

# STED

Compétences  
professionnelles pour  
le commerce et la  
diversification économique



Bureau  
international  
du Travail

Genève

Guide pratique

Con Gregg, Marion Jansen, Erik von Uexkull



Département  
des  
compétences  
et de  
l'employabilité

Programme  
commerce  
et emploi





# **Compétences professionnelles pour le commerce et la diversification économique**

Guide pratique





# Compétences professionnelles pour le commerce et la diversification économique

Guide pratique

*Con Gregg, Marion Jansen, Erik von Uexkull*

Copyright © Organisation internationale du Travail 2017  
Première édition 2017

Les publications du Bureau international du Travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du protocole n° 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](mailto: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.ifrro.org](http://www.ifrro.org) afin de trouver l'organisme responsable de la gestion des droits de reproduction dans votre pays.

---

Gregg, Con; Jansen, Marion ; Erik von. Uexküll

Compétences professionnelles pour le commerce et la diversification économique / Con Gregg, Marion Jansen, Erik von Uexküll ; traduit par Patrick Carriere. Bureau internationale du Travail, Service des compétences et de l'employabilité, Programme commerce et emploi. - Genève: BIT, 2017.

ISBN: 9789222312573; 9789222312580 (web pdf)

International Labour Office. Skills and Employability Department, Trade and Employment Programme.

Trade / economic sector / skill / development project

09.05.1

Egalement disponible en anglais: Skills for Trade and Economic Diversification ISBN 978-92-2-126724-9 (print) ISBN :978-92-2-126725-6 (web pdf) Genève, année 2012.

*Données de catalogage du BIT*

---

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.

Les publications et les produits numériques du Bureau international du Travail peuvent être obtenus dans les principales librairies ou auprès des plates-formes de distribution numérique. On peut aussi se les procurer directement en passant commande auprès de [ilo@turpin-distribution.com](mailto:ilo@turpin-distribution.com). Pour plus d'information, consultez notre site Web [www.ilo.org/publns](http://www.ilo.org/publns) ou écrivez à l'adresse [ilopubs@ilo.org](mailto:ilopubs@ilo.org).

---

Mise en page et impression: Centre international de formation de l'OIT, Turin, Italie

# TABLE DES MATIÈRES

<b>Avant-propos</b> .....	vii
<b>Remerciements</b> .....	ix
<b>Introduction</b> .....	1
<b>Etape 0: Choix du secteur</b> .....	5
0.1 Critères de choix du secteur.....	5
0.2 Consultations sur le choix du secteur.....	7
0.3 Conséquences du choix du secteur.....	8
<b>Etape 1: Situation du secteur et perspectives de développement</b> .....	9
1.1 Introduction .....	9
1.2 Description du secteur.....	10
1.3 L'environnement des affaires .....	30
1.4 Résumé.....	42
1.5 Une vision prospective .....	43
1.6 Liste de contrôle, Etape 1: situation du secteur et perspectives de développement .....	47
<b>Etape 2: Conséquences sur le plan de la capacité d'affaires</b> .....	49
2.1 Capacité d'affaires .....	49
2.2 Identifier les lacunes de la capacité d'affaires.....	50
2.3 Liste de contrôle, Etape 2: Conséquences sur le plan de la capacité d'affaires .....	54
<b>Etape 3: Quels types de compétences?</b> .....	55
3.1 Deux questions fondamentales .....	55
3.2 Cadres analytiques .....	55
3.3 Faire le lien entre les lacunes de la capacité d'affaires et les compétences requises.....	61

3.4	Compétences requises pour combler les lacunes existantes .....	63
3.5	Liste de contrôle, Etape 3: Quels types de compétences? .....	64
<b>Etape 4:</b>	<b>Combien de travailleurs par type de compétence? .....</b>	<b>65</b>
4.1	Groupes de compétences, travailleurs et professions .....	65
4.2	Cadre analytique du modèle.....	66
4.3	Modèle d'échantillonnage .....	70
4.4	Etendre le modèle .....	75
4.5	Liste de contrôle, Etape 4: Combien de travailleurs par type de compétence? .....	76
<b>Etape 5:</b>	<b>Déséquilibre entre l'offre et la demande de compétences...77</b>	
5.1	Types de déséquilibre.....	77
5.2	Déséquilibre quantitatif de l'offre .....	77
5.3	Déséquilibre qualitatif de l'offre .....	86
5.4	Facteurs entravant la formation, et le recours aux autres sources d'offre de compétences .....	87
5.5	Liste de contrôle, Etape 5: Déséquilibre entre l'offre et la demande de compétences .....	90
<b>Etape 6:</b>	<b>Solutions proposées .....</b>	<b>91</b>
6.1	Portée des recommandations STED.....	91
6.2	Lier l'analyse des besoins de compétences aux recommandations sur les programmes de formation.....	92
6.3	Recommandations concernant la modification du cadre institutionnel .....	104
6.4	Liste de contrôle, Etape 6: Recommandations .....	109
<b>Le processus STED .....</b>		<b>111</b>
<b>Une vision prospective.....</b>		<b>115</b>
<b>Bibliographie .....</b>		<b>117</b>
<b>Annexe .....</b>		<b>119</b>

## AVANT-PROPOS

Dans un monde en évolution rapide et fortement intégré, les entreprises ont un besoin croissant de compétences à tous les niveaux, pour rester performantes et concurrentielles sur le marché mondial. Le recrutement d'une main-d'œuvre qualifiée leur facilite l'accès à de nouveaux marchés étrangers, leur permet de survivre et de prospérer localement, et de s'adapter aux conditions changeantes des marchés mondiaux.

Les gouvernements jouent un rôle important à cet égard, dans la mesure où ils influent notablement sur l'offre de compétences dans la plupart des pays, et financent les systèmes d'enseignement et de formation; en outre, les institutions publiques prennent souvent des décisions liées à la conception des programmes. Le défi consiste à s'assurer que les jeunes et les travailleurs actuellement en cours de formation acquièrent aujourd'hui les compétences qui seront recherchées demain sur le marché du travail.

Le BIT a conçu un outil d'assistance technique pour aider les décideurs politiques, en collaboration avec le secteur privé et les associations d'employeurs et de travailleurs, à mener une réflexion stratégique sur la demande future et l'offre actuelle de compétences. Cet outil s'appelle «Compétences professionnelles pour le commerce et la diversification économique» (en Anglais: Skills for Trade and Economic Diversification; ci-après STED). Comme son nom l'indique, l'outil STED vise à contribuer à l'élaboration de politiques de développement des compétences, qui aideront les pays à renforcer leur compétitivité dans un contexte d'ouverture des marchés, tout en édifant ou en maintenant une structure économique saine et diversifiée.

STED s'inscrit dans un ensemble plus vaste d'outils de prévision des compétences à l'échelon sectoriel, développés par le Bureau pour répondre aux demandes formulées par les mandants de l'OIT dans les Conclusions sur les compétences en vue d'améliorer la productivité, la croissance de l'emploi et le développement (Conférence internationale du Travail de 2008), conformément à la stratégie de formation du G20 pour une croissance forte, soutenue et équilibrée, élaborée par l'OIT en 2010.

Ce guide se veut un recueil de conseils pratiques pour les projets d'assistance technique axés sur les politiques de développement des compétences dans les secteurs d'exportation. Fondé sur les enseignements tirés des projets pilotes menés dans quatre pays (Bangladesh, Kirghizistan, Ex-République yougoslave de Macédoine et Ukraine), le guide présente une méthodologie en six étapes, représentative des analyses STED, qui permet de stimuler le débat sur les politiques, d'enrichir le dialogue social et de formuler des recommandations concrètes – applicables au niveau politique et

institutionnel, ainsi que dans les entreprises – en vue de l'élaboration de politiques de développement des compétences, permettant ainsi d'anticiper les besoins en ce domaine, et de mieux préparer les travailleurs aux nouvelles perspectives d'emploi dans un contexte de concurrence mondiale.

Ce guide est le fruit des travaux menés dans le cadre du Programme commerce et emploi, Secteur de l'emploi du BIT, dirigé par Marion Jansen, qui a bénéficié des consultations avec des spécialistes du développement des compétences, notamment Olga Strietska-Illina et Michael Axmann, ainsi que des réflexions des spécialistes des bureaux de Budapest, Dhaka et Moscou, qui ont contribué à la mise en œuvre des projets pilotes dans ces pays. Je tiens à remercier les auteurs Con Gregg (Direction des compétences et de l'employabilité), Marion Jansen et Erik von Uexkull (Programme commerce et emploi), ainsi que tous les collègues du BIT qui ont apporté leur appui technique à la rédaction de ce guide et à la réalisation des études pilotes au niveau national. Enfin, je remercie José García pour avoir coordonné la finalisation du manuscrit.

Je veux croire que ce guide pourra être mis à profit dans le cadre des activités globales du BIT visant à promouvoir les compétences professionnelles nécessaires à l'amélioration de l'employabilité des travailleurs, de la compétitivité des entreprises et de la croissance économique inclusive.

Christine Evans-Klock  
*Directrice, Département des compétences et de l'employabilité  
Bureau international du Travail*

## REMERCIEMENTS

Les auteurs remercient José Manuel Salazar-Xirinachs (Directeur exécutif, Secteur de l'emploi, BIT) et Christine Evans-Klock (Directrice, Département des compétences et de l'employabilité, BIT) pour leur soutien indéfectible au développement du STED. Ils remercient également Graeme Buckley et Natalia Popova pour leur rôle déterminant dans l'élaboration de cet outil, ainsi que Olga Strietska-Ilina pour ses précieux commentaires et conseils tout au long de la mise en œuvre du STED dans les quatre pays pilotes. Michael Axman, Olga Strietska-Ilina et Bolormaa Tumurchudur-Klok sont ici remerciés pour leurs commentaires sur la version antérieure de ce guide. Les auteurs endossent la responsabilité de toute erreur qui pourrait subsister.

Ce guide est fondé sur l'expérience menée dans quatre pays pilotes: le Bangladesh, le Kirghizistan, l'Ex-République yougoslave de Macédoine et l'Ukraine. Les auteurs remercient les collègues des bureaux régionaux et nationaux du BIT pour leur rôle majeur dans la réussite des projets STED, notamment Hasina Begum, André Bogui, Arthur Shears, Francis Desilva, Vasył Kostrytsya, Olga Koulaeva, Emil Krstanovski, Mark Levin, Bolot Orokoy, Aziz Kirgizbaev et Natalia Popova.

Les auteurs remercient également les consultants qui ont contribué aux quatre rapports nationaux, notamment Asek Arstanbekova, Mridul Kanti Biswas, Elvira Ilibezova, Larisa Ilibezova, Ella Libanova, Larysa Lisogor, Nikica Mojsoska Blazevski, Olexi O. Moldovan et Yaroslav Zhalilo.

Les informations sur les activités dans les quatre pays pilotes, les rapports des pays concernés et les recommandations politiques qui en résultent sont disponibles à: [www.ilo.org/sted](http://www.ilo.org/sted).

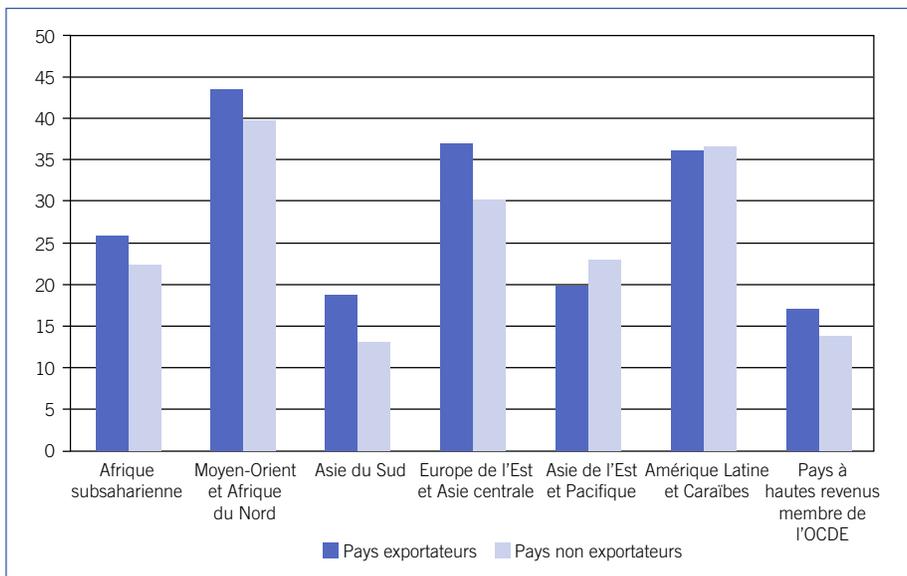


## INTRODUCTION

Les compétences professionnelles de la main-d'œuvre sont un facteur majeur de compétitivité et de succès sur les marchés d'exportation. Elles conditionnent la capacité des pays à intégrer les nouvelles technologies (Hoekman et Winters 2007) et à conquérir de nouveaux marchés d'exportation (Cadot et al., 2011). Les politiques de développement des compétences sont donc un élément déterminant du succès des stratégies de croissance et de développement des pays. Toutefois, la conception de politiques abouties en cette matière n'est pas exempte de difficultés. L'expérience des pays qui ont bénéficié de la mondialisation donne à penser que la coordination stratégique entre les diverses politiques – commerce, investissement et développement des compétences – est un facteur déterminant de succès en ce domaine.

Les pays exportateurs sont généralement de plus grande taille, plus productifs et emploient plus de travailleurs qualifiés que les autres pays. Les résultats des sondages menés auprès d'entreprises du monde entier montrent également que la pénurie de travailleurs qualifiés est un problème majeur pour bon nombre d'entre elles (Figure 1). Il est donc essentiel d'investir dans la formation professionnelle pour que l'ouverture aux échanges commerciaux se traduise par une croissance durable, notamment dans les pays en développement, où la main-d'œuvre qualifiée est rare (Andersen et Babula, 2008).

Figure 1: Pourcentage des sociétés interrogées qui considèrent la «Pénurie de main-d'œuvre qualifiée» comme un obstacle majeur



Source: Banque mondiale, *Enterprise Survey Data* (2006-11).

Dans un monde en mutation rapide, les besoins de compétences des employeurs évoluent rapidement, et il devient toujours plus difficile de prévoir la demande à cet égard. Grâce à l'élévation des niveaux de scolarité, les travailleurs s'adaptent mieux au changement (Woessmann 2011). Néanmoins, il importe de bien identifier les formations qui seront en demande, pour éviter les situations d'inadéquation des compétences. Ce déséquilibre se produit lorsque les formations dispensées par les établissements d'enseignement ne répondent pas à la demande du marché du travail; ce phénomène répandu a un coût socio-économique élevé (BIT 2008), notamment lorsqu'il se traduit par le chômage des jeunes.

Outil d'assistance technique élaboré par le BIT, la méthodologie STED offre un éventail d'orientations stratégiques, qui permettent d'intégrer les actions de développement des compétences dans les politiques sectorielles. Elle vise à soutenir la croissance et la création d'emplois décents dans les secteurs d'activité susceptibles d'accroître les exportations et de contribuer à la diversification économique.

De nature prospective, l'outil STED permet de prévoir les perspectives de développement et de croissance des divers secteurs en fonction de leur position concurrentielle sur le marché mondial, et de l'évolution de ce dernier. Il permet également d'analyser la situation de l'offre et de la demande de compétences à un moment donné, mais aussi d'identifier les pénuries existantes et futures. Ce faisant, il soutient le développement des compétences recherchées sur le marché du travail et contribue à éviter les déséquilibres qui provoquent le chômage, notamment parmi les jeunes.

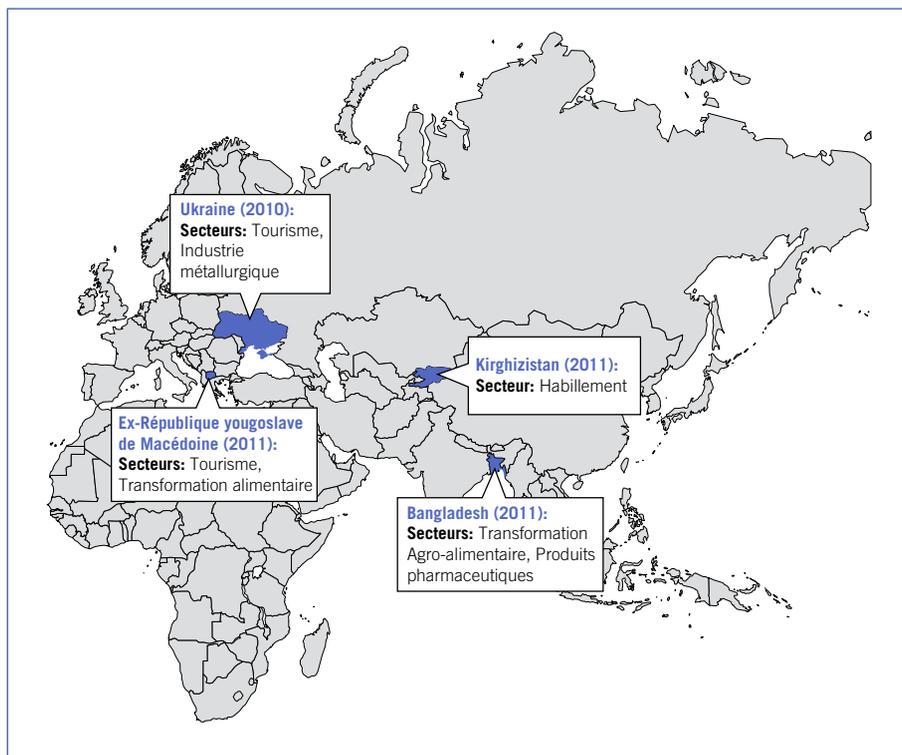
La méthodologie STED permet de formuler des recommandations concrètes d'ordre politique et institutionnel, ainsi qu'à l'échelon de l'entreprise. Le processus d'élaboration de ces recommandations contribue à améliorer la situation sur le terrain, en sensibilisant les principaux acteurs d'un secteur d'activité aux questions liées au développement des compétences, et en stimulant le dialogue sur le sujet.

Ce rapport présente la méthodologie STED, développée dans le cadre de projets pilotes menés dans quatre pays – Bangladesh (2011), Kirghizistan (2011), Ex-République yougoslave de Macédoine (2011) et Ukraine (2010) – qui s'appuyaient eux-mêmes sur des expériences antérieures dans le domaine du commerce et des compétences professionnelles. La Figure 2 mentionne les secteurs où le Bureau a concentré son action dans ces quatre pays pilotes.

Ce guide a été rédigé en tenant compte des besoins d'assistance technique des mandants, auxquels le BIT peut répondre. Les méthodes de travail et d'élaboration des recommandations décrites dans le guide sont adaptées aux besoins des projets d'assistance technique, et ce, que la méthodologie STED soit employée dans le cadre d'un programme intégré d'assistance, comme analyse préliminaire permettant d'orienter les futures actions d'assistance technique, ou comme activité consultative autonome. Ce guide part de l'hypothèse que les analystes STED agissent en lien avec les parties prenantes, ce qui inclut notamment les mandants tripartites de l'OIT dans les pays qui bénéficient de l'assistance technique du Bureau. Il est conçu pour s'appliquer indépendamment des modalités d'assistance technique – le BIT seul, ou en collaboration avec d'autres organisations.

Egalement applicable hors du cadre des activités d'assistance technique du BIT, l'approche analytique STED est adaptée aux secteurs liés ou concernés par les

Figure 2: Programmes pilotes STED

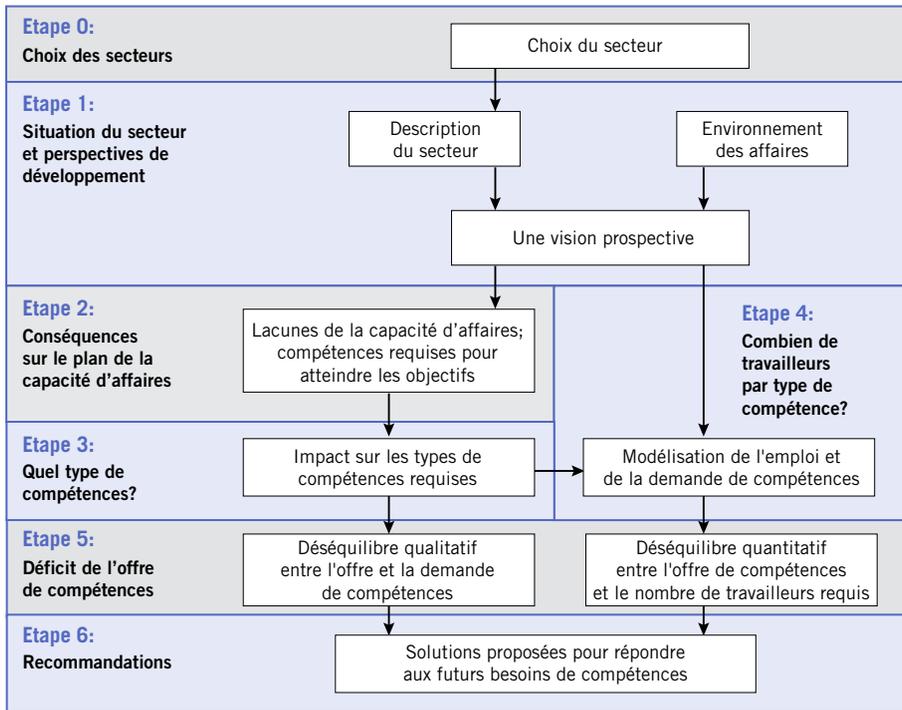


échanges internationaux, quel que soit le stade de développement économique du pays concerné. De manière plus générale, ce guide sera donc utile à tous les décideurs politiques qui souhaitent donner une dimension mondiale à leurs politiques nationales de développement des compétences.

Ce guide suit la méthodologie en six étapes, appliquée pour toutes les analyses STED, reproduite à la Figure 3. Une fois complétée l'étape préliminaire («Choix du secteur»), la première étape consiste à analyser le secteur choisi («Description du secteur») et son contexte («Environnement des affaires»), tout en examinant ses perspectives de développement («Une vision prospective»).

Lors de la deuxième étape, il s'agit d'analyser les implications de cette vision prospective sur la capacité d'affaires dont les entreprises doivent se doter pour réaliser les objectifs qu'elles se sont fixés; l'expression «capacité d'affaires» est employée dans le contexte STED pour désigner les capacités des entreprises du secteur concerné. La troisième étape consiste à identifier l'impact de la future capacité d'affaires sur les compétences requises. La quatrième étape est vouée au calcul du nombre de travailleurs nécessaire, par type de compétence, ce qui permet de modéliser la demande de travailleurs – si les données nécessaires existent. Lors de la cinquième étape, les analystes STED doivent examiner l'écart entre les besoins futurs de compétences et l'offre existante, tant sur le plan qualitatif («Déséquilibre entre l'offre et la demande de compétences»), que quantitatif («Déséquilibre entre l'offre de compétences et le nombre de travailleurs requis»).

Figure 3: La méthodologie STED en 6 étapes



Enfin, la sixième étape se conclut par l'élaboration de recommandations permettant de répondre aux lacunes identifiées, et propose des solutions pratiques pour:

- définir comment les établissements d'enseignement et de formation pourraient mieux répondre à la demande;
- identifier les autres réservoirs potentiels de compétences;
- mieux anticiper la demande future de compétences;
- définir comment les entreprises peuvent améliorer les compétences de leurs employés.

## ETAPE 0: CHOIX DU SECTEUR

---

La méthodologie STED est de nature sectorielle. Les ressources disponibles ne permettant généralement pas de couvrir l'ensemble de l'économie, les travaux menés dans ce cadre doivent souvent débiter par une phase de sélection, qui permet de choisir les secteurs qui feront l'objet de l'analyse STED.

### 0.1 CRITÈRES DE CHOIX DU SECTEUR

Les activités STED menées à ce jour ne couvraient pas plus de deux secteurs, mais rien n'empêche d'envisager un projet de plus grande envergure. Néanmoins, il restera toujours nécessaire d'établir une hiérarchie entre les secteurs où le projet peut avoir un impact positif majeur, et ceux où le bénéfice potentiel est moindre.

STED est conçu pour les secteurs qui peuvent contribuer substantiellement au développement économique et à la diversification des exportations, ou qui doivent renforcer leur compétitivité face à la concurrence étrangère, par exemple les secteurs émergents, ou les secteurs déjà établis mais qui présentent un potentiel de diversification, par exemple grâce à de meilleurs produits ou la conquête de nouveaux marchés.

STED ne se prête pas aux secteurs peu exposés aux échanges internationaux, et qui resteront vraisemblablement à l'écart de ces marchés. Bien qu'une grande partie de la méthodologie STED s'applique à tout secteur d'activité, sa philosophie même privilégie les thèmes liés à la réussite dans un contexte international concurrentiel, qui ne sont pas toujours pertinents pour les secteurs non-exportateurs.

#### **Encadré 0.1: Secteurs examinés dans le cadre des projets pilotes STED**

Les projets STED menés jusqu'à la fin de l'année 2011 portaient sur un ou deux secteurs.

- Bangladesh: secteur agroalimentaire et produits pharmaceutiques
- Kirghizistan: habillement (prêt-à-porter)
- Ex-République yougoslave de Macédoine: tourisme, hôtellerie et secteur agroalimentaire
- Ukraine: métallurgie (principalement acier), tourisme et hôtellerie.

La page Web du BIT consacrée à STED ([www.ilo.org/STED](http://www.ilo.org/STED)) contient des informations détaillées sur les activités menées dans ces pays.

Plusieurs facteurs doivent être pris en compte pour choisir les secteurs.

Il existe à cet égard un critère essentiel, à savoir l'impact probable de l'évolution du secteur sur l'emploi. Si le secteur envisagé est porteur sur les marchés d'exportation, il convient d'examiner l'impact probable de la croissance des exportations sur la création d'emplois, tant en ce qui concerne l'emploi direct dans ce secteur que l'emploi indirect dans les autres branches d'activité, qui l'approvisionnent en biens et services. Par exemple, la croissance des exportations de produits alimentaires transformés peut créer un grand nombre d'emplois directs dans les entreprises de transformation alimentaire, et un nombre encore plus important d'emplois indirects dans l'agriculture, et dans les branches d'activité connexes comme le transport, l'entreposage et le conditionnement. Dans les économies en développement, de nombreux travailleurs agricoles sont engagés dans une agriculture de subsistance; en leur offrant des débouchés commerciaux pour leurs produits, on leur permet d'accéder à l'économie de marché et d'améliorer leurs revenus, et d'élargir leurs perspectives économiques.

S'il s'agit d'un secteur où la concurrence internationale s'intensifie, que ce soit sur le marché national ou sur les marchés d'exportation traditionnels, il importe de se demander dans quelle mesure de meilleurs résultats sur ces marchés peuvent contribuer à la création d'emplois, ou si une perte de compétitivité risque de faire augmenter le chômage. Il convient de tenir compte tant des effets directs qu'indirects sur l'emploi. Le nombre d'emplois est certes un facteur majeur, mais ce n'est pas le seul: leur qualité et leur pérennité le sont tout autant. Des emplois de qualité, avec un bon salaire, des conditions de travail décentes et la sécurité de l'emploi sont attrayants pour les travailleurs. Il faut donc également prendre en compte la pérennité des emplois lorsque la situation concurrentielle, économique et sociale évolue.

La diversité économique est importante dans ce contexte: les projets STED devraient donc privilégier les secteurs ayant un fort potentiel de diversification économique. Un pays fortement tributaire d'un secteur donné s'expose à de sérieuses difficultés économiques si ce secteur devient moins concurrentiel, ou si son marché international se détériore. Par exemple, de nombreux pays ont connu une période de croissance rapide du secteur du prêt-à-porter, qui a pris fin, et s'est même inversée avec l'augmentation des coûts de main-d'œuvre et l'arrivée de nouveaux concurrents, implantés dans des pays ayant des coûts de production inférieurs.

Le choix du secteur soulève une autre interrogation, à savoir dans quelle mesure les besoins de compétences de chaque secteur sont déjà bien identifiés. Il peut être judicieux de privilégier un secteur qui croît à partir d'une base d'exportation restreinte, ou qui évolue rapidement pour d'autres raisons, plutôt qu'un secteur plus étendu et économiquement beaucoup plus important, dont les besoins de compétences sont déjà bien identifiés par les entreprises du secteur et par les établissements d'enseignement et de formation.

Le choix du secteur devrait normalement être cohérent avec la stratégie de développement économique du pays, à supposer qu'il en possède une, qu'elle soit formalisée ou implicite. S'il existe déjà un fort consensus sur la stratégie de développement économique, STED n'a pas vocation à la réinventer. Cependant, la nécessaire cohérence avec la stratégie économique existante signifie qu'il faut cibler les secteurs où une intervention STED serait optimale, mais qui ne correspondent pas toujours aux priorités du gouvernement. Par exemple, si les compétences professionnelles auxquelles ont accès les principaux secteurs d'exportation du pays

sont déjà adéquates, il pourrait s'avérer préférable d'orienter un projet STED sur de nouveaux secteurs offrant un potentiel de diversification des exportations.

## 0.2 CONSULTATIONS SUR LE CHOIX DU SECTEUR

Lors du choix du secteur pour un projet STED, il faut tenir compte de la disponibilité des partenaires locaux. Ces derniers peuvent apporter conseils et assistance dans le cadre du projet, aider les intervenants du secteur à mettre à profit les enseignements tirés de l'analyse STED, et jouer un rôle déterminant dans la validation et la mise en œuvre des résultats et recommandations de cette analyse.

Les organisations d'employeurs et de travailleurs peuvent apporter une contribution majeure à cet égard. Il faudrait à tout le moins les consulter et tenir compte de leur points de vue, et leur offrir la possibilité de valider les résultats de la consultation. Il est également conseillé de les faire participer directement au choix du secteur, dans la mesure où ils peuvent fournir des informations pertinentes, identifier et contacter les personnes qu'il conviendrait de consulter, et, dans certains cas, participer à la gestion du projet.

La situation prévalant dans un pays donné détermine pour une large part les personnes ou entités susceptibles de participer au choix du secteur; toutefois, les organisations faitières patronales et syndicales, ainsi que les ministères et organismes publics chargés du développement des entreprises, du commerce, de l'enseignement et de la formation semblent être des partenaires naturels dans cet exercice.

Il importe de consulter les parties prenantes sur le choix des secteurs pressentis pour un projet STED, pour les raisons suivantes.

- Comprendre le potentiel d'un secteur d'activité et son potentiel d'action stratégique exige une bonne connaissance du pays et du secteur en question; les consultations menées auprès des personnes et des organisations bien au fait de la situation locale permettent d'obtenir des renseignements utiles et de faire des choix plus éclairés.
- Pour être efficace, la méthodologie STED suppose la collaboration de plusieurs intervenants: les principaux analystes; le personnel local du BIT; les institutions nationales, tels les ministères et organismes gouvernementaux, l'office national de la statistique; les représentants des secteurs concernés, ainsi que ceux des employeurs et des travailleurs. Les parties prenantes seront d'autant plus susceptibles de collaborer, et cette collaboration d'être efficace, qu'elles considéreront avoir été adéquatement consultées sur le choix des secteurs.
- Toute analyse STED vise à rechercher des informations permettant de choisir un secteur donné, qui bénéficiera ensuite de l'action menée. Une large part des retombées positives des projets STED tient au fait qu'ils permettent de mieux comprendre les spécificités du secteur, les difficultés auxquelles il fait face et les compétences dont il aura besoin à l'avenir, et d'identifier les mesures permettant de surmonter toutes ces difficultés. L'apport des principaux intervenants du secteur à cet exercice contribue notablement à cette meilleure compréhension; cela permet également de s'assurer que les acteurs potentiels s'approprient l'analyse de la situation, endossent les conclusions et les recommandations formulées, et que leur sentiment d'appropriation est partagé par les autres parties prenantes

et les principales organisations du secteur concerné. Le fait de les associer au processus dès sa phase initiale contribue à la réussite du projet STED.

### 0.3 CONSEQUENCES DU CHOIX DU SECTEUR

Le choix d'un secteur aux fins d'une intervention en matière de politiques ce qui est le cas dans le cadre d'un projet STED peut soulever certaines interrogations, par exemple:

- aurait-il été possible d'élargir la portée du choix effectué, afin d'accorder la priorité à l'investissement et aux politiques dans des domaines plus larges que les seules compétences professionnelles? ou,
- le choix effectué risque-t-il de nuire à d'autres secteurs, privés de projets d'investissement ou d'interventions politiques, parce qu'ils n'ont pas été retenus pour un projet STED?

Dans le cadre d'un projet STED, l'étape du choix du secteur ne vise pas à définir des options politiques au-delà des questions liées aux compétences professionnelles. Bien que l'exercice STED puisse indirectement ouvrir des perspectives débouchant sur des choix politiques plus vastes, il demeure assez limité par sa conception même. Si un pays a besoin de conseils plus généraux en matière de politique industrielle ou de développement, cela suppose une analyse beaucoup plus poussée du pays et des secteurs que le processus de choix mené dans le cadre d'un exercice STED.

Un projet STED est essentiellement conçu pour le bénéfice des secteurs concernés: il fournit l'information dont ont besoin les divers intervenants – gouvernements, établissements d'enseignement, instituts de formation, entreprises, prestataires d'assistance technique et de financement – pour décider à bon escient des mesures de développement des compétences dans ces secteurs. En règle générale, bon nombre des conclusions tirées dans le cadre d'un projet STED peuvent être mises en œuvre grâce à un meilleur ciblage et à l'utilisation des ressources existantes, plutôt qu'en puisant dans les fonds destinés à d'autres secteurs.

Selon les constatations effectuées à ce jour, les projets STED contribuent souvent à l'augmentation des ressources consacrées aux pays en développement, parce qu'ils aident les bailleurs de fonds et les prestataires d'assistance technique à identifier les projets à forte valeur ajoutée en matière de compétences, ce qui peut les décider à les financer. Ainsi, un pays peut obtenir des fonds en vue d'interventions dans un secteur choisi pour un projet STED, sans réduire pour autant les ressources disponibles pour d'autres secteurs.

Il arrive qu'un projet STED profite non seulement aux secteurs directement concernés, mais aussi à d'autres branches d'activité. Certains enseignements concernant un secteur donné peuvent s'appliquer à d'autres: par exemple, une proposition visant l'amélioration des programmes de formation pour une profession peut également valoir pour les autres secteurs qui emploient des travailleurs appartenant à cette même catégorie professionnelle. Dernier point mais non des moindres, un rapport STED peut également recommander des mesures de renforcement des capacités qui, dans un premier temps, aident les partenaires locaux à mieux anticiper les besoins de compétences professionnelles du secteur et, par la suite, à prendre eux-mêmes en charge l'application de la méthodologie STED dans le pays.

