 chiffres) qui emploient le plus grand nombre de travailleurs. Le recours à la CITP permet de s'assurer que la liste des professions couvre tous les niveaux professionnels, y compris les professions peu qualifiées nécessitant une formation initiale limitée, les professions de niveau EFTP exigeant des compétences techniques et professionnelles importantes, et les professions de haut niveau dont certaines requièrent une formation universitaire. Cependant, la CITP contient un nombre trop élevé de professions détaillées pour pouvoir toutes les utiliser dans une liste fonctionnelle de professions pour un secteur donné. De plus, les statistiques professionnelles provenant des enquêtes sur la population active dans les pays où la méthodologie STED est déployée peuvent ne pas être fiables au niveau détaillé, en raison de la taille des échantillons d'enquête et parce que la qualité du codage détaillé des professions dans les enquêtes sur la population active de travail n'est parfois pas prioritaire car elle n'a pas d'impact sur les résultats habituellement publiés.

- ▶ S'il existe un ensemble de normes professionnelles pour le secteur, il est important d'en tenir compte lors de l'élaboration de la liste des professions. La structure sera généralement déjà bien pensée en termes de professions et de niveaux, mais il se peut qu'elle ne soit plus à jour, qu'elle exclue ou déprécie des professions considérées comme importantes par les experts du secteur, ou que les experts estiment qu'il existe de meilleures solutions aux choix faits lors de la conception du cadre. À ce stade, il est important de garder à l'esprit que le processus STED peut faire des recommandations sur les normes professionnelles et sur les programmes d'études correspondants, de sorte que toute contradiction majeure avec un cadre de normes professionnelles existant doit être examinée avec soin.

La liste des professions doit inclure des catégories professionnelles résiduelles à différents niveaux de manière à couvrir les professions qui ne figurent pas ailleurs.

Par ailleurs, il faudrait obtenir des données sur la composition professionnelle de l'emploi dans le secteur, et les faire correspondre si possible à la liste des professions clés. Pour ce faire, il peut être possible de s'appuyer sur les données de l'enquête sur la population active, comme indiqué dans la section «Statistiques sectorielles». À défaut, le processus de consultations et de discussions avec des groupes cibles peuvent inclure une question d'enquête pour les entreprises portant sur le nombre et le sexe de leurs salariés dans chaque profession.

4.5 Statistiques sur l'enseignement et la formation et autres informations sur l'offre

L'équipe technique doit faire en sorte de rassembler des statistiques et d'autres informations sur l'EFTP et les formations universitaires (y compris les formations en apprentissage) liées aux principales professions du secteur – plus particulièrement les professions clés pour lesquelles le secteur est l'un des principaux employeurs du pays.

Outre ces statistiques, il est également important de disposer d'une série d'informations qualitatives, portant notamment sur les sujets suivants:

- ▶ structure des qualifications, durée des cours et progression entre les cours et entre les qualifications;
- ▶ sources de l'offre de compétences que le secteur utilise vraiment;
- ▶ formation par le secteur comme source d'offre de compétences;
- ▶ autres sources d'offre que le secteur utilise – par exemple, la migration, la réinsertion professionnelle;
- ▶ collaboration entre le secteur et l'enseignement et la formation sur l'offre de compétences; et
- ▶ autres contraintes systémiques de l'offre, parmi lesquelles les modèles de financement, l'adéquation des programmes d'études, la formation des enseignants, la disponibilité d'équipements pour la formation pratique et les systèmes d'évaluation.

En ce qui concerne les statistiques, il est préférable, dans la mesure du possible, de s'appuyer sur les données des organismes gouvernementaux responsables de ces secteurs d'enseignement et de formation, tels qu'un ministère de l'Éducation, une agence d'EFTP ou une autorité chargée des qualifications. Lorsque les données ne sont pas disponibles, on pourra éventuellement identifier les principaux établissements d'enseignement et de formation qui dispensent ces cours spécifiques et y réaliser une petite enquête. Les chercheurs externes peuvent avoir des difficultés à identifier rapidement tous les cours pertinents et à obtenir des réponses à l'enquête les concernant. Il peut être utile d'avoir des représentants des établissements d'enseignement et de formation au sein du comité directeur ou de l'équipe technique pouvant fournir un éclairage et mettre à profit leurs relations professionnelles pour encourager les réponses.

L'indicateur quantitatif le plus important est une série chronologique sur le nombre annuel de diplômés dans chaque discipline pertinente et à chaque niveau. Pour pouvoir interpréter ce que cela implique pour l'offre de compétences, il est nécessaire de savoir comment les étudiants passent d'une qualification à une autre. Si les étudiants entrent majoritairement sur le marché du travail après avoir obtenu une qualification, ils contribuent alors tous à l'offre de compétences, mais si, par exemple, un tiers d'entre eux passe à une qualification supérieure, seuls deux tiers seront directement disponibles pour le recrutement et le dernier tiers sera disponible ultérieurement à un niveau de qualification plus élevé.

Les statistiques sur le nombre d'étudiants/stagiaires et sur le nombre d'étudiants/stagiaires commençant une formation peuvent également être utiles, mais il est important de les comparer aux informations sur la durée du type de formation et, de préférence, la proportion d'étudiants/stagiaires susceptibles d'obtenir un diplôme. À titre d'exemple, dans des conditions stables, une formation de 1 000 étudiants/stagiaires d'une durée de trois ans produirait environ 270 diplômés par an si elle perdait 10 pour cent de ses étudiants chaque année.

▶ **Tableau 1: Exemple illustrant la relation entre le nombre d'étudiants/stagiaires et le nombre de diplômés**

Nombre d'étudiants	Année 1	Année 2	Année 3	Diplômés
1,000	369	332	299	269

Lorsque les statistiques sur le nombre d'étudiants/stagiaires se rapportent à des cours d'une durée inférieure à une année académique, il est important de préciser si les statistiques représentent les effectifs à un moment donné, ou sur une base d'équivalent temps plein, ou si elles représentent réellement le nombre d'étudiants à temps plein pour l'année.

Le tableau 2 présente les sources d'information potentielles sur l'offre de compétences. Les références à l'enseignement et à la formation devraient englober l'EFTP, l'université, la formation en alternance (y compris l'apprentissage et autres), la formation dispensée par les services publics de l'emploi, la formation dispensée par les associations professionnelles et la formation dispensée par les ONG. La formation initiale et continue en entreprise relève de la rubrique «Formation par le secteur en tant que source d'offre de compétences».

► **Tableau 2: Sources d'information potentielles sur l'offre de compétences.**

Offre quantitative – Enseignement et formation	Offre qualitative – Enseignement et formation	Structure des qualifications, durée du cours et progression	Sources de l'offre que l'industrie utilise réellement	Formation par l'industrie en tant que source d'offre de compétences	Autres sources d'offre – migration, réinsertion professionnelle, etc.	Collaboration entre l'industrie et l'enseignement et la formation concernant l'offre (et autres contraintes systémiques de l'offre)
<p>Statistiques officielles publiées par type de formation – inscriptions, nombre d'étudiants, nombre de diplômés, données de suivi.</p> <p>Statistiques du ministère de l'Éducation, de l'Agence pour l'EFTP, de l'Agence pour l'enseignement supérieur, etc.</p> <p>Enquête auprès de tous les établissements d'enseignement concernés</p>	<p>Consultations avec les ministères et agences</p> <p>Entretiens avec des établissements d'EFTP et des universités</p> <p>Entretiens avec les projets de coopération au développement qui forment les travailleurs</p>	<p>Consultations avec les ministères et agences</p> <p>Entretiens avec des établissements d'EFTP et des universités</p>	<p>Données de l'enquête de suivi</p> <p>Entretiens avec des établissements d'EFTP et des universités</p> <p>Entretiens avec les projets de coopération au développement qui forment des travailleurs potentiels</p>	<p>Informations tirées d'entretiens avec des établissements d'EFTP et des universités sur leur offre de services de formation à l'industrie</p> <p>Entretiens avec les projets de coopération au développement qui forment les travailleurs actuels</p>	<p>Données de l'enquête sur la population active portant sur la nationalité des travailleurs par profession</p>	<p>Consultations avec les ministères et agences</p> <p>Entretiens avec des établissements d'EFTP et des universités</p>
<p>Opinions de l'industrie sur le nombre suffisant de diplômés (entretiens, enquêtes et/ou contributions lors de l'atelier)</p>	<p>Opinions de l'industrie sur la qualité et la pertinence des compétences (fondamentales et techniques) des diplômés (entretiens, enquêtes et/ou contributions lors de l'atelier)</p>	<p>Perspective de l'industrie sur le rôle des stages pratiques, des apprentissages et autres formations en milieu professionnel</p>	<p>Informations de l'industrie (entretiens, enquêtes et/ou contributions à l'atelier)</p>	<p>Informations de l'industrie (entretiens, enquêtes et/ou contributions à l'atelier)</p>	<p>Informations de l'industrie (entretiens, enquêtes et/ou contributions à l'atelier)</p>	<p>Informations de l'industrie (entretiens, enquêtes et/ou contributions à l'atelier)</p>

4.6 Projections de la demande de compétences

Idéalement, le rapport de fond devrait inclure des projections de la demande de nouveaux travailleurs par profession. Toutefois, dans certains contextes nationaux, cela peut s'avérer difficile à faire en respectant une norme acceptable, étant donné les lacunes en matière de disponibilité de données fiables au niveau des secteurs dans de nombreux pays où la méthodologie STED est appliquée. L'équipe technique doit en évaluer la faisabilité. Elle doit conseiller le comité directeur sur la faisabilité et, le cas échéant, sur la méthodologie détaillée à suivre.

Les méthodologies détaillées utilisent des projections de l'emploi dans le secteur provenant de diverses sources, notamment des stratégies nationales et sectorielles existantes, des modèles macroéconomiques ou des scénarios sectoriels pour les exportations, les ventes sur le marché intérieur et la productivité du travail. Les décisions sur le choix de la forme des projections d'emploi dans le secteur sont basées sur des critères techniques ainsi que sur le niveau de confort des décideurs politiques et autres parties prenantes vis-à-vis de chaque option.

Les méthodologies détaillées ventilent les projections d'emploi par profession. Cela peut se faire sur la base du cadre de référence des professions clés, en prenant généralement comme point de départ les données sur l'emploi par profession tirées d'enquêtes par sondage sur les entreprises, ou sur la base des codes professionnels à un chiffre de la CIP, généralement en recourant aux données de l'enquête sur la population active. En principe, la ventilation par profession peut se faire en utilisant des codes CIP plus détaillés, mais dans la pratique, la taille des échantillons de l'enquête sur la population active (et souvent aussi la qualité du codage détaillé des professions) rend généralement cette méthode peu pratique dans les pays où la démarche STED est mise en œuvre.

Dans la plupart des secteurs, la distribution professionnelle de l'emploi évoluera au fil du temps. L'équipe technique doit évaluer si elle peut estimer cette évolution aux fins du modèle de projection, si possible en se basant sur les tendances des enquêtes régulières sur la population active, corroborées par l'avis d'experts du secteur. Si elle ne dispose pas d'informations quantitatives sur les tendances, elle peut, dans certains cas, recourir à des avis d'experts corroborés ou calibrés sur les tendances dans des secteurs équivalents d'autres pays.

La demande de nouveaux travailleurs dans une profession dans un secteur donné comporte deux volets: 1) la demande d'expansion résultant des perspectives de croissance de l'emploi dans la profession; et 2) la demande de remplacement découlant de la nécessité de remplacer les travailleurs qui quittent leur emploi dans le secteur.

Estimer avec précision la demande de remplacement est une tâche ardue, car il est difficile de mesurer précisément la demande de remplacement, même actuelle, et le rythme auquel les employés quittent le secteur peut varier dans le temps. Comme la mobilité des travailleurs d'un secteur se fait généralement entre les entreprises de ce secteur, le taux de remplacement annuel d'une profession est souvent très inférieur au taux moyen de roulement des salariés pour la profession déclarée par les entreprises individuelles. Des estimations raisonnables du taux de remplacement doivent tenir compte des informations qualitatives, et de toute information quantitative disponible, sur ce que font les travailleurs après avoir quitté leurs entreprises. Des données sur le profil d'âge des salariés, parfois disponibles dans les enquêtes sur la population active, fournissent également des indications utiles en conjonction avec des informations qualitatives sur l'âge des salariés lorsqu'ils quittent leur emploi dans le secteur; par exemple, l'âge habituel auquel les travailleurs prennent leur retraite ou ne sont plus physiquement aptes au travail, ou l'âge habituel auquel les travailleurs peuvent quitter un emploi salarié pour créer leur propre entreprise ou assumer des obligations familiales.

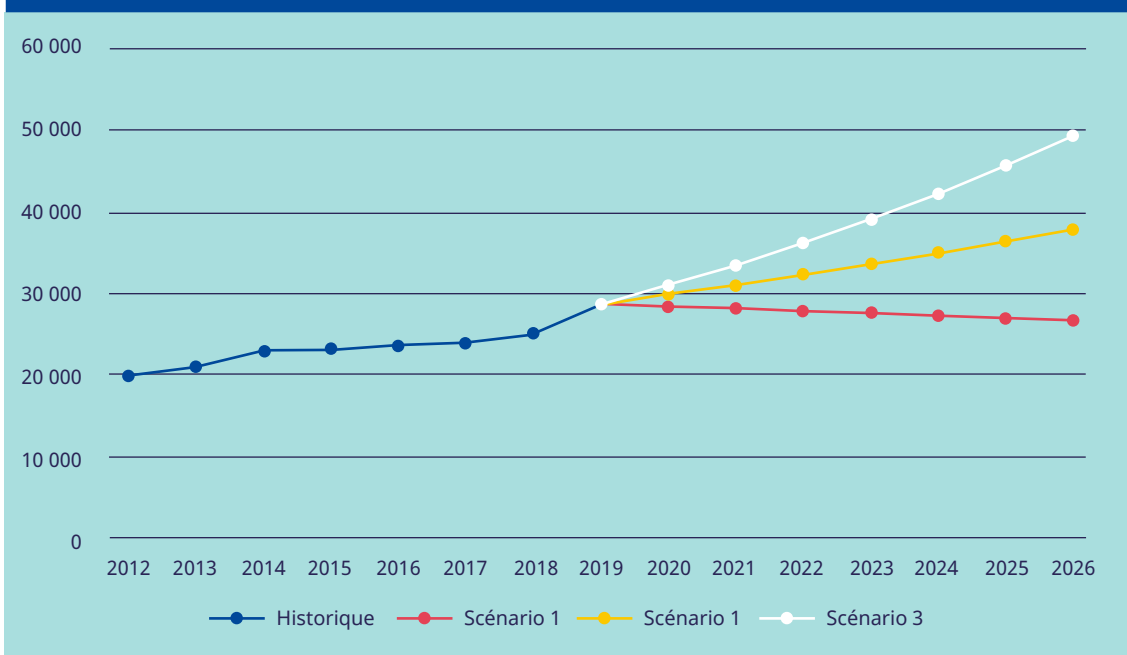
Il arrive que des projections de la demande de compétences pour un secteur soient déjà disponibles, par exemple dans le cadre d'un modèle national de prévision des professions ou d'un exercice de prévision effectué antérieurement pour le secteur. La situation idéale est lorsqu'il existe déjà un système national de prévision de la demande de compétences capable d'établir des prévisions au niveau du secteur, et que les dépositaires du modèle sont en mesure de collaborer avec l'équipe technique de STED pour produire des prévisions pour le secteur, les valider qualitativement avec des experts sectoriels, et réaliser les ajustements nécessaires après validation. Les résultats des modèles

nationaux de prévisions des professions au niveau sectoriel se basent sur des données historiques et ne comportent souvent pas de mécanisme permettant de prendre en compte les informations sur les évolutions actuelles qui peuvent être connues de tous dans le secteur.