## ETAPE 1: SITUATION DU SECTEUR ET PERSPECTIVES DE DEVELOPPEMENT

---

### 1.1 INTRODUCTION

La première étape du processus STED consiste à analyser la situation du secteur concerné et son contexte opérationnel, ainsi que ses perspectives de développement. Elle comporte trois parties.

- La «*Description du secteur*», en termes quantitatifs et qualitatifs.
- «*L'environnement des affaires*», qui analyse le contexte opérationnel du secteur, et met notamment l'accent sur les tendances du marché mondial, les aspects concurrentiels et les facteurs de changement.
- La «*Vision prospective*», qui envisage divers scénarios de développement du secteur, et imagine son futur développement à partir de ces hypothèses.

Le champ d'analyse abordé durant cette première étape de l'exercice STED étant très vaste, il serait irréaliste d'en traiter chaque composante dans le moindre détail. Les analystes doivent certes tenir compte de tous les thèmes décrits dans ce chapitre, mais aussi définir certaines priorités. Lors de la présentation des résultats, il importe de se concentrer sur les questions essentielles identifiées grâce à l'analyse, plutôt que d'en exposer le processus par le menu détail.

A ce stade de l'analyse STED, les travaux devraient suivre un processus itératif. L'analyse initiale devrait porter essentiellement sur les informations contenues dans les études effectuées sur le sujet et les données statistiques existantes, et sur les propres connaissances des intervenants STED, puis être affinée au fur et à mesure de la progression de l'exercice, grâce aux informations supplémentaires recueillies et à la meilleure compréhension ainsi acquise.

Durant cette phase, l'analyse se fonde sur les études économiques et commerciales. Un ouvrage de stratégie commerciale générale, comme celui de Thompson et Strickland, *Strategic management*<sup>1</sup>, sera utile pour les analystes STED qui ne possèdent pas de formation en administration des affaires.

---

<sup>1</sup> Thompson, A., Strickland, A., *Strategic Management: Concepts and Cases*, 12th Edition, McGraw Hill, 2008.

## 1.2 DESCRIPTION DU SECTEUR

A ce stade, il s'agit essentiellement de décrire objectivement les caractéristiques qualitatives et quantitatives du secteur.

### 1.2.1 Définir le secteur

L'analyse effectuée dans le cadre d'un exercice STED suppose d'abord de définir précisément le secteur. Pour ce faire, la meilleure approche consiste le plus souvent à emprunter les définitions sectorielles tirées du système de classification des branches d'activité utilisé par l'Office national de la statistique du pays. Dans la plupart des cas, ce système s'inspire de la «Classification internationale type, par industrie, de toutes les branches d'activité économique» (CITI), dont la version la plus récente a été adoptée en 2008. Dans certains cas, il est fondé sur une ancienne version de la CITI, ou est adapté pour mieux refléter la situation locale. De nombreux pays européens utilisent la «Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne» de l'Union européenne (NACE, rév. 2), similaire à la classification CITI (rév. 4).

Les définitions sectorielles du système national de classification des activités économiques permettent également d'utiliser les données de l'Office national de la statistique aux fins de l'analyse. La définition peut être basée sur un code sectoriel spécifique, ou une série de codes. Par exemple, dans la classification CITI (rév. 4), la *Fabrication de produits alimentaires et de boissons* est une classification à deux chiffres (Division 10) avec huit composantes à trois chiffres, allant du code 101 (*Traitement et conservation de la viande*) au code 108 (*Fabrication d'aliments pour animaux*). Il s'agit d'une sous-catégorie de la Section C (*Activités de fabrication*).

Une définition sectorielle, fondée sur un ou plusieurs codes généraux du système de classification, est généralement préférable à une définition basée sur des codes plus détaillés, puisque de nombreux offices nationaux de la statistique établissent les statistiques sectorielles de base à un niveau équivalent à la classification CITI à deux chiffres, ou à un niveau d'agrégation plus élevé. Parfois, on ne dispose pas de statistiques plus détaillées, ou elles n'existent que pour un sous-ensemble d'analyses.

Il faut ensuite vérifier si la définition sectorielle provisoire choisie sur la base du système national de classification convient aux fins de l'analyse STED. Les définitions sectorielles normalisées ne correspondant pas toujours exactement à la compréhension qu'en ont les intervenants du secteur et les agents publics que le processus STED est censé aider, il importe de poser certaines questions préalables. Tout d'abord, existe-t-il une part substantielle du secteur concerné, selon la définition provisoire retenue, qui n'entre pas dans la définition comprise par les intéressés? Par exemple, il peut arriver que les participants à une étude STED sur le secteur agroalimentaire ne s'intéressent qu'aux produits destinés à l'exportation, alors que la Division 10 de la CITI (*Fabrication de produits alimentaires et de boissons*) couvre également la transformation des aliments de première nécessité, uniquement destinés au marché national. Une autre question mérite d'être posée: existe-t-il un domaine d'activité majeur, hors du secteur concerné selon la définition provisoire retenue, sur lequel l'analyse devrait porter, par exemple la production d'intrants ou la prestation de

services pour le secteur. Les activités qui posent problème chevauchent parfois deux ou plusieurs catégories du système de classification. Dans l'affirmative, suffit-il de considérer cet ensemble plus large d'activités comme un complément à l'enquête sur le secteur, selon la définition provisoire retenue, ou existe-t-il des raisons impérieuses de l'inclure dans la définition du secteur?

Si ces questions soulèvent des problèmes définitionnels, il faut examiner s'il existe une meilleure approche. Plusieurs options sont envisageables:

- *Appliquer la définition provisoire, mais en ciblant certains aspects de l'analyse et du rapport sur les sous-secteurs et/ou activités spécifiques, hors du secteur défini.* Par exemple, une étude sur le secteur alimentaire peut concerner uniquement les produits potentiellement commercialisables sur les marchés internationaux. Outre l'accent mis sur la transformation des aliments proprement dite, l'analyse et le rapport pourraient également porter sur les autres maillons de la chaîne d'approvisionnement et de logistique alimentaire: intermédiaires, entreprises et producteurs (agriculteurs, aquiculteurs, etc.).
- *Choisir un ensemble de codes quelque peu différent du système national de classification.* Par exemple, outre la Division 10 de la CITI (*Fabrication de produits alimentaires et de boissons*), une analyse du secteur de la transformation alimentaire pourrait également porter sur la Division 11 (*Fabrication de boissons*).
- *Appliquer une définition sectorielle distincte, ou élaborer une définition originale.* Par exemple, une étude sectorielle réalisée sur l'énergie éolienne portait sur toutes les sociétés développant et exploitant des parcs éoliens, et ce, dans toute la chaîne de valeur: les firmes de services professionnels, les entreprises de construction et de génie, ainsi que les sociétés participant à l'exploitation et à la gestion de l'énergie éolienne (IWEA et Deloitte, 2009)<sup>2</sup>.

Une enquête sectorielle approfondie sera probablement nécessaire si l'on souhaite recueillir des données quantitatives sur une définition sectorielle atypique, ce qui exigera d'y consacrer des ressources importantes. Dans la plupart des cas, cette option n'est viable que si les données officielles disponibles sont particulièrement limitées, ou si les motifs justifiant l'utilisation de cette définition atypique sont particulièrement convaincants. Tous les projets STED menés à ce jour reposaient principalement sur les données officielles, avec un nombre limité – voire inexistant – de recherches originales. Le présent guide n'offre pas de directives sur les méthodes d'analyse sectorielle approfondie.

### 1.2.2. Dresser un profil quantitatif

Tout rapport sectoriel STED devrait généralement débiter par l'établissement du profil du secteur concerné, combinant une description et des données quantitatives, et replacer ce secteur dans le contexte économique du pays, en le décrivant objectivement, tout en comparant les données sectorielles et les données économiques globales.

---

<sup>2</sup> IWEA & Deloitte (2009).

Les caractéristiques du secteur influent sur la nature des données les plus utiles. Ainsi:

- Dans un secteur comme la transformation alimentaire, où existent d'importantes différences entre les produits, les techniques de transformation, les marchés et les besoins de compétences des sous-secteurs, il peut s'avérer utile d'analyser les données de ces derniers, s'il en existe.
- Dans un secteur comme l'hôtellerie, qui fait énormément appel au travail saisonnier, à temps partiel et occasionnel, il est généralement opportun d'analyser les données sur l'emploi, ventilées par type de relation d'emploi, lorsqu'elles existent.

Les données sectorielles généralement utiles pour l'analyse STED (lorsqu'elles existent) concernent les aspects suivants:

- la production ou les ventes brutes,
- les ventes sur le marché national,
- les exportations,
- les importations,
- l'emploi,
- la productivité du travail (idéalement, la production nette par employé, mais la production brute par employé est un substitut raisonnable),
- la distribution professionnelle de l'emploi,
- la distribution de l'emploi selon le genre,
- les coûts de main-d'œuvre et la rémunération.

Les séries chronologiques sous forme de tableaux et de graphiques sont utiles pour l'analyse et la présentation du rapport. Dans certains cas, la présentation des données par année est plus claire et facilite sa lecture.

Selon la disponibilité des données et les thèmes jugés importants pour le secteur, certaines autres données sectorielles sont fréquemment utiles, notamment:

- la ventilation de l'emploi entre PME et grandes entreprises,
- le taux de roulement annuel du personnel,
- le profil d'âge de la main-d'œuvre,
- le niveau de scolarité de la main-d'œuvre, ventilé par profession et selon la taille de l'entreprise.

Les données peuvent être présentées pour l'ensemble du secteur, ou par sous-secteur si elles ont été ventilées. Lorsque les investissements directs étrangers (IDE) représentent une large part du secteur concerné, il peut être utile de distinguer les données en fonction du nombre d'entreprises appartenant à des intérêts étrangers et nationaux. Si les entreprises publiques ou les coopératives

constituent une part importante du secteur, il est également utile de ventiler les données correspondantes<sup>3</sup>.

Les données sur les échanges commerciaux et la production existent parfois en devise nationale, en équivalent dollars E.-U., ou les deux. Dans ce dernier cas, il est utile d'examiner les deux séries de données au stade de l'analyse, afin d'intégrer l'impact des fluctuations du taux de change et de l'inflation sur les prix et les coûts, y compris la charge salariale. En revanche, lors de la rédaction du rapport, il est préférable de convertir les données en une seule devise.

Parfois, il est également utile de comparer sélectivement les données nationales et celles qui concernent d'autres secteurs d'activité, par exemple pour refléter l'évolution de la part des exportations du secteur visé, ou comparer la rémunération moyenne dans ce secteur avec la moyenne nationale, ou celle d'autres secteurs. Il faut également inclure les données sur la part du secteur concerné dans le PIB, si elles existent.

Les principales sources de données sont les suivantes:

- **Les données sur la production ou les ventes brutes par secteur** figurent généralement dans les études de l'Office national de la statistique. A défaut, il existe souvent des sondages privés, menés périodiquement au niveau sectoriel par des sociétés d'études de marché, ou les associations sectorielles. Si le secteur figure dans un tableur intrants/extrants, ou dans un tableau matriciel de comptabilité sociale nationale, les données permettent de mesurer la production du secteur; toutefois, les chiffres sont souvent dépassés de quelques années.
- **Les données sur les ventes sur le marché national** peuvent être obtenues auprès d'une société d'études de marché, déduites d'un tableur intrants/extrants, ou encore d'un tableur matriciel de comptabilité sociale. A défaut, elles peuvent en principe être calculées selon la formule «production + importations - exportations»; toutefois, il sera difficile d'éviter les erreurs en raison de la comparabilité imparfaite des différentes sources.
- **Les données sur les échanges commerciaux** sont accessibles auprès de sources officielles dans le pays, ou d'autres sources internationales, dont les principales sont la Base de données statistiques des Nations Unies sur le commerce des produits de première nécessité (COMTRADE), l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUUDI), et Eurostat, l'agence statistique de l'Union européenne.

Le plus souvent, il existe deux types de données sur les échanges commerciaux d'un produit: celles sur les exportations, recueillies par le pays exportateur; et celles sur les importations, colligées par le pays importateur. Cela contraint l'analyste à identifier les transactions les plus susceptibles d'avoir été consignées

---

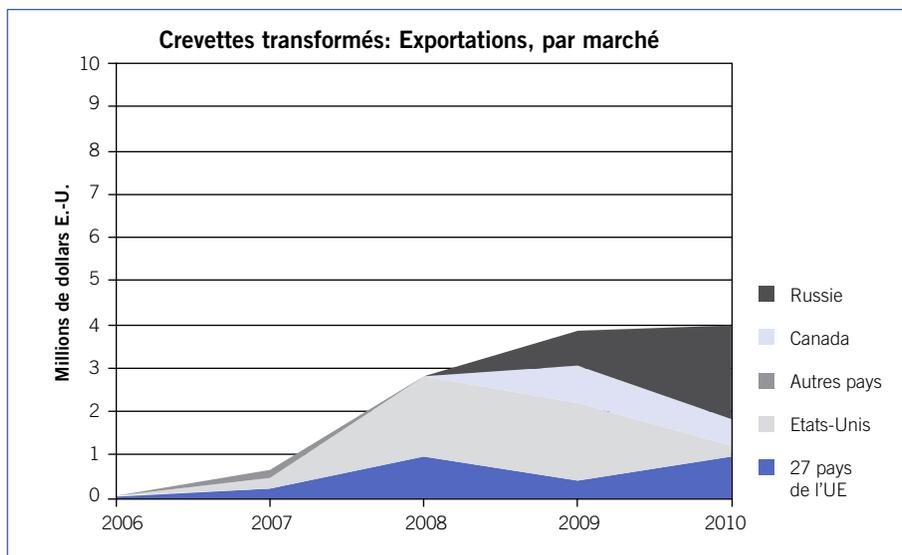
<sup>3</sup> Les entreprises peuvent avoir un statut mixte: propriété étrangère/nationale; public/privé. Dans la plupart des cas, il faut s'en remettre aux choix de l'organisation-source pour classer les données. Si les analystes STED sont en mesure de distinguer entre les modes de propriété (nationale ou étrangère), une ventilation à trois niveaux peut s'avérer utile: propriété étrangère excédant 50 % (majorité); propriété étrangère de 5 à 50 % (significative, mais non majoritaire), et propriété nationale à plus de 95 %. Les capitaux étrangers reflétant uniquement la présence étrangère sur le marché boursier national peuvent être négligés car ils sont généralement difficiles à mesurer et ne reflètent pas la participation étrangère à la gestion ou à la gouvernance des entreprises.

exactement et intégralement, afin de choisir celles qu'il est préférable de résumer dans le rapport. La compilation des données sur les échanges commerciaux se complique du fait qu'ils sont identifiés par un code-produit qui n'indique pas toujours le secteur producteur. Il existe toutefois certains liens de concordance, permettant de les relier aux secteurs qui les produisent habituellement.

Les données sur les échanges commerciaux sont essentielles pour le processus STED, parce qu'il concerne essentiellement le développement des marchés d'exportation et la concurrence avec les produits d'importation. Les données sur les échanges commerciaux sont beaucoup plus détaillées que celles sur les secteurs, ce qui permet d'obtenir des informations très précises sur la balance commerciale. Le plus souvent, les données sur la valeur monétaire des échanges commerciaux sont plus utiles que celles sur leur volume, ces dernières étant parfois exprimées en unités qui n'ont aucune pertinence dans le cadre d'une analyse sectorielle.

Les données sur les échanges commerciaux permettent d'aller au-delà d'un simple rapport sur la balance commerciale du pays. Ainsi, il est utile d'identifier les principales destinations d'exportation (Figure 1.1), les parts de marché qu'elles représentent et leurs principaux concurrents sur les marchés mondiaux. Sur cette base, il est également possible d'analyser le taux de croissance des importations et des exportations, et les écarts entre les groupes de produits, ainsi qu'entre les pays exportateurs et importateurs. Bien que cette analyse ne permette pas de mesurer les biens produits et consommés dans un pays, elle peut offrir un bon aperçu des tendances dans les segments du marché ouverts aux importations. Selon le produit concerné, il peut s'agir de la majeure partie, ou d'une moindre part, du marché total.

Figure 1.1: Exemple d'analyse des données sur les échanges commerciaux: structure des exportations du secteur, par destination

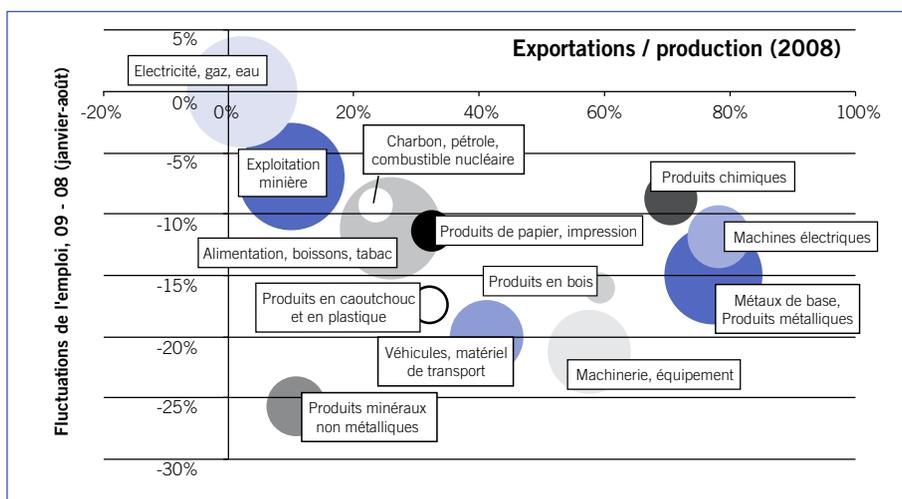


Source: Comtrade (2006-07), EPB (2008-10)

- Les données sectorielles sur l'emploi** peuvent être extrapolées à partir des enquêtes menées auprès des entreprises et des ménages, ou, dans certains cas, des bases de données administratives publiques. La nature des données disponibles varie d'un pays à l'autre. Les estimations de l'emploi dans le secteur concerné proviennent parfois de plusieurs sources. L'analyste doit colliger et comparer tous les éléments d'information existants; s'il constate des différences notables c'est souvent le cas, il doit s'efforcer d'identifier les données les plus fiables ou les plus représentatives. Dans la Figure, par exemple, les données sectorielles sur l'emploi ont été combinées à des informations sectorielles sur les échanges commerciaux. L'analyse STED se fonde généralement sur les estimations de l'emploi dans le secteur tirées des enquêtes sur les ménages, si certaines conditions sont réunies, notamment: si la plus récente enquête est relativement actualisée; s'il existe des séries chronologiques de données; et si la taille et la qualité de l'échantillon sont jugées suffisamment fiables pour produire des estimations de bonne qualité. L'un des principaux avantages des enquêtes sur la population active tient au fait qu'elles sont cohérentes avec les données provenant de la même source sur la distribution professionnelle dans le secteur.

Il est théoriquement possible de se fonder sur un recensement récent de la population, plutôt que sur une enquête sur la population active, s'il contient des données sur l'emploi et (idéalement) sur la distribution professionnelle dans le secteur concerné. Toutefois, dans la pratique, même si ces types de recensements présentent un avantage – à savoir qu'ils portent sur la plus grande partie, voire la totalité, de la population – ils sont généralement effectués trop rarement pour fournir des séries chronologiques utilisables. En outre, le codage de l'emploi et des professions dans un secteur est une tâche complexe, susceptible d'être

Figure 1.2: Ukraine: Fluctuations de l'emploi, selon le pourcentage de production exporté; par secteur



Source: Calcul des auteurs, sur la base des données du Comité national de la statistique de l'Ukraine.

menée moins rigoureusement dans le cadre d'un recensement que celui d'une enquête sur la population active, ce qui nuit à la fiabilité des données.

- **Les données sur le marché du travail national** figurent généralement dans des bases nationales et internationales. La base de données du BIT sur les indicateurs clés du marché du travail (KILM)<sup>4</sup> est une source incontournable, qui couvre la plupart des pays. Elle offre une gamme d'indicateurs utiles pour les analyses STED, notamment l'emploi de haut niveau, ventilé par secteur, ainsi que des données nationales par groupe professionnel, sur la productivité, le coût des salaires, la rémunération globale et le niveau de scolarité.
- **Les données sur la productivité du travail par secteur** sont utiles pour les analyses STED, mais ne sont pas toujours accessibles auprès de sources nationales officielles. En principe, la productivité peut être déduite des données sur l'emploi et la production nette; l'analyse des tendances et les comparaisons devraient idéalement tenir compte des différentes durées du travail. Les analyses KILM sur la productivité du travail au niveau national sont fondées sur le PIB par personne employée; quant aux données sur l'emploi, elles sont basées (si possible) sur le nombre moyen de personnes occupant un ou plusieurs emplois rémunérés dans l'année. Etant donné les écarts entre les pays en ce qui concerne les données sectorielles disponibles, il est difficile de suggérer une méthode de calcul de la productivité du travail. Dans quelques rares cas, la comptabilité nationale donne des informations suffisamment détaillées sur la production des différents secteurs d'activité pour pouvoir les combiner avec les données sur l'emploi provenant d'autres sources, telles les enquêtes sur la population active. Dans d'autres cas, l'Office national de la statistique publie des données sectorielles sur la production et l'emploi nets, tirées des enquêtes officielles auprès des entreprises (p. ex. les Statistiques structurelles sur les entreprises, publiées par Eurostat pour les pays de l'UE). Dans certains cas, les données sur le secteur peuvent être tirées des enquêtes menées par d'autres ministères ou administrations au niveau national, des organisations internationales ou sectorielles ou des sociétés spécialisées en études de marché. Parfois, ces données n'existent que pour un échantillon limité des entreprises du secteur.

Le choix de l'outil de mesure de l'emploi exige une attention particulière. Ceux qui existent généralement permettent de mesurer l'emploi à temps plein ou à temps partiel, bauto-emploi et l'emploi saisonnier, la mesure étant habituellement effectuée à une certaine date dans l'année. Selon les tendances de l'emploi, il est parfois possible d'élaborer sur cette base un indicateur raisonnable du niveau d'emploi moyen; d'autre fois, ce n'est pas le cas.

Il existe d'autres sources d'information sur la productivité que les bases de données nationales officielles, par exemple les enquêtes sur les entreprises, menées par la Banque mondiale, qui fournissent notamment des données sur l'emploi et les ventes, ventilées par secteur et par entreprise, pour un échantillon de sociétés. Elles permettent en principe d'estimer la productivité du travail du

---

<sup>4</sup> <http://kilm.ilo.org/kilmnet/>.

secteur concerné; toutefois, les complications dues à l'emploi saisonnier et au travail à temps partiel rendent parfois cette estimation problématique dans la pratique.

- **Les données sur la distribution professionnelle de l'emploi par secteur** sont utiles pour les analyses STED car c'est le principal type de données statistiques traitant directement des compétences. Elles offrent une base quantitative qui permet de mener une analyse qualitative et de stimuler le débat sur les compétences professionnelles. Elles sont également une composante majeure de toute modélisation quantitative de la demande de compétences.

Les données sur la distribution professionnelle dans un secteur sont habituellement tirées des enquêtes sur la population active, qui représentent la première source d'information. Les données requises ne sont généralement pas publiées de manière aussi détaillée, de sorte qu'il faut solliciter la collaboration de l'Office national de la statistique pour avoir accès aux données d'enquête codées et anonymes.

Cependant, certaines difficultés peuvent surgir dans la pratique.

- Bien que les enquêtes sur la population active soient effectuées fréquemment parfois trimestriellement dans de nombreux pays développés, elles le sont beaucoup moins dans bon nombre de pays en développement. Parfois, il n'existe pas d'enquête récente.
- Selon la taille de l'échantillon, les réponses ne sont pas toujours suffisamment nombreuses pour refléter fidèlement la distribution professionnelle de l'emploi dans le secteur. Les critères d'échantillonnage sont souvent moins exigeants dans les pays en développement que dans les pays développés, ce qui augmente la probabilité d'erreurs. Les analystes STED doivent évaluer si le nombre de réponses est suffisant avant de décider de publier un profil professionnel sectoriel sur la base d'une enquête sur la population active.
- Le codage exact des professions et des secteurs, basé sur les informations fournies par les ménages, est techniquement complexe et n'est pas toujours effectué avec précision. La difficulté est encore plus grande pour les niveaux de codage détaillés: ainsi, le codage CITP à un chiffre (ou son équivalent national) est généralement précis, mais celui à trois ou quatre chiffres

### Encadré 1.1: Outils logiciels

La collecte et l'analyse des statistiques pour les exercices STED se font généralement à l'aide de tableurs et de logiciels statistiques. *Excel* et *Stata* ont été utilisés pour les analyses STED effectuées à ce jour, mais on peut également se servir de logiciels semblables. Lorsqu'il est nécessaire d'analyser des volumes importants de données, intégrant de nombreux codes de classification, il importe d'utiliser une méthodologie très structurée, qui facilite la contre-vérification de l'analyse. Cet aspect est important pour l'analyse des données sur les échanges commerciaux et des micro-données des enquêtes sur la population active. Les logiciels statistiques, notamment les fichiers «*Do*» de *Stata*, se prêtent mieux à cet exercice que les tableurs.

risque d'être aléatoire ou trop réducteur. Les résultats des enquêtes sur la population active n'étant souvent publiés qu'à un niveau de codage élevé, les difficultés liées à la précision du codage peuvent n'avoir aucun effet négatif sur la qualité des résultats publiés; en revanche, elles risquent de nuire sérieusement à la fiabilité des données détaillées sur la distribution professionnelle, élaborées à partir de ces mêmes données. Les analystes STED doivent donc évaluer la plausibilité des distributions professionnelles extrapolées à partir des enquêtes sur la population active avant de les utiliser pour effectuer une analyse ou construire un modèle, et avant de les publier.

Si la méthode des enquêtes sur la population active ne produit pas de résultats utilisables, trois autres options méritent d'être étudiées.

- Il est possible de mener un sondage, ou une série d'études de cas, portant sur un échantillon d'entreprises du secteur, posant notamment une ou plusieurs questions sur le nombre d'employés par catégorie professionnelle, dans chacune de ces sociétés. L'échantillon doit être conçu de manière à être raisonnablement représentatif. Les résultats peuvent être publiés par entreprise <sup>5</sup>, ou combinés (au moyen de techniques adéquates) afin d'évaluer la distribution professionnelle dans l'ensemble du secteur <sup>6</sup>. Un sondage de ce type, mené dans le secteur pharmaceutique du Bangladesh au moyen d'entrevues, a permis de recueillir de très nombreuses informations auprès des entreprises, notamment sur la distribution professionnelle dans les sociétés qui ont participé à l'exercice.

Un sondage auprès des entreprises sur la distribution professionnelle devrait concerner une liste restreinte de professions: cela suppose que les analystes connaissent déjà bien les professions présentes dans le secteur concerné, ou qu'ils consultent les spécialistes du secteur sur celles qu'il conviendrait d'y inclure.

- Si l'on ne dispose pas de données fiables sur la distribution professionnelle du secteur dans le pays étudié, mais qu'il en existe pour un secteur apparenté, avec des caractéristiques similaires, dans un pays comparable, ces dernières peuvent être utilisés aux fins de l'analyse, à condition de le mentionner dans le rapport. Par exemple, si les données de l'enquête mentionnée ci-dessus sur le secteur pharmaceutique du Bangladesh n'avaient pas existé, l'étape suivante aurait consisté à rechercher des données sur la distribution professionnelle dans le secteur pharmaceutique indien, qui lui est largement comparable.
- Si un recensement de population a été effectué récemment, il aura peut-être permis de recueillir des informations sur la distribution professionnelle

---

<sup>5</sup> Sous réserve de respecter les engagements, exprès ou implicites, de confidentialité. Les données sur la distribution professionnelle au sein d'une entreprise doivent généralement être exprimées en pourcentages plutôt qu'en chiffres absolus, car elles fournissent plus d'information et sont plus discrètes sur la taille de l'entreprise.

<sup>6</sup> Si l'on dispose de ressources suffisantes pour mener une étude approfondie, cette option est envisageable pour un secteur de petite taille. Pour un secteur plus important, d'autres méthodes peuvent s'avérer plus appropriées: enquête auprès de toutes les grandes entreprises, échantillon important d'entreprises moyennes, ou échantillon plus restreint de petites entreprises.

et l'emploi dans certains secteurs. L'utilisation de ces données (ou d'un échantillon substantiel du recensement, p. ex. 10 %) suffit largement pour éviter les erreurs d'échantillonnage. Toutefois, les difficultés potentielles liées à la précision du codage sont tout aussi présentes dans ce cas – qu'on utilise les résultats d'un recensement ou ceux d'une enquête sur la population active. Il faut également tenir compte du fait qu'un office national de la statistique sera peut-être plus réticent à répondre aux demandes concernant des données de recensement, qu'à celles concernant les enquêtes sur la population active.

- **Les données sur la répartition de l'emploi selon le genre** peuvent être extraites des mêmes sources que les autres données sur l'emploi puisque, dans la plupart des pays, les principales sources de données sur l'emploi font la distinction entre la main d'œuvre masculine et féminine.

Les enquêtes sur la population active fournissent généralement des données sur la distribution professionnelle, ventilées par genre et par secteur. Le plus souvent, il est préférable de les présenter à un niveau de codage élevé, équivalent à un chiffre de la CITP, parce que ce niveau de détail est habituellement suffisant aux fins d'analyse et de présentation, et que les niveaux de codage inférieurs selon le genre comportent souvent de fortes erreurs d'échantillonnage.

- **Les données sur les coûts de main d'œuvre et sur la rémunération globale** sont notamment utiles pour les informations qu'elles fournissent sur la compétitivité des coûts du secteur par rapport à ses concurrents internationaux, et sur la qualité de l'emploi dans cette branche d'activité – une bonne rémunération constituant un critère important du travail décent. Les données sur les tendances salariales permettent aussi d'expliquer les difficultés de recrutement parfois observées, qui peuvent résulter de la faiblesse des rémunérations plutôt que d'une pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Les difficultés de recrutement pour les emplois très qualifiés, malgré une rémunération attrayante et une offre adéquate de compétences professionnelles, peuvent aussi s'expliquer par de mauvaises conditions de travail.

Il importe de prendre deux facteurs en compte en interprétant ces données: l'inflation et la fluctuation des taux de change entre les principales devises internationales. Il est possible d'intégrer le premier en minorant les données sur la rémunération nominale en fonction de l'indice des prix à la consommation (IPC) du pays concerné, et le deuxième en convertissant la rémunération nominale en une devise internationale majeure, généralement le dollar E.-U.

Diverses sources de données existent à cet égard. Les statistiques officielles donnent des informations sur les salaires, les traitements et la rémunération globale, les coûts salariaux par employé ou total. Les organisations sectorielles peuvent aussi recueillir des données sur les salaires et le coût du travail. Les comparaisons directes des coûts de main d'œuvre avec ceux des autres pays sont parfois difficiles, mais il existe souvent des rapports sur ce sujet.

Même s'il n'existe pas de données sur les coûts de main d'œuvre et la rémunération globale pour un secteur donné, il est possible de les extrapoler

à partir des données nationales, ou pour des secteurs comparables, grâce aux informations qualitatives tirées de l'analyse.

Pour interpréter les données sur les coûts de main d'œuvre, il importe de tenir compte des différences régionales au sein d'un pays. Dans de nombreux pays en développement, ces coûts varient considérablement d'une région à l'autre: ils sont plus élevés dans celles où les infrastructures sont relativement bonnes et où des industries d'exportation sont implantées, que dans les régions moins développées. Les comparaisons des coûts de main d'œuvre entre deux pays, pour un même secteur, devraient dans la mesure du possible refléter ce facteur.

Il importe de se souvenir: que la rémunération n'est pas la seule composante des coûts de main d'œuvre; qu'un coût de main d'œuvre compétitif n'est qu'un volet de la compétitivité globale des coûts; et que les autres dimensions de la compétitivité (y compris la productivité) sont tout aussi importantes. De fait, en mettant l'accent sur les compétences professionnelles, le processus STED vise avant tout à améliorer la compétitivité par des moyens qui n'ont pas de lien avec les coûts de production.

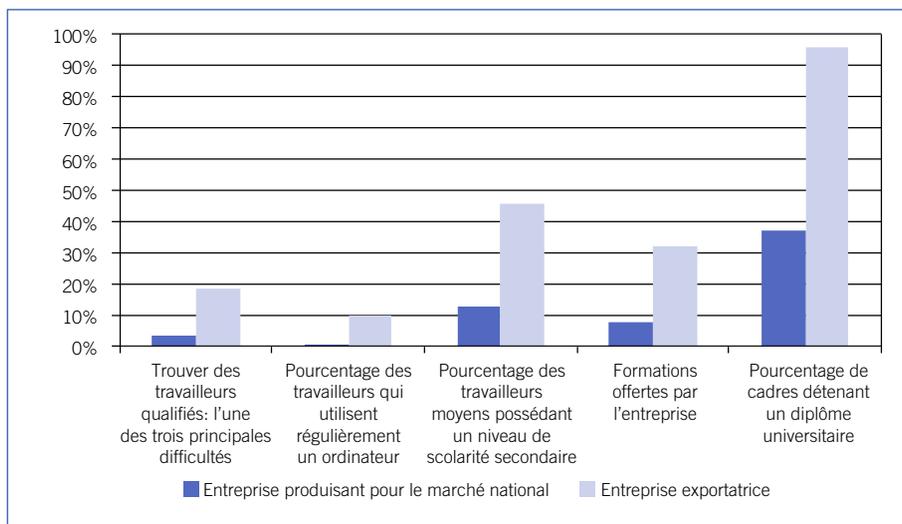
- Outre les données quantitatives fondamentales décrites ci-dessus, les analystes STED doivent se fonder sur les **résultats des enquêtes menées sur le secteur concerné**, qui sont utiles tant pour l'analyse du secteur que pour illustrer le rapport STED.
  - La Banque mondiale effectue des enquêtes sur les entreprises dans la plupart des pays, en collaboration avec certaines institutions partenaires <sup>7</sup>, et met les micro-données à la disposition des chercheurs <sup>8</sup>, ce qui permet d'adapter l'analyse aux objets spécifiques des projets STED; les études «BEEPS» constituent une source particulièrement précieuse de graphiques et de tableaux pour illustrer les rapports STED sur un secteur. Les enquêtes de la Banque mondiale portent sur un échantillon d'entreprises dans chaque pays, les réponses étant parfois ventilées par secteur. Elles couvrent un large éventail de sujets, qui favorisent la compréhension des enjeux stratégiques des différents secteurs et de leurs futurs besoins de compétences. Parmi les thèmes déjà abordés, on peut citer: le pourcentage d'employés occupés en recherche et développement; le lancement de nouveaux produits; et la formation dispensée par les entreprises. La Figure 1.3 donne un exemple des informations disponibles sur les entreprises du secteur agroalimentaire au Bangladesh.