Il est par ailleurs possible d'utiliser d'autres prévisions existantes de la demande de main-d'œuvre si l'équipe technique les juge crédibles. L'équipe technique doit veiller à les identifier correctement et à inclure une description de la méthodologie. Les méthodologies de demande de compétences au niveau sectoriel n'étant pas toujours bien pensées, la transparence est nécessaire et il est important d'être prudent avant d'assumer la responsabilité de la qualité de projections faites par autrui.

Le graphique et le tableau ci-dessous illustrent la manière dont les projections de la demande de compétences professionnelles peuvent être présentées lors de l'atelier technique et de politique générale, quelle que soit la manière dont elles sont élaborées. Alors qu'il serait en principe idéal d'utiliser la liste des professions clés qui a été préparée pour le secteur, la disponibilité des données peut rendre nécessaire ou préférable l'utilisation des classifications de la CITP pour les projections quantitatives, et de les relier de manière descriptive au cadre de référence des professions clés.

► Figure 3: Exemple illustrant la manière de présenter les projections d'emploi total d'un modèle sectoriel de demande de compétences



La figure 3 illustre la manière de présenter les résultats par profession d'un modèle de demande de compétences. Elle est basée sur le scénario 3 ci-dessus, ainsi que sur des chiffres indicatifs de l'emploi par profession. Le modèle sous-jacent comporte un changement dans la distribution professionnelle de l'emploi au cours des cinq années, avec une augmentation de la part de l'emploi dans les professions intellectuelles et scientifiques, et de celles des techniciens et des opérateurs d'usine et de machine, et une diminution de la part des professions élémentaires.

Les chiffres réels correspondant aux différentes colonnes présentées dans le tableau 3 devraient normalement être disponibles dans tout modèle de prévision de la demande de compétences par profession dans un secteur.

- ▶ La première colonne présente l'emploi actuel dans chaque catégorie professionnelle.
- ▶ La deuxième colonne indique la croissance annuelle en pourcentage dans chaque profession au cours des cinq prochaines années. Si celle-ci n'est pas directement une caractéristique du modèle, elle peut être calculée de manière inverse comme le taux de croissance annuel composé (TCAC) nécessaire pour produire la croissance de l'emploi prévue pour la profession.
- ▶ La troisième colonne correspond à la croissance annuelle moyenne absolue de l'emploi prévue pour la profession sur une période de cinq ans, ou en d'autres termes, la demande prévisionnelle d'expansion de la profession.
- ▶ La quatrième colonne indique la demande annuelle moyenne de remplacement pour chaque catégorie professionnelle sur la période de cinq ans.
- ▶ La cinquième colonne indique la demande annuelle prévisionnelle totale pour chaque profession, et correspond à la somme des colonnes 3 et 4.

▶ **Tableau 3: Exemple illustrant la manière de présenter les projections de la demande de compétences par profession à partir d'un modèle sectoriel de demande de compétences (d'une option retenue)***

CITP	ISCO description	Situation de l'emploi actuelle par profession	Croissance de l'emploi dans la profession en % par an sur 5 ans	Augmentation moyenne absolue de l'emploi dans la profession par an sur 5 ans	Demande de remplacements par an sur 5 ans	Demande totale de la profession par an
1	Directeurs, cadres de direction et gérants	863	8.0%	81	21	102
2	Professions intellectuelles et scientifiques	1,151	12.9%	192	49	241
3	Techniciens	3,454	11.4%	492	141	633
	Autres professionnels intermédiaires	576	8.0%	54	7	61
4	Employés de type administratif	4,317	8.0%	404	160	564
5	Personnel des services directs aux particuliers, commerçants et vendeurs	2,015	8.0%	188	75	263
6	Agriculteurs et ouvriers qualifiés de l'agriculture, de la sylviculture et de la pêche	0		0	0	0
7	Métiers qualifiés de l'industrie et de l'artisanat	3,454	8.0%	323	128	451
8	Conducteurs d'installations et de machines, et ouvriers de l'assemblage	10,073	8.6%	1,027	632	1,659
9	Professions élémentaires	2,878	-2.5%	-69	217	148
Total		28,780		2,693	1,429	4,121

* Une alternative consiste à utiliser la liste des professions du secteur qui a également été préparée.

4.7 Information pour préparer l'atelier de prospection technique et de politique

Un certain nombre de résultats de cette phase doivent être ajoutés aux documents de l'atelier de prospection technique et de politique. Chacun d'entre eux est conçu pour être utilisé à un moment spécifique de l'atelier. Les références aux points de l'ordre du jour entre parenthèses renvoient à l'ordre du jour d'un atelier de prospection technique et de politique STED présenté dans le tableau 4 du chapitre suivant

- ▶ 1. Une présentation de l'étude de base sectorielle STED est requise pour une session au début de l'atelier (c'est le matériel au point 2 de l'ordre du jour).

- ▶ 2. Une ébauche de diagramme de la chaîne de valeur pour le secteur doit être soumise aux participants à l'atelier pour un retour d'information et une éventuelle amélioration. Lorsque différents sous-secteurs ont des chaînes de valeur très différentes, il peut être nécessaire d'établir plus d'un diagramme de chaîne de valeur. La première ébauche du diagramme de la chaîne de valeur doit normalement être incluse dans l'étude de base (à ajouter au point 3 de l'ordre du jour).

- ▶ 3. Des séries chronologiques présentées sous forme de graphiques et portant sur l'emploi, la production et les exportations dans le secteur sont également nécessaires. Ces graphiques devraient faire partie de l'étude de base, et peuvent déjà être inclus dans la présentation de l'étude de base (à ajouter au point 3 de l'ordre du jour).

- ▶ 4. Le «jeu de mise en balance pour formuler la vision» décrit plus loin devrait être adapté de manière que les questions tiennent compte de la situation du secteur (à ajouter au point 3 de l'ordre du jour).

- ▶ 5. Une diapositive sur les «professions clés» doit être préparée et inclure des données sur la distribution professionnelle de l'emploi (à ajouter au point 5 de l'ordre du jour).

- ▶ 6. Une ébauche de diapositive(s) sur les projections de la demande de compétences doit être préparée (à ajouter au point 6 de l'ordre du jour).

- ▶ 7. Une diapositive sur l'offre de compétences devrait être préparée sur la base des données recueillies sur l'offre de compétences (à ajouter au point 8 de l'ordre du jour).

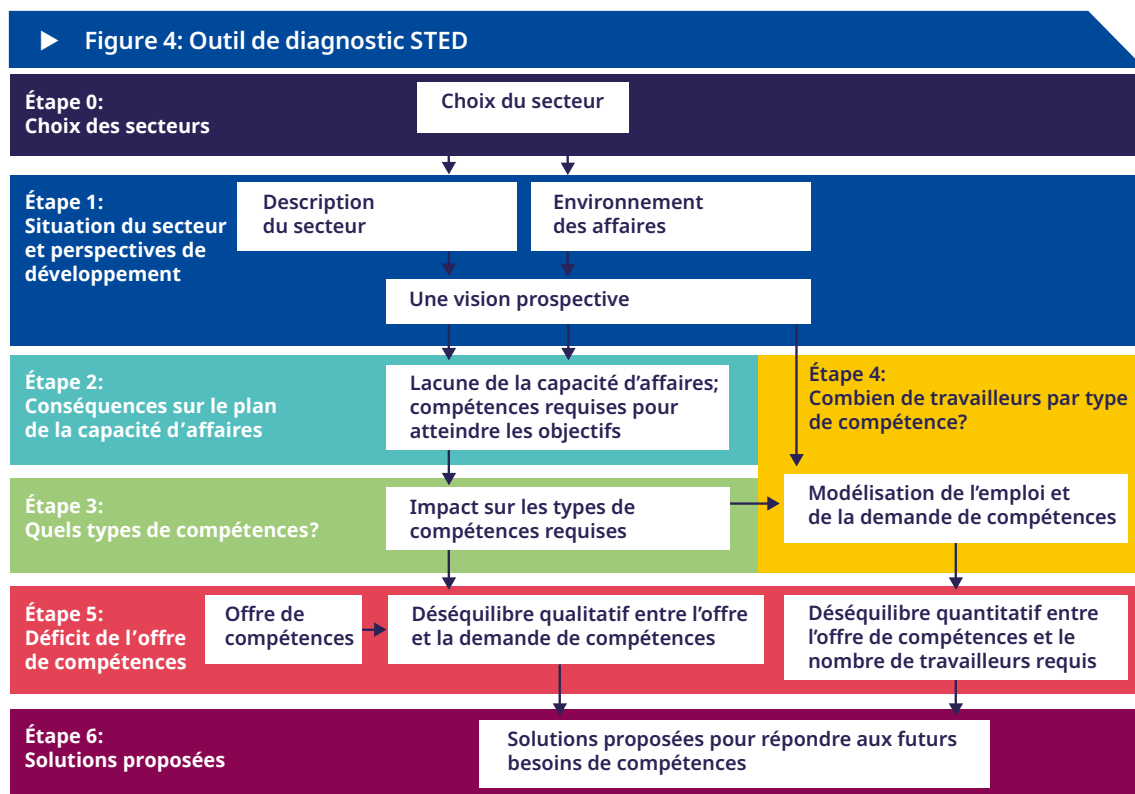
- ▶ 8. Une ou des diapositives sur les éléments démontrant les déficits de compétences doit être préparée (à ajouter au point 8 de l'ordre du jour).

5

► 5. Atelier de prospection technique et de politique

La session de prospection technique et de politique STED rapide vise à recueillir le point de vue de participants en passant en revue sur une période de deux à trois jours les étapes de diagnostic suivantes du secteur cible. Tout facilitateur éventuel qui souhaite obtenir plus d'informations sur l'outil (que celles fournies ici) peut consulter le guide pratique STED (BIT, 2012).

Le diagramme ci-après résume l'outil de diagnostic. L'étape 0 se déroule avant l'atelier de prospection technique et de politique. La préparation de l'étude de base permet de recueillir des informations importantes pour plusieurs étapes. Comme mentionné dans le chapitre précédent, cette étude sert à préparer du matériel sur mesure pour l'atelier. Si l'équipe technique et le secrétariat estiment que le processus en serait amélioré, ils peuvent distribuer cette étude de base préliminaire aux participants avant l'atelier.

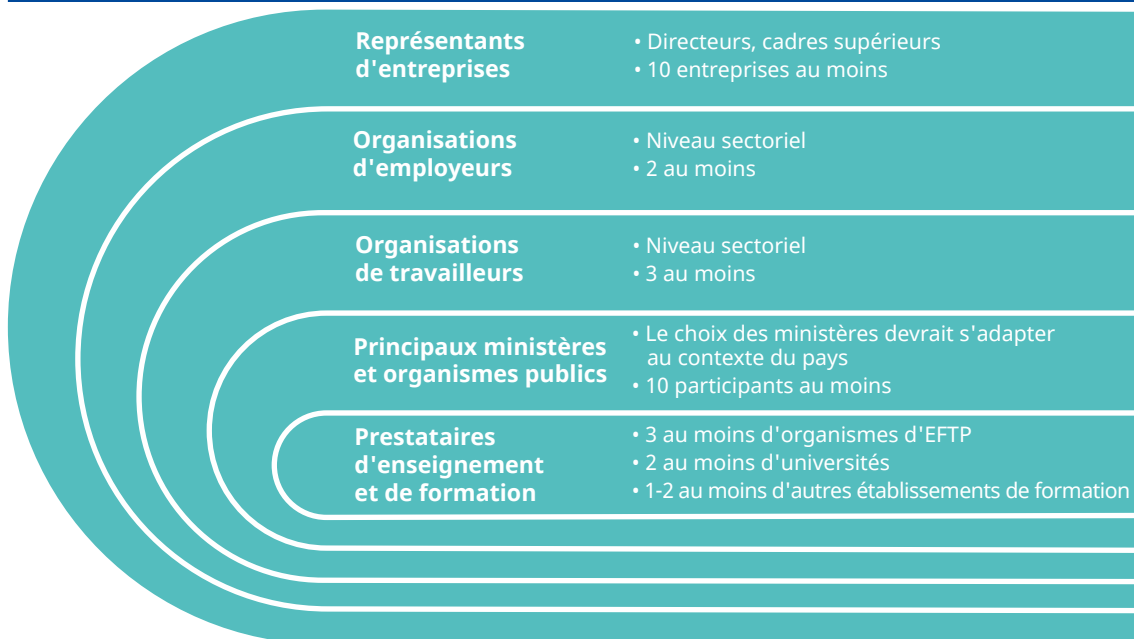


L'atelier technique et de politique devrait rassembler de 20 à 30 participants par secteur couvert. Normalement, un atelier distinct est organisé pour chaque secteur couvert mais un même atelier peut exceptionnellement couvrir deux ou trois secteurs, les sessions plénières représentant un quart de l'atelier, les trois quarts restants étant des outils parallèles spécifiques au(x) secteur(s).

5.1 Profil des participants

La composition cible du groupe de participants pour chaque secteur dépendra des circonstances et des accords institutionnels, mais elle devrait suivre dans les grandes lignes les conseils ci-après.

► Figure 5: Participants à l'atelier par secteur



- Des représentants de niveau supérieur et de niveau intermédiaire à supérieur d'entreprises du secteur, couvrant la direction générale, la gestion des RH et la gestion des opérations, englobant des sociétés de premier plan, des grandes entreprises et des PME, et un échantillon représentatif de sous-secteurs. Dans une situation idéale, **60 pour cent des participants peuvent être de la branche d'activité**. L'efficacité et la réussite de l'atelier dépendent d'une forte présence d'employeurs.
- Deux représentants sectoriels au moins d'organisations d'employeurs et/ou autres organisations commerciales du secteur.
- Trois représentants au moins d'organisations de travailleurs.
- La représentation des principaux ministères et organismes liés au secteur devrait inclure au moins un haut fonctionnaire et (le cas échéant) un expert sur les questions sectorielles. Le choix des ministères et organismes devrait s'adapter aux circonstances, mais la liste ci-après peut être utilisée à titre indicatif: ministère du Commerce, ministère de l'Industrie, ministère du Travail, ministère de l'Éducation, ministère de la Planification, ministère de tutelle (comme le ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation, ou le ministère du Tourisme), organisme d'EFTP, conseil de DRH, conseil de développement des compétences, agence de promotion des exportations, agence de promotion des investissements et des IDE, agence de développement industriel, autorité en charge des qualifications, agences pour l'amélioration de la productivité ou de l'innovation, service public de l'emploi, conseil des compétences sectorielles et autres agences chargées de l'aide au secteur (comme l'agence de la sécurité alimentaire ou l'agence de promotion du tourisme).
- Des hauts représentants de prestataires d'enseignement et de formation créant un réservoir de diplômés et offrant un enseignement et une formation continue au secteur, y compris au moins trois représentants d'organismes d'EFTP, deux d'universités ainsi que des représentants de centres de formation ou «centres d'excellence» offrant une formation spécialisée au secteur. Deux étudiants environ pourraient éventuellement faire partie du groupe.