---

<sup>7</sup> La Banque mondiale et la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD) effectuent conjointement en Europe orientale et en Asie centrale des enquêtes sur les entreprises, également connues sous le nom «Business Environment and Enterprise Performance Surveys» (BEEPS). Les enquêtes menées en Amérique latine sont financées conjointement par la Banque interaméricaine de développement (BID); celles qui sont effectuées dans les Caraïbes le sont par la BID et COMPETE Caribbean; et le Department for International Development (DFID) du Royaume-Uni finance conjointement les enquêtes menées en Asie du Sud et dans les pays africains émergents. Voir: [www.enterprisesurveys.org/](http://www.enterprisesurveys.org/).

<sup>8</sup> Voir: <http://www.enterprisesurveys.org/>.

Figure 1.3: Exemple d'analyse des données tirées d'enquêtes sur les entreprises: caractéristiques des entreprises du secteur agroalimentaire du Bangladesh



Source: Enquête de la Banque mondiale sur les entreprises, Bangladesh, 2007.

- Certains projets STED supposent d'effectuer une recherche inédite sur le secteur étudié, par exemple en menant une enquête pour combler les lacunes des données quantitatives de base décrites ci-dessus, ou pour recueillir d'autres informations quantitatives ou qualitatives utiles aux fins de l'analyse STED. On trouvera à l'Annexe du présent guide un exemple de questionnaire employé pour l'un des projets pilotes STED.
- Très souvent, les organismes nationaux chargés de promouvoir l'investissement étranger ou le développement des entreprises mènent des enquêtes, dont il est parfois possible d'obtenir les données ou le résumé exécutif.

Le Tableau 1.1 présente une liste des sources de données internationales facilement accessibles. Dans les cas qui s'y prêtent, le processus STED amène souvent à recueillir des informations plus détaillées auprès des sources nationales. Lorsque la recherche de données quantitatives est correctement menée, et qu'il s'agit d'un pays en développement qui reçoit une aide importante de la communauté internationale (auquel cas on dispose généralement d'une base de données fiable), cette phase de l'analyse génère beaucoup plus d'informations que ce qui peut être raisonnablement inclus dans un rapport STED. Les chercheurs doivent donc être sélectifs, et s'efforcer:

- de fournir un bon aperçu statistique du secteur,
- d'établir un profil fidèle de la main-d'œuvre et des emplois du secteur; et
- de présenter des éléments quantitatifs factuels appuyant les conclusions du rapport.

Tableau 1.1: Principales sources internationales du données

---

**Données sur les échanges commerciaux et l'accès aux marchés**

---

COMTRADE	Données globales sur les exportations et les importations	<a href="http://comtrade.un.org/">http://comtrade.un.org/</a>
TRAINS	Données globales sur les importations et les tarifs	<a href="http://r0.unctad.org/trains_new/database.shtm">http://r0.unctad.org/trains_new/database.shtm</a>
WITS	Moteur de recherche convivial pour accéder aux bases de données COMTRADE et TRAINS, et convertir les différentes classifications industrielles	<a href="http://wits.worldbank.org">http://wits.worldbank.org</a>
ITC Trade Map	Basée sur les données COMTRADE et TRAINS, et d'autres sources. Interface conviviale permettant d'analyser les flux commerciaux, notamment: principaux marchés, concurrents, tendances de la demande des marchés, etc.	<a href="http://www.trademap.org">www.trademap.org</a>
ITC Market Access Map	Basée sur les données COMTRADE et TRAINS, et d'autres sources. Interface conviviale permettant d'analyser les données sur les échanges commerciaux, et sur l'accès aux marchés.	<a href="http://www.macmap.org">www.macmap.org</a>

---

**Données sur les entreprises**

---

Enquêtes de la Banque mondiale sur les entreprises	Enquêtes standardisées sur les entreprises couvrant la plupart des pays en développement, sur certains thèmes (p. ex. caractéristiques de l'entreprise, effectifs, perception des principales contraintes) pertinents pour les exercices STED. L'interface Web permet de ventiler les données. Les données brutes sur l'entreprise sont disponibles sur demande sur la page d'accueil.	<a href="http://www.entreprisesurveys.org">http://www.entreprisesurveys.org</a>
--	--	---

---

**Données sur la branche d'activité**

---

Statistiques industrielles de l'UNCTAD	Base de données mondiale contenant des informations sur le nombre d'entreprises, l'emploi, les salaires, la production, la valeur ajoutée et l'investissement par secteur d'activité.	<a href="http://www.unido.org/index.php?id=1000309">http://www.unido.org/index.php?id=1000309</a>
--	---	---

---

**Données sur l'emploi**

---

Indicateurs clés du marché du travail	Informations macroéconomiques détaillées sur divers aspects de l'emploi, du chômage, de la participation au marché du travail, des salaires, de la productivité du travail et du niveau de scolarité. Données sur l'emploi selon les secteurs et la profession.	<a href="http://kilm.ilo.org/kilmnet/">http://kilm.ilo.org/kilmnet/</a>
---------------------------------------	---	---

---

### 1.2.3 Dresser un profil qualitatif

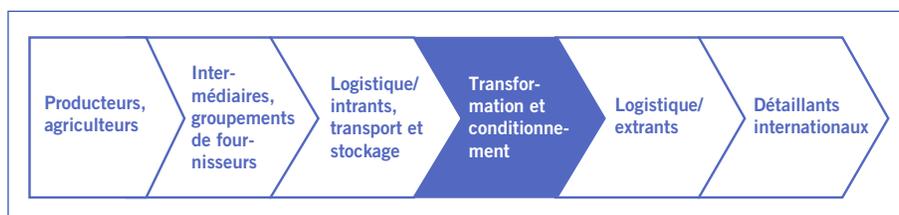
Outre le profil quantitatif du secteur, la recherche STED doit également en offrir une bonne compréhension qualitative, tant en ce qui concerne l'interprétation des données quantitatives que la description et l'analyse des caractéristiques de cette branche d'activité. L'analyse doit porter sur certains aspects importants, notamment:

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

#### Analyse de la chaîne de valeur

L'analyse de la **chaîne** de valeur montre les liens entre les activités du secteur et celles des secteurs connexes. Plusieurs méthodes d'analyse sont envisageables; la meilleure dépend du secteur visé. Certains ouvrages universitaires publiés sur le sujet préconisent une représentation très détaillée de la chaîne de valeur; toutefois, une approche globale, relativement sommaire, fondée sur les études et les informations largement connues dans le secteur concerné, suffit aux fins de l'analyse STED.

Figure 1.4: Exemple de chaîne de valeur basée sur les flux d'intrants/extrants



La méthode de structuration la plus courante d'une chaîne de valeur consiste à suivre le flux intrants/extrants de produits intermédiaires et finis, du producteur de matières premières jusqu'au client final. La Figure 1.4 offre une représentation simple d'une chaîne de valeur agroalimentaire adoptant cette approche. Dans cet exemple, les principales activités du secteur agroalimentaire concernent l'étape de la transformation et du conditionnement.

Une description aussi simplifiée de la chaîne de valeur suppose la recherche d'informations supplémentaires, qui permettront d'identifier clairement les enjeux importants pour ce secteur.

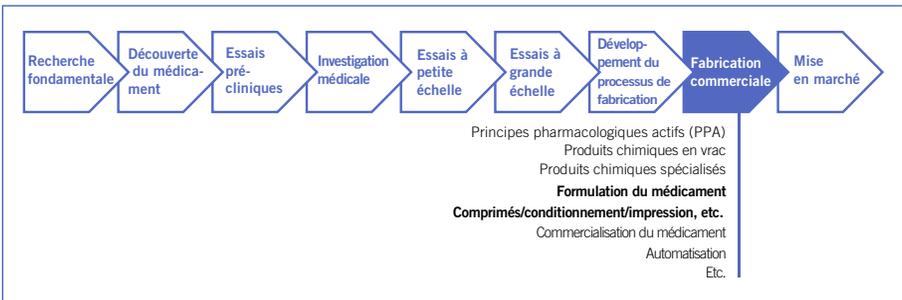
Par exemple, l'analyse STED menée pour la chaîne de valeur du secteur agroalimentaire au Bangladesh a dû approfondir certains thèmes:

- les lacunes structurelles de la «chaîne du froid» dans la logistique des intrants constituaient un obstacle pour le traitement des produits agricoles périssables;
- l'innovation en matière de produits et le développement des relations commerciales avec les détaillants internationaux étaient des enjeux majeurs;
- les entreprises du secteur devaient trouver les moyens de convaincre les agriculteurs et les fournisseurs des matières premières, et de les former;
- la relation avec les intermédiaires était problématique, la chaîne de valeur représentée ci-dessus pouvant connaître certaines variations; dans certains cas, les transformateurs agroalimentaires achetaient directement aux agriculteurs; dans d'autres cas, ils faisaient appel à des intermédiaires sur les marchés d'exportation plutôt que de vendre directement aux grands détaillants.

L'analyste peut signaler ces difficultés dans la légende accompagnant le diagramme de la chaîne de valeur, ou les illustrer en complexifiant le diagramme. Le principal critère de choix est l'efficacité de la communication.

Les chaînes de valeur peuvent aussi s'articuler autour de dimensions autres que les flux d'intrants/extrants. Par exemple, dans les secteurs où l'innovation et le développement de nouveaux produits sont particulièrement cruciaux, une représentation de la chaîne de valeur peut privilégier le processus de développement et de commercialisation, avant de s'intéresser aux techniques de production et de commercialisation.

Figure 1.5: Exemple de chaîne de valeur; du développement du produit à la mise en marché



Ce type d'approche est couramment utilisé à l'échelle internationale dans le secteur pharmaceutique. Les responsables de l'étude STED sur le secteur pharmaceutique du Bangladesh ont adapté une représentation existante de chaîne de valeur pour effectuer leur analyse (Figure 1.5).

Cette version adaptée de la chaîne de valeur montre que, si toutes les activités majeures de la chaîne de valeur pharmaceutique étaient présentes au Bangladesh, le secteur pharmaceutique du pays se spécialisait surtout dans la fabrication commerciale. Une analyse plus poussée a démontré qu'il se concentrait sur certaines étapes de cette chaîne de valeur (formulation des médicaments, conditionnement et impression des boîtes de comprimés, etc.) et la commercialisation sur le marché national. Les entreprises du secteur ont renforcé les activités liées au développement des processus de fabrication des principes pharmacologiques actifs. L'analyse de la chaîne de valeur, complétée par l'analyse des données commerciales, montre que le secteur importe actuellement la plupart de ses matières premières.

La chaîne de valeur met en évidence le positionnement du secteur pharmaceutique du Bangladesh et offre un cadre analytique permettant d'envisager ses possibilités de développement futur.

### **Positionnement sur les marchés**

L'analyse du positionnement du secteur sur les marchés mondiaux consiste notamment à dresser un tableau cohérent des données commerciales et des aspects du marché, analysés lors de l'évaluation quantitative. Cependant, ces aspects quantitatifs n'épuisent pas le sujet du positionnement du secteur sur les marchés internationaux ou nationaux. Il faut aussi traiter certaines questions fondamentales, notamment:

- Quelle est la nature exacte des produits et en quoi se différencient-ils des produits similaires d'autres pays? Par exemple, les données commerciales indiquaient que le Bangladesh a exporté de grandes quantités «d'autres jus de fruits». Les entretiens plus poussés avec les entreprises agroalimentaires ont révélé qu'il s'agissait principalement de jus de mangue, dont la majeure partie était plus sucrée que le jus de mangue exporté par d'autres pays: par conséquent, le jus de mangue produit au Bangladesh n'était en demande que sur certaines niches du marché mondial.
- Quels sont les principaux marchés de destination des produits exportés?
- Comment les entreprises exportatrices s'implantent-elles sur les marchés d'exportation? Disposent-elles de bureaux de vente et de service dans les pays d'exportation? Vendent-elles par l'intermédiaire d'agents ou de distributeurs? Traitent-elles directement avec les grands détaillants ou d'autres acteurs majeurs? Collaborent-elles avec des réseaux de distribution traditionnels ou des réseaux spécialisés? Attendent-elles que des sociétés étrangères les sollicitent pour produire des biens ou des services sous contrat? Traitent-elles avec des clients sur les marchés d'exportation par le biais d'un exportateur dans leur propre pays, ou d'un groupement de commercialisation?
- Les entreprises exportatrices connaissent-elles bien la réalité des marchés sur lesquels elles vendent? Sont-elles en mesure de gérer elles-mêmes la commercialisation dans le pays cible? Sinon, possèdent-elles suffisamment de

connaissances et d'influence pour exercer un certain contrôle sur les stratégies de prix et de commercialisation; ou confient-elles essentiellement ces stratégies de marché à leurs partenaires locaux?

- S'agit-il de produits finis ou de services destinés aux consommateurs? Les biens de consommation vendus en vrac sont-ils conditionnés par des sociétés en aval de la chaîne de valeur? S'agit-il de matières premières, de produits intermédiaires, de produits finis, ou de services pour les entreprises?
- Les produits sont-ils protégés par une marque déposée? La marque est-elle contrôlée par l'exportateur? Les exportateurs fournissent-ils des «produits distributeur» aux détaillants (i.e. vendus sous la marque du détaillant, et non sous celle du fabricant)?
- Quelle forme prennent les exportations? Produits déjà emballés pour le consommateur final? Produits en vrac? Conditionnement transitoire en vrac?

### Organisation du travail

Le mode d'organisation du travail influant considérablement sur les besoins de compétences, l'analyse devrait privilégier cet aspect. Bien que les modalités d'organisation du travail puissent varier, certaines tendances générales se distinguent clairement.

Un facteur clé à considérer est l'équilibre atteint dans l'organisation du travail entre:

- des fonctions strictement définies, n'exigeant que des compétences techniques limitées, relativement faciles à maîtriser; et
- des fonctions définies plus largement qui permettent aux travailleurs d'accomplir diverses tâches techniques de base, de collaborer avec leurs collègues de travail, d'exécuter certaines tâches un peu plus complexes – par exemple la mise en route, le réglage et la maintenance courante de la machinerie – et de contribuer à l'assurance qualité de la production.

Les projets STED menés à ce jour ont porté sur ces deux types de secteur, à savoir: pour le premier modèle, la confection de vêtements au Kirghizistan employant de nombreuses couturières, formées rapidement pour un emploi laissant très peu d'initiative; et, quant au deuxième, le secteur pharmaceutique au Bangladesh. Dans certains secteurs, le mode d'organisation du travail associe les deux, par exemple l'hôtellerie, où les fonctions des préposés à l'entretien ménager sont étroitement encadrées, et les travailleurs en contact avec le public disposent d'une plus grande latitude, leur permettant de satisfaire la clientèle.

Le taux de roulement des employés est souvent nettement plus élevé lorsque le travail d'exécution est strictement organisé, avec des rôles étroitement définis, où les employeurs et les employés s'investissent moins dans la relation d'emploi, que lorsque la définition des rôles est plus souple et suppose davantage d'investissement dans le développement des compétences.

Le mode d'organisation du travail influe également sur les besoins de compétences aux niveaux supérieurs: lorsque des fonctions supposant la maîtrise de certains savoirs sont confiées aux travailleurs de première ligne, les cadres occupant

des postes techniques ou de gestion doivent faire preuve de qualités de gestionnaires et de dirigeants.

Des différences semblables dans l'organisation du travail peuvent exister même dans les secteurs où le travail de première ligne est très qualifié, comme le développement informatique et les télécommunications, avec les mêmes conséquences quant aux compétences requises.

### **Technologies**

Les analystes STED doivent posséder, ou acquérir, une bonne compréhension des techniques utilisées dans le secteur concerné, à savoir les technologies:

- intégrées dans les biens et services produits par ce secteur,
- appliquées dans les processus de production,
- d'information et de communication employées par les entreprises.

Il importe de bien comprendre ces technologies pour une raison essentielle: elles constituent l'un des principaux déterminants des compétences dont une entreprise aura besoin, que ce soit pour ses activités existantes, pour imaginer de nouveaux produits ou pour développer des procédés de fabrication plus performants. Cette observation vaut pour un large éventail de compétences professionnelles. Par exemple:

- le développement de nouveaux produits exige généralement des employés très qualifiés dans certaines sous-disciplines, adaptées au secteur et aux produits concernés (génie, science, conception et commercialisation), et qui auront généralement besoin du soutien de personnes possédant de solides compétences techniques;
- les compétences nécessaires aux procédés de fabrication sont extrêmement tributaires des technologies de production. Tous les responsables – de l'opérateur de première ligne au directeur de production – doivent bien comprendre (dans la mesure de leur rôle) le fonctionnement des machines et équipements perfectionnés, pour en optimiser l'exploitation. Même si la production est organisée de manière à minimiser les qualifications exigées des opérateurs, les analystes STED doivent comprendre intégralement le processus, et pouvoir évaluer si un renforcement des qualifications des opérateurs est susceptible d'améliorer la productivité, et la qualité ou la flexibilité de la production.

Un autre problème majeur concerne les droits de propriété intellectuelle sur les technologies intégrées dans les produits et procédés de production. Dans de nombreux secteurs, les entreprises qui ne possèdent pas les droits de propriété intellectuelle se trouvent en concurrence avec les titulaires de ces droits, ce qui peut les confiner aux marchés de produits moins rentables, ou leur imposer de coûteux frais de redevance.

Une bonne compréhension des technologies du secteur est également importante pour analyser l'environnement des affaires du secteur. Ce thème est traité ci-après.

## Facteurs géoéconomiques

Les facteurs géoéconomiques influent énormément sur la compétitivité des secteurs exportateurs et des sociétés qui les composent. L'analyse STED devrait se concentrer sur deux questions fondamentales.

- La qualité des infrastructures
  - Les infrastructures de transport ont un impact majeur sur le coût de transport des marchandises et leurs délais de livraison, voire la possibilité de les acheminer en bon état sur le marché.
  - Le prix, la stabilité et la qualité de l'approvisionnement en électricité sont importants pour la plupart des secteurs; d'autres formes d'énergie fiables, comme le gaz naturel, peuvent aussi être utiles.
  - Un approvisionnement en eau propre et de bonne qualité est un atout majeur pour de nombreux secteurs manufacturiers. Les infrastructures doivent également permettre de traiter en toute sécurité les eaux usées, traitées conformément à la réglementation environnementale du pays. Il faut aussi disposer d'infrastructures adéquates pour disposer des déchets solides, qu'ils soient réutilisés, recyclés, incinérés ou mis en décharge.
  - Des infrastructures de télécommunications fiables sont indispensables sur les marchés d'exportation et pour l'intégration dans les chaînes d'approvisionnement modernes.
- La concentration géographique des entreprises contribue toujours plus à la compétitivité sectorielle. L'exemple le plus célèbre est celui de la *Silicon Valley* aux Etats-Unis, l'un des principaux centres mondiaux d'innovation depuis plusieurs décennies, grâce à une forte concentration d'entreprises de haute technologie, ainsi que des services de soutien, des fournisseurs et des institutions financières nécessaires à leur réussite.

La Chine est un exemple plus pertinent pour plusieurs pays, avec ses nombreuses villes où sont installés des secteurs manufacturiers spécialisés. Tous bénéficient des synergies dues à la spécialisation, et constituent des réseaux locaux de sous-traitants qui peuvent leur fournir de meilleurs services que ceux dont disposent bon nombre de leurs concurrents internationaux, éloignés de leurs fournisseurs; collaborer facilement au développement de nouveaux produits; et améliorer l'efficacité. Les établissements locaux d'enseignement et de formation peuvent se spécialiser en fonction des besoins spécifiques de compétences du secteur. Les idées et le savoir-faire sont partagés par les fournisseurs et les organisations sectorielles, grâce aux contacts informels entre les acteurs du secteur, voire une coopération formelle entre les entreprises.

L'analyse sectorielle STED doit tenir compte de tous les aspects liés à la concentration régionale des activités, démontrant qu'elle est bénéfique pour le secteur. Il existe plusieurs études sur ce sujet, qui traitent de concepts tels que les regroupements d'entreprises, les réseaux industriels, les aspects économiques de la concentration sectorielle et l'avantage concurrentiel régional. Une bonne compréhension de ces études est utile pour l'analyse STED.

### **Le cadre institutionnel**

L'analyse STED devrait recenser les principales institutions du secteur, comprendre leur rôle et résumer leur participation au développement du commerce et des compétences. Parmi les principales institutions envisagées, on peut citer:

- les organisations d'employeurs,
- les syndicats,
- les établissements d'enseignement,
- les instituts et autres grands prestataires de formation,
- les associations professionnelles,
- les instituts de recherche,
- les agences de développement et autres organismes actifs dans le développement du secteur
- les organismes de promotion des exportations,
- les organismes de réglementation,
- les ministères du Travail, de l'Industrie, du Commerce, de l'Enseignement ou des Sciences, et les autres ministères qui participent au développement du secteur.

Le rapport doit indiquer si des mesures générales ont déjà été adoptées pour développer le secteur, ou si des mesures particulières ont été prises pour le développement des échanges commerciaux ou des compétences. Il doit également expliquer si les autorités ont pris des mesures d'anticipation des compétences qui ont un impact sur le secteur, ou permettent de coordonner l'action des parties prenantes en cette matière.

### **Avantage comparatif**

Il est primordial de bien évaluer les résultats potentiels des échanges internationaux lorsqu'on analyse un secteur tourné vers l'exportation. S'il est nécessaire de prendre en compte les facteurs individuels de compétitivité, tels le coût du travail et les facteurs géoéconomiques, il est tout aussi important d'en comprendre l'impact net.

Toute analyse STED doit notamment identifier les moyens permettant d'améliorer la part du pays sur le marché mondial des produits étudiés, d'augmenter la valeur économique ajoutée, tout en créant des emplois décents et de meilleure qualité.

Si les exportations du pays ou sa part des échanges internationaux dans une catégorie de produits sont en phase ascendante, cela indique clairement que la position concurrentielle du secteur est déjà en voie d'amélioration, et qu'il existe un socle solide sur lequel peuvent s'appuyer les mesures visant à le rendre plus compétitif, à savoir l'amélioration des compétences professionnelles et d'autres types d'interventions.

Inversement, des exportations en chute libre ou une détérioration rapide de la balance commerciale indiquent que le secteur perd de sa compétitivité. Le premier défi consiste alors à ralentir et stopper cette tendance, avant de pouvoir l'inverser.

Il importe d'être conscient que la dégradation du positionnement dans un secteur ou marché donné n'est pas forcément négative pour un pays. Les échanges commerciaux fonctionnent selon le principe des avantages économiques découlant

de la spécialisation; la diversité économique est précieuse, mais son intérêt majeur réside dans les secteurs potentiellement concurrentiels, où le pays concerné peut développer ou conserver un avantage comparatif.

## 1.3 L'ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES

L'analyse de l'environnement des affaires d'un secteur est un volet fondamental de toute stratégie d'entreprise; cette observation vaut tout autant pour une entreprise individuelle que pour un secteur composé d'entreprises semblables dans un même pays. La plupart des méthodes d'analyse de l'environnement des affaires décrites ici s'inspirent de celles qui figurent dans de nombreux textes sur la stratégie d'entreprise. L'environnement des affaires comporte les rubriques suivantes:

- Analyse de l'environnement des affaires
- Tendances du marché mondial
- Analyse concurrentielle de la branche d'activité
- Les facteurs de changement

Cette analyse doit être très détaillée. Souvent, certaines questions y sont traitées sous plusieurs rubriques. L'objectif de l'analyse étant d'identifier les futurs enjeux majeurs, il importe que la partie du rapport consacrée à l'environnement des affaires soit très sélective et non répétitive.

### 1.3.1 *Analyse de l'environnement des affaires*

Lorsqu'on analyse les enjeux de l'environnement des affaires susceptibles d'influer sur l'avenir du secteur, il est utile de s'appuyer sur une liste de contrôle. Les listes destinées aux analyses STED diffèrent légèrement, mais on y retrouve généralement les dimensions suivantes:

- politique,
- économique,
- sociale,
- technologique,
- environnementale, et
- juridique.

Cette liste permet de poser les bonnes questions, et d'engager une réflexion créative sur les enjeux susceptibles d'influer sur l'avenir du secteur.

Le Tableau 1.2 donne quelques exemples des difficultés identifiées grâce à ce type d'analyse, dans le cadre des projets pilotes STED menés à ce jour.

Tableau 1.2: Exemples de questions liées à l'environnement des affaires, tirés des projets pilotes STED

Type de question	Exemples de questions
Politique	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alors que l'analyse STED des secteurs pharmaceutique et agro-alimentaire au Bangladesh était en cours, le gouvernement a approuvé une nouvelle politique nationale de développement des compétences professionnelles, élaborée avec l'aide du Projet de réforme EFTP du BIT.</li> </ul> <p>Les questions politiques liées aux accords commerciaux étaient importantes pour plusieurs secteurs étudiés dans les pays pilotes STED: engagements découlant de l'adhésion à l'OMC; accès préférentiel aux marchés de l'UE; adhésion à une union douanière. Certaines questions ont été soulevées à plusieurs reprises, comme l'accès préférentiel aux marchés et les écarts des droits de douane sur les matières premières entre les pays concurrents.</p>
Economique	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il a été constaté que les fluctuations des taux de change et l'inflation salariale avaient un impact majeur sur la compétitivité dans plusieurs secteurs, tant sur les marchés de destination que par rapport aux concurrents vendant des produits similaires aux mêmes pays.</li> </ul>
Sociale	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les recherches STED sur le secteur de la confection au Kirghizistan ont révélé des flux migratoires importants de travailleurs, partis travailler dans des entreprises du même secteur dans les pays voisins.</li> <li>Le caractère saisonnier du travail dans le secteur hôtelier de l'ex-République yougoslave de Macédoine et d'Ukraine a un profond impact sur la stabilité de l'emploi, ce qui, en retour, fait diminuer le retour sur investissement des sommes que les entreprises hôtelières consacrent à la formation du personnel temporaire.</li> </ul>
Technologique	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dans la plupart des secteurs étudiés, y compris la métallurgie (Ukraine), la confection de vêtements (Kirghizistan), la transformation des produits alimentaires (Ex-République yougoslave de Macédoine et Bangladesh) et les produits pharmaceutiques (Bangladesh), les innovations technologiques et l'adoption de nouvelles techniques ont très largement contribué au succès des exportations. Les faiblesses observées dans ces domaines constituaient un frein dans certains secteurs.</li> </ul>
Environnementale	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un renforcement de la réglementation environnementale en Inde et en Chine a donné un avantage potentiel au Bangladesh quant aux coûts de production, qui s'accompagne néanmoins de problèmes de réputation.</li> <li>La surpêche dans le lac d'Ohrid et les dommages causés aux lits de frai entravent le développement de la pêche sportive hors-saison dans l'une des principales destinations de vacances de l'Ex-République yougoslave de Macédoine.</li> </ul>
Juridique	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les études sur les secteurs agroalimentaire et pharmaceutique ont montré que la réglementation des marchés de destination joue un rôle majeur dans l'accès aux marchés.</li> </ul>

Les études et les enquêtes menées sur ce sujet dans le pays sont utiles pour décrire l'environnement des affaires dans lequel évoluent les entreprises. Parmi les sources généralement utiles à cette fin, on peut citer:

- les études du BIT sur l'environnement durable pour les entreprises (EESE),
- les enquêtes de la Banque mondiale «*Business Environment and Enterprise Performance Survey*» (BEEPS),
- le classement «*Doing Business Ranking*» (DBR) de la Banque mondiale,
- le Rapport du Forum économique mondial sur la compétitivité mondiale,
- les études nationales et régionales de l'OCDE,
- «*Atlas of Economic Complexity*», du MIT et de l'Université Harvard,
- les autres études sur le pays et le secteur, rédigées à l'intention des organisations internationales ou des nombreux organismes œuvrant dans le développement.

Il importe également de s'appuyer sur les informations émanant du pays concerné, du personnel local du BIT, des mandants de l'OIT et d'autres organisations partenaires qui contribuent à l'analyse STED, ainsi que sur les recherches menées dans le cadre d'ateliers, d'entretiens et d'enquêtes.

### 1.3.2 Tendances du marché mondial

Il faut analyser le positionnement du secteur sur les marchés mondiaux, et l'évolution de la balance commerciale, mais il importe également d'examiner l'ensemble du marché, c'est-à-dire sa croissance globale, ainsi que les zones de concentration de la demande et de la croissance.

Deux principales sources d'information sont utiles à cet égard: les données sur le commerce et les informations tirées des études de marché. Il est préférable d'examiner les deux. Dans certains cas, les études effectuées par des organismes internationaux – comme la Banque mondiale, la FAO, l'OCDE ou la Commission européenne – comportent des informations sur le marché qui ne sont pas disponibles auprès d'autres sources. Les bases de données sur les échanges commerciaux présentent certaines caractéristiques importantes:

- elles existent presque toujours en format standardisé, avec un codage normalisé, mais les informations les plus récentes ne figurent que dans les bases de données constituées par le pays concerné;
- elles sont généralement disponibles gratuitement;
- bien qu'elles ne couvrent pas la totalité des marchés (en ce sens qu'elles ne prennent pas en compte les ventes des producteurs sur le marché national), elles concernent les échanges négociés sur les marchés internationaux, qui offrent le meilleur potentiel aux exportateurs du secteur étudié;
- si les données sur le secteur secondaire sont généralement détaillées, celles sur le secteur tertiaire le sont beaucoup moins, et même parfois insuffisamment pour être d'une quelconque utilité pour l'analyse d'un secteur des services. Dans d'autres cas,

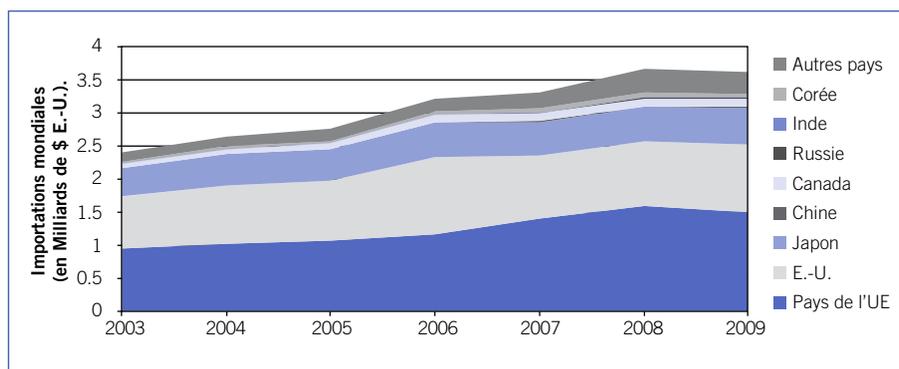
les données officielles sont utiles pour ce type d'analyse, par exemple le nombre d'arrivées de touristes et de nuitées pour une étude sur le secteur hôtelier.

En revanche, les études de marché présentent les caractéristiques suivantes:

- Elles sont produites par des sociétés privées spécialisées dans ce genre de recherches; les études menées par les organisations sectorielles sont parfois basées sur des définitions propres aux secteurs concernés et sur des catégories de produits qui présentent un intérêt pour eux, mais ne correspondent pas nécessairement aux définitions statistiques normalisées.
- Ces études sont parfois onéreuses, et l'on ne sait généralement pas avant de les avoir achetées si leur apport potentiel à l'analyse en justifie le coût. Par conséquent, il est généralement préférable d'employer les résumés publiés gratuitement (p. ex. les communiqués de presse), les rapports d'études de marché auxquels le BIT est déjà abonné, et les informations des organisations partenaires qui produisent ces études ou y ont accès.
- Elles donnent des informations qualitatives qui peuvent aider à cerner les tendances.
- Les données tirées de ces études couvrent généralement l'ensemble du marché, et non seulement la partie qui fait l'objet d'échanges internationaux. Ces informations peuvent être utiles, outre les données sur les échanges commerciaux, pour comprendre les marchés internationaux; et elles sont très utiles pour comprendre la part nationale du marché sectoriel non couverte par les données sur les échanges commerciaux.
- Il n'est pas toujours possible de republier les données des études de marché, en raison des restrictions liées aux droits d'auteur.

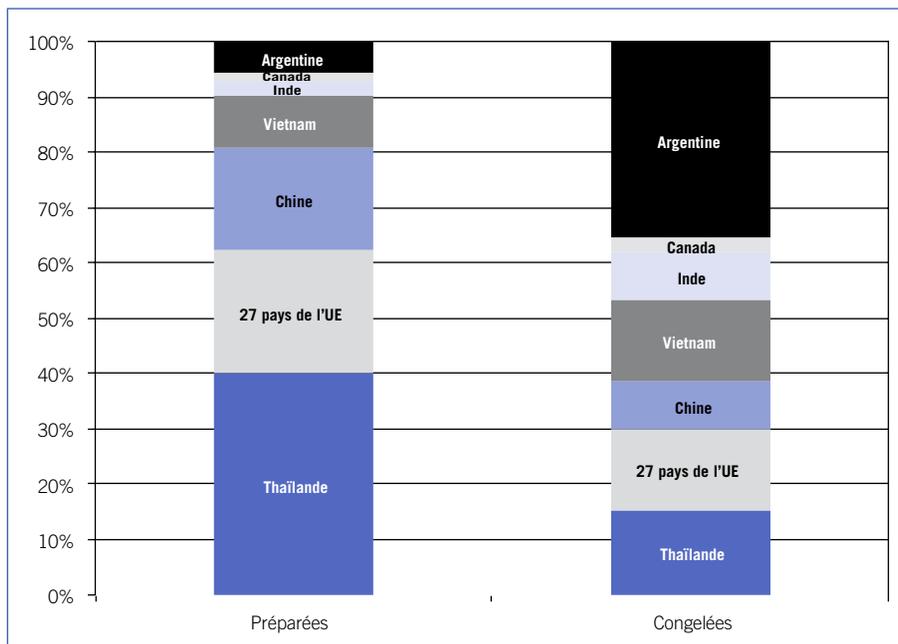
Compte tenu de toutes ces considérations, l'analyse STED devrait généralement prendre en compte tant les données tirées des études sur les tendances du marché que celles relatives aux échanges commerciaux, en insistant toutefois sur ces dernières. Les données et graphiques figurant dans le rapport publié portent généralement sur les échanges commerciaux. On trouvera des exemples simples aux Figures 1.6 et 1.7.

Figure 1.6: Demande mondiale de crevettes congelées



Source: Comtrade

Figure 1.7: Fournisseurs mondiaux de crevettes importées, congelées et préparées



Source: Comtrade

Il est possible d'approfondir l'analyse pour illustrer les hypothèses sur les tendances du marché. La Figure 1.8 en donne un exemple, portant sur la croissance du marché pour plusieurs catégories de produits pharmaceutiques, dans des pays ayant différents niveaux de revenu. Elle a été insérée dans un rapport pour illustrer le taux de croissance supérieur dans les pays à faible revenu, qui constituent une cible privilégiée pour le secteur pharmaceutique du Bangladesh.

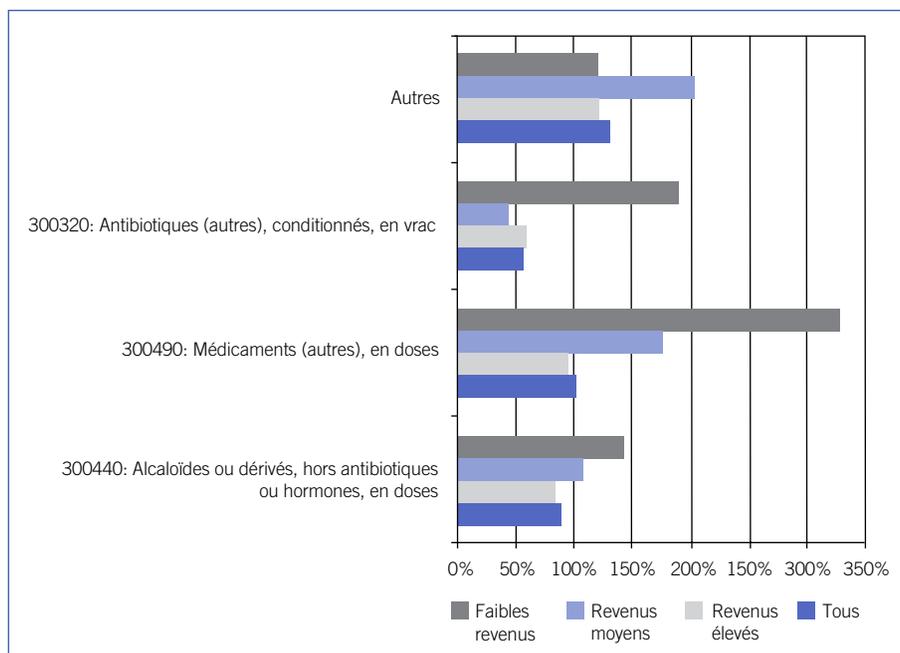
### 1.3.3 Positionnement sur les marchés mondiaux

Au-delà des tendances des marchés mondiaux, il faut comprendre comment le secteur s'y adapte, et analyser l'évolution de son positionnement sur ces marchés. Pour ce faire, il faut répondre à quelques questions, notamment:

- En quoi les marchés ciblés par le pays concerné diffèrent-ils par rapport aux autres pays exportateurs, et pour quelles raisons? S'agit-il de motifs liés: à la géographie? aux préférences des consommateurs? à la réglementation? aux prix? aux barrières commerciales ou aux écarts tarifaires? au respect des normes de qualité ou des bonnes pratiques? aux réseaux commerciaux?

Par exemple, de nombreux touristes en Ex-République de Macédoine proviennent de pays voisins, notamment ceux qui faisaient auparavant partie de la Yougoslavie, alors que relativement peu viennent de pays européens à revenu élevé, ou de pays hors de l'UE. Cette situation contraste avec le secteur touristique de nombreux autres pays européens, qui dessert principalement les

Figure 1.8: Croissance de la demande de produits pharmaceutiques importés; 2003-09. Pays appartenant à trois tranches de revenu: faible, moyen, élevé (définitions de la Banque mondiale)



Source: Comtrade

pays européens à revenu élevé et accueille un nombre important de visiteurs en provenance de l'extérieur de l'Europe.

- Comment les produits du secteur se positionnent-ils par rapport aux produits concurrents sur les principaux marchés? Faible coût/bonne qualité? Faible coût/perceptions des consommateurs/ qualité irrégulière? Produit de qualité supérieure? Pas de différence avec les produits concurrents?

Par exemple, les entreprises du secteur de la confection du Kirghizistan vendent principalement à la Russie et à d'autres pays voisins de la CEI. Leur principal argument de vente tient à leurs faibles coûts de production, en raison de bas coûts de main-d'œuvre et d'un régime tarifaire favorisant l'importation de matières premières et l'exportation vers leurs principaux marchés. Ces entreprises distribuent leurs produits par le biais des réseaux ethniques, et leur production est particulièrement présente dans les petites échoppes de vêtements et sur les marchés de rue. Elles copient de nombreux modèles sur les lignes de vêtements déjà populaires sur le marché, et peuvent lancer très rapidement de nouvelles lignes de produits pour répondre à la demande changeante des consommateurs. Leur positionnement, au bas de l'échelle des prix, est largement similaire à celui des secteurs de la confection de la Chine et de la Turquie, qu'elles concurrencent directement; toutefois, elles s'en différencient en délaissant les caractéristiques qui facilitent la conquête des marchés de gamme supérieure, tels la création originale et la commercialisation professionnelle.

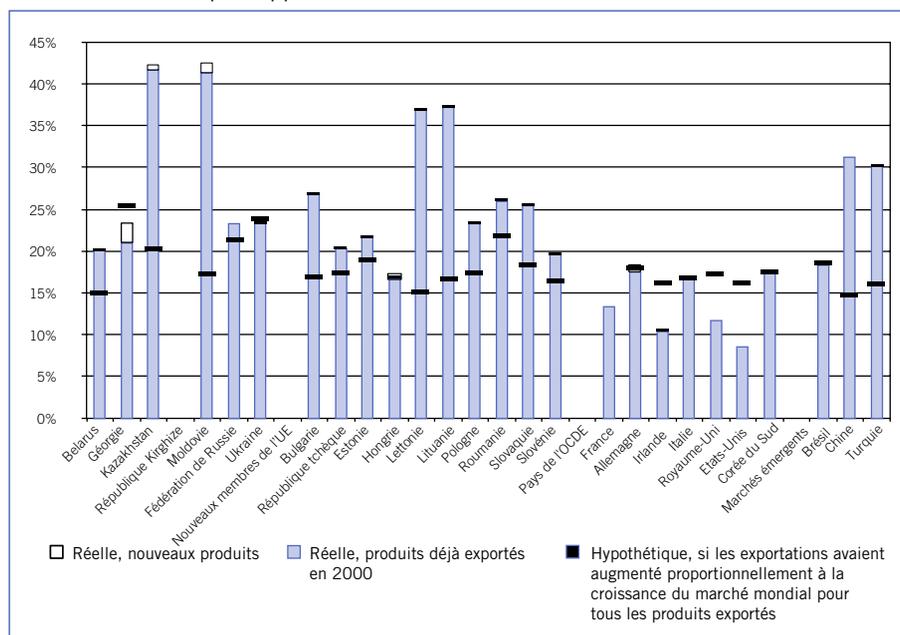
Les données sur les marchés et les tarifs peuvent être utilisées pour analyser et illustrer comment le pays et le secteur se positionnent par rapport à d'autres. Les enjeux variant selon les pays et les secteurs, il est impossible d'être plus précis quant à l'analyse nécessaire à cet égard, qui devrait plutôt être motivée par les thèmes identifiés lors de l'analyse. Les analystes STED devraient aborder cette question en faisant preuve de perspicacité et d'imagination.

Les Figures 1.9 et 1.10 offrent des exemples de ce type d'analyse, effectué dans le cadre de projets pilotes en Ukraine (métallurgie) et au Kirghizistan (confection).

La Figure 1.9 offre une perspective inédite sur la forte croissance des exportations de métaux de l'Ukraine, car elle compare leur croissance réelle à celle des exportations de ces mêmes produits sur le marché mondial. Contrairement à de nombreux pays émergents ayant connu des succès à l'exportation, l'Ukraine n'a pas augmenté sa part du marché des produits métalliques. La forte croissance, due à l'expansion rapide de la demande mondiale de ses produits, a brutalement cessé en 2008-09.

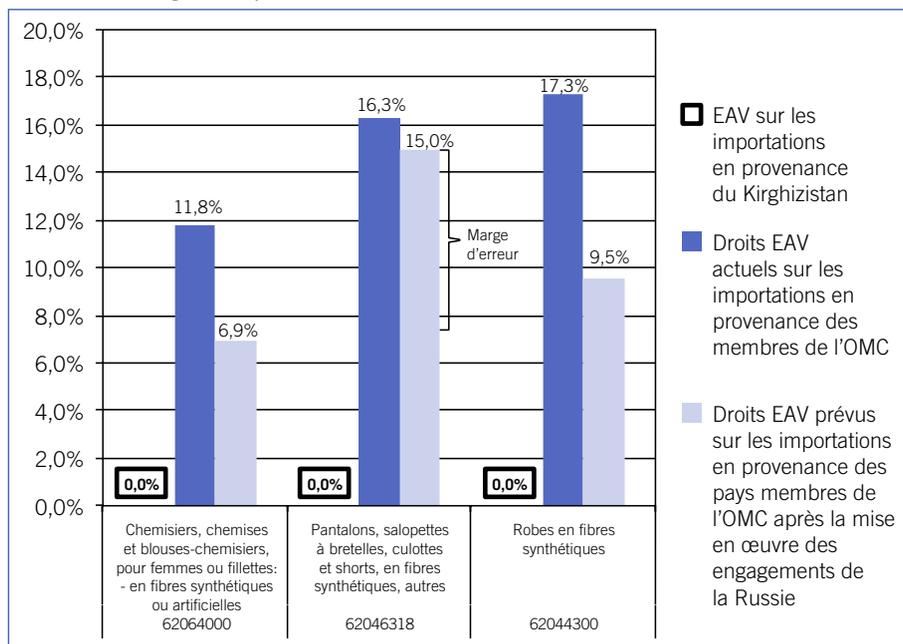
La Figure 1.10 montre que l'adhésion de la Russie à l'OMC risque d'entraîner un net recul de la part de marché des exportateurs kirghizes en raison de l'évolution des goûts changeants des consommateurs. A l'heure actuelle, les producteurs kirghizes peuvent exporter des vêtements en franchise de droits vers le marché russe, tandis que leurs principaux concurrents (tels la Chine et la Turquie) font face à des barrières tarifaires importantes, qui baisseront notablement avec l'adhésion de la Russie à l'OMC.

Figure 1.9: Exportations d'articles figurant au Chapitre HS73 (Articles en fer et en acier) par rapport à la croissance du marché (2000-08)



Source: BIT (2010): *Promoting Economic Diversity in Ukraine: The role of the business enabling environment, skills policies and export promotion.*

Figure 1.10: Baisse de la demande de vêtements confectionnés par les producteurs kirghizes après l'adhésion de la Russie à l'OMC



Les tarifs EAV (Equivalent ad-valorem) sont exprimés en pourcentage de la valeur des marchandises dédouanées. Source: BIT (2012): *Skills for Trade and Economic Diversification in the Kyrgyz Garment Sector*. Ce graphique est basé sur les données *ITC Market Access Map*; les documents d'adhésion de la Russie à l'OMC, et les calculs effectués par l'équipe responsable de l'étude CCDE en République kirghize.

### 1.3.4 Analyse de la compétitivité du secteur

Il s'agit ici d'analyser les pressions concurrentielles et les liens de collaboration au sein d'une branche d'activité, ainsi qu'entre cette dernière et les autres secteurs avec lesquels elle interagit.

L'analyse STED porte sur plusieurs aspects:

- Dynamique de la concurrence entre les entreprises du secteur étudié

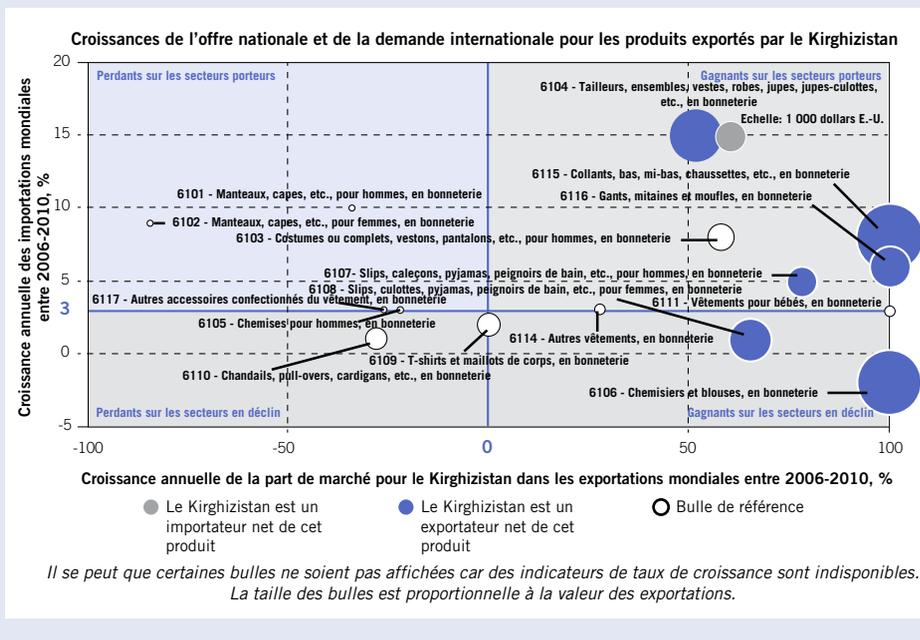
Dans quelle mesure les entreprises se concurrencent-elles? Sont-elles surtout en concurrence sur le marché national, ou également sur d'autres marchés? Sont-elles en concurrence directe, et dans quelle mesure; ou concentrent-elles plutôt leurs activités sur différents segments du marché ou différentes régions? La concurrence s'exerce-t-elle sur les prix ou sur d'autres facteurs (qualité, service, différenciation des produits, commercialisation, réseaux de distribution ou lieu d'implantation) et dans l'affirmative, dans quelles proportions?

Est-il possible de regrouper les entreprises du secteur selon la taille, le niveau d'excellence, la qualité de la gestion ou d'autres caractéristiques? Dans l'affirmative, existe-t-il des éléments objectifs permettant d'affirmer que certaines sociétés sont plus grandes, plus efficaces, mieux gérées, fabriquent de meilleurs produits ou les exportent mieux?

### Encadré 1.2: Outils d'analyse (en ligne) des échanges commerciaux élaborés par le CCI

Outre l'analyse qu'ils peuvent effectuer eux-mêmes grâce à la base de données COMTRADE sur les échanges bilatéraux, les analystes STED disposent d'une série d'outils conviviaux, comme *TradeMap* et *MacMap*, pour évaluer la situation et les perspectives du secteur d'activité. Elaborés par le Centre du commerce international (CCI), *TradeMap* et *MacMap* sont de précieux outils de recherche et d'analyse des marchés, accessibles en ligne. Ils offrent un profil détaillé des exportations, des importations et de leurs tendances pour plus de 200 pays, dans un format convivial, à différents niveaux des produits répertoriés dans le Système harmonisé (SH) de classification des produits. Ils permettent d'analyser les marchés d'un pays par secteur prioritaire, afin d'analyser la diversification de ses exportations, d'examiner la position et le rendement des différents secteurs, et d'évaluer les possibilités de diversification des marchés et des produits en identifiant les échanges internationaux existants et potentiels. Les bases de données sous-jacentes sur le commerce et les tarifs proviennent de COMTRADE. *TradeMap* et *MacMap* peuvent être consultés aux adresses suivantes: <http://www.macmap.org/> et <http://www.trademap.org/>.

L'exemple ci-dessous a été produit grâce à l'outil *MacMap* du CCI. Le diagramme à bulles permet d'évaluer la position des produits figurant à la rubrique 61 du SH (Articles d'habillement, accessoires) au Kirghizistan, en fonction de leur taux de croissance et de leur part de marché. Comme on peut le constater, le Kirghizistan dispose d'un certain nombre de produits dynamiques au niveau international, où le pays gagne du terrain sur le marché mondial, et connaît même un certain succès, malgré des conditions difficiles (les exportateurs kirghizes ayant obtenu de bons résultats en dépit de la faible croissance du commerce mondial).



- Dynamique de la collaboration entre les entreprises du secteur.

Il convient d'analyser le degré de collaboration entre les entreprises du secteur examiné. La collaboration peut être source de faiblesse si elle réduit la pression concurrentielle (elle-même facteur d'amélioration et d'innovation), mais aussi une force si elle permet aux entreprises de prendre collectivement des décisions stratégiques importantes qu'elles ne pourraient pas adopter seules. La collaboration peut s'avérer bénéfique dans plusieurs domaines, notamment: la collaboration avec le gouvernement et les établissements d'enseignement et de formation, l'amélioration de la qualité des produits, la commercialisation à l'étranger, l'établissement de liens avec les principaux fournisseurs et le développement de nouveaux produits.

- Dynamique de la concurrence entre les entreprises du secteur et leurs concurrents internationaux.

Il est utile d'analyser distinctement le marché national du secteur, le marché national des concurrents internationaux et les marchés sur lesquels tous exportent.

Il convient de différencier entre les secteurs concurrentiels internationaux semblables, qui ciblent les mêmes clients, d'une part, et les secteurs différents, qui emploient des stratégies distinctes pour cibler une clientèle différente, de l'autre. Il importe de comprendre comment fonctionne la concurrence sur ces segments de marché, et entre eux. Souvent, les secteurs exportateurs des pays en développement sont positionnés sur un marché en fonction de leurs faibles coûts de production; ils y sont en situation de concurrence pour des clients réceptifs aux arguments de prix. Parfois, ils sont plus directement en concurrence avec les mêmes secteurs d'autres pays en développement qu'avec les entreprises implantées depuis longtemps sur les marchés des pays développés, dont les coûts de production sont plus élevés, et à qui ils prennent parfois des parts de marché. Dans certains cas, ils réussissent à se positionner sur un marché de niche grâce à un produit unique ou différencié, comme le Bangladesh avec ses crevettes d'eau douce extra-larges.

- Dynamique de la collaboration entre les entreprises du secteur étudié et leurs concurrents internationaux.

La collaboration avec les entreprises du même secteur d'autres pays peut être mutuellement bénéfique. Souvent, les entreprises d'un pays en développement collaborent avec des entreprises du même secteur installées dans un pays développé. Ces dernières peuvent alors externaliser leur production ou d'autres activités, en les confiant à un partenaire fiable ayant des coûts de production inférieurs; pour leur part, les entreprises des pays en développement obtiennent accès à des marchés à forte valeur ajoutée, et bénéficient de conseils et d'une assistance technique pour améliorer leurs propres opérations et leurs pratiques commerciales.

- Dynamique de concurrence et de collaboration dans les relations avec les fournisseurs.

Les relations entre les entreprises d'un secteur et leurs fournisseurs font l'objet

de deux tendances opposées: obtenir les meilleures conditions possibles en ce qui concerne les prix et les niveaux de qualité et de service, d'une part; collaborer afin d'augmenter la valeur ajoutée pour tous, de l'autre. Il s'agit d'un problème majeur pour les secteurs exportateurs, dont la compétitivité peut être affectée par le coût élevé des intrants s'ils bénéficient de moins bonnes conditions que leurs concurrents internationaux, mais qui peuvent se montrer plus innovants et réactifs grâce à la collaboration avec les fournisseurs. La présence d'un réservoir local de fournisseurs compétents facilite cette collaboration et peut constituer un avantage concurrentiel majeur.

- Dynamique de concurrence et de collaboration dans les relations avec la clientèle.

Tout comme pour les relations avec les fournisseurs, les relations des entreprises d'un secteur avec leurs clients font l'objet de deux tendances opposées: offrir les meilleurs prix, qualité et service, d'une part; collaborer afin d'augmenter la valeur ajoutée pour tous, de l'autre. Là encore, la collaboration avec les clients ou avec les intermédiaires est essentielle pour la plupart des secteurs exportateurs qui souhaitent pérenniser leur accès aux marchés. La vente sur des marchés d'exportation basée uniquement sur l'argument des bas prix, mais avec une relation clientèle déficiente, peut fonctionner pendant un certain temps mais, à terme, l'exportateur n'aura pas les informations nécessaires (politique de prix, amélioration des produits, stratégies de commercialisation) pour maintenir ses parts de marché et s'assurer que ses intérêts et ceux des intermédiaires restent compatibles.

- Pression des nouveaux concurrents.

Les secteurs examinés dans le cadre d'un exercice STED concernent souvent des marchés sur lesquels les exportateurs du même secteur installés dans d'autres pays cherchent à s'implanter, ou à accroître leurs exportations. Les analystes STED doivent donc non seulement examiner les caractéristiques des concurrents sur les marchés internationaux, mais aussi celles des nouveaux arrivants – leur origine, leurs stratégies de marché probables et leur potentiel concurrentiel.

- Pression concurrentielle des produits ou services de substitution

Il faut envisager la possibilité qu'un produit ou un service de base soit remplacé par un autre, devenu économiquement viable. Par exemple: un produit artificiel ou synthétique peut remplacer efficacement un produit naturel; les progrès logistiques permettent de substituer des produits congelés ou appertisés aux produits frais existant sur le marché; les chercheurs découvrent un nouveau traitement pour une maladie, rendant les médicaments existants obsolètes; de nouvelles techniques de construction peuvent avoir pour effet de substituer de nouveaux matériaux de construction aux matériaux existants.

Très souvent, le produit de substitution ne devient viable que lorsqu'un seuil critique est atteint, par exemple: le coût inférieur du nouveau produit, le coût supérieur du produit existant, une modification réglementaire ou les goûts changeants des consommateurs.

Dans le cadre d'une analyse STED, l'objectif consiste à rechercher des produits et services de remplacement que les spécialistes du secteur sont susceptibles de connaître, et non pas d'examiner en détail tous les substituts potentiels.

L'analyse STED doit porter sur toutes ces questions, mais ne doit pas nécessairement approfondir chacune de ces rubriques dans le moindre détail: il suffit de souligner les principales questions qui ont été identifiées.

### *1.3.5 Les facteurs de changement*

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

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

Les analystes doivent engager une réflexion en s'appuyant sur toutes les études existantes, et cerner les autres facteurs de changement qu'il convient d'inclure dans la liste. Cela constitue une excellente occasion d'identifier les thèmes auxquels les études menées auparavant n'ont pas accordé suffisamment d'importance, soit parce qu'elles avaient une portée limitée, soit parce que l'accent mis sur les compétences et les échanges commerciaux dans le processus STED offre de nouvelles perspectives.

Une fois ces deux étapes complétées, il s'agit de dresser une liste préliminaire des facteurs de changement. Si le travail de préparation a été suffisamment exhaustif et créatif, il faudra alors probablement:

- regrouper sous une seule rubrique les facteurs étroitement reliés;
- éliminer les répétitions inutiles de contenu entre les facteurs;
- affiner l'analyse lorsqu'un facteur n'est pas bien compris, ou n'a pas été clairement expliqué; et
- supprimer les facteurs qui, à l'examen, se révèlent moins importants qu'on ne le pensait initialement, ou qui ne sont pas pertinents.

Dans un rapport, les facteurs de changement sont généralement présentés sous la forme d'une liste, où ils sont tous décrits. Dans un rapport sectoriel STED, les analystes peuvent décider que certains de ces facteurs, qui feraient à priori partie de la liste complète, sont plus appropriés sous une autre rubrique. Ils doivent éviter les répétitions, puisque l'objectif global de cette partie du rapport consiste à bien cerner ces facteurs de changement, et à les communiquer, et non pas à faire sur ce sujet un exposé qui se suffirait à lui-même.

## 1.4 RESUME

### 1.4.1 SWOT

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

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

Une synthèse *SWOT* ne valant que ce que vaut l'analyse sous-jacente, les intervenants STED ne sauraient se dispenser d'effectuer l'analyse beaucoup plus poussée, décrite précédemment. L'expérience montre que l'outil *SWOT* est surtout utile pour résumer les conclusions d'une recherche sectorielle plus exhaustive et détaillée. D'aucuns pourraient être tentés de compléter le cadre *SWOT* pour un secteur sans effectuer auparavant une recherche approfondie, mais le résultat risque d'être très insatisfaisant.

Figure 1.11: Matrice *SWOT*; exemple basé sur l'étude STED du secteur du prêt-à-porter au Kirghizistan

<b>Atouts</b>	<b>Faiblesses</b>
Faibles coûts de main-d'œuvre Traitement tarifaire préférentiel pour les matières premières et l'accès au marché russe Accès au réseau de distribution via la diaspora	Degré élevé d'informalité commerciale Pénurie de compétences aux niveaux intermédiaire et supérieur Développement insuffisant des compétences, entraînant des lacunes dans ce domaine Gestion déficiente
<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
Meilleur accès aux marchés existants (principalement la Russie) grâce à la suppression des obstacles non tarifaires, résultant de l'union douanière	Erosion préférentielle en raison des changements tarifaires découlant des accords commerciaux, qui renforceront la concurrence des pays voisins et de la Chine sur les principaux marchés Départ de travailleurs du secteur, attirés par de meilleurs emplois au Kazakhstan

### 1.4.2 *Avantage comparatif*

Outre le résumé de type *SWOT*, il est utile de tirer des conclusions concernant les perspectives d'avenir du secteur en ce qui concerne son avantage comparatif, ou ses succès sur le marché national et les marchés d'exportation.

La situation et les avantages comparatifs du secteur auront déjà été évalués à l'étape de la description, mais il faut aussi:

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

## 1.5 UNE VISION PROSPECTIVE

Toutes les activités entourant la description et l'analyse de l'environnement des affaires du secteur servent à bâtir un socle solide, qui permet d'élaborer une vision prospective. Pour ce faire, il faut d'abord imaginer les perspectives de développement du secteur; cette première étape du processus STED est essentiellement d'ordre qualitatif, les aspects quantitatifs étant abordés à l'étape 4.

### 1.5.1 *Choix et mise en œuvre du scénario*

La méthodologie STED, qui repose sur des scénarios<sup>9</sup>, consiste à élaborer plusieurs hypothèses distinctes sur les perspectives d'avenir du secteur. Les analystes STED collaborent ensuite avec les intervenants du secteur pour choisir celle qui reflète le mieux leurs souhaits quant à son développement futur.

Il n'existe pas de limite absolue quant au nombre de scénarios qui peuvent être envisagés, mais, à titre indicatif, il devrait normalement se situer entre trois et cinq. S'il y en a moins de trois, les possibilités de choix sont insuffisantes. En revanche, le processus de sélection se complique avec l'augmentation du nombre de scénarios, et le risque est alors de multiplier les options pour envisager tous les résultats possibles, sans améliorer pour autant la compréhension du problème.

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

---

<sup>9</sup> Il existe de nombreuses études sur le sujet, dont beaucoup privilégient les scénarios permettant d'imaginer les résultats futurs, et mettent fortement l'accent sur l'analyse qualitative d'une série d'aspects que, parfois, les commanditaires de l'analyse eux-mêmes ne maîtrisent pas. Plus restreinte, l'approche STED s'inscrit néanmoins dans ce cadre analytique. L'accent y est largement mis sur les facteurs qui concernent les parties prenantes du secteur, et sur le lien entre ces facteurs et les résultats plausibles. Les scénarios étant censés être appariés aux projections sur les créations d'emplois découlant des exportations, ils sont habituellement conçus de manière à produire des résultats chiffrés différents. Cette méthode n'est généralement pas soumise aux contraintes associées aux techniques d'analyse plus ouvertes.

Trois scénarios de base sont généralement envisagés:

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

D'autres scénarios sont envisageables en vue du renforcement qualitatif du secteur, notamment:

- le choix des marchés cibles;
- le choix des produits;
- le positionnement du produit sur le marché: bas de gamme/haut de gamme; différenciation selon un critère quelconque; marque/générique;
- le réseau de commercialisation: équipe de vente dans le pays; agent; distributeur; chaîne d'approvisionnement des entreprises présentes sur le marché, sans présence locale;
- la dépendance envers l'investissement direct étranger, ou l'établissement de partenariats avec des entreprises internationales.

Lorsque plusieurs scénarios ont été envisagés, il faut les détailler, en répondant aux questions suivantes:

- Quelles sont les principales hypothèses d'évolution du marché, notamment la croissance du marché et les prix? Le marché est-il susceptible de connaître une forte croissance, comme on le suppose?
- Quelles sont les principales hypothèses de concurrence sur les marchés? Le secteur est-il compétitif sur les marchés d'exportation? Est-il compétitif sur le marché national?
- Globalement, quels résultats le secteur espère-t-il atteindre? En termes quantitatifs, quelles en est approximativement l'impact sur la croissance des exportations et sur les ventes sur le marché national? Globalement, quels marchés géographiques sont visés? avec quels produits?
- Globalement, quelles mesures le secteur peut-il prendre pour atteindre les résultats décrits dans le scénario? Est-ce réaliste?
- En réexaminant l'analyse des caractéristiques du secteur (1.2) et son contexte commercial (1.3), existe-t-il d'autres enjeux importants qui devraient être reflétés dans les scénarios?

Ces interrogations, qui complètent les scénarios envisagés, permettent aussi d'examiner certaines variantes, tenant compte d'autres facteurs, notamment:

- la présence d'un contexte concurrentiel plus ou moins stimulant;
- la mise en œuvre d'un projet de traité commercial, susceptible de modifier le contexte concurrentiel; ou
- la réaction potentielle des clients et des concurrents à l'arrivée d'un nouveau venu sur le marché.

Après avoir élaboré une série de scénarios cohérents, l'étape suivante consiste à choisir le meilleur pour la stratégie STED, en collaboration avec les parties prenantes. Dans le cadre des projets pilotes STED menés à ce jour, cela s'est fait lors d'ateliers avec la participation des intéressés.

Dans certains cas, il existe déjà un plan directeur, élaboré par le secteur lui-même (ou les grandes entreprises qui le composent), par le gouvernement, ou grâce aux efforts conjoints des parties prenantes. Le plan directeur peut être publié – ou non; parfois, il s'agit plus d'une vision commune, partagée par les intéressés, que d'un document en bonne et due forme. Dans d'autres cas, les principales entreprises du secteur ont déjà élaboré des stratégies pour développer les marchés d'exportation et concurrencer efficacement les importations sur le marché national, ce qui constitue en réalité une stratégie pour leur part du secteur. Etant donné que les grandes entreprises sont plus susceptibles d'exporter, et que les petites entreprises les imitent souvent, cela peut équivaut à un plan-cadre sectoriel, même si le secteur ne le perçoit pas ainsi.

L'expérience acquise dans le cadre des projets pilotes STED montre que le processus d'élaboration des scénarios peut utilement tenir compte des plans-cadres existants, que les parties prenantes peuvent prendre en considération pour choisir un scénario cohérent avec ces plans.

Les enseignements tirés des projets pilotes STED déjà menés montrent qu'il est nécessaire de décrire le secteur, d'analyser son contexte commercial et d'envisager divers scénarios selon la méthodologie STED, même lorsqu'il existe déjà un plan directeur qui recueille l'aval des parties prenantes. Cet exercice apporte habituellement de nouveaux éléments d'appréciation, offre une perspective externe, ajoute de la profondeur et de l'ampleur à l'analyse, et jette un éclairage beaucoup plus précis sur les questions liées aux compétences et aux échanges commerciaux, que ce n'est le cas dans le plan existant.

### **Encadré 1.3: Exemples de plans sectoriels préexistants**

Exemples de plans directeurs existants, identifiés dans les projets pilotes STED:

- Stratégie nationale de développement du tourisme, Ex-République yougoslave de Macédoine
- Consensus des associations de l'industrie pharmaceutique et du gouvernement du Bangladesh, sans stratégie formelle
- Plans d'exportation des principales entreprises alimentaires du Bangladesh

### 1.5.2 Du scénario préférentiel à la vision prospective

Un énoncé de vision prospective est un élément majeur de toute stratégie. C'est l'esquisse du résultat souhaité.

Il peut comporter les éléments suivants:

- les produits et les marchés,
- les motifs d'avantage concurrentiel,
- la technologie,
- les réseaux de distribution,
- l'organisation du travail,
- le résultat global escompté.

Cet énoncé de vision constitue un cadre de référence prospectif, qui permet d'évaluer les besoins futurs de compétences, ainsi que les formations et les autres dispositifs qu'il faut mettre en place pour y répondre. L'Encadré 1.4 offre un exemple de vision prospective sectorielle, tiré du projet STED mené au Bangladesh.

#### **Encadré 1.4: Exemple de vision sectorielle**

Éléments clés de l'énoncé de vision prospective des exportations agroalimentaires du Bangladesh

- Poursuite de la croissance des exportations de produits bangladais vers les marchés existants, et les marchés similaires; maintien de la distribution via le réseau des intermédiaires de la diaspora.
- Entrée sur les marchés d'exportation des pays développés et à revenu intermédiaire avec des produits traditionnels à base de matières premières provenant des secteurs agricoles et aquacoles bangladais, y compris: jus de mangue, autres produits transformés à base de fruits, produits de crevette transformés, autres produits identifiés par les entreprises agroalimentaires.
- Avantage concurrentiel basé sur l'amélioration des normes opérationnelles, technologiques et commerciales du secteur alimentaire, afin de les amener au niveau international; le secteur tirera également parti du faible coût des matières premières et des processus de transformation.
- Sur les principaux marchés:
  - établissement de relations directes avec les grands détaillants et les groupes de détaillants, en se concentrant initialement sur les «marques de distributeur»;
  - vente de produits en vrac, conditionnés par d'autres entreprises;
  - fourniture d'ingrédients à d'autres entreprises de transformation des aliments.
- Augmentation modérée des exportations de produits d'alimentation ethnique, reflétant essentiellement la croissance du nombre de Bangladeshis travaillant à l'extérieur du pays. Croissance rapide des exportations de produits traditionnels, par rapport à la base restreinte actuelle.
- Impact positif sur la population rurale, pour lui permettre de réussir la transition d'une agriculture de subsistance à une agriculture orientée vers le marché; identifier des marchés pour les produits gaspillés durant les pleines saisons de production. Nécessité de former les agriculteurs pour que la stratégie fonctionne.

## 1.6 LISTE DE CONTROLE, ETAPE 1: SITUATION DU SECTEUR ET PERSPECTIVES DE DEVELOPPEMENT

Au terme de l'étape 1, les analystes STED devraient avoir...