D'autres organisations régionales à l'échelle nationale et sous-nationale peuvent également participer à l'atelier, notamment des représentants nationaux d'employeurs et de travailleurs et des représentants ministériels dont les responsabilités dépassent le(s) secteur(s) faisant l'objet de l'atelier.

Les représentants d'autres partenaires de développement intéressés par les compétences du secteur peuvent avoir la possibilité de participer ou d'observer, sous réserve que leurs contributions se concentrent principalement sur l'information et la clarification technique, que l'orientation de l'analyse, des conclusions et des recommandations soit toujours fixée par partenaires sectoriels et nationaux, et qu'ils suivent les directives du facilitateur de l'atelier sur le processus. Il existe une marge pour que des représentants d'autres partenaires de développement intéressés par les compétences sectorielles y assistent à titre d'observateurs ou de participants, pour autant qu'il soit garanti que leurs contributions se concentrent essentiellement sur l'information et la clarification technique, que la direction des analyses, conclusions and recommandations reste aux mains des intervenants du secteur et des partenaires nationaux, et qu'ils suivent les instructions sur le processus fournies par les facilitateurs de l'atelier.

5.2 Sessions et structure de l'atelier

L'atelier STED rapide est structuré en dix sessions fondées sur l'outil de diagnostic STED, comme suit.

► **Tableau 4: Sessions de l'atelier de prospection technique et de politique STED rapide et leur lien avec l'outil de diagnostic STED**

Sujet de la session		Lien avec l'outil
Session 1	Introduction à l'atelier: objectif, impact visé, processus et outil de diagnostic STED	Introduit l'outil STED
Session 2	Présentation et discussion sur les consultations et la recherche de fond	Analyse pré-préparée des statistiques et autres informations de sources secondaires apportant des informations pour l'étape 1 de l'outil de diagnostic STED et des parties d'autres étapes
Session 3	Description du secteur; environnement des affaires; et une vision prospective du secteur	Étape 1: Situation du secteur et perspectives de développement
Session 4	Lacunes de la capacité d'affaires	Étape 2: Conséquences sur le plan de la capacité d'affaires
Session 5	Conséquences sur le plan de la capacité d'affaires pour les types de compétences requises	Étape 3: Quel type de compétences?
Session 6	Perspectives de quantité de compétences requises	Étape 4: Modélisation de l'emploi et de la demande de compétences
Session 7	Contraintes systémiques à l'offre de compétences et au développement de compétences pour le secteur	Étape 5: Déficit de l'offre de compétences
Session 8	Offre de compétences disponible; et déséquilibre entre l'offre et les perspectives de compétences requises	Étape 5: Déficit de l'offre de compétences (suite)
Session 9	Élaboration de propositions pour répondre aux besoins futurs de compétences	Étape 6: Solutions proposées
Session 10	Conclusions et marche à suivre	Résumé des conclusions et des étapes suivantes

Le tableau ci-après donne un exemple de programme de prospection STED rapide. En principe, l'atelier peut durer 2 ou 3 jours, dont la répartition dépend essentiellement d'un compromis entre l'étendue de l'analyse et du dialogue et la commodité des participants. Dans la pratique, l'atelier dure généralement 2 jours car de nombreux participants – en particulier les représentants de la branche d'activité – éprouvent des difficultés à s'engager pour une période plus longue.

L'exemple de programme ci-après se base sur l'option de 2 jours.

► **Tableau 5: Exemple de programme d'atelier technique et de politique STED rapide s'étendant sur 2 jours**

JOUR 1	JOUR 2
ENREGISTREMENT	
Remarques Mot de bienvenue et exercice pour briser la glace	Discours, présentation des participants et exercice pour briser la glace
Session 1 Introduction à l'atelier: objectif, impact visé, processus et outil de diagnostic STED	Présentations, Q&A
Session 2 Presentation and discussion on background research and consultations	Présentations, Q&R
Pause-café	
Session 3 Description du secteur; environnement des affaires; et une vision prospective du secteur	Présentations et travail en groupe
Déjeuner	
Session 4 Lacune de la capacité d'affaires	Présentations et travail en groupe
Session 5 Conséquences sur le plan de la capacité d'affaires pour les types de compétences requises	Présentations et travail en groupe
Pause-café	
Session 5 (suite) Conséquences sur le plan de la capacité d'affaires pour les types de compétences requises	Collecte d'idées, analyse et discussion organisée
Session 6 Perspectives de quantité de compétences requises	Présentations par groupes sectoriels, avec brève discussion
Dîner	
JOUR 2	FORMAT
Bienvenue de nouveau et commentaires sur le premier jour	
Session 7 Contraintes systémiques à l'offre de compétences et au développement de compétences pour le secteur	Travail en groupe organisé
Session 8 Offre de compétences disponible; et déséquilibre entre l'offre et les perspectives de compétences requises	Travail en groupe et discussion organisée en plénière
Pause-café	
Session 9 Élaboration de propositions pour répondre aux besoins futurs de compétences	Travail en groupe organisé
Déjeuner	
Session 9 (suite) Élaboration de propositions pour répondre aux besoins futurs de compétences	Travail en groupe organisé
Session 10 Conclusions et marche à suivre	Session plénière

5.3 Orientations pour diriger l'atelier de prospection technique et de politique STED rapide

5.3.1 Portée des orientations

La présente section donne des orientations sur l'approche de chaque session ainsi que sur les exercices et discussions organisées qui seront réalisés dans le cadre de l'atelier. Les facilitateurs se préparant à diriger un atelier STED rapide devraient également renvoyer aux documents mentionnés dans le matériel d'atelier ci-après.

5.3.2 Matériel d'atelier

L'équipe de facilitateurs devrait préparer, avec l'aide de l'équipe technique, une série de matériel en prévision de l'atelier. Un exemple de ce matériel est disponible en format PowerPoint et peut être adapté si nécessaire. La structure du présent document suit le format de dix sessions utilisé dans l'atelier.

Les principaux éléments à créer sur mesure sont soulignés dans la «Section 4.7 Information pour préparer l'atelier de prospection technique et de politique» au chapitre précédent. Le guide pratique STED (BIT, 2012) donne des informations de fond détaillées sur l'approche STED.

5.3.3 Lieu de l'atelier

L'atelier devrait se dérouler dans une salle spacieuse pouvant accueillir confortablement le nombre de participants et de personnel prévu, avec un espace et une flexibilité permettant de passer d'un format de session plénière à un format de travail en groupe, et permettant des exercices où les participants se déplacent. Il faut un projecteur et un écran, et au moins un tableau blanc ou un tableau à feuilles pour chacun des 3 à 5 groupes, ainsi que quelques fournitures de bureau. Certains groupes peuvent préparer des documents de travail en groupe sur ordinateur portable et les présenter sur l'écran.

Il est très souhaitable que l'atelier soit organisé dans un endroit attrayant hors de la ville, afin d'encourager la participation et pour que les participants soient moins susceptibles de se consacrer à des questions de travail quotidiennes. Il est important de prévoir un budget pour ce faire dès le début du processus STED rapide.

5.3.4 Dotation en personnel de l'atelier

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

Une bonne pratique consiste également à ce que le(s) facilitateur(s) dispose(nt) d'un ou plusieurs assistant(s) qui parle(nt) couramment la ou les langue(s) locale(s), en vue de faciliter une bonne communication, d'aider le(s) facilitateur(s) à comprendre les discussions entre participants, de prendre des notes détaillées et de fournir des premières ébauches de données sur les analyses, conclusions et recommandations à inclure dans le rapport sectoriel, tirées des notes. Le(s) assistant(s) sera (seront) généralement choisi(s) parmi l'équipe technique d'anticipation des compétences ou le personnel de projet du BIT.

Afin de contribuer au dialogue et à la collaboration impliquant plusieurs domaines de responsabilité ministérielle, de mandants et de l'OIT sur des questions de politique, des mandants de haut niveau participeront à l'atelier, du moins à l'ouverture et à la clôture, à l'instar du personnel de projet et de l'équipe du BIT pour le travail décent.

5.4 Contenu de l'atelier

Les paragraphes suivants donnent un aperçu de la manière dont l'atelier technique et de politique devrait être géré, lorsqu'il est mis en œuvre en collaboration entre les partenaires sectoriels et nationaux et l'OIT. Ils n'entrent pas en détails dans le contenu de l'atelier. L'équipe de facilitation devrait être prête à s'adapter aux circonstances le cas échéant.

L'annexe 2 expose le matériel de présentation sous format PowerPoint à utiliser lors de l'atelier technique et de politique, avec des adaptations et des ajouts en fonction du contexte sectoriel et national.

5.4.1 Introduction de l'atelier

L'atelier technique et de politique commence par de brefs discours d'accueil du BIT et de l'organisation ou des organisations partenaire(s) accueillant l'atelier.

Il devrait y avoir un rapide tour de table, chaque participant prononçant quelques mots, donnant son nom et son affiliation et exposant ce qu'il espère obtenir du processus de stratégie de compétences.

Un court [exercice pour briser la glace](#) donne un bon point de départ pour activer la participation collaborative aux débats. Sa conception est laissée à la discrétion du facilitateur et de l'équipe technique.

► Encadré 4: Exercice pour briser la glace

Cet exercice peut prendre la forme d'un jeu de mise en balance. Dans le cadre de ce jeu, deux signes, «D'accord» et «Pas d'accord», sont placés à plusieurs mètres l'un de l'autre sur un mur ou des tableaux à feuilles. Le facilitateur pose une série de questions aux participants, qui doivent se déplacer vers le signe «D'accord» s'ils sont d'accord, vers le signe «Pas d'accord» s'ils ne le sont pas, ou rester entre les deux s'ils sont en partie d'accord. Après chaque question, il est demandé à deux ou trois participants à différentes positions sur la balance d'expliquer leur réponse.

Les questions du jeu de mise en balance devraient être conçues sur mesure pour l'atelier en prenant les questions suivantes comme exemples possibles:

- Dans ce pays, l'information sur le marché du travail (IMT) est-elle disponible? Est-elle bien utilisée/exploitée?
- Disposons-nous d'un bon système d'anticipation des besoins de compétences?
- Au niveau sectoriel, disposons-nous de mécanismes permettant l'échange régulier d'avis sur les compétences entre parties prenantes?
- Existe-t-il dans le pays une volonté de travailler en plus étroite collaboration dans le domaine du développement des compétences?
- Disposons-nous d'un mécanisme efficace de suivi et d'évaluation des cours de formation?
- Disposons-nous de capacités d'analyse dans le pays pour anticiper les besoins de compétences?

5.4.2 Session 1 - Introduction à l'atelier: objectif, impact visé, processus et cadre de diagnostic STED

Cette session vise à fournir une introduction à l'atelier. Il s'agit d'une présentation, avec la possibilité de poser des questions et de discuter entre participants. Si l'atelier couvre plus d'un secteur, la session se déroule sous forme de session plénière, afin que les participants de tous les secteurs à couvrir soient réunis.

Les principaux sujets couverts sont:

- ▶ Brève introduction à STED

- ▶ Aperçu des pays et secteurs où des travaux de coopération au développement basés sur STED ont été mis en œuvre

- ▶ Principaux partenaires dans les travaux basés sur STED

- ▶ L'approche STED

- ▶ Le processus STED

- ▶ La logique de développement STED

- ▶ Le cadre de diagnostic STED

- ▶ Grands développements et problèmes intersectoriels dans la politique de commerce, de compétences, d'emploi, d'industrie et de développement pour le pays

5.4.3 Session 2 - Présentation et discussion sur les consultations et la recherche de fond

Cette session vise à apporter les informations factuelles et statistiques disponibles et pertinentes sur le secteur aux participants à l'atelier, à présenter les informations et points de vue obtenus lors des consultations, à travailler au rapprochement des informations statistiques et des consultations avec l'expérience et les points de vue des participants sectoriels, et à baser les analyses et discussions ultérieures de l'atelier sur les consultations et la recherche de base. Le contenu que présentent les facilitateurs dépend des résultats de la recherche documentaire, mais statistiquement parlant, il devrait englober les tendances de l'emploi dans le secteur, la distribution professionnelle de l'emploi, la distribution de l'emploi selon le genre, les tendances de la production du secteur et l'analyse des exportations du secteur et des importations concurrentes. Elle devrait également présenter l'évaluation de l'offre de compétences à laquelle le secteur a accès auprès d'établissements l'EFTP, d'universités, de participants existants sur le marché du travail et d'autres sources comme les groupes sous-représentés sur le marché du travail ou les migrants.

Cette session cherche également à attirer l'attention de l'équipe technique surtout source alternative et supplémentaire de données connue des participants et à tester la définition du secteur, les sources de données officielles et l'analyse préliminaire de l'équipe technique du BIT par rapport aux points de vue des intervenants du secteur et d'autres participants. Les sources de données et informations devraient être énoncées clairement, afin que les participants sachent de manière transparente que ce qui leur est présenté n'est pas un «avis de l'OIT» ou un «avis de l'équipe technique» à discuter, mais un ensemble de faits à rapprocher, résumé avec les points de vue des participants à l'atelier, ou peut-être même rejeté s'il est trompeur ou mal ciblé. Certains participants peuvent se montrer critiques vis-à-vis de statistiques ou d'autres informations qui ne correspondent pas à leur expérience, ou de l'absence d'informations qu'ils s'attendent à voir, et il est important de le gérer de manière constructive afin de renforcer la compréhension.

Il est important que les participants sachent clairement qu'il s'agit de la seule grande présentation de l'atelier de la part de l'équipe d'animation, afin de dissiper d'éventuelles préoccupations quant au fait qu'on «leur parlera» pendant une grande partie de l'atelier.

Le format de la session est le suivant:

- ▶ Un ou plusieurs représentants de l'équipe technique – parmi lesquels se trouve généralement l'expert national qui a dirigé la recherche de base et les consultations ainsi que la rédaction du rapport – présente(nt) le matériel de la recherche documentaire.
- ▶ Une discussion plénière organisée examine comment les données présentées correspondent à l'expérience des participants, souligne toute source de données et d'informations supplémentaire et identifie la manière par laquelle il est possible d'y accéder, met en lumière toute lacune importante qui subsiste dans les données et informations nécessaires pour comprendre le secteur, interprète les données et informations et établit des projections à partir de données historiques en vue de refléter la situation actuelle et d'éventuels développements futurs.

5.4.4 Session 3 - Description du secteur, environnement des affaires et une vision prospective du secteur

Les objectifs de cette session sont les suivants:

- ▶ Donner une description consensuelle des caractéristiques du secteur des participants, tout en tenant compte de la recherche documentaire réalisée;
- ▶ Identifier les principaux facteurs de l'environnement des affaires dans lequel évolue le secteur;
- ▶ Résumer et approfondir l'analyse des caractéristiques du secteur et de l'environnement des affaires, à l'aide de l'outil SWOT («Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats», à savoir atouts, faiblesses, opportunités, menaces); et
- ▶ Formuler un projet de vision du développement futur du secteur que s'approprient les participants et peuvent s'approprier la communauté de politique et la branche d'activité de manière plus générale.

Le produit de toutes les parties de cette session apporte une contribution importante au document stratégique sur les compétences sectorielles, de sorte qu'il est important qu'il soit correctement enregistré.