		Importance
Effectué les tâches suivantes:	Donné une définition claire et opérationnelle du secteur	Nécessaire
	Etabli un profil quantitatif du secteur, basé sur les statistiques	Nécessaire, mais limites possibles en fonction de la disponibilité des données
	Effectué une recherche qualitative sur le secteur, en examinant la chaîne de valeur du secteur, le positionnement sur les marchés, les aspects technologiques et géoéconomiques, et les preuves d'avantage comparatif	Recherche globale nécessaire. Recherche plus poussée si des difficultés importantes sont identifiées
	Analysé l'environnement des affaires du secteur	Nécessaire, mais axé sur les questions les plus importantes
	Analysé les tendances du marché mondial, en s'appuyant sur les données relatives aux échanges commerciaux, et les études de marché	Analyse des données sur les échanges commerciaux Etudes de marché lorsque l'information est facilement disponible
	Analysé l'état de la concurrence dans le secteur	Recherche globale nécessaire. Recherche plus poussée si des difficultés importantes sont identifiées
	Identifié les principaux facteurs de changement du secteur	Nécessaire, mais axé sur les questions les plus importantes
	Elaboré des scénarios pour le développement futur du secteur, et choisi le meilleur	Nécessaire
	Elaboré un énoncé de vision pour l'avenir du secteur	Nécessaire
Produit les résultats suivants:	Etabli le profil statistique du secteur	Nécessaire, dans la limite des données disponibles
	Etabli le profil descriptif du secteur	Nécessaire, mais axé sur les questions les plus importantes
	Analysé l'environnement des affaires et la place que le secteur y occupe	Nécessaire, mais axé sur les questions les plus importantes
	Résumé les questions liées à la description du secteur et analysé l'environnement des affaires	Nécessaire
	Produit un énoncé de vision pour l'avenir du secteur	Nécessaire
	Décrit les futurs avantages comparatifs du secteur	Nécessaire
Consulté les sources d'information suivantes:	Voir les détails sur les sources de données dans le chapitre consacré à l'Etape1	Nécessaire Les sources de données qu'il est possible d'employer dépendent de la disponibilité des données



## ETAPE 2: CONSEQUENCES SUR LE PLAN DE LA CAPACITE D'AFFAIRES

---

### 2.1 CAPACITE D'AFFAIRES

L'expression «capacité d'affaires» désigne les principales mesures que les entreprises peuvent prendre pour renforcer leur potentiel et, ainsi, mieux atteindre leurs objectifs<sup>10</sup>. La capacité d'affaires d'un secteur dépend essentiellement de celui des entreprises qui le composent, mais aussi de celui des autres parties prenantes – fournisseurs locaux, prestataires de services, organes de réglementation, instituts de recherche et autres organisations – qui contribuent souvent à son renforcement, seules ou en collaboration avec les entreprises du secteur. La capacité d'affaires est une caractéristique des organisations, et non de leurs travailleurs.

Tous les secteurs disposent d'une capacité d'affaires donnée, qui est fonction de plusieurs facteurs: les technologies et procédés de fabrication qu'ils appliquent, leurs techniques de commercialisation, les qualifications professionnelles de leurs travailleurs, leur forme d'organisation du travail et les infrastructures dont ils disposent.

Dans l'environnement STED, le concept de capacité d'affaires fait le lien entre la vision prospective (définie à l'Etape 1) et les besoins de compétences qui en découlent (identifiés à l'Etape 3). Le raisonnement s'articule comme suit:

1. «Nous voulons réaliser la vision prospective» (définie à l'Etape 1);
2. «Pour y parvenir, nous devons être en mesure d'accomplir correctement certaines tâches, qui restent actuellement hors de notre portée» (lacunes identifiées à l'Etape 2);

---

<sup>10</sup> On trouve dans les études commerciales de longues digressions sur la signification de l'expression «capacité d'affaires» (en anglais «*business capability*») et des termes connexes liés à la structure organisationnelle des entreprises (notamment *capacités* et *compétences*), ainsi que sur les distinctions découlant de ces diverses expressions. Ces études consacrent aussi de longs développements à l'emploi de ces termes en rapport avec les travailleurs, individuellement ou collectivement, qui chevauchent parfois les débats sur le sens d'autres termes, (tels *qualifications* et *compétences*). L'expression *capacité d'affaires* est employée dans le présent guide pour préciser que ce sont les entreprises qui sont concernées, et non les employés – individuellement ou collectivement. Dans le cadre des analyses STED, il est apparu que les termes «*potentiel, capacité ou compétences*» étaient souvent employés de manière interchangeable dans le milieu des affaires, et qu'on peut difficilement discerner une approche cohérente à cet égard. L'expression *capacité d'affaires* a été préférée dans le contexte STED car c'est celle qui semble la plus souvent associée à la nature des mesures que peut prendre l'entreprise («*What can be done ?*»), par opposition au terme «*potentiels*», fréquemment lié au volume d'affaires que l'entreprise pourrait réaliser («*How much can be done ?*»). Le terme *compétences*, quant à lui, est souvent employé en rapport avec des notions plus abstraites, par exemple l'aptitude des entreprises à utiliser certaines technologies ou à établir une bonne relation clients. Pour autant, les auteurs du présent guide ne suggèrent pas que cette terminologie s'impose hors du contexte STED.

3. «Pour ce faire, nous devons acquérir certaines compétences» (identifiées à l'Etape 3).

L'outil STED se focalise sur les *lacunes* de la capacité d'affaires du secteur, plutôt que de tenter d'énumérer toutes les possibilités, puisque, s'il n'existe pas de lacunes, le secteur est déjà en mesure d'atteindre ses objectifs en s'appuyant sur son socle existant de compétences. L'énumération de toutes les options de capacités d'affaires augmenterait notablement la charge de travail, sans améliorer sensiblement la qualité de l'analyse.

Même si la capacité d'affaires existante est largement suffisante, il peut néanmoins subsister certaines lacunes sur le plan des qualifications professionnelles, qui seront réexaminées à un stade ultérieur de l'analyse.

## 2.2 IDENTIFIER LES LACUNES DE LA CAPACITE D'AFFAIRES

Cette étape consiste à identifier les principales capacités que le secteur doit développer, ou considérablement renforcer, s'il veut réaliser la vision prospective qu'il s'est fixée. Souvent, les intéressés comprennent déjà bien les enjeux et ont identifié les lacunes qu'il faut combler pour renforcer leur potentiel; dans d'autres cas, cette prise de conscience résulte logiquement de la réflexion menée sur les implications de cette analyse. Lorsque la liste préliminaire des lacunes de la capacité d'affaires a été établie, il faut l'affiner lors de discussions avec les intervenants du secteur, ce qui, à ce jour, a été fait lors d'ateliers de travail.

Pour dresser une liste préliminaire des lacunes de la capacité d'affaires, il faut bien connaître le secteur et les difficultés (tant d'ordre pratique que concurrentiel) que ce dernier doit surmonter pour réaliser la vision prospective qu'il a définie. Cela exige aussi une bonne connaissance des pratiques commerciales en vigueur sur les marchés d'exportation, et la capacité d'évaluer le positionnement du secteur par rapport à celles-ci.

Cet exercice suppose également une bonne dose de créativité, et un jugement équilibré. Souvent, avant de consulter les intervenants, les analystes STED n'ont aucune idée du fossé existant entre la capacité d'affaires d'un secteur ou d'une région donnée, d'une part, et les capacités commerciales requises pour réussir sur les marchés d'exportation, de l'autre. Ils doivent faire preuve d'imagination pour identifier les meilleurs interlocuteurs, et s'appuyer ensuite sur leurs contributions pour s'assurer que leur analyse est ancrée dans la réalité. S'ils sont exagérément prudents, ils risquent d'omettre des lacunes majeures, qui ne seront pas soulevées lors des entretiens avec les intervenants.

Il est impossible de dresser une liste exhaustive des domaines où la capacité d'affaires d'un secteur peut présenter des lacunes, mais le tableau ci-dessous en offre une liste partielle. La comparaison avec les principaux volets de l'énoncé de vision prospective permet d'identifier les éléments de la capacité d'affaires qui permettront d'atteindre l'objectif recherché. Les analystes doivent évaluer si tous les aspects de ce potentiel existent déjà dans le secteur concerné et, dans l'affirmative, dans quelle mesure; ainsi, ils peuvent identifier les obstacles à la réalisation de l'énoncé de vision prospective. Cette liste de contrôle n'est pas exhaustive, d'autres domaines pouvant apparaître lors de l'analyse des compétences nécessaires pour réaliser la vision prospective.

Tableau 2.1: Liste (partielle) des éventuelles lacunes de la capacité d'affaires

	Cocher
<b>Opérations</b>	
• Efficience/coûts/fonds de roulement requis	<input type="checkbox"/>
• Qualité	<input type="checkbox"/>
• Réactivité/délais de livraison/variété des produits	<input type="checkbox"/>
• Application de la réglementation dans l'entreprise (Les améliorations découlent de l'évolution de la technologie, des compétences et des procédés)	<input type="checkbox"/>
<b>Développement de produits (y compris les transferts de technologie)</b>	
• Nouveaux produits	<input type="checkbox"/>
• Amélioration des produits existants	<input type="checkbox"/>
• Produits innovants	<input type="checkbox"/>
<b>Ventes et commercialisation</b>	
• Marché national	<input type="checkbox"/>
• Commercialisation à l'exportation	<input type="checkbox"/>
• Ventes interentreprises: exportation, commercialisation, gestion des relations	<input type="checkbox"/>
• Gestion des filières d'exportation; gestion des intermédiaires à l'exportation	<input type="checkbox"/>
• Gestion des produits	<input type="checkbox"/>
• Service après-vente	<input type="checkbox"/>
<b>Respect de la réglementation (et des exigences quasi-réglementaires des clients)</b>	
• Affaires réglementaires (obtention des approbations, gestion de conformité)	<input type="checkbox"/>
• Conformité avec la réglementation nationale	<input type="checkbox"/>
• Conformité avec la réglementation relative aux marchés d'exportation	<input type="checkbox"/>
<b>Approvisionnement</b>	
• Développement d'une base de fournisseurs locaux	<input type="checkbox"/>
• Approvisionnement auprès des fournisseurs internationaux offrant les meilleures conditions (coût, réactivité, qualité)	<input type="checkbox"/>
• Gestion des relations avec les fournisseurs	<input type="checkbox"/>
• Opérations d'achat en cours	<input type="checkbox"/>
<b>Logistique</b>	
• Logistique interne – sources nationales; sources d'importation	<input type="checkbox"/>
• Logistique externe – nationale; à l'exportation	<input type="checkbox"/>
<b>Autres fonctions de l'entreprise</b>	
• Gestion des ressources humaines, recrutement, systèmes de développement	<input type="checkbox"/>
• Gestion financière et trésorerie	<input type="checkbox"/>
• Affaires corporatives – relations avec le gouvernement et les autres parties prenantes	<input type="checkbox"/>
• Informatique	<input type="checkbox"/>
<b>Chaîne de valeur</b>	
• Amélioration des autres composantes de la chaîne de valeur	<input type="checkbox"/>
• Reconfiguration de la chaîne de valeur	<input type="checkbox"/>

Les éléments de la capacité d'affaires mentionnés dans cette liste sont pour la plupart évidents, mais certains méritent une explication.

- La rubrique intitulée «Gestion des produits» concerne la gestion de tous les aspects d'un produit, ou d'un groupe de produits: de la décision de le développer à la fixation du prix, et aux techniques de commercialisation une fois que le produit est sur le marché.
- La rubrique intitulée «Chaîne de valeur» renvoie à l'analyse de la chaîne de valeur effectuée à l'Etape 1.
  - Il est parfois nécessaire de renforcer un maillon de la chaîne de valeur hors du secteur, afin de développer la capacité d'affaires requise. Ainsi, un besoin a été identifié lors de l'étude STED sur le secteur pharmaceutique au Bangladesh, à savoir renforcer ses capacités dans le domaine des essais cliniques.
  - Il est parfois nécessaire de reconfigurer la chaîne de valeur d'un secteur. Par exemple, dans les pays en développement, bon nombre de secteurs tournés vers l'exportation offrent leurs capacités de fabrication ou de service aux entreprises des pays développés qui faisaient auparavant le travail en interne.

Les composantes de la capacité d'affaires mentionnées dans la liste étant de nature générique, il faut les adapter en fonction du secteur et de la vision prospective choisie, par exemple, en:

- identifiant les technologies, les types de produits, les écueils réglementaires propres au secteur, ou les catégories de fournisseurs, de clients ou de canaux de distribution;
- associant les facteurs de capacité d'affaires qui sont liés, soit parce qu'ils appartiennent à la même catégorie, soit parce que les mêmes personnes en sont responsables dans la pratique<sup>11</sup>.

Par exemple, l'Encadré 2.1 résume les lacunes de la capacité d'affaires identifiées dans les deux secteurs étudiés au Bangladesh.

---

<sup>11</sup> Par exemple, dans les secteurs réglementés, la gestion des affaires réglementaires peut être une fonction spécialisée, confiée à un titulaire qui doit alors collaborer étroitement avec plusieurs départements au sein de l'organisation, ou une fonction directement liée aux services opérationnels.

### Encadré 2.1: Bangladesh. Lacunes de la capacité d'affaires, secteurs agroalimentaire et pharmaceutique

Parmi les quatre projets pilotes STED, une analyse des lacunes de la capacité d'affaires a été effectuée pour la première fois dans le cadre du projet mené au Bangladesh. Sept lacunes importantes ont été identifiées dans ces deux secteurs.

On constate des chevauchements importants, qui peuvent s'expliquer par le fait que ces deux secteurs sont basés dans le même pays et desservent des marchés généralement soumis à une réglementation stricte. Certaines aires de chevauchement pourraient révéler l'existence de lacunes communes aux secteurs basés dans les pays à faible revenu, qui commencent à s'implanter sur les marchés d'exportation.

Lacunes de la capacité d'affaires du secteur **agroalimentaire** – besoin de capacités nouvelles ou très renforcées dans les domaines suivants:

- Commercialisation des exportations, gestion des produits, gestion des réseaux
- Capacités des fournisseurs (agriculteurs et aquaculteurs)
- Développement des produits
- Efficacité opérationnelle et sécurité alimentaire
- Respect de la réglementation
- Logistique/chaîne d'approvisionnement/chaîne du froid (entreprises, prestataires de services, infrastructures)
- Réglementation du secteur (autorités de régulation)

Lacunes de la capacité d'affaires du secteur **pharmaceutique** – besoin de capacités nouvelles ou très renforcées dans les domaines suivants:

- Mise en œuvre de processus de fabrication adéquats – approche des opérations pharmaceutiques requise pour accéder au marché
- Affaires réglementaires et conformité
- Développement de processus, et production de principes pharmaceutiques actifs
- Développement et production de produits biologiques
- Commercialisation des exportations, gestion des produits, gestion des réseaux
- Essais cliniques (prestataires de services)
- Réglementation du secteur (autorités de régulation)

## 2.3 LISTE DE CONTRÔLE, ETAPE 2: CONSEQUENCES SUR LE PLAN DE LA CAPACITE D'AFFAIRES

Au terme de l'Etape 2, les analystes STED devraient avoir...

		Importance
Effectué les tâches suivantes:	Identifié la capacité d'affaires requise pour réaliser la vision prospective définie lors de l'Etape 1.	Nécessaire
	Identifié les principales lacunes entre le potentiel du secteur et les capacités dont il a besoin pour réaliser la vision prospective.	Nécessaire
Produit les résultats suivants:	Dressé la liste des principales lacunes de la capacité d'affaires.	Nécessaire
	Rédigé un document décrivant les principales lacunes de la capacité d'affaires du secteur. Ce document doit décrire la capacité d'affaires du secteur, expliquer pourquoi il est important par rapport à la vision prospective retenue, et identifier la nature de l'écart entre les deux. Le document doit mentionner les difficultés spécifiques au secteur et au pays étudiés.	Nécessaire (pour le rapport)
Consulté les sources d'information suivantes:	Renseignements recueillis lors de l'Etape 1.	Nécessaire
	Avis et opinions des intervenants du secteur, y compris: les personnes chargées de la gestion du projet et celles qui ont été interrogées, les participants à l'atelier et les mandants de l'OIT.	Nécessaire
	Etudes existantes sur le secteur.	S'il en existe
	Synthèse logique des informations existantes. Les analystes de compétences sont souvent en mesure de clarifier les difficultés identifiées dans les études menées sur le sujet, et celles qui sont indiquées par les intervenants du secteur, en approfondissant les implications de la vision prospective retenue, et les lacunes de la capacité d'affaires.	Nécessaire

## ETAPE 3: QUELS TYPES DE COMPETENCES?

---

### 3.1 DEUX QUESTIONS FONDAMENTALES

Les analyses effectuées aux Etapes 1 et 2 portaient sur les caractéristiques du secteur, l'environnement des affaires, la vision prospective et la capacité d'affaires. Elles se focalisaient sur le secteur et les entreprises qui le composent; à l'exception d'un bref examen des données sur les professions, cette partie de l'exercice ne concernait pas les compétences elles-mêmes.

C'est l'objet de l'Etape 3, où les analystes doivent traiter deux questions fondamentales: la situation existante et les perspectives d'avenir.

- Quels types de compétences seront nécessaires pour combler les lacunes de la capacité d'affaires identifiées à l'Etape 2?
- Quelles compétences manquantes faut-il combler, même si aucune mesure n'a été prise pour remédier aux lacunes de la capacité d'affaires ?

### 3.2 CADRES ANALYTIQUES

Il est nécessaire de répondre à ces deux questions de manière systématique, en tenant compte:

- de tous les services et fonctions importants d'une entreprise type,
- de chaque niveau de compétence, et
- de chaque fonction importante.

Il faut également tenir compte d'autres facteurs, y compris les technologies et les modes d'organisation du travail, qui varient d'un secteur à l'autre (voire entre les entreprises d'un même secteur) et ont un impact sur les besoins de compétences professionnelles.

Lors de l'analyse des compétences, l'un des principaux écueils serait de s'en tenir aux idées préconçues des chercheurs et intervenants consultés sur le sujet. Une approche systématique permet souvent d'identifier des problématiques qui, autrement, seraient omises, ou de clarifier certains enjeux mal compris. Même si cet exercice ne produit pas de nouvelles idées, il permet de s'assurer que toutes les difficultés ont été identifiées, et qu'elles sont réelles.

Les cadres analytiques exposés ci-après permettent de procéder à cet examen systématique.

### 3.2.1 Analyser tous les services et toutes les fonctions de l'entreprise

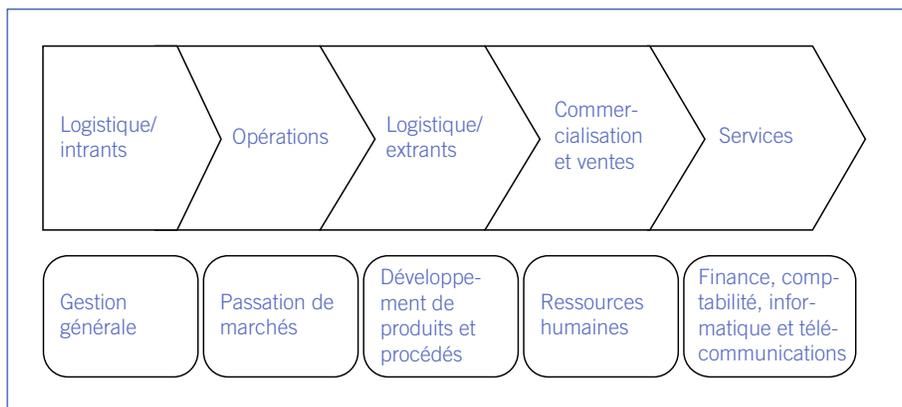
La Figure 3.1 présente un cadre analytique qui permet d'examiner systématiquement tous les services et fonctions d'une entreprise type. L'objectif principal est ici de faciliter la réflexion sur les besoins de compétences d'une entreprise, hors fonctions opérationnelles. Lorsqu'elles s'internationalisent ou veulent renforcer leur position concurrentielle sur le marché national, les entreprises doivent améliorer plusieurs aspects de leurs opérations: ventes et commercialisation; développement de produits et de procédés; approvisionnement en intrants (passation de marchés); service clients; logistique, etc. Dans tous ces cas, les compétences professionnelles contribuent notablement au processus d'amélioration.

Par ailleurs, les compétences managériales sont souvent source de difficultés, soit parce qu'il est admis que l'équipe de direction doit élargir ses compétences et les mettre à niveau, soit parce que les cadres supérieurs surestiment leurs aptitudes de gestionnaires. Il importe notamment que les analystes STED aient une vision objective et réaliste de la compétence managériale au sein des entreprises concernées, si ces dernières semblent avoir une attitude complaisante quant à la qualité de leur gestion.

Ce cadre de travail doit être employé pour analyser tant les fonctions non-opérationnelles qu'opérationnelles d'une entreprise. Ces dernières varient considérablement d'un secteur à l'autre, il est impossible de suggérer un outil universel, mais la liste ci-dessous énumère les principales fonctions généralement présentes dans les établissements du secteur secondaire.

- Montage manuel
- Conduite de machines exigeant une intervention humaine
- Conduite de machines, ou assistance, partiellement ou entièrement automatisées

Figure 3.1: Principales fonctions d'une entreprise type



- Equipements d'exploitation ou d'assistance
- Installation de machines ou d'équipements de traitement
- Maintenance de machines ou d'équipements de traitement
- Contrôle qualité; tests et assurance qualité
- Documentation (y compris pour la conformité réglementaire)
- Manutention de matériaux
- Gestion des stocks
- Amélioration du processus de production
- Gestion du processus de production
- Formation sur le tas
- Nettoyage, sécurité, préparation des aliments, réparation des bâtiments et autres activités de soutien

La structure opérationnelle des sociétés du secteur tertiaire intègre parfois certains services semblables à ceux du secteur secondaire, mais aussi d'autres fonctions, notamment:

- des services sur plate-forme téléphonique,
- des tâches administratives informatisées, par exemple les services de *back-office*,
- des tâches professionnelles assistées par ordinateur, par exemple développement informatique ou dessin technique,
- des services d'accueil, de restauration, d'entretien et d'autres activités connexes.

### 3.2.2 Analyser tous les niveaux de compétence et toutes les fonctions majeures

Lors de l'analyse des compétences dont l'entreprise type a besoin (pour tous ses services et fonctions), il importe de prendre en compte toutes les compétences et fonctions majeures au moment où l'analyse est effectuée, ou qui seront indispensables pour combler les lacunes de la capacité d'affaires identifiées lors de l'analyse.

La méthodologie STED s'efforce d'englober tous les niveaux et sources de compétences possibles. Il importe que les chercheurs ne se laissent pas détourner de cet objectif en raison de biais institutionnels particuliers, qui pourraient inciter à privilégier certains types de compétences, d'aptitudes ou de formations. Dans la plupart des cas, il faut faire appel à un large éventail de compétences, et employer plusieurs approches, pour combler les lacunes existantes et futures de la capacité d'affaires.

Il existe un moyen pratique, qui permet d'englober systématiquement tous les niveaux de compétence, à savoir utiliser la classification à un chiffre de la CITP comme liste de contrôle pour chaque service de l'entreprise. Ces catégories peuvent alors être reliées aux fonctions importantes, dans l'immédiat comme dans l'avenir, que l'analyse du secteur aura permis d'identifier. Le Tableau 3.1 en constitue un exemple.

Tableau 3.1: Liste de contrôle des compétences à tous les niveaux; exemple basé sur le secteur agroalimentaire

<b>Classifications CITP à un chiffre</b>	<b>Fonctions importantes, ou posant problème: situation actuelle</b>	<b>Fonctions émergentes importantes</b>	<b>Conclusions</b> (quant aux compétences requises pour combler les lacunes de la capacité d'affaires, ou les lacunes existantes)
Directeurs, cadres de direction et gérants		Directeurs commerciaux internationaux	Besoin essentiel de compétences en gestion commerciale et commercialisation internationales
Professions intellectuelles et scientifiques	Ingénieurs mécaniques	Scientifiques du secteur agroalimentaire Gestionnaires en logistique	Ingénieurs mécaniciens possédant des compétences en automatisation de la production agroalimentaire. Scientifiques de l'agroalimentaire, pour l'amélioration des processus, le développement de produits, la gestion des tests et de la production. Logisticiens de différents niveaux, pour concevoir, mettre en œuvre et gérer les chaînes d'approvisionnement au niveau national, et la logistique clients.
Techniciens et professions assimilées	Techniciens du secteur agroalimentaire	Techniciens en automatisation	Techniciens chargés des essais alimentaires, des opérations de production et d'automatisation.
Employés de type administratif		Service clientèle en langues étrangères	Principalement l'Anglais, quelques connaissances d'Arabe, et initiation culturelle.
Personnel des services directs aux particuliers, commerçants et vendeurs	Ventes et commercialisation, marché national	Spécialistes en commercialisation internationale	Personnel ayant suivi une formation en vente et commercialisation. Spécialistes en commercialisation internationale, possédant des compétences linguistiques et des aptitudes culturelles étrangères, pour collaborer avec les cadres commerciaux.
Métiers qualifiés de l'industrie et de l'artisanat		Métiers pluridisciplinaires, mécanique et électrique	Besoin de compétences pluridisciplinaires pour l'installation et la maintenance de machines associant plusieurs technologies (mécanique, électrique et informatique); brouille la délimitation entre les métiers existants.
Conducteurs d'installations et de machines, et ouvriers de l'assemblage		Opérateurs ayant des compétences techniques peu élevées	Opérateurs plus compétents et très qualifiés, pour conduire les machines et gérer les processus de production de manière optimale.
Professions élémentaires		Préposés à l'entretien formés aux techniques modernes de nettoyage et d'hygiène	Le respect de la réglementation sur la salubrité des aliments exige de meilleures compétences et connaissances de la part des préposés à l'entretien.

### 3.2.3 Impact des technologies sur les compétences requises

L'analyse des compétences doit tenir compte des technologies existantes et futures dans un secteur, parce qu'elles ont un impact majeur sur les compétences professionnelles requises. L'évolution technologique modifie les exigences en cette matière.

Parfois, la technologie employée par une société influe sur les qualifications particulières exigées pour certaines fonctions, mais non sur la catégorie professionnelle concernée.

Par exemple:

- les compétences exigées des préposés à la transformation des aliments varient considérablement selon la tâche effectuée: assemblage manuel ou automatisé, production continue ou par lots – et ce, quel que soit le mode de conditionnement;
- les techniciens en mécanique ou les ajusteurs mécaniciens ont besoin de compétences différentes selon la tâche qui leur est confiée – installation, maintenance, mise en route ou modification des machines, fabrication d'outils, développement de produits – ou qu'ils sont eux-mêmes responsables de la fabrication de produits mécaniques. Les compétences techniques particulières requises dépendent de la machinerie et de l'équipement qu'ils conduisent, des matériaux qu'ils utilisent, et aussi du lieu d'exécution du travail. La plupart des machines intégrant maintenant des composants électroniques et des systèmes de contrôle informatisés, il leur est parfois demandé, outre leurs compétences mécaniques, de posséder des connaissances en électronique et en informatique;
- les compétences techniques particulières exigées d'un ingénieur en logiciels varient en fonction du code informatique et des logiciels utilisés, ainsi que de leur mode de développement; elles peuvent également varier en fonction de l'équipement sur lequel le logiciel doit être installé, et de sa finalité technique.

Dans d'autres cas, la technologie utilisée dans une entreprise a un impact important sur les professions auxquelles elle doit faire appel. Par exemple:

- Une entreprise spécialisée dans les produits pharmaceutiques chimiques de synthèse aura surtout besoin de chimistes, d'ingénieurs et de techniciens chimistes, et d'opérateurs ayant des connaissances en chimie. Une entreprise spécialisée dans les produits pharmaceutiques biologiques de synthèse aura principalement besoin de scientifiques et techniciens biologistes, de techniciens et d'opérateurs en bioprocédés.
- Avec l'automatisation croissante des procédés de fabrication, les employeurs deviennent généralement plus exigeants pour les compétences fondées sur un savoir technologique. Les entreprises: ont moins besoin de travailleurs peu qualifiés; font moins appel aux tâches exigeant surtout des compétences manuelles; demandent à leurs employés de mieux comprendre les procédés de fabrication; privilégient l'optimisation des processus, la réduction maximale des interruptions de production et la stabilité de cette dernière. Ces facteurs ont tendance à modifier les équilibres existants – au détriment des opérateurs et exécutants, et au profit des techniciens, ingénieurs, scientifiques et autres

fonctions spécialisées, par exemple l'assurance qualité et la documentation. Cette tendance influe également sur les compétences requises pour certaines professions, qui supposent plus de connaissances techniques et la capacité de les appliquer. Dans certains cas, cela peut aller jusqu'à provoquer un mouvement ascendant en cascade pour de nombreux travailleurs, les ouvriers et les exécutants devenant techniciens, et ces derniers se qualifiant pour des postes d'ingénieur.

- Compte tenu de l'irruption croissante des technologies de l'information dans le monde du travail, de nombreux emplois exigent maintenant des connaissances en informatique, outre les compétences propres au travail lui-même. Cette tendance se confirme.

### *3.2.4 Impact de l'organisation du travail sur les compétences requises*

Le mode d'organisation du travail a un impact majeur sur les qualifications professionnelles requises, notamment les compétences de base ou génériques, et les compétences multiples ou croisées («polyvalence»)<sup>12</sup>. Deux modes d'organisation du travail prédominent: les systèmes où les ouvriers et les techniciens ont un niveau de compétence élevé, avec une nette démarcation entre les professions; et ceux qui font appel à des travailleurs qualifiés et semi-qualifiés, avec une formation limitée, travaillant sous le contrôle direct des cadres.

La tendance dans la plupart des pays développés, qu'on peut associer à la généralisation des méthodes de gestion japonaises dans les années 1980, a été de délaisser ces modèles, de manière à favoriser:

- les formes d'organisation du travail en équipe;
- la polyvalence, qui permet aux travailleurs de passer d'une fonction à une autre, de renforcer la coopération entre les différentes professions et, lorsque des raisons d'efficacité le justifient, de confier à une seule personne un travail exigeant plusieurs types de compétences;
- le transfert de diverses responsabilités – gestion de la qualité, coordination du travail, amélioration de l'efficacité, prévention et résolution des problèmes – au plus près du niveau d'exécution du travail.

---

<sup>12</sup> C'est le cas lorsqu'une personne qualifiée pour une fonction donnée acquiert une compétence dans un autre domaine, mais n'a pas nécessairement le même degré de spécialisation qu'une personne employée uniquement dans cette autre profession.

La polyvalence facilite la mise en œuvre de ces changements, qui exigent de solides compétences de base chez les travailleurs de première ligne.

### Encadré 3.1: Compétences de base

Les compétences de base comprennent notamment:

«... savoir lire et écrire, l'aptitude à la communication, l'aptitude à travailler en équipe et à résoudre des problèmes, et d'autres compétences pertinentes – ainsi que la sensibilisation aux droits des travailleurs et la compréhension de l'esprit d'entreprise, en tant que piliers sur lesquels peuvent venir s'appuyer la formation tout au long de la vie et la capacité d'adaptation au changement;»

*Conclusions sur les compétences en vue de stimuler la productivité, la croissance de l'emploi et le développement, Paragraphe 6 b). Conférence internationale du Travail, 2008.*

Les enseignements tirés des quatre projets pilotes STED démontrent que, dans les pays en développement, ces nouvelles formes d'organisation du travail renforcent généralement la compétitivité des secteurs exportateurs, et que nombre d'entre eux s'orientent déjà dans cette voie. Le développement des compétences de base des employés et, le cas échéant, des mesures favorisant la polyvalence, constituent le fondement indispensable de cette stratégie.

## 3.3 FAIRE LE LIEN ENTRE LES LACUNES DE LA CAPACITE D'AFFAIRES ET LES COMPETENCES REQUISES

La section ci-dessus présente des outils aidant les analystes STED à examiner les questions liées aux compétences requises, évoquées de manière détaillée et systématique à l'Etape 3. La première de ces questions peut être formulée comme suit:

*Quelles sont les compétences requises pour combler les lacunes de la capacité d'affaires identifiées à l'Etape 2?*

Le cadre de travail présenté au Tableau 3.2 permet de résumer l'analyse plus détaillée effectuée auparavant, et de recueillir les points de vue des intervenants. La colonne de gauche énumère les lacunes de la capacité d'affaires; la colonne de droite, initialement vide, est utilisée lors des ateliers afin de recueillir l'opinion des intervenants sur les compétences requises pour combler les lacunes identifiées. Cela a été fait, par exemple, lors du premier atelier tenu dans le cadre du projet pilote STED au Bangladesh. Une fois identifiées les principales compétences requises pour combler les lacunes de la capacité d'affaires, le cadre de travail sert également à résumer les constatations, qui seront discutées ensuite avec les parties prenantes lors d'un deuxième atelier. Ainsi, les constatations détaillées concernant le processus de transformation agroalimentaire (Tableau 3.2) ont été présentées pour commentaires aux participants du deuxième atelier tenu au Bangladesh. Ce cadre peut être élargi en y ajoutant d'autres colonnes, résumant les lacunes de l'offre de compétences (Etape 5) et les recommandations (Etape 6).

Tableau 3.2: Lien entre les lacunes de la capacité d'affaires et les compétences requises  
Exemple basé sur le secteur de la transformation alimentaire

Lacunes de la capacité d'affaires	Types de compétences requises
Développement de produits	Diplômés possédant des compétences en développement de produits alimentaires
	Former les cadres existants, les spécialistes en commercialisation, etc. au développement de produits alimentaires
Efficacité opérationnelle et sécurité alimentaire	Développer les compétences à tous les niveaux du processus de fabrication:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Opérateurs et techniciens</li> <li>● Directeurs de production</li> <li>● Scientifiques spécialisés en alimentation</li> <li>● Ingénieurs</li> </ul>
Conformité réglementaire	Disponibilité de formateurs qualifiés
	Sensibilité au strict respect de la réglementation à tous les stades du processus de fabrication
Logistique/Chaîne d'approvisionnement/ Gestion de la chaîne du froid	Gestionnaires qualifiés d'assurance/qualité
	Spécialistes de la logistique et des chaînes d'approvisionnement
Commercialisation des exportations: gestion des produits, gestion des réseaux	● Cadres et personnel de commercialisation
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Personnel de vente</li> <li>● Personnel de haut niveau chargé du développement des affaires internationales</li> </ul>
Capacités du fournisseur	Compétences des agriculteurs (et autres producteurs)

### 3.4 COMPETENCES REQUISES POUR COMBLER LES LACUNES EXISTANTES

La deuxième question posée dans le cadre de l'Etape 3 peut se formuler comme suit:

*Quelles sont les compétences manquantes qu'il faut combler, même si aucune mesure n'a été prise pour combler les lacunes de la capacité d'affaires?*

Il est possible d'employer les cadres de travail présentés ci-dessus pour mener des entrevues et des enquêtes sectorielles, lors des ateliers, et pour effectuer des sondages de même nature afin de recueillir l'avis des intervenants du secteur sur les compétences qui font défaut. Les analystes STED peuvent également s'en servir pour examiner systématiquement les enjeux, en s'appuyant sur l'opinion des parties prenantes du secteur, sur les études existantes et sur leurs propres connaissances.

La méthodologie STED est conçue pour permettre des analyses très poussées. L'examen des compétences manquantes permet d'identifier les principales lacunes et de formuler des recommandations d'ordre général pour y remédier; il n'a pas pour but de fournir des informations très détaillées.

Si l'on a besoin de données plus détaillées – et à condition de disposer de ressources suffisantes – il est possible de compléter l'outil principal STED par des recherches approfondies au niveau de l'entreprise, auprès d'un échantillon de sociétés. Pour ce faire, on peut employer les outils d'analyse existants sur les besoins de compétences ou de formation. STED ne prescrit pas d'outil particulier.

### 3.5 LISTE DE CONTRÔLE, ETAPE 3: QUELS TYPES DE COMPETENCES ?

Au terme de l'Etape 3, les analystes STED devraient avoir ...

		Importance
Effectué les tâches suivantes:	Etabli le lien entre les lacunes de la capacité d'affaires et les besoins de compétences, en tenant compte: i) de toutes les parties et fonctions d'une entreprise type du secteur; ii) de tous les niveaux de compétence et des fonctions importantes; iii) de l'impact des technologies sur les besoins de compétences; et iv) de l'impact de l'organisation du travail sur les besoins de compétences.	Nécessaire
	Identifié les compétences requises pour combler les lacunes existantes, en tenant également compte: i) de toutes les parties et fonctions d'une entreprise type du secteur; ii) de tous les niveaux de compétence et des fonctions importantes; iii) de l'impact des technologies sur les besoins de compétences; et iv) de l'impact de l'organisation du travail sur les besoins de compétences.	Nécessaire
Produit les résultats suivants:	Complété un tableau établissant le lien entre lacunes de la capacité d'affaires identifiées lors de l'Etape 2, et les types de compétences requises pour les combler.	Nécessaire
	Etabli une liste des compétences manquantes qu'il faut combler	Nécessaire
Consulté les sources d'information suivantes:	Résultats des Etapes 1 et 2	Nécessaire
	Informations qualitatives tirées des entretiens, des questionnaires d'enquête, de la documentation, des consultations avec les parties prenantes et des connaissances préexistantes sur: i) les liens entre toutes les parties et fonctions d'une entreprise type du secteur; ii) tous les niveaux de compétence et les fonctions importantes; iii) l'impact des technologies sur les besoins de compétences; et iv) l'impact de l'organisation du travail sur les besoins de compétences.	Nécessaire
	Conclusions de l'Etape 3 sur les résultats d'études STED précédentes, portant sur des secteurs similaires dans d'autres pays.	Source d'idées utiles

## ETAPE 4: COMBIEN DE TRAVAILLEURS PAR TYPE DE COMPETENCE?

---

### 4.1 GROUPES DE COMPETENCES; TRAVAILLEURS ET FONCTIONS

Les entreprises emploient des travailleurs et non des compétences. Pour élaborer des recommandations opérationnelles, les prévisions de besoins de compétences doivent être exprimées sous une autre forme, à savoir la demande de travailleurs.

Pour ce faire, il faut prendre en compte:

- les conclusions sur les compétences requises, identifiées à l'Etape 3;
- la distribution actuelle des professions dans le secteur; et
- l'évolution prévisible des compétences requises par rapport à celles qui existent.

Il est préférable d'utiliser un simple modèle quantitatif pour évaluer la demande de travailleurs: c'est le principal objectif de ce chapitre. Toutefois, comme il est souligné dans les observations sur le profil quantitatif des secteurs (Etape 1), les données disponibles sont souvent sérieusement déficientes; en conséquence, les écarts cumulatifs sont parfois si importants qu'ils ne permettent pas d'élaborer un modèle fiable, rendant ainsi l'exercice quantitatif trop incertain.

Dans ce type de situation, un examen qualitatif des enjeux quantitatifs constitue la meilleure méthode, qui peut produire des résultats significatifs. Les informations qualitatives sur le marché du travail donnent des indications fiables sur l'équilibre entre l'offre et la demande de certaines professions ou compétences, même si l'on ne dispose pas de données quantitatives à ce sujet.

En tout état de cause, il faut effectuer une analyse qualitative afin de vérifier si la modélisation quantitative de l'offre et de la demande est réaliste. Il importe d'éviter un certain nombre d'écueils: la comparabilité imparfaite des estimations de l'offre et de la demande; les difficultés liées au calcul du nombre de départs dans un secteur donné; l'évolution de la distribution professionnelle; et l'évolution projetée de la productivité du travail. Il faut souvent recourir à l'analyse qualitative pour obtenir des résultats plausibles, et améliorer la modélisation quantitative de l'offre et de la demande.

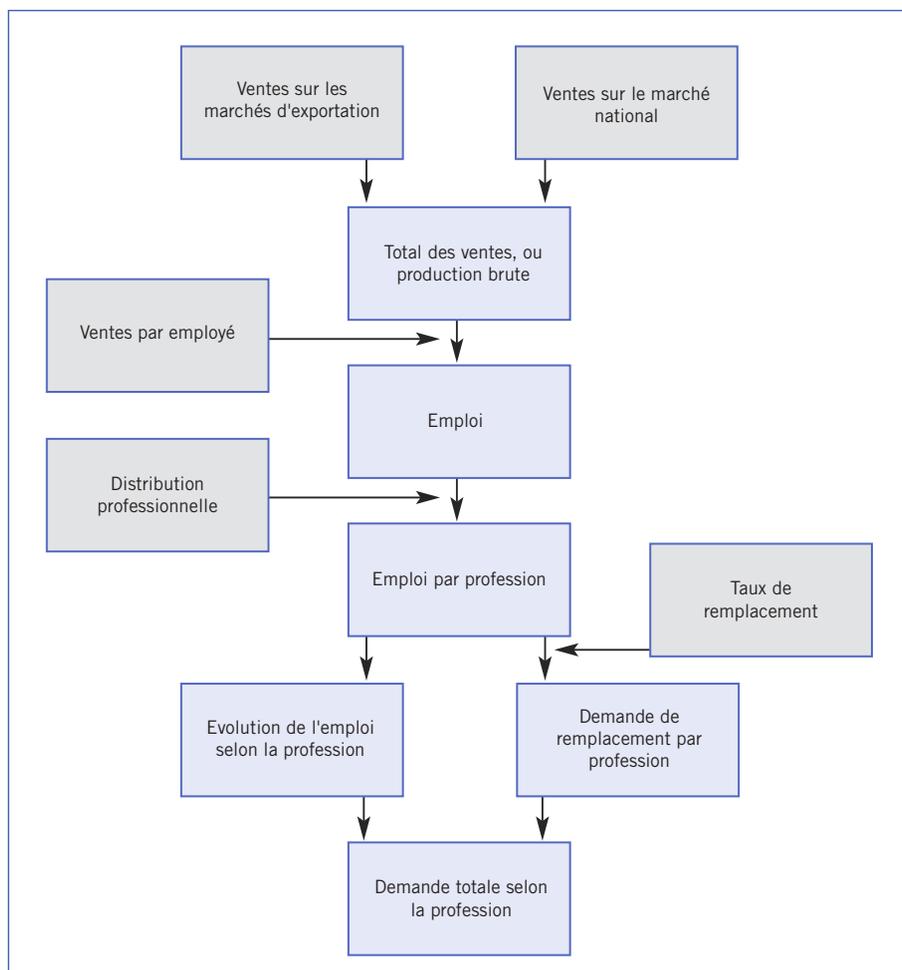
La méthodologie décrite dans la présente section se fonde essentiellement sur une approche quantitative, qui permet d'évaluer la demande future de travailleurs

possédant certaines compétences. Le modèle STED simplifié présenté ici peut être facilement transcrit sur une feuille de calcul. La section 4.2 expose le cadre de travail de ce modèle; la section 4.3 en présente un exemple concret.

## 4.2 CADRE ANALYTIQUE DU MODELE

La Figure 4.1 décrit le cheminement global suivi pour le modèle relatif à la demande de main-d’œuvre, utilisé pour convertir les scénarios élaborés à l’Etape 1 en projections de la demande de main-d’œuvre, ventilée par profession. Cette approche n’a été employée dans aucun des projets pilotes STED, mais un auteur s’en est servi pour plusieurs autres études sectorielles traitant des compétences requises sur les marchés internationaux<sup>13</sup>.

Figure 4.1: Cadre de travail, modélisation de la demande



<sup>13</sup> Voir, par exemple, EGFSN (2005).

### *4.2.1 Ventes*

Le modèle s'appuie d'abord sur les projections de ventes du secteur sur le marché national et sur les marchés d'exportation; ces projections sont fondées sur une interprétation quantitative du scénario retenu, à partir des séries de données statistiques décrites à l'Etape 1. Pour ce faire, on peut se contenter d'appliquer une augmentation annuelle, en pourcentage ou en chiffres constants, sur une période de cinq ans.

Les statistiques nationales sur le commerce, la production et les projections sont parfois exprimées dans la monnaie nationale, une devise internationale majeure (généralement le dollar E.-U.) ou les deux. Les statistiques internationales comparables sur les échanges commerciaux et les marchés internationaux sont le plus souvent établies en dollars E.-U. On peut choisir la devise nationale ou internationale aux fins du modèle, à condition de l'utiliser de manière cohérente.

Les données sur les ventes étant exprimées en chiffres absolus, il est nécessaire de les ajuster pour éliminer les effets de l'inflation. L'indice des prix à la consommation (IPC) est un bon choix à cet égard, car le modèle concerne l'évolution de la valeur réelle créée par le travail (qui se reflète dans l'IPC) et non le nombre d'unités produites (reflété par l'indice du prix des produits). La baisse de valeur des ventes futures devrait être basée sur les projections publiées, s'il en existe, en appliquant un taux d'ajustement raisonnable, compatible avec le scénario projeté pour les années suivantes.

Si l'on estime que la situation évoluera différemment, par exemple en ce qui concerne la productivité par employé dans les deux branches du secteur concerné – celle qui vise les marchés d'exportation et celle qui dessert le marché national –, il peut être préférable de les modéliser séparément, avant d'en additionner les résultats.

### *4.2.2 Ventes par employé*

Il faut examiner la progression future des ventes par employé en analysant d'abord l'évolution du ratio ventes/effectifs dans les années précédentes. Les données quantitatives devraient être combinées aux informations qualitatives tirées de l'analyse, afin d'estimer l'évolution des ventes par employé. Certaines informations qualitatives peuvent révéler un taux d'augmentation supérieur à celui des années antérieures, par exemple si les entreprises du secteur ont remplacé l'équipement existant par un matériel nécessitant beaucoup moins d'opérateurs par unité de production. D'autres informations qualitatives peuvent indiquer un effet contraire, par exemple si une entreprise a embauché un nombre important d'employés de soutien dans certains départements, tels le service à la clientèle ou le respect de la réglementation.

### *4.2.3 Projections de l'emploi*

Les projections de l'emploi dans le secteur devraient se baser sur les données fiables les plus récentes. Le code générique du secteur, tiré de la dernière enquête sur la population active, est habituellement un bon choix, car il permet d'effectuer des comparaisons avec les autres données de l'enquête utilisées dans le modèle. Cela dispense également d'engager dans le rapport écrit un débat technique sur les modalités de comptabilisation des employés à temps partiel, contractuels et saisonniers.

Les projections liées à la croissance des ventes et à l'amélioration de la productivité sont intégrées aux données initiales sur les effectifs, pour estimer l'évolution de l'emploi dans le secteur.

#### 4.2.4 Projections de l'emploi, ventilées par profession

Les données sur la distribution professionnelle du secteur devraient idéalement être tirées de l'analyse des enquêtes sur la population active. S'il n'existe pas d'enquête de ce type relativement récente, s'il existe de sérieux doutes quant à la précision du codage des professions et du secteur, ou si la taille de l'échantillon semble inadéquate, il faut envisager d'autres options, par exemple utiliser les données tirées d'une enquête sur les entreprises, ou sur la distribution professionnelle du même secteur, d'un autre pays ayant un profil similaire.

Les données sur la distribution professionnelle tirées des enquêtes sur la population active existent aux divers niveaux de codage de la Classification internationale type des professions (CITP), de un à quatre chiffres (10 et 436 catégories, respectivement).

Il faut évaluer la qualité des données sur la distribution professionnelle dans le secteur avant de choisir le niveau de détail employé pour le modèle.

- La possibilité d'erreur d'échantillonnage est un facteur important pour faire ce choix, si l'on utilise les données tirées d'une enquête sur la population active. Si l'on dispose de nombreux échantillons de données sur le secteur, il est possible de classer les catégories professionnelles avec un codage à trois chiffres, voire quatre. Cependant, les échantillons sont souvent de taille plus restreinte, ce qui oblige à s'en tenir au codage à un chiffre. Une solution de compromis consiste à analyser les données professionnelles codées à un chiffre, et chercher des données plus détaillées pour les principales professions du secteur.
- La qualité du codage des données peut également poser problème. Il n'est pas rare que les données sectorielles détaillées sur les professions, tirées des enquêtes sur la main-d'œuvre, soient incompatibles avec l'information dont disposent les spécialistes du secteur. Il peut aussi arriver qu'une occupation clé n'apparaisse pas dans les données, ou qu'une profession qui n'est pas normalement associée au secteur représente une part importante de ses effectifs. Cela peut résulter du fait que le bureau de la statistique compétent s'est contenté d'un codage à un ou deux chiffres, parce qu'il avait l'intention de publier les résultats à ce niveau de détail. Cela n'en reste pas moins gênant pour les analystes en compétences.

L'approche la plus simple pour factoriser la distribution professionnelle dans un secteur consiste à se fonder sur les données des dernières enquêtes. Cependant, il existe parfois de bonnes raisons de penser que la distribution professionnelle risque de changer durant la période considérée. Par exemple, les séries chronologiques de données professionnelles font parfois apparaître une tendance constante de la distribution professionnelle; il se peut également que la vision prospective du secteur implique une évolution de la répartition des activités au sein de ce secteur, par exemple: un accent plus prononcé sur la recherche et le développement ou la

commercialisation, et un recul des effectifs dans les activités de production. Dans ces situations, il peut être opportun d'envisager une distribution professionnelle différente pour la fin de la période considérée, et une distribution médiane pour la période intermédiaire.

Les projections d'emploi ventilées par profession sont simplement calculées en répartissant la projection annuelle selon la distribution professionnelle prévue pour l'année considérée.

#### *4.2.5 Demande ventilée par profession*

La demande pour chaque profession a deux composantes:

- l'augmentation prévue du nombre de personnes employées dans une profession, pour chaque année de la projection, selon la formule de calcul suivante «nombre d'emplois dans la profession concernée durant l'année y, moins le nombre d'emplois durant l'année y-»; et,
- le remplacement des personnes qui quittent le marché du travail, vont travailler dans un autre secteur, ou se dirigent vers une autre profession; pour ce faire, on ajuste généralement les données en ajoutant un taux de remplacement au nombre de personnes qui travaillaient dans cette profession l'année précédente.

La première composante est calculée par simple soustraction. La seconde est plus complexe et incertaine, car il est souvent difficile d'obtenir des données fiables; idéalement, on devrait contourner la difficulté en examinant le profil d'âge des personnes employées dans la profession (disponibles, en principe, à partir des données des enquêtes sur la population active) et son évolution au cours des ans. Il devrait alors être possible d'identifier les profils de sortie de l'emploi en fonction de l'âge et d'appliquer ce facteur au profil d'âge existant dans la profession, afin d'estimer le taux de remplacement des employés de cette catégorie professionnelle dans le secteur étudié. Les analystes STED doivent d'abord examiner si les enquêtes sur la population active contiennent des données adéquates, si le nombre de réponses pour la profession et le secteur concernés est suffisant pour établir un profil d'âge fiable, et si la série chronologique de données est suffisamment longue pour établir le profil d'âge de départ des travailleurs de la profession et du secteur.

Les modalités de départ d'une profession peuvent varier très fortement selon les secteurs et les pays.

- La retraite est parfois un facteur important à cet égard, dans la mesure où les travailleurs peuvent quitter la profession parce qu'ils ont atteint l'âge normal de la retraite, ou ne peuvent plus répondre aux attentes de l'employeur. La retraite à l'âge normal est le scénario le plus fréquent dans les pays développés, pour deux raisons: d'une part, ces pays disposent généralement de régimes structurés, assurant un niveau de vie décent aux retraités; par ailleurs, dans de nombreux secteurs, le profil d'âge de la main-d'œuvre dans ces pays est supérieur à celui des mêmes secteurs dans les pays en développement. La retraite pour incapacité est une caractéristique des deux catégories de pays; même dans les

pays développés, les travailleurs qui occupent des fonctions mentalement ou physiquement exigeantes sont souvent incapables de travailler jusqu'à l'âge normal de la retraite, et doivent la prendre plus tôt ou changer d'emploi.

- Certains secteurs ont mis en place des systèmes qui permettent aux travailleurs de quitter le marché du travail ou de changer de profession à mesure qu'ils avancent en âge. Dans certaines branches de la confection, par exemple, les femmes quittent généralement leur emploi de couturière lorsqu'elles fondent une famille. Dans plusieurs secteurs, on constate que les programmeurs informatiques ont tendance à occuper d'autres fonctions à mesure qu'ils vieillissent, parce qu'ils accèdent à des postes de gestion ou d'encadrement, mais aussi parce que certains employeurs semblent préférer des travailleurs plus jeunes pour ces fonctions.
- Dans certains cas, de nombreux travailleurs se dirigent vers un autre secteur d'activité offrant de meilleures perspectives d'emploi, ou même émigrent. Par exemple, dans les années 90, des sociétés IDE ont recruté de nombreux travailleurs du secteur irlandais de la confection dans des ateliers d'assemblage de composants électroniques. Dans un des pays pilotes STED (le Kirghizistan), de nombreux travailleurs du secteur de la confection ont émigré pour travailler dans ce même secteur au Kazakhstan.

Il existe souvent de bonnes raisons de penser que le taux de remplacement risque de varier avec le temps, en fonction des possibilités offertes par le secteur considéré et les autres branches d'activité, ce qui ajoute à la difficulté. Par ailleurs, le taux de remplacement varie généralement selon les professions.

Si les données contenues dans les enquêtes sur la population active sont inadéquates ou insuffisantes, comme c'est souvent le cas, force est d'adopter une autre approche ou de les compléter avec d'autres informations, qui peuvent provenir des enquêtes sur les entreprises, d'entrevues, d'ateliers ou d'autres analyses qualitatives.

Les données sur le taux de roulement de la main-d'œuvre au niveau de l'entreprise ne donnent qu'une réponse partielle, car un fort pourcentage des travailleurs qui abandonnent leur emploi partent exercer des fonctions semblables dans une autre entreprise du secteur, et ne disparaissent donc pas des effectifs.

La demande totale par profession est la somme des deux composantes.

### 4.3 MODELE D'ECHANTILLONNAGE

Ce modèle d'échantillonnage concerne un secteur bien établi sur le marché national, dont les exportations ont fortement augmenté durant plusieurs années, à partir d'une base restreinte. La plupart des données utilisées dans ce modèle sont réelles (le secteur pharmaceutique du Bangladesh), mais certains éléments ont été choisis uniquement à des fins d'illustration; il doit donc être globalement considéré comme fictif.

Pour simplifier la présentation, ce modèle suppose que l'emploi associé aux ventes sur le marché national reste constant, de sorte qu'il peut se focaliser sur le segment exportateur. La même approche peut être appliquée aux ventes sur le marché national. Les ventes à l'exportation et sur le marché national peuvent être

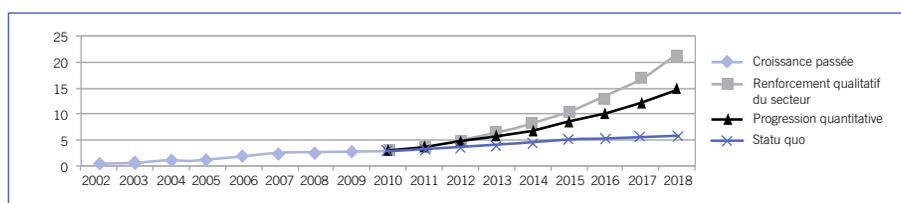
#### Etape 4: Combien de travailleurs par type de compétence?

traitées ensemble si les ventes par employé y sont semblables, mais ce n'est pas le cas la plupart du temps.

Ce modèle s'inspire d'un secteur technologique où les ventes à l'exportation par employé sont élevées, mais il se prête également aux secteurs où les ventes par employé sont beaucoup plus faibles.

Le modèle utilise les données sur les échanges commerciaux pour établir la courbe chronologique des ventes en valeur nominale, en \$ E.-U. Il présente trois scénarios de croissance des exportations, exprimés en pourcentage d'augmentation des ventes par rapport à l'année précédente.

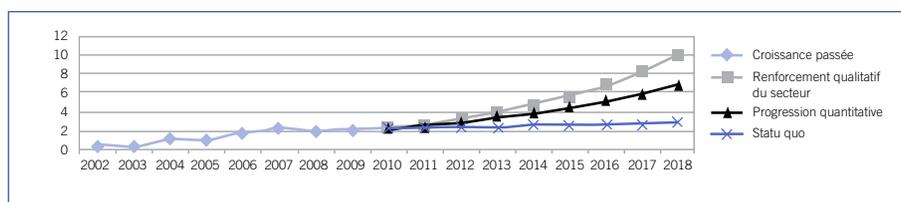
Figure 4.2 Scénarios de croissance des exportations (en milliards de \$ E.-U.) – Secteur fictif



Source: Simulations des auteurs

Dans ce modèle, la valeur des ventes à l'exportation est réduite en fonction de l'IPC, ce qui permet d'ajuster les données sur la croissance passée des exportations. Les estimations permettent d'ajuster les projections de valeur des exportations.

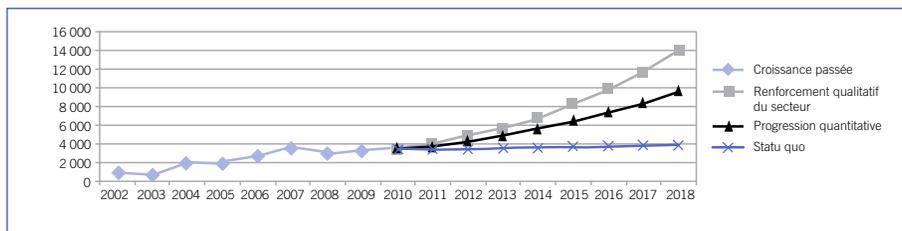
Figure 4.3 Scénarios de croissance des exportations (en milliards de \$ E.-U.) – Secteur fictif



Source: Simulations des auteurs

L'emploi lié aux exportations est estimé pour l'année 2011. L'impact sur l'emploi des trois scénarios est exprimé en multiple des ventes à l'exportation, ajusté selon le taux estimatif d'amélioration de la productivité réelle du travail. L'hypothèse retenue ici est un taux annuel d'augmentation de 1 %; la rapidité accrue des opérations de production est compensée par une progression de l'emploi dans les fonctions liées à la commercialisation des exportations et au respect de la réglementation.

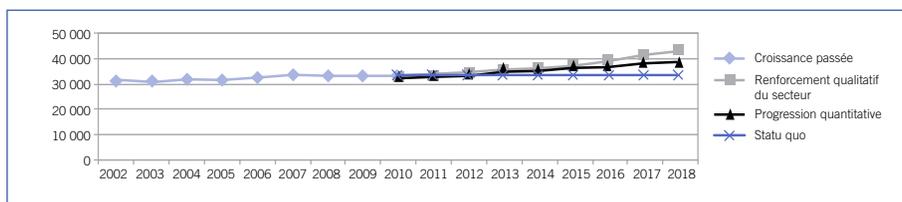
Figure 4.4 Emploi lié aux exportations – Secteur fictif



Source: Simulations des auteurs

L'emploi lié aux exportations est ajouté à l'emploi associé au marché national. Pour simplifier l'exemple, l'emploi lié aux ventes sur le marché national a été maintenu constant, à 30 000.

Figure 4.5 Emploi global (lié aux ventes sur les marchés national et d'exportation) – Secteur fictif



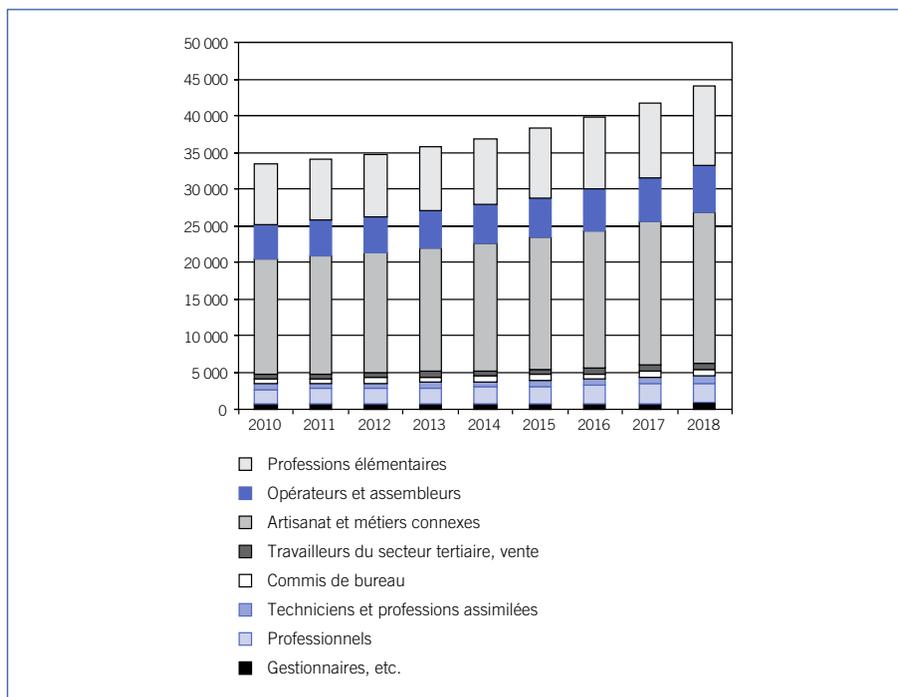
Source: Simulations des auteurs

L'emploi estimé selon chaque scénario peut être ventilé par profession. L'exemple de la Figure 4.6 est fondé sur la classification professionnelle à un chiffre de la CIP, et concerne un seul des trois scénarios. Bien qu'il existe dix professions codées à un chiffre, deux d'entre elles (forces armées et fonctionnaires) ne sont pas présentes dans le secteur. S'il s'agissait d'un cas réel, il faudrait intégrer les projections sur l'évolution future de la distribution professionnelle dans le secteur, en tenant compte de l'effet de substitution décrit précédemment pour certaines fonctions (les tâches liées à l'assurance qualité et à la commercialisation remplaçant les fonctions d'exécution), et des tendances de la distribution professionnelle du secteur, tirées des données des enquêtes sur la population active. Cependant, pour simplifier l'exemple, nous avons supposé que la distribution professionnelle globale du secteur reste constante au niveau de codage à un chiffre.

Il est possible d'affiner l'analyse si l'on dispose de données adéquates, en employant systématiquement des classifications plus détaillées de la CIP (ou du système national équivalent), ou en ventilant les principales professions selon la classification à un chiffre.

#### Etape 4: Combien de travailleurs par type de compétence?

Figure 4.6: Emplois selon la profession; scénario de «Renforcement qualitatif du secteur»



Source: Simulations des auteurs

La demande de nouveaux employés dans chaque profession a deux composantes: la demande liée à la croissance de l'emploi et l'obligation de remplacer les travailleurs qui ont quitté le secteur. Dans cet exemple, le taux de remplacement est fixé à 3 % du niveau d'emploi durant l'année précédente. La demande due à la croissance est exprimée en fonction de l'évolution de l'emploi d'une année à l'autre.

Tableau 4.1: Demandes de compétences, Classification CITP à un chiffre

	Gestionnaires, etc.	Professionnels	Techniciens et professions assimilées	Commis de bureau	Travailleurs du secteur tertiaire, vente	Artisanat et métiers connexes	Opérateurs et assembleurs	Professions élémentaires
Demande liée à la croissance								
2011	13	40	13	13	13	309	94	161
2012	16	48	16	16	16	369	112	192
2013	19	57	19	19	19	441	134	230
2014	23	69	23	23	23	527	160	275
2015	27	82	27	27	27	629	192	328
2016	33	98	33	33	33	752	229	392
2017	39	117	39	39	39	899	273	469
2018	47	140	47	47	47	1 074	327	560
Demande liée aux besoins de remplacement								
2011	20	61	20	20	20	470	143	245
2012	21	63	21	21	21	479	146	250
2013	21	64	21	21	21	490	149	256
2014	22	66	22	22	22	504	153	263
2015	23	68	23	23	23	519	158	271
2016	23	70	23	23	23	538	164	281
2017	24	73	24	24	24	561	171	293
2018	26	77	26	26	26	588	179	307
Demande totale								
2011	33	101	33	33	33	779	237	406
2012	37	111	37	37	37	848	258	442
2013	40	121	40	40	40	931	283	486
2014	45	135	45	45	45	1 031	313	538
2015	50	150	50	50	50	1 148	350	599
2016	56	168	56	56	56	1 290	393	673
2017	63	190	63	63	63	1 460	444	762
2018	73	217	73	73	73	1 662	506	867

## 4.4 ETENDRE LE MODELE

Les projections établies sur la base de ce modèle concernent l'emploi direct. Sur le plan des politiques, il est parfois opportun d'effectuer également des projections concernant l'emploi indirect et induit. L'emploi *indirect* désigne les emplois créés par les sociétés qui fournissent des biens et des services aux entreprises du secteur; l'emploi *induit* fait référence aux emplois créés pour répondre à l'augmentation de la consommation des travailleurs du secteur, et de ceux qui détiennent un emploi indirect.

L'outil STED n'est pas conçu, en soi, pour traiter ces questions; toutefois, les projections faites pour le secteur sur la base de ce modèle peuvent être factorisées dans un modèle macro-économique sectoriel, s'il en existe un, afin d'établir des projections concernant l'impact sur l'emploi indirect et – avec les précautions d'usage – sur l'emploi induit.

Les matrices de Comptabilité Sociale (*SAM*) et de Comptabilité sociale dynamique (*DySAM*), que le BIT emploie fréquemment dans le cadre de l'assistance technique par pays, se prêtent bien à ce type d'exercice, tout comme les Tableurs intrants/extrants, ou les Modèles informatisés d'équilibre général (*CGE*), structurés en fonction du secteur.

Il faut faire preuve de prudence quant aux effets sur l'emploi induit, car ils sont tributaires des contraintes liées à l'offre de travail, que les modèles macroéconomiques ne prennent pas toujours en compte. Si le stock de main-d'œuvre disponible est suffisant, l'impact sur l'emploi induit peut être important, et les estimations qui ne prennent pas en compte ces contraintes d'offre peuvent néanmoins être valides. En revanche, si l'offre de travail est très insuffisante, sans réelles possibilités d'augmentation par l'apport de l'immigration, l'impact net sur l'emploi induit sera probablement très limité. Les situations intermédiaires, où l'offre de main-d'œuvre est partiellement élastique, obligent à adopter une approche qui intègre ces contraintes d'offre.

## 4.5 LISTE DE CONTRÔLE, ETAPE 4: COMBIEN DE TRAVAILLEURS PAR TYPE DE COMPETENCE?

Au terme de l'Etape 4, les analystes STED devraient avoir ...

		Importance
Accompli les tâches suivantes:	Obtenu des données qualitatives sur la situation du marché du travail dans le secteur.	Nécessaire
	Examiné les données sectorielles disponibles sur: la production, les ventes à l'exportation et sur le marché national; la productivité du travail; l'emploi; la distribution professionnelle de l'emploi; et les données utiles pour estimer les taux de remplacement.	Nécessaire
	Entrepris la modélisation de l'emploi et de la demande de main-d'œuvre.	S'il existe des données adéquates
Produit les résultats suivants:	Evaluation qualitative de l'offre et de la demande, existantes et futures, de compétences dans le secteur.	Nécessaire
	Modèle de l'emploi et de la demande de main-d'œuvre dans le secteur, ventilé par profession. Projections du modèle fondées sur un ou plusieurs scénarios produits lors de l'Etape 1.	Doit être produit si les données adéquates existent
	Modèle estimatif (projections) des emplois indirects et induits.	Facultatif
Employé les sources d'information suivantes:	Renseignements qualitatifs tirés des entrevues, des questionnaires d'enquête, des études existantes et des entretiens avec les intervenants.	Nécessaire
	Données sur les échanges commerciaux, provenant de sources nationales ou internationales (voir Etape 1).	Nécessaire
	Données sur la production et les ventes, tirées des enquêtes sur les entreprises et des études de marché publiées.	Données des enquêtes sur les entreprises requises si elles existent.  Discretionnaire en ce qui concerne les données des études de marché
	Enquêtes sur la population active – données sommaires et micro-données.	Nécessaire, s'il existe des données suffisamment détaillées
	Analyse sommaire des données utiles pour estimer les taux de remplacement.	Nécessaire, si l'offre doit être modélisée

## ETAPE 5: DESEQUILIBRE ENTRE L'OFFRE ET LA DEMANDE DE COMPETENCES

---

### 5.1 TYPES DE DESEQUILIBRES

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

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

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

### 5.2 DESEQUILIBRE QUANTITATIF DE L'OFFRE

#### *5.2.1 Indications provenant du marché du travail*

La première étape de l'analyse du déséquilibre quantitatif de compétences consiste à examiner la situation du marché du travail, et à en tirer les enseignements sur l'évolution récente de l'équilibre entre l'offre et la demande, et la situation actuelle.

Lorsqu'on analyse les compétences pour tenter d'anticiper l'équilibre entre l'offre et la demande pour certaines professions ou compétences, il est souvent difficile de comparer les données de l'offre avec les estimations de la demande. L'observation du marché du travail offre un éclairage indispensable sur l'équilibre réel en ce domaine, et son évolution au cours des ans.

Lorsque le taux de vacances est élevé, que les salaires augmentent plus rapidement dans le secteur que dans d'autres catégories professionnelles, que le taux de roulement de la main-d'œuvre est important et que de nombreux travailleurs

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

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

### 5.2.2 Sources d'offre de main-d'œuvre

Avant d'examiner en détail les données sur les sources de compétences fondamentales les plus accessibles, il importe d'identifier celles auxquelles le secteur fait appel pour les principales professions qui le composent.

Parfois, la réponse est évidente: les entreprises du secteur ne recrutent que les diplômés<sup>14</sup> de certaines disciplines ou programmes de formation, et acceptent pratiquement tout candidat provenant de ces filières. Ce mode de recrutement est fréquent lorsqu'il s'agit d'une profession réglementée, que seules peuvent exercer les personnes ayant une qualification précise, liée à l'obtention d'une série de crédits ou à la réussite de cours de formation. Il arrive également que certains établissements de formation collaborent avec les employeurs d'un secteur, pour offrir des cours directement adaptés aux besoins de ce dernier.