Le format de la session est le suivant:

- ▶ Le facilitateur procède à une brève présentation interactive couvrant les éléments suivants:
 - ▶ Une diapositive aborde **les questions liées à la définition et à la description du secteur** sur lesquelles l'équipe technique peut nécessiter des précisions.
 - ▶ Le projet de **chaîne de valeur** est présenté. Le facilitateur essaie d'obtenir l'avis des participants sur la chaîne de valeur lors de la session plénière. Il peut poser des questions supplémentaires sur le secteur en rapport avec la chaîne de valeur.
 - ▶ Le facilitateur pose des questions sur la **technologie** et l'**organisation du travail** dans le secteur et anime la discussion entre les participants vers une compréhension commune.
- ▶ Le facilitateur présente les travaux du groupe sur l'environnement des affaires (PESTEL), les tendances du marché ainsi que les atouts, faiblesses, opportunités et menaces du secteur (SWOT).
- ▶ Les participants sont répartis en trois groupes ou plus. Chaque groupe devrait se composer de participants issus d'un éventail de milieux différents, et s'il y a plus d'un participant d'une même organisation, ils devraient être répartis dans des groupes différents. Il est important qu'il y ait des employeurs dans tous les groupes. Si le secteur a des sous-secteurs clairs, chaque groupe peut se concentrer spécifiquement sur les sous-secteurs. Les groupes seront maintenus tout au long de l'atelier.

- ▶ Les groupes peuvent couvrir parallèlement les trois sujets de travail en groupe pour cette session.
 - ▶ Un groupe identifie les **principaux problèmes d'environnement des affaires** que rencontre, selon lui, le secteur.
 - ▶ Un deuxième groupe examine ce qu'il pense être les **principales tendances sur les marchés correspondants**, en termes de croissance, de concurrence, de marges réalisables, de changement dans les produits et services et d'itinéraires vers le marché (par exemple, vente à des intermédiaires ou directement aux consommateurs finaux).
 - ▶ Le troisième groupe vise à produire une analyse générale du secteur couvrant ses **atouts, faiblesses, opportunités et menaces (SWOT)**³.
- ▶ Chaque groupe présentera ses conclusions en plénière et répondra aux questions et commentaires.
- ▶ La session se termine par une étude des aspirations des participants concernant l'avenir du secteur et la formulation d'un projet de vision prospective. La session vise à développer une compréhension commune de l'avenir du secteur qui soit ambitieuse, pratique et réalisable. En termes descriptifs, la vision porte sur les 5 ans à venir au moins et, dans l'idéal, une période de 10 ans ou plus. Elle commence par un jeu de mise en balance (voir encadré 5) qui recueille l'avis initial des participants sur l'avenir du secteur qu'ils estiment possible et auquel ils aspirent. Les tableaux sur la production, les exportations et l'emploi dans le secteur sont à nouveau présentés de manière succincte, et si des projections d'emploi pour le secteur ont été préparées dans le cadre de la recherche de fond, elles sont présentées à ce stade. La session se penche alors plus en détail sur ce que devrait être la vision en termes d'indicateurs de haut niveau englobant la production, les exportations et l'emploi.

³ Notez qu'il est important que les facilitateurs et leurs assistants comprennent bien ce cadre. De nombreux groupes peuvent confondre atouts et opportunités, et faiblesses et menaces, le personnel de l'atelier doit donc pouvoir donner des directives exactes et précises.

► Encadré 5: Jeu de mise en balance pour formuler la vision

Dans cette version du jeu de mise en balance, trois signes, «Plus/Renforcer/Augmenter/Oui», «Proche du chiffre de référence/Pas de changement/Peut-être» et «Moins/Atténuer/Réduire/Non», sont placés à intervalles réguliers sur un mur ou sur des tableaux à feuilles. Le facilitateur pose une série de questions aux participants. Si ceux-ci estiment que le résultat devrait être supérieur à un chiffre de référence, que certaines caractéristiques du secteur devraient être renforcées ou qu'ils envisagent une sorte d'augmentation, ils doivent se déplacer vers le signe «Plus /Renforcer/Augmenter». Par contre, s'ils estiment que ce n'est pas le cas, ils doivent aller vers le signe «Moins/Atténuer/Réduire». Enfin, s'ils envisagent un résultat proche du chiffre de référence ou peu de changement ou de croissance, Ils devraient aller au signe «Pas de changement». Après chaque question, il est demandé aux participants d'approfondir leur avis sur cet aspect de l'avenir, expliquant les résultats qu'ils voudraient voir ainsi que ce qui, selon eux, est susceptible de se produire. Cela stimule généralement un débat énergique et productif, en particulier au cours des premières questions.

Les questions du jeu de mise en balance devraient être conçues sur mesure pour l'atelier, et devraient être ajustées en fonction de la recherche de fond et de la discussion de la session 1, en prenant comme exemples possibles les questions suivantes:

- Nous souhaitons que se réalise la vision pour le développement du secteur exposée dans <nom du document de stratégie de développement>.
- Nous espérons que les ventes sur le marché national augmentent de xx% au cours des 5 prochaines années.
- Nous espérons augmenter les exportations de notre secteur de xx millions d'USD en 20XX à xx millions d'USD en 20YY (d'ici 5 ans) et de xx millions d'USD en 20ZZ (d'ici 10 ans).
- Nous visons à améliorer la qualité et la conformité, afin que nos produits/services soient compétitifs au niveau international en termes de qualité et qu'ils respectent les normes et règlements des principaux marchés.
- Nous visons à produire des produits/services de plus grande valeur et plus sophistiqués qui soient compétitifs au niveau international et concurrentiels par rapport aux importations sur nos marchés nationaux.
- Nous visons à moderniser les pratiques de gestion des ressources humaines et d'organisation du travail afin d'améliorer la productivité et la flexibilité.
- Nous envisageons d'investir dans la technologie de production et la technologie de l'information pour les amener à un niveau comparable à celui des concurrents internationaux.
- Nous pensons que l'amélioration des compétences dans le secteur peut apporter une contribution importante à la croissance, la valeur ajoutée et la compétitivité du secteur.
- Nous envisageons d'actualiser et de renforcer l'enseignement et la formation de base d'EFTP pour le secteur.
- Nous envisageons d'actualiser et de renforcer l'enseignement et la formation de base universitaire pour le secteur.
- Nous envisageons de renforcer fortement l'enseignement et la formation de main-d'œuvre.
- Nous envisageons de renforcer la collaboration entre employeurs et prestataires d'enseignement et de formation dans les domaines tels que l'apprentissage, le stage et l'offre de formation aux travailleurs en poste.

Des exemples de matériel pour cette session sont disponibles à l'annexe 2. Des directives conceptuelles plus détaillées sur la description du secteur et l'environnement des affaires sont exposées dans le Guide pratique STED à l'étape 1.

Le temps disponible pour cette session sera limité. Le facilitateur devra planifier soigneusement le minutage de chaque partie de la session, et de progresser dans la session en respectant l'horaire. Si pour cela, il faut mettre un terme aux discussions sur des sujets, elles pourront être reprises ultérieurement au cours de l'atelier, et de manière moins formelle au cours des pauses-café et pauses-déjeuner.

5.4.5 Session 4 – Lacunes de la capacité d'affaires

Une capacité d'affaires est une chose importante que peuvent faire les entreprises et qui contribue à leur capacité à atteindre leurs objectifs. La capacité d'affaires d'un secteur réside principalement dans la capacité de ses propres entreprises. Toutefois, la capacité de fournisseurs locaux, prestataires de services, régulateurs, établissements de recherche et autres types complémentaires d'organisation contribue également souvent à la capacité d'affaires, soit de manière indépendante soit associée aux sociétés du secteur. La capacité d'affaires est une caractéristique d'organisations. Tous les secteurs ont une capacité d'affaires existante, créée à partir des technologies qu'ils utilisent, du processus commercial et de fabrication qu'ils emploient, des compétences de leurs travailleurs, de leurs formes d'organisation du travail et des infrastructures auxquelles ils ont accès, entre autres.

STED utilise le concept de capacité d'affaires pour établir en lien entre une vision d'avenir (depuis l'étape 1 de l'outil de diagnostic STED) et les besoins de compétences qui en découlent (partie de l'étape 3 dans l'outil de diagnostic). STED se concentre sur les lacunes dans la capacité d'affaires au lieu de tenter d'énumérer toutes les capacités d'affaires, car lorsqu'il n'y a pas de lacune importante du point de vue concurrentiel, le secteur peut déjà faire ce qui est nécessaire pour réussir avec sa base de compétences existante. Énumérer toutes les capacités d'affaires du secteur augmenterait fortement la charge de travail sans apporter de grande amélioration à l'analyse.

Même si une capacité d'affaires existante est largement suffisante pour l'avenir, il peut encore y avoir certaines pénuries ou déficits de compétences à combler. Ils sont abordés au cours d'une session ultérieure.

Le tableau ci-après illustre la logique. Il montre un ensemble de lacunes de la capacité d'affaires qui découle de la consultation des intervenants du secteur et d'autres parties prenantes.

Le format de la session est le suivant:

- ▶ 1. Expliquez aux participants ce que signifient les lacunes de la capacité d'affaires, et qu'ils vont réaliser un exercice identifiant les principales lacunes du secteur.

- ▶ 2. Présentez brièvement la liste de contrôle des éventuelles lacunes de la capacité d'affaires. Elle ressemble à la liste de contrôle du guide pratique STED. Énoncez clairement que les lacunes de la capacité d'affaires identifiées par le processus ne devraient normalement pas suivre la structure de la liste de contrôle.

- ▶ 3. Reprenez les groupes formés précédemment.

- ▶ 4. Chaque groupe réfléchira ensemble et utilisera la liste de contrôle pour identifier une longue liste des choses qui, selon ses membres, sont susceptibles d'être les principales lacunes de la capacité d'affaires qui pourraient limiter le développement du secteur au cours des cinq prochaines années ou au-delà.

- ▶ 5. Chaque groupe fusionne des lacunes similaires pour réduire la liste à 5 ou 6 lacunes au total.

- ▶ 6. Chaque sous-groupe fait une brève présentation de sa liste au groupe sectoriel plus large et répond aux questions et commentaires.

La liste de six lacunes ci-après est représentative du résultat de ce processus. Chacune a été identifiée dans plusieurs exercices de diagnostic STED pour différents pays. Dans certains cas, des lacunes supplémentaires sont identifiées, ou aucune de ces six n'est identifiée, mais la liste donne un point de départ pour réfléchir aux lacunes de la capacité d'affaires qui peuvent être présentes dans le(s) secteur(s) abordé(s) par l'atelier.

► **Tableau 6: Lacunes communes de la capacité d'affaires**

LACUNES COMMUNES DE LA CAPACITÉ D'AFFAIRES
Efficiences et efficacité des opérations
Respect des normes et règlements
Marketing, ventes et gestion de canaux
Innovation, conception et développement de produits
Logistique et gestion de la chaîne d'approvisionnement
Développement de la chaîne de valeur*

* Dans plusieurs secteurs où l'approche STED a été appliquée, les lacunes dans la capacité de la chaîne de valeur plus large où évolue le secteur ont été identifiées comme étant des obstacles à la réussite du secteur. Pour plusieurs secteurs de la transformation alimentaire, par exemple, des faiblesses dans l'agronomie, la sécurité alimentaire et la logistique dans la chaîne de valeur échappant au contrôle direct des sociétés ont été identifiées comme des éléments empêchant que le secteur ait accès à des marchés attrayants et qu'il soit réellement compétitif sur les marchés auxquels il peut accéder. Pour un éventail de secteurs essentiellement composés de petites, moyennes et micro-entreprises, les partenaires sectoriels ont identifié un besoin de renforcer les agrégateurs en aval ou les coopératives de marketing et de traitement, ainsi que de concurrencer de manière plus efficace les importations et de parvenir à une échelle de coordination suffisante pour accéder aux marchés des exportations.

Il est important que les membres de l'équipe technique contrôlent périodiquement tous les groupes afin de garantir qu'ils comprennent bien l'exercice et les résultats attendus, et de les aider à maintenir le cap. Il est important de veiller à ce que les groupes ne soient pas distraits par des déficits plus importants dans l'environnement propice aux affaires qui n'auront pas d'implications majeures en termes de compétences pour le secteur.

5.4.6 Session 5 – Conséquences sur le plan de la capacité d'affaires pour les types de compétences requises

De manière générale, la plupart des lacunes de la capacité d'affaires identifiées concernent en partie des déséquilibres entre les compétences dont dispose le secteur aujourd'hui et les compétences qui seront nécessaires pour une réussite future dans le commerce.

Cette session poursuit deux objectifs principaux:

- 1. Elle vise à anticiper et identifier les principaux domaines où une action est nécessaire sur les compétences afin de mettre en œuvre des stratégies efficaces pour pallier les principales lacunes de la capacité d'affaires identifiées. Cet objectif représente une **vision stratégique orientée vers l'avenir du besoin de compétences**. Bien qu'il s'agisse de la partie principale de la session, dans l'ordre chronologique, elle est abordée en second lieu.
- 2. Elle vise également à identifier tous les **déficits de compétences existants** affectant les performances du secteur qui ne se combleront pas seuls, même s'ils ne correspondent pas aux principales lacunes de la capacité d'affaires identifiées. Il s'agit d'un filet de sécurité dans le processus de mise en valeur des compétences existantes afin de prendre en considération le présent et l'avenir. Bien qu'il s'agisse de la partie auxiliaire de la session, elle est abordée en premier dans l'ordre chronologique.

La session débute par un examen en plénière de la liste des professions clés dressée par l'équipe technique (souvent en consultation avec le comité directeur) par le biais des consultations et de la recherche de fond. Cet examen poursuit un triple objectif:

- ▶ 1. Fournir un cadre professionnel que les participants peuvent utiliser lorsqu'ils examinent les déficits de compétences et les professions dans lesquelles ils existent essentiellement;
- ▶ 2. Permettre aux participants de valider, et si nécessaire d'apporter des améliorations à, la liste des professions en termes de contenu ou de structure;
- ▶ 3. Permettre aux participants de valider, et si nécessaire d'apporter des données supplémentaires au niveau des entreprises sur, la manière dont l'emploi se répartit entre professions dans le secteur.

La session passe à une session de travail en groupe où chaque groupe de participants aborde les questions suivantes:

- ▶ Quelles compétences nouvelles ou améliorées sont selon vous nécessaires pour permettre aux entreprises du secteur de développer chaque capacité d'affaires identifiée plus tôt à un niveau nécessaire pour une réussite future?
- ▶ Quelle incidence aura le changement technologique sur les besoins de compétences?

Le tableau ci-dessous montre le cadre à utiliser au cours de la session de travail en groupe, et donne un exemple de la manière dont elle pourrait être réalisée pour un secteur de transformation alimentaire. Le contenu est donné à titre d'exemple et ne devrait pas être copié par les participants à l'atelier.

▶ **Tableau 7: Cadre pour le travail en groupe de la session 5 examinant les conséquences sur le plan des compétences des lacunes de la capacité d'affaires, avec un exemple illustrant la manière dont il peut être appliqué dans un secteur de transformation alimentaire**

Principales lacunes de la capacité d'affaires	Conséquences sur le plan des compétences	Professions clés concernées
Efficacité Efficience de la fabrication	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Nivellement vers le haut des compétences techniques et professionnelles de base d'ouvriers de production ▶ Amélioration des compétences de directeurs de production, superviseurs ▶ Assimiler l'amélioration de compétences 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Opérateurs de machine ▶ Techniciens de fabrication, techniciens alimentaires ▶ Directeurs de production, superviseurs/chefs d'équipe, directeurs généraux ▶ Ingénieurs industriels
Qualité de la fabrication et gestion de la réglementation	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Compétences pour le respect des normes et règlements ▶ Développement des compétences en systèmes de qualité et de conformité ▶ Compétences pour la dotation en personnel de laboratoires de test 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Directeurs de production, superviseurs, planificateurs de production, directeurs généraux ▶ Responsables de la qualité, inspecteurs de CQ ▶ Scientifiques et techniciens de laboratoire ▶ Responsables de la réglementation
Approvisionnement en intrants	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Compétences en approvisionnement en intrants ▶ Compétences dans la chaîne d'approvisionnement nationale 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Compétences en approvisionnement / achats pour cadres et professionnels ▶ Compétences d'agriculteurs, services d'extension, travailleurs de logistique

- **Tableau 7: Cadre pour le travail en groupe de la session 5 examinant les conséquences sur le plan des compétences des lacunes de la capacité d'affaires, avec un exemple illustrant la manière dont il peut être appliqué dans un secteur de transformation alimentaire (suite)**

Principales lacunes de la capacité d'affaires	Conséquences sur le plan des compétences	Professions clés concernées
Marketing national et international	<ul style="list-style-type: none"> ► Compétences en ventes et marketing ► Compétences en gestion de canaux et marketing 	<ul style="list-style-type: none"> ► Cadres et professionnels de marketing ► Travailleurs de vente, responsables de merchandising, responsables des ventes ► Directeurs généraux
Développement de produits	<ul style="list-style-type: none"> ► Compétences dans le domaine alimentaire ► Compétences de niveau technicien en science alimentaire ► Compétences en génie alimentaire 	<ul style="list-style-type: none"> ► Scientifiques et techniciens alimentaires ► Cadres et professionnels de marketing ► Ingénieurs alimentaires
Principales conséquences sur le plan des compétences du changement technologique	<p>Une plus grande automatisation signifie davantage de compétences liées aux machines automatisées et moins de travailleurs peu qualifiés</p>	<ul style="list-style-type: none"> ► Davantage d'ingénieurs en mécatronique ► Davantage de techniciens en automatisation / fabrication ► Compétences d'opérateurs de machines automatisées ► Moins de travailleurs peu qualifiés

Le format de la session est le suivant:

- 1. Présentez brièvement et examinez en plénière la liste des professions clés dressée par le biais des consultations et de la recherche de fond.
- 2. Expliquez l'exercice de travail en groupe aux participants.
- 3. Rprenez les groupes formés précédemment.
- 4. Chaque groupe se basera sur la liste de lacunes de la capacité d'affaires qu'il a identifiée à la session 4. Chaque groupe réfléchit ensemble aux compétences qui sont les plus importantes pour combler chaque lacune de la capacité d'affaires au cours des cinq prochaines années au moins. Il établit une liste des professions clés où ces compétences sont requises, renvoyant au tableau sur la distribution professionnelle du secteur pour veiller à ce que toutes les professions pertinentes soient couvertes.
- 5. Chaque groupe discute et propose les éléments qui, selon ses membres, sont les principales conséquences sur le plan des compétences du changement technologique pour le secteur au cours des cinq prochaines années au moins. Une fois de plus, il établit une liste des professions clés où ces compétences sont requises, renvoyant au tableau sur la distribution professionnelle du secteur.
- 6. Chaque groupe fait une brève présentation de sa liste au groupe sectoriel plus large et répond aux questions et commentaires. Il n'est pas nécessaire de rapprocher et consolider les conclusions des différents groupes pendant l'atelier. Cela peut être fait plus tard.

5.4.7 Session 6 - Perspectives de quantité de compétences requises

Cette session sera relativement brève, ce qui donne une certaine marge si les sessions antérieures durent plus longtemps que prévu ou si l'on souhaite commencer la session 7 plus tôt.

Le format de la session dépend de ce qui a été fait en termes de prévisions de professions au cours de la phase de consultations et de recherche de fond. Il y a trois possibilités.

- ▶ 1. Si un exercice de prévisions professionnelles a été entrepris au cours de la phase de consultations et de recherche de fond, la méthodologie est brièvement présentée, ainsi qu'un résumé des résultats sous forme de graphique de projection d'emploi et de tableau sur la demande professionnelle tel qu'exposé plus haut. Les résultats sont discutés en session plénière afin que les participants les valident. Cela permet d'obtenir des propositions d'améliorations du modèle et d'envisager d'éventuels scénarios alternatifs pour la distribution professionnelle et de l'emploi futur.
- ▶ 2. Si aucun exercice de prévisions professionnelles n'a été entrepris, et qu'aucun n'est prévu, les facilitateurs procèdent à une brève présentation de la manière dont les projections de demande de compétences sont créées, du format sous lequel les résultats peuvent être présentés ainsi que des contraintes qui ont compliqué leur production dans ce cas.
- ▶ 3. Si un exercice de prévisions professionnelles a été tenté mais rencontre des problèmes de déficit d'informations ou de décisions concernant les paramètres de scénarios, l'équipe technique peut décider de présenter les données obtenues jusqu'alors en vue d'informer les participants et de recueillir de nouveaux points de vue. Ce faisant, cela permettrait d'obtenir des estimations éclairées d'experts et de la branche d'activité concernant des paramètres qui peuvent être difficiles à calculer à partir de données historiques, comme des perspectives de croissance ou des niveaux de demande de remplacement professionnel.

Les facilitateurs devraient également travailler avec les participants pour examiner la manière donc les hypothèses et les résultats du modèle de prévision correspondent à la vision prospective du secteur convenue précédemment.

Les ajustements au modèle sur la base des contributions de participants devraient être réalisés après l'atelier, en vue de les valider par le biais de processus de consultation et de validation ultérieurs.

5.4.8 Session 7 – Contraintes systémiques à l'offre de compétences et au développement de compétences

Cette session vise à comprendre deux grandes questions qui affectent la capacité des systèmes d'enseignement et de formation à apporter les compétences requises par les employeurs et travailleurs dans le secteur.

- ▶ 1. Quelles sont les grandes contraintes à l'offre de compétences du système d'enseignement et de formation pour le secteur? Qu'est-il possible de faire pour y remédier?
- ▶ 2. Quelle est la nature existante de la collaboration entre employeurs et prestataires d'enseignement et de formation? Qu'est-il possible de faire pour l'améliorer?

Le format de la session est le suivant:

- ▶ 1. Présentez brièvement et discutez en plénière les éléments suivants: les contraintes communes à l'offre de compétences et aux types communs de relation bénéfique entre la branche d'activité et les prestataires d'enseignement et de formation, ainsi que les faits concernant l'offre de compétences à partir de l'étude de fond.
- ▶ 2. Expliquez l'exercice de travail en groupe aux participants. Il y a deux exercices – un concernant les contraintes à l'offre de compétences et un concernant les rapports entre la branche d'activité et les prestataires d'enseignement et de formation. Chaque exercice sera généralement réalisé par la moitié des groupes.

- ▶ 3. Reprenez les groupes formés précédemment.

- ▶ 4. Chaque groupe commence par remplir les quatre premières colonnes de son cadre, en évaluant les résultats actuels d'organismes d'EFTP, d'offres d'apprentissages en entreprise, d'universités et d'autres prestataires d'enseignement et de formation. Il discute ensuite et identifie le fond des problèmes et obstacles sous-tendant les lacunes identifiées, et la manière dont ces problèmes pourraient être résolus.

- ▶ 5. Chaque groupe fait une brève présentation de sa liste au groupe sectoriel plus large et répond aux questions et commentaires.

- ▶ 6. Les conclusions du travail en groupe et de la discussion ultérieure seront abordées de manière plus approfondie lors des consultations de suivi, et elles apporteront une contribution essentielle au document stratégique sur les compétences sectorielles.

Tableau 8: Cadre 1 pour le travail en groupe de la session 7

Dans quelle mesure les éléments suivants limitent l'offre de compétences appropriées des sources suivantes? (0 coche = très peu ou pas important; 1 coche = un peu; 2 coches = contrainte importante; 3 coches = contrainte principale)

En cas de 2 ou 3 coches, quelle est le fond du problème? Comment ces problèmes pourraient-ils être résolus?

▶ Tableau 8: Cadre 1 pour le travail en groupe de la session 7

	Organismes d'EFTP	Universités	Apprentissage	Formation des employés sur le lieu de travail	Fond du problème	Comment les problèmes pourraient-ils être résolus?
Stratégie et politique nationales des compétences						
Gouvernance et coordination des parties prenantes						
Financement						
Pertinence du programme d'études et des qualifications						
Exécution et pratiques d'évaluation						
Accès à la formation						
Soutien aux rapports branche d'activité-établissement pour l'apprentissage sur le lieu de travail						
Soutien aux rapports branche d'activité-organismes d'EFTP et offre de formation universitaire au secteur						

Tableau 9: Cadre 2 pour le travail en groupe de la session 7

Quels types de collaboration entre la branche d'activité et les prestataires d'enseignement et de formation fonctionnent dans le secteur? Dans quelle mesure sont-ils bien établis? Quelle est l'ampleur de leur établissement? (0 coche = peu ou pas du tout; 1 coche = un peu; 2 coches = beaucoup; 3 coches = bien établie)

Quels sont les obstacles au bon fonctionnement de ces relations? Comment peuvent-ils être surmontés?

▶ **Tableau 9: Cadre 2 pour le travail en groupe de la session 7**

	Organismes d'EFTP (publics et privés)	Organismes d'EFTP (publics et privés)	Universités (publiques et privées)	Autres types de prestataire de formation	Obstacles	Comment peuvent-ils être surmontés?
Stages et autres apprentissages au travail						
Expérience sur le lieu de travail pour formateurs/ éducateurs						
Source régulière de formation d'employés						
Employés participent aux cours principaux ailleurs que sur leur lieu de travail						
Cours de formation de formateurs ou formation de mentors pour cadres, formateurs sur le lieu de travail, etc.						
Intervenants du secteur aux conseils d'administration ou conseils consultatifs de prestataires						
Développement de programmes d'études - Niveau du système						
Développement de programmes d'études - Niveau de l'institution						
Carrières et recrutement						

5.4.9 Session 8 - Offre de compétences disponible; et déséquilibre entre l'offre et les perspectives de compétences requises

Cette session vise à:

- ▶ Comprendre si l'enseignement et la formation formels sont une source importante de travailleurs qualifiés pour les professions clés du secteur;
- ▶ Mettre l'accent sur les institutions qui offrent un enseignement et une formation de base et continus dans les compétences pertinentes, et sur le degré de satisfaction pour le secteur des produits de ces institutions; et
- ▶ Identifier les plus grands déséquilibres entre l'offre et la demande dans le secteur, ceux qui existent à l'heure actuelle et ceux qui apparaîtront à l'avenir.

Le format de cette session est le suivant:

- ▶ 1. L'équipe technique présente les informations sur l'offre de compétences dans le secteur recueillies lors de l'étape de recherche documentaire et de consultations initiales du processus précédant l'atelier STED rapide.

- ▶ 2. Le(s) facilitateur(s) explique(nt) l'exercice de travail en groupe aux participants. L'exercice se déroule en deux parties.
 - ▶ a. Quelles sources d'enseignement et de formation les entreprises utilisent-elles pour s'approvisionner en compétences, que ce soit par le recrutement de diplômés ou la formation de travailleurs en poste? L'offre d'enseignement et de formation pour les professions clés est-elle suffisante en termes de quantité, de qualité et de pertinence?

 - ▶ b. Quelles sont les professions clés où il y a (ou aura) des déséquilibres entre l'offre et la demande, en termes de pénuries quantitatives ou en termes de qualité et de pertinence des compétences disponibles?

- ▶ 3. Les facilitateurs dirigent une brève discussion en plénière concernant un groupe central de professions clés qui devrait être couvert par tous les groupes. La discussion renvoie aux priorités identifiées lors des exercices antérieurs de travail en groupe, y compris la liste des professions clés touchées par les lacunes de la capacité d'affaires et le changement technologique identifiées à la session 5.

- ▶ 4. Rétablissez les groupes formés précédemment.

- ▶ 5. Chaque groupe remplit le cadre concernant l'offre de développement de compétences pour le groupe central de professions et peut ajouter des professions que ses membres considèrent comme hautement prioritaires (un élément à garder à l'esprit lors de la réalisation des exercices de travail en groupe est que dans de nombreux contextes sectoriels, il existe une séparation entre l'offre dans le système formel d'enseignement et de formation et les sources d'offre de compétences que les employeurs utilisent réellement pour le recrutement ou le recyclage de leurs travailleurs. La première colonne du cadre consiste à vérifier ce point).

- ▶ 6. Chaque groupe remplit le cadre sur les pénuries de compétences et les déséquilibres qualitatifs pour le groupe central de professions et peut à nouveau ajouter des professions que ses membres considèrent comme hautement prioritaires. Le cadre établit une distinction entre les compétences techniques requises pour la profession et les compétences professionnelles de base (ou compétences personnelles) qui peuvent être nécessaires en plus des compétences techniques.

- ▶ 7. Chaque groupe fait une brève présentation au groupe sectoriel plus large et répond aux questions et commentaires.

- ▶ 8. Les facilitateurs résument les conclusions pour chaque profession clé et permettent aux participants de s'étendre sur ce qui fonctionne bien et ce qui devrait être fait différemment.

- ▶ 9. Les conclusions du travail en groupe et de la discussion ultérieure seront abordées plus en détail lors des consultations de suivi, et elles apporteront une contribution essentielle au document stratégique sur les compétences sectorielles.

► **Tableau 10: Modèle relatif au développement de compétences pour le secteur par l'enseignement et la formation de base et continus**

Professions clés	Recrutement de diplômés et apprentissages					Enseignement et formation continus, y compris formation sur le lieu de travail		
	L'enseignement/formation est-il une source importante de recrues? (O / N)	Quels cours d'EFTP et principaux établissements?	Quels cours universitaires?	Quelle(s) qualification(s) spécifique(s)?	Les chiffres sont-ils suffisants? Le seront-ils?	La qualité et la pertinence sont-elles suffisantes? Le seront-elles?	Quels prestataires d'enseignement et formation continus?	Offre par la société elle-même?
Profession 1								
Profession 2								
Profession X								

► **Tableau 11: Modèle relatif aux pénuries de compétences et aux déséquilibres qualitatifs par profession clé**

	Professions clés	Cochez si ...				
		Pénurie	Qualité et pertinence			
			Compétences de nouveaux entrants		Compétences de la main-d'œuvre en poste	
			Compétences techniques	Compétences professionnelle de base	Compétences techniques	Compétences professionnelles de base
1	Profession 1					
2	Profession 2					
3	Profession x					

► **Encadré 6: La difficulté à recruter ou à conserver des travailleurs n'est pas toujours liée à l'offre de compétences**

Lorsque des pénuries de travailleurs ou un taux de roulement de main-d'œuvre élevé sont identifiés comme étant problématiques, la cause en est souvent un cercle vicieux où une faible productivité, de faibles compétences de base, des déficiences dans les compétences techniques, une mauvaise gestion du personnel, une mauvaise gestion des opérations, une faible motivation et de mauvaises pratiques de gestion de ressources humaines se renforcent les unes les autres au détriment des sociétés et des travailleurs. Si c'est le cas dans le secteur faisant l'objet de l'atelier, la solution n'est jamais aussi simple que la formation de plus de travailleurs. Les solutions pratiques impliquent généralement une stratégie d'éléments se soutenant mutuellement englobant le renforcement des compétences de superviseurs et cadres hiérarchiques en gestion du personnel, le renforcement des compétences en gestion des ressources humaines, le renforcement de la collaboration dans le style et les pratiques de gestion, le renforcement du développement des compétences professionnelles de base dans les systèmes d'enseignement et de formation et l'accent sur l'amélioration de la productivité et de la qualité pour créer l'espace économique où les sociétés peuvent simultanément améliorer leurs résultats ainsi que les salaires et les conditions de travail des travailleurs.