Plus généralement, un secteur peut recruter les titulaires de certains diplômes, dispensés par les établissements d'enseignement ou de formation du pays. Les employeurs qui utilisent ce mode de recrutement font souvent une distinction entre les diplômés en fonction de l'institution dont ils sont issus, et des notes qu'ils ont obtenues. Certains établissements sont moins exigeants que d'autres, et certains diplômés sont plus difficiles à obtenir; toutefois, même en faisant abstraction de ce facteur, les entreprises ne considèrent pas nécessairement que tous les diplômés de ces filières possèdent les connaissances voulues pour les postes qu'elles proposent. Cependant, il existe d'autres possibilités. Pour certains types d'emplois, les entreprises peuvent:

- *Recruter des personnes qui ne possèdent pas les compétences voulues pour l'emploi envisagé, et leur offrir une formation.* Cette option est possible à tous les niveaux: l'employeur peut recruter des personnes ayant de faibles qualifications (voire aucune) ou qui

---

<sup>14</sup> Le terme *diplômé* désigne dans ce contexte une personne qui a obtenu un diplôme d'un programme formel d'enseignement ou de formation, y compris les études universitaires et les cours d'EFTP, ainsi que les formations et autres apprentissages qui se déroulent entièrement sur le lieu de travail, ou en alternance.

détiennent un baccalauréat ou un diplôme supérieur. Dans ces cas, la question de savoir si l'offre de travail est adéquate comporte un double aspect: la pénurie globale de travailleurs possédant les qualifications requises; et la capacité et la volonté des employeurs d'offrir des formations adéquates.

- *Recruter des personnes dont les qualifications sont globalement adéquates, et leur donner une formation et une expérience spécialisées.* Par exemple, un employeur peut décider de recruter des personnes ayant une formation de technicien en génie, ou dans un métier lié à cette discipline, et leur donner une formation spécifique pour certaines technologies. Il peut aussi recruter des personnes détenant un baccalauréat ou un diplôme secondaire dans une discipline informatique quelconque, pour un poste de technologie de l'information exigeant certaines connaissances en informatique, mais pas toutes les compétences associées à un diplôme universitaire dans cette discipline.
- *Offrir une formation aux employés en poste, ou leur permettre de suivre une formation en externe.* La promotion interne est une pratique courante au niveau international, mais quelques pays, secteurs et entreprises y recourent davantage que d'autres. Certains s'en remettent presque exclusivement à l'enseignement et à la formation initialement reçus par les travailleurs, pour constituer un réservoir de personnes possédant les qualifications techniques voulues, à divers niveaux: ouvrier, technicien ou bachelier. D'autres ont mis en place diverses stratégies de formation continue pour aider leurs personnels à renforcer leurs compétences, ou recourent systématiquement aux cours de perfectionnement. Enfin, certains leur offrent systématiquement des possibilités de reconversion, pour les aider dans le processus de transition entre les professions où l'emploi est en déclin et celles où il progresse.
- *Recruter dans un autre secteur les personnes possédant les compétences requises.* Si un autre secteur emploie des personnes possédant les compétences voulues, les entreprises peuvent y recruter une partie ou la totalité de leurs employés, et s'en remettre à lui pour maintenir un niveau d'offre adéquat. Cette approche n'est pas forcément source de problèmes pour cet autre secteur, qui peut même être perçu comme un réservoir d'emplois plus attrayant, compte tenu des meilleures possibilités d'avancement professionnel. Par ailleurs, il ne s'agit pas nécessairement d'un grand nombre d'employés, et un taux raisonnable de roulement des effectifs peut être bénéfique pour tous. A titre d'exemple, aux Etats-Unis, certains détaillants font valoir aux candidats lors de l'embauche que les compétences et l'expérience qu'ils vont acquérir dans le poste pourraient leur servir de tremplin pour une carrière dans d'autres secteurs.
- *Recruter des travailleurs migrants possédant les compétences voulues.* Lorsque la demande dépasse l'offre de compétences au niveau national, le recrutement de travailleurs migrants peut être une solution, si les facteurs linguistiques et culturels – et la législation sur l'immigration – le permettent. Si de nombreux ressortissants du pays considéré vivent à l'étranger (ceux qu'il est convenu de désigner collectivement sous le nom de «diaspora»), ils peuvent constituer un réservoir appréciable, voire la meilleure source, de travailleurs très qualifiés et expérimentés pour les emplois de niveau intermédiaire et supérieur.

- *Recruter des personnes hors de la population active existante, ou parmi les travailleurs sous-employés.* Il peut exister dans la population des personnes qui possèdent les compétences recherchées par les entreprises voulues requises mais ne sont pas formellement employées, notamment parmi les chômeurs, les travailleurs de l'économie informelle, les travailleurs à domicile, les personnes qui participent informellement à l'exploitation d'une ferme ou d'une entreprise familiale, ou sont engagées dans des activités marginales (y compris certains commerçants ambulants et agriculteurs de subsistance), les handicapés et les retraités. Les programmes gouvernementaux d'appui actif au marché du travail facilitent parfois leur recrutement, par le biais de cours de formation et d'autres dispositifs d'aide à l'entrée sur le marché du travail. Certains groupes sous-employés peuvent également constituer un réservoir appréciable de compétences, par exemple les travailleurs temporaires ou saisonniers, ou ceux qui occupent un travail à temps partiel subi.

Les estimations de l'offre de main-d'œuvre ne doivent pas être fondées sur les données les plus accessibles, mais plutôt sur les sources auxquelles les employeurs et les autres acteurs du secteur font effectivement appel, ou qu'ils estiment potentiellement viables.

Les analystes STED ne doivent pas prendre pour acquis qu'un secteur fera nécessairement appel aux personnes qualifiées pour une profession, du point de vue des responsables du système d'enseignement et de formation.

- Les chargés de projets pilotes STED ont observé à plusieurs reprises que certaines qualifications qui avaient toujours été jugées adéquates ne répondaient plus aux besoins du secteur cible, que les technologies employées étaient obsolètes, et que les compétences et techniques de travail enseignées n'étaient plus pertinentes, notamment la formation professionnelle dispensée dans le cadre du système scolaire <sup>15</sup>.
- Il ressort des analyses effectuées par les participants aux projets pilotes STED que les employeurs n'accordent pas un grand crédit à certaines qualifications apparemment adéquates, et privilégient fortement les formations dispensées par certaines universités ou institutions d'enseignement.

### 5.2.3 Données et projections de l'offre de compétences

#### **Quantifier l'offre de compétences émanant du système d'enseignement et de formation**

Lorsque les programmes d'enseignement et de formation constituent la principale source de nouvelles compétences, les données sur leurs flux de diplômés offrent des renseignements utiles sur l'offre de compétences.

Il est possible de se procurer ces données auprès de diverses sources, y compris:

- les ministères de l'Éducation et du Travail, ou les organismes relevant de ces ministères, par exemple les agences chargées du financement, de la certification ou de l'assurance qualité;

---

<sup>15</sup> On ne peut exclure que ces établissements continuent à dispenser ces enseignements parce qu'ils n'ont pas d'options plus attrayantes à offrir aux étudiants.

- les associations d'institutions d'enseignement; et
- les organisations professionnelles, qui recueillent parfois des statistiques sur les programmes d'enseignement que suivent leurs futurs membres.
- Les organisations sectorielles représentatives colligent parfois des statistiques sur les programmes de formation d'où sont issus les employés de leurs organisations membres; ces dernières recrutent des stagiaires ou des apprentis et contribuent à l'offre de formation, par exemple en offrant des stages et les services de conférenciers. Dans certains cas, l'employeur collabore avec les prestataires externes, et offre aux employés des cours qui s'inscrivent dans le cadre du système général d'enseignement et de formation. Les organisations sectorielles représentatives sont donc parfois une bonne source d'informations à cet égard.
- Les organisations représentatives de travailleurs, notamment celles qui sont spécialisées dans certains secteurs d'activité, recueillent parfois des statistiques sur les programmes d'où émaneront leurs futurs membres, et recrutent des stagiaires et des apprentis. Souvent, ces organisations sont elles-mêmes des prestataires importants d'enseignement et de formation, qu'il s'agisse de la formation continue de leurs membres, ou des programmes initiaux de formation des personnes qui se préparent à entrer dans ce domaine de spécialisation.
- Les organismes responsables de la promotion de l'investissement étranger ou du développement des entreprises recueillent souvent des statistiques sur les cours liés aux sujets qui intéressent les investisseurs potentiels et les entreprises nationales prometteuses.
- Si le pays dispose d'un système bien établi d'anticipation des compétences, l'une de ses responsabilités est généralement de publier des données sur l'offre de compétences, y compris sur les promotions de diplômés, ventilées par discipline et par niveau de qualification.
- Il est également possible de se procurer ces informations auprès des établissements d'enseignement et de formation; toutefois, un sondage approfondi ne sera généralement possible que si le projet STED est particulièrement bien doté, et bénéficie du soutien d'un partenaire local, en mesure d'exercer des pressions auprès de ces institutions pour obtenir leur coopération. Pour être fiables, les enquêtes sur les étudiants et les diplômés devraient porter sur la totalité de l'échantillon, avec un taux de réponse proche de 100 %.

On peut utiliser plusieurs types de données sur les étudiants et les diplômés pour évaluer le déséquilibre entre l'offre et la demande de compétences, notamment les séries chronologiques de données sur:

- le nombre de diplômés dans les disciplines correspondantes;
- le nombre d'étudiants, de stagiaires et d'apprentis dans le système, idéalement ventilées en fonction du stade d'avancement dans le programme (par année de cours pour l'enseignement supérieur);
- le nombre de nouveaux inscrits (étudiants, stagiaires et apprentis). Ces données ne correspondent pas nécessairement au nombre d'inscrits en première

année: en effet, selon le pays et le type de formation suivie, bon nombre de nouveaux étudiants peuvent décrocher avant la date du recensement, et certains redoublent leur première année;

- le premier emploi des étudiants après l'obtention de leur diplôme, ventilées selon qu'ils accèdent à un emploi, poursuivent leurs études ou sont au chômage; ces données peuvent également concerner les secteurs et professions où ils sont employés.

Aux fins de la méthodologie STED, il suffit le plus souvent de se fonder sur les effectifs de diplômés pour savoir combien d'entre eux sont disponibles. Lorsque le programme d'enseignement dure plus d'un an ou deux, il peut aussi être intéressant de mentionner les tendances relatives au nombre d'étudiants ou de nouveaux inscrits, pour donner une indication de l'évolution de la filière.

Les informations sur le premier choix professionnel des étudiants après l'obtention de leur diplôme sont utiles pour analyser la disponibilité réelle des diplômés pour le secteur, et ce, à plusieurs titres.

1. Elles indiquent précisément le nombre de diplômés qui poursuivent leurs études plutôt que d'entrer directement sur le marché du travail. Bien qu'ils y accèdent généralement plus tard, beaucoup apparaissent à nouveau dans les statistiques sur les finissants lorsqu'ils obtiennent leur diplôme: il importe donc d'éviter le double comptage.
2. Elles mettent en évidence les choix effectués par les diplômés, que le secteur aurait peut-être souhaité recruter et qui, par exemple, s'orientent vers d'autres branches d'activité, partent travailler à l'étranger ou restent à l'écart du marché du travail (chômage ou indisponibilité).
3. Les enquêtes sur le premier choix professionnel offrent des données fiables sur les professions choisies par les diplômés, et révèlent dans quelle mesure ils s'orientent vers des professions directement liées à leur formation, ou plutôt vers d'autres disciplines. Ces données peuvent aussi être utilisées pour analyser les compétences exigées par les entreprises du secteur pour certaines professions.

Les analystes STED doivent s'attendre dans la plupart des cas à ce que seules certaines de ces informations soient disponibles, qu'elles n'existeront pas nécessairement pour toutes les branches du système national d'enseignement et de formation, et que les systèmes de classification par matière et niveau d'études (et par qualifications) ne correspondent pas nécessairement à leurs critères de recherche. Ils doivent être prêts à composer avec la réalité – à savoir qu'ils n'auront pas accès à une grande partie des données sur les étudiants, les stagiaires, les apprentis et les diplômés, qu'ils souhaiteraient utiliser pour leur analyse et présenter dans leur rapport – et être disposés à travailler avec les informations disponibles.

### Encadré 5.1: Analyse approfondie de l'offre de diplômés

Si l'on dispose de séries de données chronologiques détaillées concernant les étudiants et les diplômés, codées selon des systèmes de classification cohérents, il est en principe possible de les affiner (pour les programmes de longue durée, y compris, par exemple, l'apprentissage et le baccalauréat) et d'effectuer des projections sur les futures promotions de diplômés, en tablant sur les effectifs existants d'étudiants, de stagiaires et d'apprentis, ainsi que sur le nombre de candidats admis pour ces formations.

Les données disponibles dans le cadre des projets pilotes STED étaient insuffisantes à cette fin. On peut raisonnablement avancer que cette mesure n'est envisageable que pour quelques projets STED; et, même alors, elle ne se justifierait que si le nombre d'étudiants, de stagiaires et d'apprentis change considérablement, auquel cas il est impératif d'évaluer l'impact de ce changement sur les promotions de diplômés.

Pour modéliser ces projections, il faut formuler des hypothèses sur le nombre de décrocheurs aux différentes phases de la formation (nombre d'étudiants admis, nombre d'étudiants en première année, en deuxième année, etc., jusqu'au nombre final de diplômés) en fonction de l'expérience des années antérieures. Lorsque ces chiffres sont conséquents, il faut aussi tenir compte d'autres facteurs, par exemple: certains étudiants suivent une scolarité à temps partiel; d'autres redoublent, prennent des congés sabbatiques ou suivent des cours optionnels, de sorte qu'il leur faut plus de temps pour obtenir leur diplôme.

Les analystes STED doivent tenir compte du fait que le taux d'abandon peut évoluer avec le temps: soit parce que les établissements prennent des mesures pour le réduire; soit parce qu'une progression du nombre d'étudiants inscrits, sans majoration budgétaire correspondante, peut faire augmenter ce taux; soit encore parce que la proportion des étudiants, stagiaires et apprentis qui obtiennent effectivement leur diplôme évolue en raison des changements dans les niveaux de préparation ou les aptitudes. La situation du marché du travail peut également avoir un impact, dans la mesure où les apprenants sont parfois tentés d'abandonner leur formation avant d'obtenir leur diplôme, parce qu'ils y trouvent un avantage économique immédiat en raison d'un marché du travail porteur; il arrive également qu'ils abandonnent leur formation parce qu'un membre de la famille peut plus facilement se consacrer à des études lorsque la demande de main-d'œuvre est forte, par opposition à une demande atone, qui nuit aux revenus et à la sécurité de l'emploi.

Dans la plupart des cas, aux fins du processus STED, il suffit de présenter les données pertinentes sur le nombre de diplômés, et de traiter la question des autres choix qui s'offrent à eux, pour analyser leur apport à l'offre de compétences. L'analyse du premier choix effectué par les diplômés des programmes d'apprentissage est une opération complexe: dès lors, il est souvent difficile d'évaluer de façon fiable le nombre de diplômés d'une discipline en demande, disposés à travailler dans le secteur considéré. La plupart des modèles d'anticipation des compétences ne se prêtent pas à ce calcul.

Toutefois, si l'on estime qu'une analyse quantitative approfondie de l'offre de compétences s'impose, on peut se servir des informations sur la première destination des diplômés. Dans certains cas, les établissements d'enseignement et de formation sont en mesure de fournir des données suffisamment précises sur la proportion de leurs diplômés qui s'orientent vers le secteur considéré, et sur la concurrence des diplômés en provenance d'autres disciplines. Il importe de savoir qu'il peut exister des écarts importants entre les diverses institutions quant aux disciplines enseignées, pour des raisons liées, par exemple, à la géographie ou aux perceptions des recruteurs. Une approche plus objective consiste à se fonder sur le résultat des enquêtes menées auprès des diplômés sur leur première destination après l'obtention de leur diplôme, en les complétant par les projections sur le nombre de diplômés et les informations qualitatives sur la situation du marché du travail, pour estimer le nombre de diplômés effectivement disposés à travailler dans le secteur considéré.

## Recruter dans les réservoirs de main-d'œuvre sous-employée

Les observations faites plus tôt dans cette section font allusion à plusieurs sources de main-d'œuvre, figurant généralement sous la rubrique «réservoirs de main-d'œuvre sous-employée». Fréquemment, ces groupes sont si importants numériquement, par rapport à la demande (par exemple, dans certains pays, les «jeunes chômeurs», les «membres de la famille des agriculteurs de subsistance», ou les «travailleurs à domicile souhaitant accéder à un emploi rémunéré») qu'il est pratiquement inutile de les dénombrer.

Dans d'autres cas, une plus grande précision s'impose. Lorsqu'il est possible de les quantifier, il faut généralement se procurer l'information auprès des services publics d'emploi (SPE), ou analyser les données détaillées tirées des enquêtes sur la population active.

Les personnes concernées sont, par exemple:

- les chômeurs possédant une qualification donnée, ou qui exerçaient une profession particulière (données provenant du SPE ou des enquêtes sur la population active);
- les chômeurs possédant au moins un certain niveau d'instruction (données provenant du SPE ou des enquêtes sur la population active);
- les personnes exerçant une activité professionnelle à temps partiel qui se disent sous-employées (données provenant des enquêtes sur la population active).

## Recruter parmi les personnes déjà employées

Il s'agit ici de recruter au sein des groupes déjà en situation d'emploi, dans le secteur lui-même ou dans une autre branche d'activité.

Alors que la mobilité interentreprises au sein du secteur n'ajoute pas à l'offre, l'inverse est vrai lorsque les employeurs recrutent des personnes déjà employées dans un autre secteur, et leur offrent la possibilité d'améliorer leurs compétences. L'exercice consiste essentiellement à évaluer le nombre de personnes potentiellement qualifiées pour une mise à niveau – éventuellement sur la base des données professionnelles existantes – et la proportion de celles qui peuvent l'être effectivement dans la pratique.

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

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

## Recruter parmi les migrants

Il est généralement difficile de quantifier précisément le nombre de migrants qualifiés qu'il est possible d'attirer vers le secteur considéré. Le plus souvent, un certain nombre de questions se posent: existe-t-il à l'étranger un nombre important de travailleurs qualifiés et mobiles? le pays et le secteur sont-ils attrayants pour eux? la législation sur l'immigration permet-elle les recrutements au sein de ces groupes? viendront-ils dans le pays de leur propre initiative, ou seulement s'ils sont recrutés activement? Les réponses à ces questions permettent globalement d'évaluer les obstacles au recrutement de migrants.

Il est possible d'estimer approximativement le nombre de travailleurs migrants en combinant les informations qualitatives mentionnées ci-dessus avec les données sur les immigrés déjà intégrés dans le secteur considéré, et, le cas échéant, sur les flux migratoires internationaux de travailleurs qualifiés. Les principales sources à cet égard sont le ministère ou l'organisme responsable du contrôle ou de l'enregistrement des immigrants et les études internationales sur les flux de travailleurs qualifiés pour des secteurs donnés.

Lorsqu'un secteur souhaite recruter des travailleurs très qualifiés au sein de la diaspora, il faut souvent mener une enquête afin de déterminer si ces ressortissants installés à l'étranger souhaitent retourner dans leur pays d'origine, et d'évaluer le nombre de candidats potentiels, possédant les compétences ou l'expérience voulues. Ces personnes sont parfois invitées à faire part de leur intérêt, afin que les recruteurs puissent les relancer si des emplois appropriés se libèrent. Ce type d'enquête ne fait normalement pas partie du processus STED; néanmoins, si l'enquête est menée par une association sectorielle, une agence de développement ou un autre organisme, il convient d'en mentionner les résultats dans le rapport STED.

### 5.2.4 Déficit quantitatif de l'offre de compétences

L'analyse du déficit quantitatif de compétences doit tenir compte des sources existantes et des besoins réels identifiés grâce aux projections quantitatives de la demande. Une approche descriptive est habituellement préférable à un simple calcul de l'écart entre les projections quantitatives de l'offre et de la demande. Dans la plupart des cas, ces estimations supposent un certain degré d'interprétation; une simple situation d'équilibre entre l'offre et la demande peut être trompeuse et doit être interprétée avec prudence.

Les conclusions types sont généralement exprimées comme suit:

- «Il semble que l'offre devrait pouvoir s'étoffer suffisamment rapidement pour répondre à l'augmentation progressive de la demande».
- «Actuellement, l'offre et la demande sont à peu près en équilibre, mais nous projetons une forte augmentation de la demande; nous risquons donc de connaître une pénurie si le nombre d'inscriptions aux formations offertes dans la région n'augmente pas fortement».

- «Les formations dispensées dans la région ne produisent pas assez de diplômés pour répondre à la demande, mais les entreprises forment leurs employés en interne ou recrutent à l'étranger pour ne pas souffrir de la pénurie. Nous espérons qu'elles pourront continuer à attirer suffisamment d'employés par ces moyens».
- «Les chiffres de l'offre et de la demande donnent l'impression que les candidats sont nombreux, alors qu'en fait il n'y en a pas suffisamment, parce que ... beaucoup d'entre eux s'orientent vers d'autres secteurs ou émigrent ... et que seuls certains de ceux qui semblent qualifiés le sont réellement».
- «Les chiffres de l'offre et de la demande donnent l'impression que le nombre de candidats est insuffisant. Toutefois, lorsque les entreprises éprouvent des difficultés à recruter des travailleurs possédant exactement les compétences qu'elles recherchent, ... elles embauchent des personnes qui ont des compétences connexes et les forment, recrutent des travailleurs à l'étranger, ou se tournent vers les sources d'offre non mentionnées dans l'analyse».
- «Nous constatons actuellement une sérieuse pénurie de compétences professionnelles, mais cela est dû au fait qu'il s'agit de nouveaux types de qualifications. Les établissements d'enseignement supérieur réagissent déjà à cette difficulté en dispensant de nouvelles formations, auxquelles les étudiants s'inscrivent, de sorte que la pénurie devrait se résorber dans deux ou trois ans».

Il est utile d'analyser la situation du marché du travail pour comparer l'offre et la demande futures de compétences. Si l'équilibre entre l'offre et la demande pour l'année en cours est cohérent avec la situation qualitative du marché du travail, cela démontre que le modèle est à peu près satisfaisant. Dans le cas contraire, cette inadéquation donne des informations utiles, qui permettent d'ajuster le modèle, ou de mieux interpréter les projections.

### 5.3 DEFICIT QUALITATIF DE L'OFFRE

L'analyse du déficit qualitatif latent de l'offre fait suite à l'analyse effectuée à l'Etape 3, qui soulève deux interrogations:

- *Quels types de compétences seront nécessaires pour combler les lacunes de la capacité d'affaires identifiées à l'Etape 2?*
- *Quelles compétences manquantes faudra-t-il combler, même si aucune mesure n'a été prise pour remédier aux lacunes de la capacité d'affaires ?*

Cette analyse du déficit qualitatif de l'offre permet de déterminer s'il est possible d'abrégier la liste de compétences manquantes élaborée à l'Etape 3, afin d'exclure les thèmes qui n'appellent vraisemblablement pas de réponse coordonnée.

- Les mesures déjà prises permettront-elles de combler certains déficits de compétences, identifiés à l'Etape 3?

- Certains déficits actuels de compétences (identifiés à l'Etape 3) pourraient-ils devenir moins cruciaux avec le temps, même s'il n'y est pas remédié?
- Certains déficits de compétences (identifiés à l'Etape 3) se résorberont-ils sans action coordonnée, parce que les diverses parties prenantes – entreprises, particuliers, organisations de travailleurs, établissements d'enseignement et de formation, etc. – s'ajustent spontanément aux forces du marché? Parfois, les déficits de compétences sont transitoires, et se manifestent simplement parce que les entreprises et les autres parties prenantes ont besoin de temps pour réagir aux changements sous-jacents. Les entreprises s'adaptent régulièrement aux besoins changeants de compétences sans se concerter avec les autres parties prenantes.

La prise en compte de ces considérations, et l'analyse effectuée à l'Etape 3, permettent de dresser une liste des facteurs de déséquilibre qualitatif de l'offre de compétences, qui exigent une réponse coordonnée. Dans la plupart des cas, l'exercice sera bref. S'il est entrepris lors d'un atelier auquel participent les parties prenantes, il peut même être préférable de fusionner l'examen de ces questions avec l'Etape 3 ou 6, afin d'éviter les répétitions.

## 5.4 FACTEURS ENTRAVANT LA FORMATION, ET LE RECOURS AUX AUTRES SOURCES DE COMPETENCES

Il existe parfois des réservoirs potentiels de compétences auxquels les entreprises du secteur n'ont pas recours tant que les obstacles à leur utilisation ne sont pas éliminés. Les analystes STED peuvent utiliser les différentes catégories d'offre de compétences (présentées ci-haut sous forme de liste à puces dans la rubrique *sources de main-d'œuvre*) pour structurer leur réflexion et mener les consultations avec les parties prenantes.

Si l'on prévoit une pénurie de travailleurs possédant les qualifications voulues, malgré une offre adéquate, il faut analyser les facteurs de déséquilibre entre l'offre et la demande de compétences, et identifier les moyens d'y remédier, tout en respectant les intérêts légitimes des principales parties prenantes. Cette analyse est une étape essentielle, préalable à toute proposition de solution. Certains de ces principaux obstacles sont énumérés ci-dessous.

- *Obstacles à la prestation des formations.* De nombreuses sources potentielles de compétences sont tributaires des formations offertes, qu'elles soient financées par le gouvernement, les employeurs, les personnes qui suivent ces formations, les organisations représentatives de travailleurs ou les bailleurs de fonds internationaux. Les principales questions qu'il faut examiner à cet égard sont les suivantes.
  - *Qui finance les formations? Qui en bénéficie ?* Les entreprises hésitent parfois à engager les ressources financières et humaines nécessaires à la mise en place des formations, notamment parce qu'elles craignent que leurs employés démissionnent après avoir suivi une formation, qui profitera alors à leur nouvel employeur. La plupart des gouvernements considèrent que les

entreprises devraient elles-mêmes dispenser les formations spécifiques à leurs activités, et certains d'entre eux établissent des dispositifs pour les contraindre à contribuer au financement de la formation – par exemple un régime de prélèvements obligatoires. Il existe un certain consensus à cet égard, à savoir que les entreprises devraient prendre en charge les formations spécifiques qu'elles exigent, et que la formation générale devrait plutôt relever des politiques globales, si les ressources existent. En pratique, toutefois, il est souvent difficile de faire la distinction entre les deux.

- *Investissement des organisations.* La mise en place de programmes de formation structurés a un coût financier, mais suppose un autre investissement important, à savoir le temps et l'attention que les cadres y consacrent. Si les employés doivent s'absenter de leur poste de travail, cette interruption peut perturber l'activité normale de l'entreprise – un coût potentiel majeur à court terme. De nombreuses entreprises, notamment les PME et les entreprises où l'encadrement ne possède pas les compétences managériales voulues, n'ont pas toujours les capacités nécessaires en cette matière, et n'ont pas les outils indispensables pour investir dans des formations efficaces et efficaces.
- *Incertitude quant aux résultats.* De nombreux acteurs du secteur n'ont pas suffisamment d'expérience en développement stratégique des compétences; ils craignent donc de ne pas procéder correctement, et se demandent dans quelle mesure ces stratégies auront effectivement l'impact prévu si elles sont mises en œuvre.
- *Difficultés de financement.* Un employeur, une personne – voire un gouvernement – peut être à court de trésorerie, et se trouver dans l'incapacité de financer des formations, même si elles offrent un bon retour potentiel sur investissement.
- *Répartition des coûts et des bénéfices.* Les coûts de la formation pouvant être répartis selon différentes modalités entre les employeurs, les travailleurs et les autres parties prenantes, les participants ne sont pas toujours convaincus qu'ils en tirent un avantage net équitable. Dans le cadre de l'apprentissage, le compromis entre l'employeur et l'apprenti est généralement transparent: l'employeur forme l'apprenti et bénéficie en retour d'un travail faiblement rémunéré; l'apprenti acquiert des compétences qui ont une valeur économique, tout en gagnant suffisamment pour vivre. Hors apprentissage, l'avantage mutuel est parfois moins évident: certains employeurs voient mal la justification d'investir dans la formation des employés pendant leurs heures de travail rémunérées, et les travailleurs sont parfois réticents à suivre ces formations en dehors de ces heures parce qu'ils n'en voient pas l'intérêt, ou ont d'autres priorités durant leurs loisirs.

- *Attirer les candidats potentiels en supprimant les obstacles.* Le simple fait d'offrir une formation ne garantit pas que les candidats potentiels s'y inscriront, sauf si c'est une condition d'emploi. Remédier à ce problème dans le cadre des programmes généraux de formation ou d'enseignement implique une double démarche: d'abord s'assurer que la formation en question offre de bons débouchés économiques et professionnels, puis en convaincre les intéressés. Cela signifie également qu'il faut établir des dispositifs financiers facilitant la participation à ces formations, par exemple: dispenser la formation à des heures, et dans des lieux, qui permettent aux stagiaires de continuer à travailler; rémunérer les formations; ou cibler les groupes qui peuvent les suivre parce qu'ils ont une autre source de revenu (p. ex. les régimes de protection sociale pour les chômeurs, les handicapés ou les retraités).
- *Barrières formelles ou informelles aux migrations et à l'immigration.* Même lorsque la législation autorise formellement les migrations et l'immigration, elle impose parfois d'importantes contraintes réglementaires ou administratives aux migrants, aux immigrants ou aux entreprises qui veulent les recruter, ce qui peut constituer un sérieux frein à cette forme de mobilité. Plus globalement, les personnes dont les compétences sont recherchées sur les marchés internationaux ne s'orientent pas uniquement vers les pays où les conditions financières sont attrayantes, mais aussi ceux vers ceux où elles se sentent bienvenues par les employeurs, le gouvernement, les collègues de travail et la société tout entière.

Il est relativement facile d'attirer les migrants et les immigrants lorsque les perspectives économiques dans le secteur sont supérieures à celles de leur région ou pays d'origine. Toutefois, il est souvent nécessaire: d'intervenir activement auprès des candidats potentiels pour les convaincre de venir travailler dans le secteur; d'aider les particuliers et les entreprises à satisfaire aux exigences réglementaires et administratives; et d'aider les migrants et leur famille à s'installer et à s'intégrer dans le pays d'accueil.

## 5.5 LISTE DE CONTRÔLE, ÉTAPE 5: DESEQUILIBRE DE L'OFFRE ET DE LA DEMANDE DE COMPÉTENCES

Au terme de l'Étape 5, les analystes STED devraient avoir ...

		Importance
Accompli les tâches suivantes:	Recueilli et analysé les données disponibles sur l'offre de compétences	Nécessaire dans la mesure de la disponibilité des données
	Interprété les informations quantitatives sur l'offre de compétences et les projections de la demande	Nécessaire
	Réduit la liste des questions liées aux compétences qualitatives établie à l'Étape 3, pour exclure celles qui peuvent être résolues sans intervention	Nécessaire
	Évalué les entraves à la formation et au recours à d'autres sources de compétences	Nécessaire
Produit les résultats suivants:	Description des principales sources d'offre de compétences pour le secteur, appuyée par des données quantitatives si elles sont disponibles	Lorsque cela est faisable, compte tenu des données disponibles, et si cela est jugé utile
	Projections quantitatives de l'offre de compétences	Nécessaire
	Évaluation de l'équilibre actuel et futur entre l'offre et la demande de compétences	Nécessaire
	Analyse des obstacles; à utiliser lors de la formulation des propositions à l'Étape 6.	Nécessaire, mais inclure seulement les points saillants dans la partie du rapport concernant l'Étape 5
Consulté les sources d'information suivantes:	Témoignages recueillis lors des entrevues et des ateliers, et auprès des intervenants; information tirée des questionnaires, des rapports sur les destinations des diplômés, ainsi que des connaissances actuelles des chercheurs sur les sources où le secteur puise les compétences dont il a besoin, et sur les obstacles à la formation et au recours aux autres sources de compétences	Nécessaire
	Données quantitatives provenant des ministères, des agences, des établissements d'enseignement, des institutions professionnelles, des organismes représentatifs de la branche d'activité, etc. (voir le texte du chapitre) sur le nombre de diplômés (EFPI, universités, etc.), d'étudiants, de stagiaires, de nouveaux inscrits, et sur la première destination	Toutes les informations disponibles sans effort excessif

## ETAPE 6: SOLUTIONS PROPOSEES

---

### 6.1 PORTEE DES RECOMMANDATIONS STED

Les propositions formulées dans le cadre STED tentent essentiellement de répondre aux questions suivantes.

- Comment remédier aux lacunes majeures – existantes et anticipées – de compétences professionnelles?
- Comment le système de formation et d'enseignement peut-il mieux répondre à la demande?
- Faut-il faire appel à d'autres sources de compétences? Lesquelles?
- Comment mieux anticiper la demande de compétences à l'avenir ?
- Comment les entreprises peuvent-elles améliorer les compétences de leur personnel?

Prenant acte de ces interrogations, les rapports STED formulent des recommandations concrètes à l'intention des gouvernements, des établissements d'enseignement et de formation, des entreprises, et parfois d'autres intervenants, notamment les associations sectorielles, les organisations représentatives d'employeurs et de travailleurs, et les organisations professionnelles.

La nature des recommandations faites aux diverses organisations chargées de leur mise en œuvre dépend du cadre institutionnel existant dans chaque pays et des modalités d'application de ces propositions. *Par exemple, si certaines conditions sont réunies, une recommandation prévoyant la prestation de cours spécifiques peut être facilement mise en œuvre par un établissement d'enseignement ou de formation, avec les conseils du secteur concerné; dans d'autres cas, il est parfois nécessaire d'obtenir un financement, et la permission d'un ministère ou d'un organisme gouvernemental.*

Les grandes catégories de recommandations sont les suivantes.

- Mise en place, modification ou extension de certains programmes de formation, pour répondre aux besoins de compétences.
- Modification du cadre institutionnel, afin d'améliorer le fonctionnement de certains aspects du marché, notamment:

- la prévision des besoins de compétences;
  - les services d'emploi publics et privés;
  - les mécanismes incitatifs (crédits d'impôt, subventions, etc.) pour la formation professionnelle, les échanges commerciaux et l'innovation;
  - le renforcement des capacités, par exemple les programmes de formation des formateurs, afin d'améliorer la capacité des intervenants (établissements d'enseignement et de formation, employeurs, etc.) et de répondre aux besoins de compétences;
  - le renforcement de la cohérence entre les diverses entités et institutions concernées: commerce et industrie, entreprises, investisseurs, marché du travail, politiques liées aux compétences professionnelles;
  - le dialogue social.
- Recommandations globales, au-delà de la seule question des compétences. La méthodologie STED est conçue pour offrir des conseils, fondés sur une analyse stratégique approfondie du secteur étudié, en ce qui concerne les besoins de compétences. Dans le cadre STED, il est possible de formuler des recommandations allant au-delà de cette seule question, si l'analyse le justifie et si les parties prenantes en conviennent. Les recommandations peuvent également porter sur d'autres domaines que les compétences, s'il est manifestement nécessaire d'approfondir l'analyse sur les politiques en la matière.
  - Suggestions concernant la mise en œuvre des recommandations.