5.4.10 Session 9 - Élaboration de propositions pour répondre aux futurs besoins en compétences

Cette session vise à élaborer des propositions pour répondre aux besoins en compétences identifiés actuels et futurs. L'exercice est à l'origine de la grande partie des propositions pour le document stratégique sur les compétences sectorielles, qui dans la plupart des cas devront toutefois être davantage testées et développées par le biais du processus de consultation ultérieur, de la rédaction de rapport et de la validation qui s'ensuivent.

La session pose cinq grandes questions aux participants:

- 1. Quelles propositions feriez-vous pour pallier les **déficits de compétences professionnelles spécifiques** que vous avez **identifiés**?

- 2. Quelles propositions feriez-vous pour améliorer les **compétences professionnelles de base (y compris les compétences numériques et les compétences pour le développement durable des recrues et des travailleurs en poste)**?

- 3. Quelles propositions feriez-vous pour améliorer la **collaboration entre employeurs et prestataires d'enseignement et de formation**?

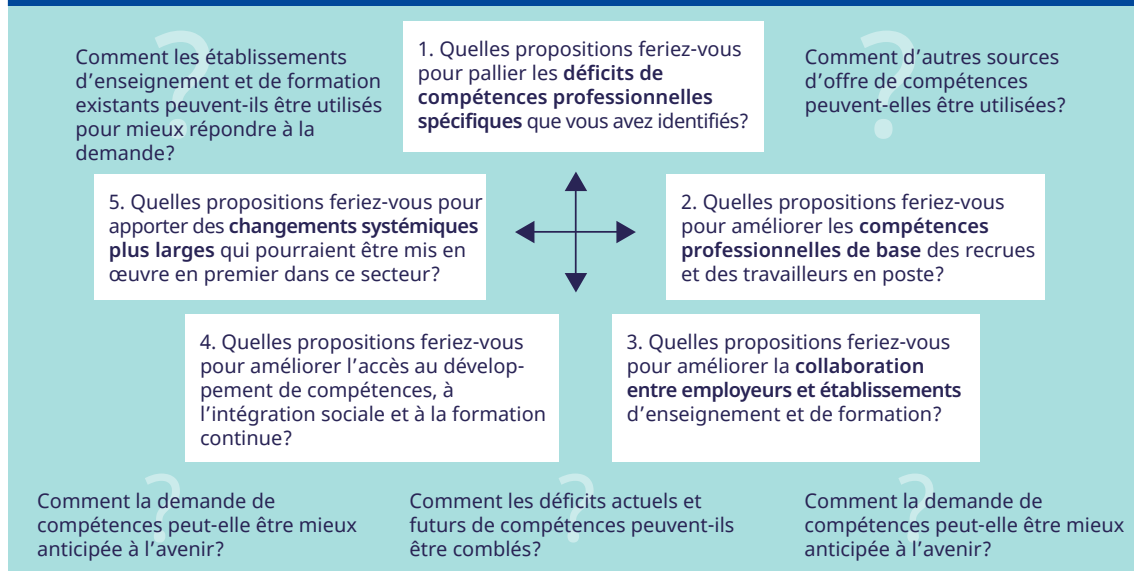
- 4. Quelles propositions feriez-vous pour améliorer l'**accès au développement de compétences, à l'intégration sociale** et à la **formation continue**?

- 5. Quelles propositions feriez-vous pour apporter des **changements systémiques** plus larges au **développement de compétences** qui pourraient être mis en œuvre en premier dans ce secteur?

Tous les groupes de l'atelier traitent la question 1. Les autres questions sont réparties entre groupes, chaque groupe abordant une ou deux questions supplémentaires. Consultez la description du format de session ci-dessous pour de plus amples détails.

Cette approche tient compte des contraintes imposées par ce qui est réaliste compte tenu du temps disponible. Le programme (voir chapitre 5, tableau 5) alloue la moitié environ du deuxième jour à la session 9. Toutefois, chacune des cinq questions requiert une discussion approfondie au cours du travail en groupe, ainsi qu'une discussion supplémentaire importante lorsque les résultats sont présentés en plénière au groupe complet de l'atelier. L'expérience montre qu'il est impossible, au vu du temps disponible, que tous les groupes abordent toutes les questions. En outre, dans la pratique, il est probable que si un groupe a une question à cœur, il pourra l'aborder dans le cadre au moins d'une des questions qui lui est allouées.

► **Figure 6: Cadre de haut niveau pour les propositions visant à aborder les déficits de compétences**



Le format de cette session est le suivant:

- 1. Les facilitateurs expliquent la session et ses objectifs aux participants.
- 2. L'équipe technique STED présente brièvement les faits concernant les déficits de compétences dans les professions du rapport de fond STED. Cela reproduira généralement une petite partie du matériel présenté précédemment.
- 3. Reprenez les groupes formés précédemment.
- 4. Assignez les questions aux groupes. Chaque groupe devra traiter la question 1 pour trois professions au moins. Chaque groupe devra également aborder une ou deux autres questions principales en détails. En dehors de la question 1, aucune autre question n'est abordée par plus de deux groupes. Dans la pratique, la majeure partie des questions liées au développement de compétences dans le secteur surviendront lors de discussions de plus d'une question, de sorte qu'un groupe qui aborde deux ou trois des questions principales aura la possibilité de soulever la plupart des questions que ses membres considèrent importantes. Chaque groupe peut également discuter d'autres questions principales s'il a le temps après avoir terminé de travailler sur les questions qui lui ont été assignées.
- 5. La question 1, que tous les groupes doivent aborder est: «Quelles propositions feriez-vous pour pallier aux déficits de compétences professionnelles spécifiques?»
 - a. Le groupe passe en revue les conclusions qu'il a tirées lors de la session 5 sur les conséquences sur le plan des compétences des lacunes de la capacité d'affaires et du changement technologique.
 - b. Le groupe passe en revue les conclusions qu'il a tirées lors de la session 8 sur (i) l'adéquation de l'offre d'enseignement et de formation pour les professions clés en termes de quantité, de qualité et de pertinence, et sur (ii) les pénuries de compétences et les déséquilibres qualitatifs.
 - c. Le groupe choisit les professions qu'il considère comme les plus prioritaires, et pour lesquelles des améliorations dans l'offre de développement de compétences pourraient faire la plus grande différence pour le secteur. Il peut regrouper des professions liées entre elles. Il devrait choisir au moins trois professions ou groupes de professions pour lesquels il élaborera des propositions (plusieurs groupes travaillant en parallèle, si chaque groupe couvre trois professions importantes, il est probable que toutes les professions ayant la plus grande priorité seront couvertes par au moins un groupe).

- ▶ d. Chaque groupe peut utiliser le cadre suivant pour l'aider à réfléchir à ce qui devrait être inclus dans chaque proposition.

▶ **Figure 7: Cadre pour faciliter l'élaboration de propositions spécifiques aux professions pour le développement de compétences, avec un exemple de la manière dont il peut être appliqué**

Profession(s) ciblée(s) par la proposition		Techniciens en transformation alimentaire		Pourquoi nécessaire		Offre insuffisante et manque de pertinence des compétences des diplômés			
Quel type d'offre de formation / enseignement? (Cochez ou écrivez dans les cases correspondantes)	Stade ciblé d'enseignement/formation	Fournie par l'employeur	EFTP	Université	Autre fournisseur (qui)?	Qualification (ou «cours accélérés»)			
	Enseignement et formation de base	Increase graduate numbers Improve relevance					Niveau 3 ou 4 d'EFTP en transformation alimentaire		
	Cours de formation avant l'emploi								
	Formation des nouveaux employés								
	Enseignement et formation d'employés en poste	Obtenue de l'EFTP	EFTP			Cours accélérés			
Si vous n'êtes pas sûr que l'offre devrait être d'EFTP ou d'université, cochez les deux ou écrivez à travers les deux cases. Si l'offre est un apprentissage ou un autre type de formation impliquant une formation au travail et l'offre de formation hors du lieu de travail, écrivez-le dans les deux/toutes les colonnes correspondantes. Des cours importants devraient généralement conduire à une qualification, écrivez donc dans la dernière colonne la qualification qui devrait, selon vous, être obtenue. Si vous recommandez des cours accélérés, écrivez «cours accélérés» dans la dernière colonne.									
Mesures d'accompagnement (cochez)	Développer nouveau(x) programme(s) d'études	Formation de formateurs universitaires ou d'EFTP		✓	Stages en entreprise		✓		
	Actualiser programme(s) d'études existant(s)	✓	Formation de mentors / formateurs d'entreprise			Offre formation universitaire/EFTP aux sociétés		✓	
	Créer contenu de cours	Améliorer gestion RH			Améliorer qualité/pertinence de la formation		✓		
	Développer évaluation	Nouveau cadre d'offre (par ex. apprentissage)			Reconnaissance des acquis				
Principaux partenaires (encercler)	Organisation(s) d'employeurs	Établissements d'enseignement <supérieur d'EFTP	Agence d'EFTP	Ministère de l'Emploi	Ministère du Commerce	Organisation(s) de travailleurs	Ministère de tutelle	Autre (précisez)	
	Employeurs individuels	Universités	Ministère de l'Éducation	Établissements d'enseignement	Ministère de l'Industrie	Organismes de l'industrie	Régulateur sectoriel	Autre (précisez)	

* Cette exemple englobe deux interventions proposées: une ciblant le niveau d'enseignement et de formation de base et l'autre, les employés en poste.

6. La **deuxième** question que chaque groupe doit aborder est: «Quelles propositions feriez-vous pour améliorer les compétences professionnelles de base (y compris les compétences numériques et les compétences pour la pérennité) de recrues et de travailleurs en poste?»

- ▶ a. Le groupe passe en revue les conclusions qu'il a tirées lors de l'exercice de la session 8 sur les pénuries de compétences et les déséquilibres qualitatifs.
- ▶ b. Le groupe considère les types d'initiative qui pourraient fortement contribuer à combler tout déficit de compétences professionnelles de base qu'il a identifié. Il peut utiliser les instructions dans le tableau ci-dessous pour l'aider à ce faire.
- ▶ c. Si le groupe a identifié des déficits importants de compétences de base ou de compétences numériques, il élabore au moins une recommandation pour y remédier.

► **Tableau 12: Instructions pour réfléchir à l'amélioration des compétences de base et numériques**

Éventuels domaines d'action	Priorités identifiées par le groupe (Si des priorités sont identifiées, une au moins est choisie pour l'élaboration d'une recommandation)
<p>Contribution de l'enseignement préscolaire, primaire et secondaire à l'acquisition de compétences professionnelles de base</p> <p>Développement de compétences professionnelles de base et de compétences numériques dans l'offre d'enseignement et la formation universitaires et d'EFTP de base pour le secteur</p>	
<p>Développement de compétences numériques dans l'offre d'enseignement et la formation universitaires et d'EFTP de base pour le secteur</p> <ul style="list-style-type: none"> ► Compétences numériques de base et avancées d'utilisateur ► Compétences en application de technologies numériques ► Compétences numériques de développeur 	
<p>Recrutement, formation avant l'emploi or formation d'initiation pour compétences professionnelles de base et compétences numériques</p>	
<p>Formation et formation tout au long de la vie pour employés en poste en compétences professionnelles de base et compétences numériques</p> <p>Besoins de compétences en pratiques de gestion modernes utilisant et encourageant les compétences professionnelles de base:</p> <ul style="list-style-type: none"> ► Pratiques et compétences modernes de gestion des RH ► Pratiques et compétences de gestion du personnel pour cadres ► Compétences professionnelles et en gestion pour la mise en œuvre de nouvelles formes d'organisation du travail 	

7. La **troisième** question que chaque groupe doit aborder est: «Quelles propositions feriez-vous pour améliorer la collaboration entre employeurs et prestataires d'enseignement et de formation?». Cette question devrait être abordée par au moins un groupe qui a réalisé l'exercice du cadre 2 sur la collaboration entre employeurs et prestataires d'enseignement et de formation à la session 7.

- a. Le groupe passe en revue les conclusions qu'il a tirées lors de l'exercice du cadre 2 à la session 7 sur la collaboration entre employeurs et prestataires d'enseignement et de formation.
- b. Le groupe examine ce qu'il pourrait faire qui améliore la collaboration entre les employeurs et les prestataires d'enseignement et de formation pour l'offre des compétences identifiées comme prioritaires, que ce soit en termes de déficits de compétences professionnelles spécifiques ou de compétences professionnelles de base et de compétences numériques. Il peut utiliser les instructions dans le tableau ci-dessous pour l'aider à ce faire.
- c. Si le groupe a identifié des lacunes importantes dans la collaboration entre les employeurs et les prestataires d'enseignement et de formation, il élabore au moins une recommandation pour y remédier. Cette recommandation peut être indépendante ou intégrée avec une ou plusieurs recommandation(s) qu'il a déjà élaborée(s).

► **Tableau 13: Instructions pour réfléchir à la collaboration entre les employeurs et les prestataires d'enseignement et de formation**

Éventuels domaines d'action	Priorités identifiées par le groupe (Si des priorités sont identifiées, une au moins est choisie pour l'élaboration d'une recommandation)
Renforcement de la collaboration entre employeurs et organismes d'EFTP et universités dans des domaines impliquant une formation au travail, tels que: <ul style="list-style-type: none"> ► Apprentissages ► Stages pour stagiaires / étudiants ► Expérience sur le lieu de travail pour enseignants 	
Renforcement de la collaboration entre employeurs et organismes d'EFTP et universités sur l'offre de formation pour employés, par exemple dans: <ul style="list-style-type: none"> ► Formation au travail ► Cours dans des institutions ► Formation de mentors et formateurs de la branche d'activité 	
Renforcement d'autres formes de collaboration entre employeurs et organismes d'EFTP et universités, tels que: <ul style="list-style-type: none"> ► Participation d'intervenants du secteur à des conseils et groupes consultatifs ► Développement de programme d'études ► Carrières et recrutement 	

8. La **quatrième** question que chaque groupe doit aborder est: «Quelles propositions feriez-vous pour améliorer l'accès au développement de compétences, à l'intégration sociale et à la formation continue?».

- a. Le groupe réfléchit aux questions exposées dans le tableau ci-après.
- b. Comme pour la question 1, le groupe réfléchit à nouveau aux conclusions qu'il a tirées lors de la session 5 sur les conséquences sur le plan des compétences des lacunes de la capacité d'affaires et du changement technologique ainsi qu'aux conclusions qu'il a tirées lors de la session 8 sur (i) l'adéquation de l'offre d'enseignement et de formation pour les professions clés en termes de quantité, de qualité et de pertinence, et sur (ii) les pénuries de compétences et les déséquilibres qualitatifs.
- c. Si le groupe a identifié des lacunes importantes dans la collaboration entre les employeurs et les prestataires d'enseignement et de formation, il élabore au moins une recommandation pour y remédier. Cette recommandation peut être indépendante ou intégrée avec une ou plusieurs recommandation(s) qu'il a déjà élaborée(s).

► **Tableau 14: Questions à envisager concernant l'amélioration de l'accès au développement des compétences, à l'inclusion sociale et à la formation continue**

Questions concernant les avantages du développement des compétences, de l'inclusion sociale et de la formation continue et l'efficacité du système	Réponses concernant les avantages du développement des compétences, de l'intégration sociale et de la formation continue et l'efficacité du système
<p>Quels avantages pratiques les employeurs et les travailleurs du secteur peuvent-ils obtenir du fait que les travailleurs (en poste) et les étudiants/stagiaires (avant l'emploi) aient un accès plus inclusif au développement de compétences et à la formation continue?</p> <ul style="list-style-type: none"> ► Les cours les plus populaires attirent davantage de bons étudiants, améliorant la qualité du réservoir de diplômés? ► La mise à disposition du développement de compétences à un plus grand nombre de travailleurs améliore les résultats, profitant aux employeurs et offrant une plus grande possibilité d'améliorer les conditions de travail et le salaire? ► Une main-d'œuvre diverse est meilleure en termes d'innovation et de résolution de problème? ► Objectifs de responsabilité sociale – avantages intrinsèques; soutien aux politiques publiques; avantages de marketing? 	
<p>Quelle est l'efficacité des systèmes de formation continue pour les sociétés et travailleurs dans le secteur, compte tenu des éléments suivants?</p> <ul style="list-style-type: none"> ► Formation des travailleurs au niveau de la société ► Participation à des cours d'enseignement et de formation à temps partiel pour adultes dans des établissements d'enseignement et de formation ► Formation à distance et formation mixte ► Formation qui: <ul style="list-style-type: none"> ► Touche directement l'emploi existant ► Touche directement l'évolution de carrière ► Améliore l'enseignement, les compétences professionnelles de base et/ou les compétences numériques mais n'améliore pas directement les compétences techniques pour le lieu de travail 	
Questions concernant les problèmes liés au développement des compétences, à l'intégration sociale et à la formation continue	Certains domaines d'action possibles concernant le développement des compétences, l'intégration sociale et la formation continue
<p>Certains groupes sont-ils défavorisés en termes d'accès à l'enseignement et à la formation (y compris l'apprentissage) qui leur permettraient d'accéder à de bons emplois dans le secteur?</p> <ul style="list-style-type: none"> ► Femmes? ► Handicapés? ► Jeunes / personnes plus âgées? ► Groupes sociaux défavorisés ou à revenu plus modeste? ► Migrants? ► Minorités? 	<ul style="list-style-type: none"> ► Action par des établissements d'enseignement supérieur, centres de formation et universités pour recruter des étudiants diversifiés pour les cours correspondants. ► Stratégies gouvernementales pour promouvoir l'intérêt pour, et l'accès à, l'enseignement et la formation. ► Action des employeurs pour attirer des étudiants diversifiés aux cours et apprentissages où ils recrutent, et pour offrir des possibilités de formation sur le lieu de travail aux étudiants / stagiaires issus d'horizons différents.

► **Tableau 14: Questions à envisager concernant l'amélioration de l'accès au développement des compétences, à l'inclusion sociale et à la formation continue (suite)**

Certains groupes de travailleurs du secteur sont-ils défavorisés en termes d'accès à la formation et à la formation continue?

- Ouvriers peu qualifiés?
- Travailleurs de micro, petites et moyennes entreprises?
- Ouvriers à temps partiel, temporaires ou saisonniers?
- Femmes?
- Handicapés?
- Jeunes / personnes plus âgées?
- Groupes sociaux défavorisés?
- Migrants?
- Minorités?

- Mentorat et formation avant l'emploi et en début de carrière en compétences professionnelles de base et en compétences techniques pratiques pour faciliter une transition efficace de l'école au travail.

► Y a-t-il des problèmes avec les **compétences pratiques des travailleurs** moyennement ou très qualifiés?

- Un **meilleur accès à la formation** pour les travailleurs en poste débutants, moins qualifiés et très qualifiés pourrait-il assurer un approvisionnement en travailleurs de niveau intermédiaire et supérieur fiables et engagés ayant les compétences théoriques et pratiques requises?
- Existe-t-il de bonnes raisons pour permettre **l'avancement de carrière de manière équitable pour tous les employés**, y compris les travailleurs peu qualifiés, les femmes, les jeunes, les migrants et les handicapés, en termes d'**objectifs d'exploitation, de justice sociale ou de réputation**?

Systèmes de **formation continue, formation au travail** (tel que l'apprentissage), **planification de carrière, formation et mentorat** pour les travailleurs en poste, qu'ils soient débutants ou en haut de l'échelle.

- Internes aux entreprises et par le biais d'associations commerciales
- Offre de formation par des organismes d'EFTP, universités ou autres
- Collaboration entre employeurs et prestataires d'enseignement et de formation

► Y a-t-il des problèmes de **rétention, manque de responsabilité et faible productivité** des travailleurs?

- Un meilleur **accès à la formation pour les groupes qui sont souvent défavorisés** comme les travailleurs peu qualifiés, les femmes, les jeunes, les migrants ou les handicapés, peut-il y contribuer?

Les problèmes de rétention, responsabilité et productivité perçus par les cadres peuvent souvent être abordés de manière efficace en offrant de meilleures conditions de travail, en améliorant les pratiques de gestion du personnel, en **investissant dans le développement de compétences de travailleurs**, et en payant des salaires à la hauteur d'autres options sur le marché du travail.

9. La **cinquième** question que doit aborder chaque groupe est: «Quelles propositions feriez-vous pour des changements systémiques plus larges au développement de compétences qui pourraient être mis en œuvre en premier dans ce secteur?»

- a. Le groupe passe en revue les conclusions qu'il a tirées lors de l'exercice du cadre 1 de la session 7 sur les problèmes systémiques dans le développement des compétences (la moitié des groupes seulement auront réalisé cet exercice, mais ils auront entendu et répondu aux présentations des autres groupes).

- ▶ b. Le groupe étudie si des réformes systémiques concernant le développement des compétences profiteraient au secteur. Il peut être difficile de justifier des réformes systémiques qui cible un seul secteur, et le groupe devrait donc également étudier si les besoins du secteur sont susceptibles d'être similaires à ceux d'autres secteurs. Le secteur pourrait donner un bon exemple de réforme qui pourrait être déployée de manière plus large si elle est considérée comme une réussite, ou de capacités nationales développées au profit du secteur qui pourraient être utiles dans d'autres secteurs également. Le groupe peut utiliser les instructions du tableau ci-après pour des exemples de types de réforme qu'il pourrait recommander.
- ▶ c. Si le groupe identifie des réformes systémiques nécessaires pour combler les lacunes dans la collaboration entre les employeurs et les prestataires d'enseignement et de formation, il élabore au moins une recommandation pour les réaliser.

▶ **Tableau 15: Instructions pour réfléchir aux changements systémiques au développement de compétences**

	Réforme systémique appliquée au niveau sectoriel	Réforme systémique appliquée au niveau multisectoriel ou national
Conseil en compétences (ou autre mécanisme institutionnel)		
Stratégie de compétences		
Capacité institutionnelle d'anticipation de compétences		
Promotion / information de carrière		
Validation des acquis de l'expérience		
Système de certification de compétences (distinctes de qualifications)		
Base de données de compétences individuelles, dossiers de compétences individuelles, etc.		
Système d'information sur le marché du travail		
Qualifications et flexibilité de parcours professionnels		
Services d'emploi		
Financement		
Incitations à l'offre de formation et à l'investissement dans l'apprentissage		

5.4.11 Session 10 – Conclusions et marche à suivre

Les objectifs de cette session sont les suivants:

La session résume l'analyse, la formulation de la vision, les conclusions et les recommandations des sessions antérieures de l'atelier. Elle permet aux participants de réexaminer, consolider, intégrer et confirmer les principaux points de ce qu'ils ont déjà couvert.

Les facilitateurs réexaminent le processus STED rapide de manière générale (voir figure 3). Ils passent également rapidement en revue les grands titres du document de stratégie STED sur les compétences sectorielles (voir ci-après) qui sera rédigé sur la base des analyses, conclusions et recommandations de l'atelier, et la manière dont il sera développé et validé par la suite. Ils passent également rapidement en revue chaque lien important vers les conclusions des sessions de l'atelier, chaque session contribuant à plus d'un titre.

Cette session aborde ensuite les étapes suivantes, notamment:

- ▶ Dispositions pour la poursuite de consultations en vue de finaliser la stratégie, y compris calendrier, dispositions de direction sectorielles et participation de mécanismes de direction nationaux;
- ▶ Confirmation que les organisations représentées souhaitent poursuivre la collaboration;
- ▶ Identification d'autres organisations et institutions qui devraient être consultées ou associées;
- ▶ Mise en valeur de toute action «à effet rapide» qui peut être entreprise parallèlement à la finalisation de la stratégie.

Les principaux titres du document stratégique final sur les compétences sectorielles STED seront les suivants. Les détails sont présentés à l'annexe C.

- ▶ 1. Introduction
- ▶ 2. Résumé et analyse de la situation pour le secteur et sous-secteurs
- ▶ 3. Profil des principales professions, compétences clés et parcours professionnels
- ▶ 4. L'offre de compétences
- ▶ 5. Les défis et contraintes du côté de l'offre pour autant qu'ils soient liés aux questions centrales suivantes:
- ▶ 6. Vision prospective du secteur, en termes qualitatifs et quantitatifs
- ▶ 7. Déficiences de capacités et compétences requises pour atteindre la vision prospective
- ▶ 8. Recommandations pour combler les lacunes et besoins de compétences prioritaires
- ▶ 9. Recommandations pour réaliser les priorités systémiques pour le secteur
- ▶ 10. Que faire ensuite: Un plan de mise en œuvre de la stratégie (qui, quoi, comment et quand)

► **Tableau 16: Liens entre les grandes lignes de la stratégie et les sessions de l'atelier STED rapide**

Titre dans la stratégie sur les compétences sectorielles	Principaux liens vers les sessions de l'atelier
1. Introduction: pourquoi nous avons besoin d'une stratégie sur les compétences sectorielles	
2. Résumé et analyse de la situation pour le secteur et les sous-secteurs.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Étude de base (principaux points couverts en session 2) ▶ Session 3 sur la description du secteur, l'environnement des affaires et une vision prospective du secteur
3. Profil des principales professions, compétences clés et parcours professionnels	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Étude de ase (principaux points couverts en session 2) ▶ Session 5 sur les conséquences sur le plan de la capacité d'affaires pour les types de compétences requises
4. L'offre de compétences	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Étude de base (principaux points couverts en session 2 et en session 7) ▶ Session 8 sur l'offre de compétences disponible et le déséquilibre entre l'offre et les perspectives de demande de compétences
5. Les défis et contraintes du côté de l'offre	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Étude de base (principaux points couverts en session 2 et en session 7) ▶ Session 7 de l'atelier sur les contraintes systémiques à l'offre de compétences et au développement de compétences
6. Vision prospective du secteur, en termes qualitatifs et quantitatifs	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Session 3 sur la description du secteur, l'environnement des affaires et une vision prospective du secteur et session 6 sur des perspectives de quantité de compétences requises ▶ Étude de base (principaux points couverts en session 2)
7. Déficits de capacités et compétences requises pour atteindre la vision prospective	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Session 4 sur les lacunes de la capacité d'affaires et session 5 sur les conséquences sur le plan de la capacité d'affaires pour les types de compétences requises
8. Recommandations pour combler les lacunes et besoins de compétences prioritaires	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Session 9 sur l'élaboration de propositions pour répondre aux besoins futurs de compétences
9. Recommandations pour réaliser les priorités au niveau du système pour le secteur	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Session 9 sur l'élaboration de propositions pour répondre aux besoins futurs de compétences
10. Que faire ensuite: Un plan de mise en œuvre de la stratégie (qui, quoi, comment et quand)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Session 10 sur les conclusions et la marche à suivre, mais surtout sur les consultations ultérieures et la collaboration avec le comité directeur

6

▶ 6. Après l'atelier

Il y a quatre principaux volets d'action après l'atelier qui vont de l'avant de manière intégrée.

- ▶ 1. Valider et améliorer les analyses, conclusions et recommandations développées lors de l'atelier, et combler les déficits d'information.
- ▶ 2. Écrire, convenir, valider et publier le document stratégique sur les compétences sectorielles STED pour le secteur.
- ▶ 3. Mettre en œuvre les recommandations stratégiques sur les compétences sectorielles STED pour le secteur.
- ▶ 4. Développer, exploiter et maintenir les cadres institutionnels pour soutenir le développement et la mise en œuvre des recommandations stratégiques sur les compétences sectorielles STED et en tant que point d'entrée pour l'amélioration des cadres institutionnels pour l'anticipation des compétences et la gouvernance de compétences.

Ils sont abordés dans les sections ci-après.

6.1 Validation et amélioration des recommandations de compétences stratégiques / solution aux déficits d'information

Après l'atelier, l'équipe technique passe à la validation et à l'amélioration du matériel sur lequel se basera le document stratégique sur les compétences sectorielles STED.

- ▶ Il est probable que les déficits d'information affectant les analyses ressortiront des discussions de l'atelier et que d'autres sources d'informations et de données seront identifiées. L'équipe technique travaille pour combler les déficits d'information et/ou pour garantir que les sources d'information les plus appropriées seront disponibles pour étayer le document stratégique sur les compétences sectorielles STED.
- ▶ Les résultats des exercices de travail en groupe de l'atelier donnent une première idée des analyses, conclusions et recommandations qui seront intégrées au document stratégique sur les compétences sectorielles STED. Il faudra les affiner davantage par la suite afin qu'il y ait un scénario analytique clair qui sous-tende les recommandations. Il est également nécessaire de préciser et parfaire les recommandations afin: qu'elles soient techniquement solides et basées sur une compréhension fondée des faits et problèmes; qu'elles aient une logique claire exprimant la manière dont chacune devrait améliorer les résultats du secteur au profit de ses sociétés et travailleurs; qu'elles tiennent compte des points de vue de toutes les parties prenantes; qu'elles puissent être mises en œuvre dans la pratique; et qu'elles jouissent du soutien des parties prenantes dont la contribution est requise pour une mise en œuvre réussie.

Dans ce volet d'action, l'équipe technique consulte le groupe directeur et ses membres, ainsi que d'autres parties prenantes, en particulier toutes celles qui peuvent ne pas avoir été correctement consultées auparavant et celles qui sont importantes pour la classification et la mise en œuvre des recommandations. Elle étudie et consulte également sur d'autres sources d'informations, et peut réaliser des entretiens supplémentaires pour contribuer à combler tout déficit d'information ou améliorer la qualité des informations ayant déjà fait l'objet d'une recherche.

6.2 Préparation du document stratégique sur les compétences sectorielles STED

L'équipe technique traduit la recherche, les résultats de l'atelier et les consultations en un document stratégique sur les compétences sectorielles STED par le biais d'un processus de rédaction par l'équipe technique STED en consultation avec le comité directeur, et toute autre consultation considérée nécessaire des partenaires nationaux et sectoriels ainsi que des consultations en tête à tête avec les ministères, institutions, partenaires sociaux aux niveaux national et sectoriel et employeurs individuels participants. Une fois achevé, le document stratégique sur les compétences sectorielles STED passe par un processus final de validation et de lancement.

La première ébauche de la stratégie sur laquelle se base les consultations devrait être préparée par l'équipe technique dans un délai allant d'un à deux mois après l'atelier STED rapide, en fonction de l'étendue des déficits d'information identifiés et de la validation, des consultations et des améliorations nécessaires. Les consultations sur la première ébauche s'étendraient dans l'idéal sur un mois, de sorte qu'un atelier de validation et/ou le lancement se produiraient dans l'idéal deux mois après l'atelier STED rapide.

6.3 Mise en œuvre des recommandations stratégiques sur les compétences STED

Si possible, des projets STED rapide comprennent des ressources pour la mise en œuvre, mais ils suffiront rarement pour alimenter plus qu'une petite partie des recommandations stratégiques générales. Les projets devront généralement être sélectifs (en consultation avec les partenaires) pour décider où les ressources de projet peuvent être allouées les plus efficacement. De manière générale, elles devraient être utilisées dans des initiatives qui améliorent le système, par exemple en aidant les partenaires à mettre au point et à diriger de nouveaux programmes d'études et normes de compétences, ou de nouveaux modèles d'offre pouvant être adaptés, plutôt qu'en soutenant l'offre traditionnelle ou unique de développement de compétences.

Le processus STED vise à **mobiliser** une mise en œuvre plus large des recommandations stratégiques que ce qui peut être directement obtenu par le biais du projet, principalement par l'utilisation par les partenaires du projet de leurs propres ressources. Une totale mise en œuvre des recommandations stratégiques pouvant impliquer une augmentation des dépenses, il s'agit plutôt d'utiliser les ressources existantes avec une plus grande qualité et pertinence et avec un effet stratégique plus grand. Dans les pays ayant un partenaire de développement fort et une communauté solide de bailleurs de fonds, il est possible d'attirer les ressources de coopération au développement au-delà des projets de l'OIT. Il existe en effet des cas où les bailleurs de fonds s'associant à l'OIT ont ajouté des ressources à celles déjà engagées (par eux ou par d'autres) en vue de soutenir d'autres travaux de mise en œuvre.

Le projet devrait de préférence identifier au moins une intervention pour laquelle les travaux de mise en œuvre peuvent commencer rapidement après l'atelier technique et de politique, étant donné que cela donne de la crédibilité au processus de réalisation des recommandations stratégiques, contribue à promouvoir l'appropriation du projet par les partenaires, encourage les partenaires à continuer de participer au développement et à la mise en œuvre des recommandations stratégiques, et accélère la mise en œuvre des recommandations et l'exécution du projet.

À mesure que le projet arrive à la finalisation des recommandations stratégiques, et à la mise en œuvre, au développement institutionnel et au développement des capacités, le processus adopté doit être flexible et évolutif. Cela dépend de la capacité de l'équipe en charge du projet, qui travaille en collaboration avec le Bureau de pays de l'OIT et l'équipe d'appui technique au travail décent, et avec ses partenaires nationaux et sectoriels, plutôt que d'un processus fixe ou facilement généralisé.

6.4 Développement de capacités et institutionnalisation

Un projet STED rapide vise non seulement à mettre en œuvre les stratégies identifiées par le biais de l'atelier, mais également à développer et renforcer les cadres institutionnels et la capacité institutionnelle aux niveaux sectoriel et national afin d'institutionnaliser l'anticipation de compétences comme un élément essentiel de gouvernance de systèmes de développement des compétences dans le(s) secteur(s), au niveau national, et finalement dans un large éventail de secteurs.

Les organisations partenaires développent leur capacité d'anticipation des compétences en participant au processus STED. Un projet STED rapide cherche à se baser sur cela en offrant des cours de formation pour continuer à développer leur capacité, et (si des ressources sont disponibles) en aidant des institutions nationales à lancer elles-mêmes des travaux basés sur STED dans d'autres secteurs.

La participation à des projets basés sur STED et à leurs dispositions de direction sert également à offrir aux partenaires nationaux et sectoriels une expérience pratique en matière de bonnes pratiques de gouvernance de développement de compétences, y compris en: cohérence entre les politiques de compétences et d'autres grands domaines de politique, notamment le commerce, l'industrie et le développement; gouvernance sectorielle du développement de compétences; et forte participation de la branche d'activité à la gouvernance des compétences. Cela peut renforcer des initiatives existantes consolidant ces domaines ou peut servir de point d'entrée en fonctionnant comme pilote efficace pour des pratiques institutionnelles tels que des conseils de compétences sectoriels et nationaux, ou la mise en place d'unités nationales pour l'analyse et l'anticipation des besoins de compétences. Les projets basés sur STED peuvent être conçus pour inclure l'aide à l'institutionnalisation des conseils de compétences dirigés au cours du processus STED, ou développer la capacité d'analyse et d'anticipation de compétences dans le cadre du processus STED en un format capable d'offrir des conseils et des analyses de compétences techniques dans la durée.

► **Annexe A: Matériel de l'atelier STED rapide**

Une série de matériel de présentation PowerPoint est disponible et peut être utilisée au cours de l'atelier, en plus du matériel spécifique au secteur et au pays énoncé à la section 4.7 de ce guide.

► Annexe B: Document stratégique sur les compétences sectorielles STED

Le document stratégique devrait avoir environ 25-30 pages. L'étude de fond peut être utilisée comme document parallèle pour des informations techniques supplémentaires.

Principales sections du document stratégique

- 1. Introduction:
 - a. Le besoin d'une stratégie de compétences sectorielles
 - b. Définition et portée du secteur
 - c. Objectifs et portée de la stratégie de compétences sectorielles
- 2. Résumé et analyse de la situation du secteur et des sous-secteurs
 - a. Profil économique et de main-d'œuvre
 - b. Moteurs de changement, facilitateurs et grandes tendances clés et leur impact probable sur l'emploi
- 3. Profil des principales professions, compétences clés et parcours professionnels (englobe une carte des professions avec les principaux domaines de compétences pour chacune et les parcours professionnels typiques au sein du secteur)
- 4. L'offre de compétences
 - a. Principales institutions, programmes officiels et qualifications pertinents pour le secteur
 - b. Inscriptions et données de réalisation de cours pertinents par région et prestataires si elles sont disponibles
 - c. La nature et la portée de la formation au travail et d'autres sources informelles et non formelles de compétences pour le secteur (différents ministères de tutelle, vendeurs d'équipements et fournitures, organisations de formation privées, société civile, etc.)
- 5. Les défis et contraintes du côté de l'offre pour autant qu'ils soient liés aux questions centrales suivantes:
 - a. Stratégie et politique nationales de compétences
 - b. Gouvernance et coordination des parties prenantes
 - c. Financement
 - d. Pertinence du programme d'études et des qualifications
 - e. Exécution et pratiques d'évaluation
 - f. Accès à la formation
 - g. Rapports branche d'activité-établissements et aide à la formation sur le lieu de travail

- ▶ 6. Vision prospective du secteur, en termes qualitatifs et quantitatifs

- ▶ 7. Déficiences de capacités et compétences requises pour atteindre la vision prospective

- ▶ 8. Recommandations pour combler les lacunes et besoins de compétences prioritaires
 - ▶ a. Quelles compétences sont nécessaires et où?
 - ▶ b. Qui devrait les apporter?

- ▶ 9. Recommandations pour réaliser les priorités au niveau du système pour le secteur:
 - ▶ a. Stratégie et politique nationales de compétences
 - ▶ b. Gouvernance et coordination des parties prenantes
 - ▶ c. Financement
 - ▶ d. Exécution et pratiques d'évaluation
 - ▶ e. Accès à la formation
 - ▶ f. Rapports branche d'activité-établissements et aide à la formation sur le lieu de travail

- ▶ 10. Que faire ensuite: Un plan de mise en œuvre pour le secteur
 - ▶ a. Actions recommandées pour aborder les besoins et lacunes de compétences prioritaires
 - ▶ b. Actions recommandées pour aborder les priorités systémiques pour le secteur

Le plan devrait détailler des activités spécifiques, des calendriers, des résultats prévus et des acteurs responsables à court (12 mois) et moyen terme (24 mois).

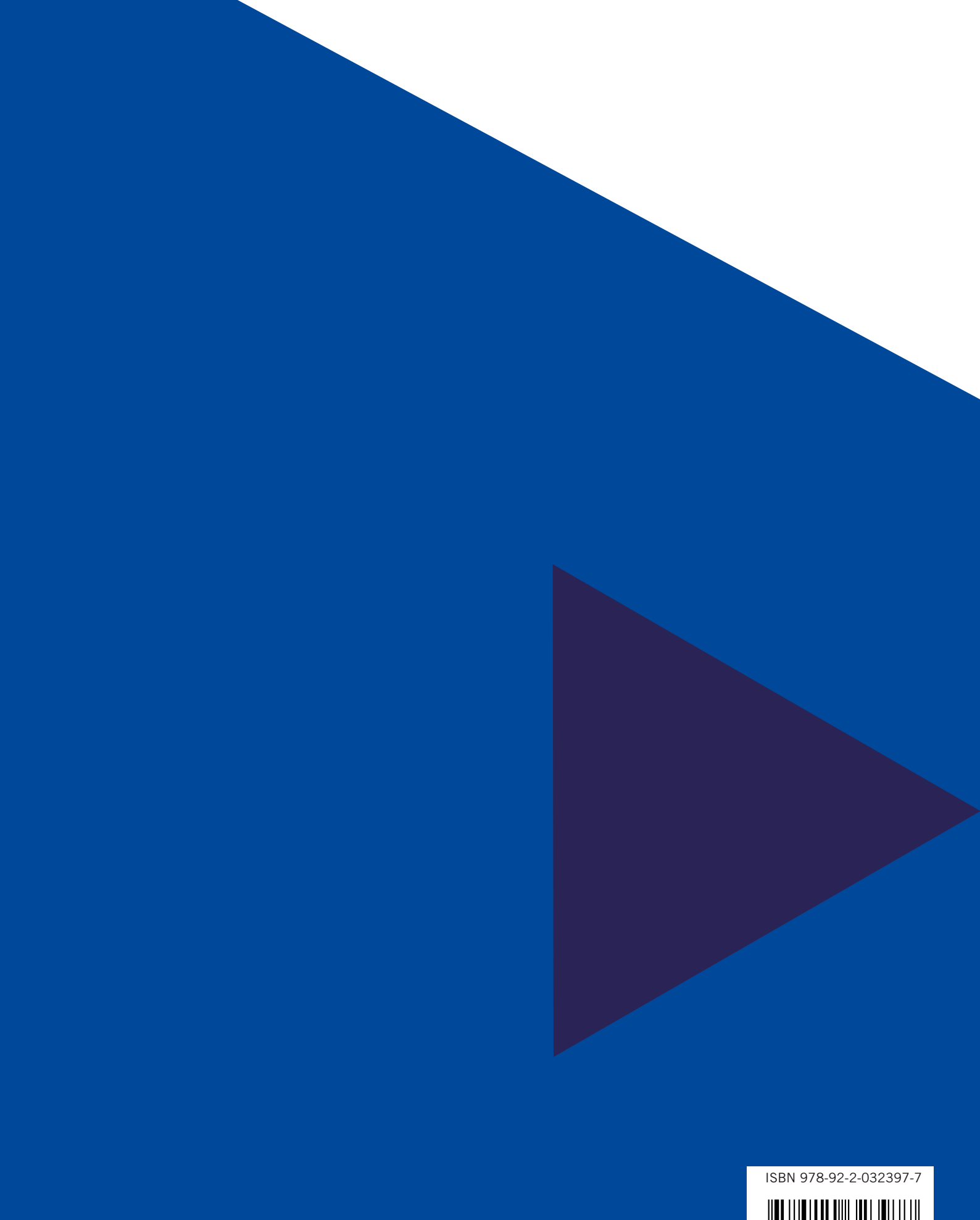
► Annexe C: Budgétisation pour un processus STED rapide

Le processus STED complet génère des coûts importants qui varieront en fonction de la dotation en personnel de chaque partie du travail, de facteurs tels que le choix du lieu de l'atelier, et des frais courants dans le pays ciblé. Lors de la budgétisation, il est important d'allouer suffisamment de temps, de ressources et d'efforts non seulement pour couvrir au minimum la recherche de fond, l'atelier technique et de politique STED rapide et un document écrit basé sur l'atelier, mais aussi pour permettre un important travail de consultation, combler les déficits d'information inattendus et travailler en collaboration avec le(s) comité(s) directeur(s). Il est important de budgétiser non seulement la préparation et les révisions de base de l'étude de fond et du document stratégique sur les compétences sectorielles, mais aussi d'importantes consultations, et des révisions potentiellement importantes basées sur ces consultations, sur de nouvelles informations obtenues et sur des conseils du comité directeur et de ses membres. Le tableau C.1 ci-dessus met l'accent sur les principaux domaines de ressources qui devraient être pris en considération, mais sans entrer dans le détail de leurs implications budgétaires.

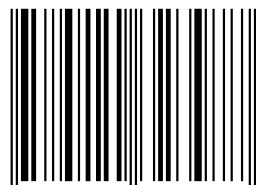
Les travaux réalisés par les organisations partenaires ou par le personnel relevant du budget ordinaire de l'OIT ne peuvent pas générer des coûts directs de projet. Les travaux réalisés par du personnel ne relevant pas du budget ordinaire de l'OIT ou par des consultants sont repris dans la colonne «Coûts salariaux et de bureau» ou «Frais professionnels, etc.».

► **Tableau C.1: Domaines de coût et ressources à prendre en considération lors de la budgétisation pour un processus STED rapide**

	Coûts salariaux et de bureau	Frais professionnels, etc.	Déplacement international	Déplacement national	Logement/ indemnité journalière	Installation de conférence	Publication
Soutien technique d'un spécialiste en compétences de l'ETD			x	x			
Soutien technique par l'équipe mondiale STED du siège	x	x	x	x	x		
Coordinateur national & personnel administratif	x		x	x	x		
Expert national (ou équipe d'experts)		x		x	x		
Membres de l'équipe technique de partenaires		x		x	x		
Équipe de sondage (discussions de groupe sur le terrain et entretiens approfondis)		x		x	x		
Réunions de groupes directeurs nationaux et sectoriels STED				x	x	x	
Atelier technique et de politique (de préférence de manière résidentielle, hors de la ville)			x	x	x	x	
Atelier de validation – Installations, nourriture, hébergement, transport, indemnités journalières, etc.			x	x	x	x	
Atelier de validation – Installations, nourriture, hébergement, transport, indemnités journalières, etc.		x					
Frais de publication – Étude de fond et document stratégique sur les compétences sectorielles, et notes d'information, y compris lancement				x	x	x	x
Imprévu pour consultation supplémentaire, retravail, révisions	x	x	x	x	x	x	



ISBN 978-92-2-032397-7



9 789220 323977 >



With financial support from the Russian Federation



Norwegian Ministry of Foreign Affairs



Sweden
Sverige