## 6.2 LIER L'ANALYSE DES BESOINS DE COMPETENCES AUX RECOMMANDATIONS CONCERNANT LES PROGRAMMES DE FORMATION

### 6.2.1 *Cadre de travail permettant de lier l'analyse des besoins de compétences aux recommandations concernant les programmes de formation*

La plupart des recommandations formulées dans le cadre STED découlent de l'analyse des déficits de compétences effectuée à l'Etape 5. Elles figurent sous trois grandes rubriques:

- examen des répercussions des lacunes de la capacité d'affaires;
- déficits qualitatifs de l'offre de compétences; et
- déficits quantitatifs – existants et anticipés – de l'offre de compétences.

Le processus d'élaboration des recommandations STED vise principalement à identifier les mesures pratiques qui peuvent être prises pour remédier aux lacunes jugées importantes.

Le Tableau 6.1 (inspiré du secteur agroalimentaire au Bangladesh) propose un cadre analytique, qui permet d'établir un lien entre les lacunes identifiées et les

Tableau 6.1 Cadre analytique Lien entre les lacunes de la capacité d'affaires et les autres lacunes et les propositions d'action

Lacunes de la capacité d'affaires / Autres lacunes	Compétences requises	Exemples de propositions d'action
Développement de produits	Diplômés qualifiés en développement de produits alimentaires	Baccalauréat et maîtrise en sciences de l'alimentation, en commerce et génie alimentaires
Efficacité opérationnelle et sécurité alimentaire	Cadres, spécialistes du marketing, etc. formés au développement de produits alimentaires  Compétences étendues, à tous les niveaux des opérations de fabrication: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Opérateurs et techniciens</li> <li>● Directeurs de production</li> <li>● Scientifiques de l'alimentation</li> <li>● Ingénieurs</li> </ul>	Cours de formation pour cadres  Formation et certification en sécurité alimentaire à tous les niveaux  Formation des techniciens  Activités des sociétés professionnelles
Conformité réglementaire	Connaissance de l'importance du strict respect de la réglementation à tous les niveaux des opérations de fabrication  Cadres qualifiés en assurance/qualité (AQ)	Cours de conformité réglementaire pour les gestionnaires, les superviseurs et les techniciens  Formation de base pour les spécialistes AQ (nouveaux et en poste)
Logistique/Chaîne d'approvisionnement/ Gestion de la chaîne du froid  Commercialisation à l'exportation: gestion des produits; gestion des réseaux	Spécialistes de la logistique et des chaînes d'approvisionnement <ul style="list-style-type: none"> <li>● Cadres et personnel chargés de la commercialisation</li> <li>● Personnel de vente</li> <li>● Personnel de haut niveau pour le développement des affaires internationales</li> </ul>	Centre d'expertise en logistique et chaînes d'approvisionnement  Formation de haut niveau pour les cadres chargés de la commercialisation
Capacités des fournisseurs	Compétences des agriculteurs (et autres producteurs)	Recrutement au sein de la diaspora  Cours de formation accélérés
Compétences des apprentis  Gaspiillage dû au déficiences du milieu agricole	Informalité de la plupart des programmes d'apprentissages  Connaissance des exigences des entreprises exportatrices; comment y répondre	Les entreprises doivent apprendre à se conformer au Règlement de 2008 sur la formation en apprentissage  Avis des conseillers agricoles, des intermédiaires ou des représentants des entreprises du secteur
Lacunes de la capacité d'affaires		Déficits de compétences existants

recommandations formulées pour y remédier. Cet exemple illustre le fossé entre les lacunes de la capacité d'affaires et l'analyse qualitative des déficits de compétences. Si l'analyse révélait également des déficits quantitatifs, il faudrait les ajouter à ce cadre analytique.

Le Tableau 6.1 omet une étape importante dans ce contexte, soit le processus d'élaboration des propositions d'action. Souvent, il existe plusieurs options, qu'il importe d'examiner de manière créative et systématique avant de choisir la formule optimale.

Dans certains cas, les analystes STED préféreront formuler plusieurs options dans le rapport, en laissant le choix aux intéressés. Par exemple, l'une des questions essentielles dans le cadre du projet STED sur le secteur de la confection au Kirghizistan était de déterminer s'il était préférable de confier la formation initiale des couturières au système d'EFTP établi depuis de longues années, ou plutôt aux entreprises du secteur. Tout en exprimant une préférence pour l'amélioration et la réforme du système d'EFTP, le rapport mentionnait qu'une intervention du secteur était également une possibilité.

### 6.2.2 Identification et choix des options de formation: les questions fondamentales

Pour chaque compétence requise, il faut répondre aux questions suivantes.

- Qui doit-on cibler, pour attirer les personnes possédant ces compétences vers le secteur?
  - Les groupes qui ne sont pas encore entrés sur le marché du travail: finissants, diplômés des cours de formation, diplômés universitaires?
  - Certaines professions déjà présentes dans le secteur? Lesquelles et, au sein de ces groupes, quel profil individuel?
  - Les travailleurs qualifiés employés dans d'autres secteurs? Quelles professions et quels secteurs?
  - Les groupes hors de la population active? Lesquels?
  - Les travailleurs étrangers qualifiés? Globalement, quels pays?
- Quel type d'intervention?
  - Enseignement universitaire de premier cycle, ou cours de formation? Enseignement supérieur ou EFTP, et à quel niveau? Formation à temps plein, à temps partiel, flexible ou à distance?
  - Apprentissage? Autres formules d'enseignement/apprentissage en alternance?
  - Formation continue, dans un établissement d'enseignement ou sur le lieu de travail? En classe? En laboratoire? Sur le lieu de travail? Formation en ligne ou mixte? Combinaison?
  - Apprentissage informel? Mentor ou chef d'équipe? Apprentissage avec l'aide des pairs; en entreprise ou lors des réunions des groupes professionnels, des réseaux informels ou d'autres structures? Apprentissage autodidacte, par exemple tutorial, textes, manuels ou autre documentation en ligne?

- A quelles institutions doit-on confier la responsabilité de concevoir, diriger et dispenser les formations?
  - Etablissements publics d'EFTP?
  - Universités ou autres établissements d'enseignement supérieur?
  - Centres de formation (y compris les centres d'excellence) des organisations représentatives d'employeurs et de travailleurs? Modèle paritaire ou tripartite?
  - Prestataires privés de formation?
  - Autres institutions associées au secteur: groupements professionnels; organisations d'employeurs ou de travailleurs (hors des centres de formation); organismes de développement ou de régulation; instituts de recherche?
  - Projet d'assistance technique, en collaboration avec les parties prenantes?
- Qui doit financer l'intervention? Les coûts initiaux (développement et démarrage) et de fonctionnement (fournitures, temps des participants) sont conséquents, et peuvent être à la charge de différentes parties prenantes, ou de certaines d'entre elles.
  - Prestation dans le cadre existant, en répartissant les coûts selon des méthodes éprouvées, plutôt que de créer un nouveau système ou de modifier le cadre existant?
  - Les employeurs ou leurs organisations?
  - Les particuliers ou les organisations de travailleurs?
  - Le gouvernement, directement ou indirectement?
  - Financement international?
  - Deux ou plusieurs de ces solutions?

Lors de l'identification des diverses options, une approche ouverte et créative est préférable. A ce stade, le choix de la meilleure option peut attendre.

### *6.2.3 Eléments à prendre en compte pour définir et choisir les programmes de formation*

Lors de la phase d'identification des mesures envisageables, puis lors de la phase d'évaluation des politiques optimales, il faut notamment tenir compte des éléments suivants.

#### **Le système existant**

S'il existe des solutions qui s'inscrivent manifestement dans le cadre du système existant, elles doivent être mentionnées parmi les options possibles. S'agissant de l'évaluation, il est généralement plus facile d'intégrer les nouveaux programmes de formation et d'enseignement dans le cadre déjà en place, s'il fonctionne bien, plutôt que d'en créer un de toutes pièces. En outre, le recours à un cadre de travail éprouvé renforce la cohérence globale du système, et évite une fragmentation inutile.

## Expérience des autres pays

Les analystes STED ont été confrontés à plusieurs difficultés liées à l'offre de compétences dans le cadre des projets pilotes; toutefois, ayant déjà dû surmonter la plupart de ces problèmes dans les mêmes secteurs d'autres pays, ils ont pu imaginer des solutions en adaptant les mesures prises ailleurs aux conditions du pays et du secteur. L'expérience des autres pays est généralement une source importante de propositions pour les analystes STED.

## Programme global de réforme

Si un programme global de réforme des systèmes d'enseignement et de formation est en cours dans le pays, il importe d'en tenir compte. Par exemple, dans le cadre du projet pilote au Bangladesh, les autorités du pays avaient déjà engagé un ambitieux programme de réforme de l'EFTP, offrant notamment de nouvelles possibilités de formation, que les analystes STED ont pu intégrer dans leurs recommandations. S'agissant du projet pilote STED au Kirghizistan, le gouvernement commençait à mettre en place une réforme de l'EFTP, que les chargés de projet ont suggéré de promouvoir.

## Modèles standardisés d'enseignement et de formation de base

L'enseignement et la formation de base sont relativement semblables au niveau international dans certaines professions, mais diffèrent profondément pour d'autres. Lorsqu'ils sont appelés à identifier et choisir les différentes options, les analystes STED doivent s'efforcer de comprendre aussi bien ces modèles internationaux que les traditions particulières du pays et du secteur considérés. Il est impossible de procéder ici à un examen exhaustif de ces questions, mais les éléments suivants méritent souvent d'être pris en compte.

- La formation des opérateurs qualifiés est généralement assurée par les employeurs (ou pour leur compte), mais un pourcentage relativement important de ces travailleurs suit plutôt une formation dans le cadre du système formel d'EFTP – par exemple les opératrices couturières au Kirghizistan et les préposés à la transformation alimentaire en Ex-République yougoslave de Macédoine. L'approche traditionnelle comme les nouvelles méthodes sont souvent source de problèmes majeurs. Il arrive que les travailleurs formés par les employeurs ne bénéficient pas d'une formation de base suffisante, ne parviennent pas à se qualifier et à devenir pleinement productifs. Dans certains pays, les stagiaires formés à certains métiers dans le cadre du système d'EFTP passent beaucoup trop de temps en formation pour acquérir les compétences requises, mais ne sont pas toujours pleinement productifs au terme de leur formation, parce que celle-ci ne répond pas aux besoins du secteur et est dispensée par des formateurs souvent dépassés, sur la base de programmes et matériels obsolètes. Dans ce type de situation, les recommandations peuvent comprendre diverses mesures: renforcer la formation dispensée par les employeurs; améliorer les formations d'EFTP; et offrir des cours accélérés d'EFTP, sur le lieu de travail ou en établissement.
- Au niveau international, il existe une grande variété de systèmes d'enseignement et de formation de base pour les professions techniques de niveau intermédiaire. La distinction entre les métiers de la CITEP 7 et les professions similaires de

techniciens de la CITP 3 étant souvent floue dans la pratique, il est parfois logique de les analyser ensemble. Les travailleurs ayant des compétences techniques équivalentes aux ouvriers-artisans sont parfois appelés techniciens, et les travailleurs ayant une formation d'ouvrier-artisan peuvent avoir des compétences techniques. Il existe deux grandes approches de la formation de base des travailleurs à ce niveau: l'enseignement traditionnel et l'apprentissage. La première devrait idéalement inclure une certaine expérience pratique de travail; la seconde devrait idéalement comprendre une scolarité formelle en milieu éducatif et des évaluations de compétences. Les deux approches peuvent très bien fonctionner, selon les conditions du pays et du secteur. Les analystes STED devraient faire preuve d'ouverture en formulant leurs recommandations, et privilégier les options les plus adaptées aux intervenants.

**Encadré 6.1: Développement des compétences professionnelles (formation initiale et continue): par les intervenants du secteur, ou dans le cadre du système d'EFTP existant ?**

Compte tenu de l'expérience des projets pilotes STED, une question revient souvent: est-il préférable de confier aux intervenants du secteur le soin d'établir de nouveaux mécanismes de développement des compétences, ou plutôt d'améliorer notablement le système traditionnel d'EFTP afin qu'il puisse offrir les services d'enseignement et de formation requis.

Certains enseignements ont été tirés des projets pilotes réalisés, notamment:

- Si l'on approfondit l'analyse, la solution n'est pas nécessairement univoque. Il peut être souhaitable de combiner les deux, en confiant la formation des nouveaux arrivants au système traditionnel d'EFTP, et en laissant le secteur dispenser des formations accélérées aux employés en place; les cours approfondis de formation et d'enseignement continue seraient assurés par l'un des deux, ou partagés entre eux. La conception et le pilotage de ces mesures bénéficieraient de leur collaboration.
- Les décisions quant au rôle du système d'EFTP dans un secteur ne peuvent être prises sans tenir compte des intérêts des autres branches d'activité, et de ceux du pays tout entier. Même si le système d'EFTP existant éprouve de sérieuses difficultés à répondre aux besoins du secteur, il est généralement préférable – pour des raisons d'intérêt général – de réformer, d'améliorer et de compléter le système existant plutôt que d'établir un système sectoriel distinct investi des mêmes fonctions.
- Si le secteur prend l'initiative du processus de formation, ce qui suppose de sa part des contributions volontaires et la prestation de services rémunérés, les ressources qui y seront consacrées risquent d'être moins importantes que celles dont dispose généralement le système traditionnel d'EFTP. Les difficultés que ce dernier rencontre à l'occasion peuvent résulter en partie d'une pénurie de ressources; les équipements vieillissent et il devient difficile d'actualiser les contenus de cours. Pour choisir les canaux institutionnels qui dispenseront les formations, il convient de prendre en compte la disponibilité, l'adéquation et la stabilité des ressources dont ils disposent.

- Les ingénieurs professionnels, les scientifiques et les informaticiens doivent généralement posséder au moins un baccalauréat dans leur discipline, décerné par une université ou un établissement de niveau équivalent. Beaucoup détiennent également une maîtrise; certains diplômés de maîtrise visent essentiellement à renforcer le niveau de compétence des diplômés; d'autres les préparent à se spécialiser dans un domaine donné. La demande de diplômés de doctorat concerne généralement les scientifiques travaillant en recherche et développement, et moins souvent les ingénieurs ou les informaticiens.
- Dans certains cas, la formation continue contribue largement à l'offre de travailleurs qualifiés, qui, par ailleurs, se satisferaient de l'enseignement et de la formation de base. Ce système permet: aux opérateurs de se former pour des fonctions plus qualifiées (métier spécialisé ou technicien); aux travailleurs de se former à ces mêmes fonctions, mais à un niveau supérieur; et aux techniciens très qualifiés de suivre un enseignement ou une formation supplémentaires, afin de progresser au niveau des ingénieurs ou des scientifiques.

### Formation et enseignement continu

L'enseignement et la formation continue peuvent avoir diverses finalités et revêtir des formes extrêmement différentes.

La formation relative au respect de la réglementation et aux programmes d'adaptation est obligatoire. Etant donné le lien direct entre une offre de formation adéquate dans ces domaines et les résultats commerciaux, les entreprises peuvent facilement constater et quantifier les avantages de l'investissement dans la formation, et les risques auxquels elles s'exposent si elles n'y investissent pas suffisamment.

Dans les autres domaines, le lien entre la formation et l'enseignement continu, d'une part, et les résultats commerciaux, de l'autre, est généralement plus ténu, ce qui a une conséquence majeure: le niveau des activités d'enseignement et de formation continue varie énormément entre les pays, les secteurs et les entreprises. Les sociétés bien gérées, concurrentielles à l'échelon international, investissent généralement plus dans la formation que les autres, et ce, pour plusieurs raisons: elles savent s'appuyer sur l'enseignement et la formation continue pour améliorer leurs performances; la pression concurrentielle les contraint à trouver des sources d'avantage compétitif; et elles dégagent généralement des marges suffisantes pour investir dans le développement des compétences professionnelles.

Les niveaux d'activité en matière d'enseignement et de formation continue peuvent également varier d'un pays à l'autre, pour diverses raisons: les traditions commerciales diffèrent; les gouvernements ou les représentants des travailleurs n'y accordent pas la même priorité; ou les parties prenantes ne s'entendent pas sur l'apport de ces formations à la réalisation des objectifs commerciaux. Les recommandations STED doivent tenir compte des objectifs des systèmes d'enseignement et de formation continue, notamment:

- **Formation au respect de la réglementation.** Les prescriptions réglementaires sont un élément crucial des programmes de formation dans la plupart des branches d'activité des économies développées. La réglementation acquiert une importance croissante dans les secteurs d'exportation des pays

en développement et émergents à mesure qu'ils se modernisent, parce qu'ils doivent satisfaire aux exigences réglementaires sur leurs marchés d'exportation et que la réglementation devient plus stricte dans leur propre pays.

La plupart des travailleurs sont tenus de suivre une formation en santé et en sécurité. D'autres secteurs sont assujettis à une réglementation qui suppose une formation continue, par exemple les techniques de manipulation des aliments dans les secteurs de l'alimentation et de la restauration, et la lutte contre le blanchiment d'argent dans les services financiers. Lorsque les entreprises exportent vers un secteur réglementé, comme les produits pharmaceutiques, les autorités leur imposent parfois d'établir un programme crédible de formation continue avant de les accréditer.

Dans certains cas, la réglementation exige une formation continue pour certains groupes plus restreints. Ainsi, les cadres supérieurs peuvent être tenus de suivre une formation en droit des sociétés lors de leur nomination, et périodiquement par la suite, et les membres de professions libérales sont parfois astreints à une obligation de perfectionnement professionnel continu.

Lorsque l'analyse STED démontre que le respect de la réglementation est un aspect crucial dans le secteur considéré, il est logique d'inclure des recommandations en ce sens, soit parce que la réglementation l'exige expressément, soit parce qu'il importe de former tous les travailleurs concernés. Dans certains cas, il faut également donner une formation spécialisée aux cadres supérieurs, aux chefs des équipes d'ingénieurs et de scientifiques, ainsi qu'aux spécialistes de la réglementation.

- **Formation dans le cadre des programmes d'adaptation.** Dans la plupart des secteurs d'exportation, particulièrement ceux qui souhaitent renforcer leur position sur les marchés internationaux, les entreprises s'efforcent en permanence: d'améliorer leurs opérations; d'adopter de nouvelles technologies pour lancer de nouveaux produits sur le marché; de contrôler leurs coûts d'exploitation; d'améliorer la qualité de leurs produits et le service à la clientèle; d'accéder à certains marchés; et de poursuivre d'autres objectifs commerciaux. Bon nombre d'entreprises des pays en développement et émergents jugent essentiel de s'adapter pour concurrencer efficacement les autres sociétés sur les marchés internationaux, ou lutter contre la concurrence des importations sur leur marché national.

Les mesures d'adaptation prises dans ce contexte concernent notamment: l'introduction de nouvelles technologies ou l'amélioration des technologies existantes; l'adoption de nouvelles méthodes de travail (p. ex. le travail d'équipe); l'adoption de dispositions conformes à la réglementation; ou les programmes structurés d'adaptation, tels les méthodes de production à flux tendu ou le programme *SCORE* du BIT («Des entreprises durables, compétitives et responsables»)<sup>16</sup>. Ces programmes supposent de dispenser une formation aux employés concernés; ceux qui touchent un grand nombre d'employés sont parfois très contraignants.

---

<sup>16</sup> [www.ilo.org.score](http://www.ilo.org.score).

Lorsque l'analyse STED démontre que des changements substantiels s'imposent, les recommandations devraient porter sur les compétences et les répercussions pour les programmes de formation, et ce, à tous les niveaux de qualifications. Souvent, les programmes d'adaptation ont un impact sur les compétences que doivent posséder les travailleurs de tous niveaux, y compris les opérateurs, les ouvriers, les techniciens, les contremaîtres, les ingénieurs, les scientifiques et les cadres (dans le secteur secondaire). Tous ces personnels doivent être formés aux nouvelles techniques exigées dans le cadre du programme d'adaptation, et aux méthodes et technologies requises dans le nouvel environnement de travail. Ils doivent également suivre une formation afin d'améliorer leurs compétences de base, par exemple: le travail en équipe, la lecture et le calcul, l'informatique, le règlement des problèmes et la communication écrite et verbale.

- **Enseignement et formation continus; actualisation et amélioration des compétences professionnelles; progression de carrière.** Les entreprises utilisent diverses méthodes pour: renforcer les compétences de leurs travailleurs; satisfaire à leurs propres exigences; et, souvent, faciliter la progression de carrière de leurs travailleurs. Un programme structuré de développement des compétences profite aux entreprises comme aux travailleurs; pour ces derniers, c'est également un facteur important de progression salariale et de sécurité de l'emploi (Anker et al., 2002).

Il existe souvent plusieurs approches viables, permettant de répondre aux besoins de développement des compétences grâce à la formation continue. Les analystes STED devraient faire preuve d'ouverture en formulant leurs recommandations à cet égard, et privilégier les mesures jugées les plus réalistes par les intervenants.

Les analystes STED doivent notamment tenir compte de certaines questions essentielles en matière de formation continue:

1. Les données statistiques ou qualitatives sur le niveau de formation continue. Certaines statistiques permettent des comparaisons internationales, notamment: le pourcentage de travailleurs formés sur une période donnée; le nombre moyen de jours de formation suivis par les travailleurs; et le pourcentage de la masse salariale investi dans la formation. Si les activités de formation dans le secteur sont peu nombreuses, le rapport STED devrait recommander d'accroître l'investissement dans la formation continue.
2. Les difficultés des entreprises à identifier leurs besoins de formation et à mobiliser les outils adéquats limitent-elles le volume de formation dispensée? Dans l'affirmative, le rapport STED devrait recommander d'investir dans la gestion des ressources humaines et les compétences liées à la formation. Certains cours de formation destinés aux entreprises, pertinents dans ce contexte, portent sur l'analyse des besoins de compétences et de formation, et la nécessité de former des formateurs.
3. Les déficits d'offre de formation restreignent-ils la portée des activités menées ou financées par les entreprises en ce domaine? Dans l'affirmative, le rapport STED peut contenir des recommandations pratiques sur l'amélioration de

L'offre de formation et des capacités des prestataires à cet égard, ce qui peut prendre plusieurs formes, notamment: renforcer les capacités des prestataires externes existants; en trouver de nouveaux; attirer des prestataires spécialisés étrangers; ou renforcer les capacités de formation au sein des entreprises.

4. Si les entreprises du secteur recrutent un nombre important de travailleurs peu qualifiés et les affectent à un poste de travail sans les former, elles devraient investir sérieusement dans leur formation pour améliorer et renforcer leurs compétences, sauf si elles se satisfont d'une main d'œuvre peu qualifiée. Les entreprises qui souhaitent conserver les travailleurs à leur emploi durant une période prolongée obtiennent généralement un meilleur rendement des employés mieux formés, même si elles doivent les payer davantage. L'amélioration des compétences est généralement bénéfique pour les entreprises: meilleur rendement; production de meilleure qualité; capacité, flexibilité et motivation renforcées des employés; baisse des coûts de supervision. Lorsque les entreprises d'un secteur recrutent de nombreux travailleurs peu qualifiés et qu'il n'existe pas de systèmes adéquats de formation continue, le rapport STED recommandera probablement la mise en place d'arrangements formels à cet égard, par exemple des formations structurées sur le lieu de travail, dans un centre de formation ou un établissement d'enseignement, qui devraient idéalement déboucher sur une qualification.
5. Existe-t-il des possibilités importantes de progression d'une profession à une autre dans le secteur considéré (p. ex., d'opérateur à technicien ou superviseur, ou de technicien à ingénieur)? cela améliorerait-il notablement l'offre de compétences? Dans l'affirmative, l'offre de formation existante y contribue-t-elle, et dans quelle mesure? S'il existe un déséquilibre, il peut être judicieux de formuler des recommandations pour y remédier.
6. Existe-t-il des lacunes significatives de compétences managériales, notamment chez les cadres supérieurs et intermédiaires? L'enseignement et la formation continus sont d'une importance capitale pour le développement des cadres, dont bon nombre accèdent à ces postes sans qualifications particulières. Même ceux qui sont déjà des gestionnaires qualifiés peuvent bénéficier de la formation continue. Les compétences des cadres et des entrepreneurs sont particulièrement importantes, parce qu'elles ont un impact majeur sur la performance des entreprises, mais aussi parce que leur vécu en matière d'enseignement et de formation colore généralement leur perception de la formation continue dans l'organisation (ou le département) qu'ils gèrent (OCDE, 2002). Si les compétences managériales au sein du secteur sont insuffisantes pour assurer sa compétitivité sur le plan international, le rapport STED devrait recommander la mise en place de formations sur: la gestion générale, l'entrepreneuriat, la commercialisation internationale, l'administration, ou toute autre discipline où des lacunes ont été constatées. Diverses options sont envisageables, par exemple: cours accélérés de perfectionnement des cadres; diplômes universitaires en commerce; programmes associant des échanges réguliers entre pairs en milieu éducatif, le mentorat individuel et des visites d'étude à l'étranger.

## Approches informelles en matière de formation continue

Les approches informelles en matière de formation continue peuvent notablement contribuer au développement des compétences, car elles s'appliquent tant au sein des entreprises que dans les réseaux extérieurs. La formation dispensée par les pairs joue un rôle important dans de nombreux secteurs, notamment parmi les cadres et au sein des professions réglementées. Une part importante des compétences et connaissances exigées pour certaines fonctions n'est jamais formalisée; souvent, elles ont un caractère mouvant, et évoluent au fil du temps afin d'être facilement assimilées par les travailleurs du secteur.

Les réseaux formels basés sur des groupements professionnels, les associations sectorielles et les organisations représentatives de travailleurs jouent souvent un rôle important dans la formation, tout comme les réseaux informels basés sur les contacts sociaux. Ces réseaux peuvent se constituer, par exemple, au sein de sociétés similaires implantées dans la même région; il peut aussi s'agir de diplômés qui restent en contact avec leurs anciens collègues d'université ou de cours de formation. Les nouvelles techniques de réseautage favorisent cette tendance: de nos jours, les réseaux sociaux fonctionnent efficacement sur une zone géographique beaucoup étendue que par le passé, ce qui permet, par exemple, aux intervenants d'un secteur de rester en contact avec les autres membres de leur diaspora, et d'acquérir ainsi une précieuse expérience internationale.

La méthodologie STED peut logiquement s'appuyer sur les réseaux informels pour les actions de formation, notamment parmi les professions libérales et les cadres supérieurs. Le rapport peut, par exemple, recommander la création ou le renforcement d'organisations professionnelles et commerciales, les rapprochements interentreprises aux fins des activités de formation, ou l'établissement de liens avec les membres de la diaspora du pays travaillant dans des secteurs connexes.

## Financer les programmes d'enseignement et de formation pour combler les déficits de compétences

Il existe de nombreuses études sur la question de savoir qui finance, ou devrait financer, les divers types de formation. Gary Becker<sup>17</sup> distingue entre les formations spécifiques à un employeur donné, que ce dernier devrait payer, et la formation générale qui est utile pour de nombreux employeurs, et devrait être financée par l'employé qui en retire un avantage économique – dans un marché du travail parfait. Selon lui, même dans un marché du travail imparfait, la formation dispensée n'est généralement pas optimale sur le plan économique, parce que les employeurs n'offrent pas une formation générale suffisante et que la plupart des travailleurs ne la suivraient pas de leur propre initiative.

Becker souligne également le problème des opportunistes (*«free-riders»*): si certaines sociétés d'un secteur offrent une formation générale et d'autres s'en dispensent, ces dernières peuvent se procurer les compétences dont elles ont besoin, au détriment des entreprises qui assurent la formation.

Selon les études empiriques, les employeurs offrent fréquemment des formations générales dans la pratique (... les marchés du travail étant imparfaits); toutefois, l'idée selon laquelle, globalement, les employeurs financent uniquement les

---

<sup>17</sup> Voir, par exemple, Becker (1993).

formations qui leur profitent directement est compatible avec les thèses dominantes sur le financement de la formation.

En conséquence:

- La plupart des études et formations de base sont financées soit par les personnes concernées, soit par leur gouvernement.
- Dans les systèmes d'apprentissage, l'apprenti compense généralement l'employeur pour les qualifications qu'il acquiert en acceptant un salaire relativement faible pendant sa formation.
- Plusieurs pays s'efforcent de modifier le régime d'incitations auquel les employeurs sont assujettis en ce qui concerne la formation générale. Certains gouvernements donnent aux employés le droit à un niveau minimum de formation; d'autres prélèvent une cotisation sur la masse salariale, qu'ils affectent au financement paritaire des programmes de formation, ou à des crédits formation pour les entreprises.
- Les employeurs d'un secteur se regroupent fréquemment pour organiser et financer la formation, limitant ainsi l'avantage indu pour les sociétés opportunistes.

Lorsque le volume d'activités de formation est largement inférieur au niveau optimal, il existe souvent des obstacles structurels à une augmentation rapide, ce qui peut être dû à plusieurs raisons: les entreprises doutent parfois du retour sur investissement d'une augmentation des activités de formation; les prestataires ne sont pas toujours en mesure de dispenser celles dont le secteur a besoin; n'ayant qu'une expérience limitée en matière de formation, les entreprises sont incertaines de pouvoir identifier précisément leurs besoins à cet égard, ou de la dispenser de manière optimale en fonction de leurs objectifs; il peut aussi exister des problèmes de coordination avec les entreprises qui ne sont pas disposées à collaborer pour organiser plus efficacement les activités de formation; ou encore, les prestataires ne veulent pas investir dans le développement de nouvelles formations tant qu'il n'existe pas de demande, et les sociétés ne sont pas prêtes à en offrir tant qu'il n'existe pas de prestataires en mesure de les dispenser.

Dans ces cas, un financement extérieur peut jouer un rôle majeur, en encourageant des actions de formation innovantes et en renforçant considérablement le volume de formations offertes dans un secteur donné. Une fois la transition effectuée, il est possible de réduire ou d'arrêter le financement externe.

Ce financement peut provenir du gouvernement dans les pays développés, et des bailleurs de fonds internationaux dans les pays en développement. Le programme de réforme de l'EFIP financé par l'UE au Bangladesh en constitue un exemple dans le cadre des projets pilotes STED; le programme a conçu et financé, entre autres, des cours de formation pour certaines professions clés dans quatre secteurs.

Les analystes STED devraient examiner les questions de financement dans leurs recommandations.

- S'ils identifient un sérieux problème de sous-financement dans certaines activités de formation jugées importantes pour le secteur considéré, ils devraient le souligner et formuler des recommandations sur les moyens permettant d'y remédier.

- S'ils estiment que les bailleurs de fonds internationaux peuvent contribuer à une réforme du système d'enseignement et de formation, et à l'augmentation des actions menées en ce domaine, ils devraient en faire état dans les conclusions du rapport.

## 6.3 RECOMMANDATIONS CONCERNANT LA MODIFICATION DU CADRE INSTITUTIONNEL

Il ressort des quatre projets pilotes STED que les analyses sont souvent menées dans le cadre de systèmes d'enseignement et de formation où des réformes s'imposent, ou sont déjà engagées. Cette question aura déjà été abordée à l'Etape 1 par les analystes STED, qui doivent tenir compte du contexte global en élaborant leurs recommandations sur les types de formations qui devraient être offertes.

Souvent, il est également judicieux de commenter le cadre institutionnel global et de recommander certaines modifications qui s'imposent pour réaliser les changements dont le secteur a besoin, et le rendre plus réactif aux défis qu'il doit relever en matière de compétences.

### 6.3.1 Prévoir les besoins de compétences professionnelles

La méthodologie STED est une forme de processus d'anticipation des compétences (prévision des futurs besoins de compétences) et d'analyse des besoins d'un secteur à cet égard. Elle est généralement appliquée aux secteurs où ce processus est absent, ou lorsque celui qui est en place laisse à désirer.

L'exercice de prévision des besoins de compétences devrait être répété périodiquement, à mesure que le secteur et son environnement changent. Les analystes STED devraient formuler des recommandations sur les moyens permettant de prévoir les futurs besoins de compétences du secteur, et des recommandations plus globales pour les autres secteurs axés sur le commerce international, et pour l'économie tout entière. Le dialogue entre les partenaires sociaux est essentiel dans le processus d'identification et d'anticipation des besoins de compétences. Tous les rapports STED devraient le rappeler expressément.

Les cadres institutionnels qui ont donné de bons résultats en cette matière rassemblent généralement les représentants des principaux intervenants intéressés par ce sujet au sein du secteur, y compris les représentants des employeurs et des travailleurs, les ministères et organismes gouvernementaux, les établissements d'enseignement et les prestataires de formation. Pour agir efficacement, ils ont besoin du soutien d'un secrétariat en mesure d'effectuer des recherches dans ce domaine et d'assurer la gestion quotidienne du programme d'anticipation des besoins de compétences; pour leur part, les représentants des parties prenantes offrent leurs conseils pour le bon déroulement du processus et sa gouvernance.

Dans les pays où elles sont bien établies, les institutions chargées d'anticiper les besoins de compétences prennent différentes formes.

- Certains pays, parmi les plus importants, ont établi un réseau de «Conseils sectoriels des compétences», généralement composés de représentants des

principales parties intéressées par ces questions dans le secteur considéré, y compris: les représentants des employeurs et des travailleurs, les ministères ou organismes gouvernementaux, les établissements d'enseignement et les prestataires de formation pour le secteur – avec le soutien d'un secrétariat. Ces conseils sont notamment chargés: d'anticiper et de définir les besoins de compétences; de participer à l'élaboration des cours de formation; de coordonner la collaboration entre les parties prenantes; de stimuler l'innovation dans l'enseignement et la formation; et, parfois, de participer à certaines activités connexes, tels l'assurance qualité et le financement de l'enseignement et de la formation. L'Australie et le Royaume-Uni font partie des pays dotés d'un Conseil sectoriel des compétences bien établi, et le Bangladesh met actuellement un système semblable en place. Par ailleurs, les pays dotés de conseils sectoriels établissent généralement un organisme national qui les chapeaute, coordonne et intègre leurs activités, et gère les initiatives intersectorielles.

- D'autres pays répartissent les fonctions des conseils sectoriels entre plusieurs institutions, généralement déjà actives dans le secteur considéré. De nombreux pays ont mis en place un Observatoire des compétences et de l'emploi, chargé d'analyser les besoins de compétences professionnelles et de contribuer aux travaux des autres institutions et parties prenantes, dont beaucoup sont déjà présentes au niveau sectoriel.
- Certains pays plus petits, par exemple l'Irlande et l'Estonie, disposent d'une seule institution nationale d'anticipation des besoins de compétences, où siègent les représentants des organisations faitières de partenaires sociaux et des autres parties prenantes. Ils interviennent tant au niveau sectoriel que national et, le cas échéant, sollicitent les acteurs du secteur.
- Lorsqu'un pays dispose au niveau sectoriel d'institutions très bien établies, qui rassemblent les principales parties prenantes – l'Allemagne en est un bon exemple – il n'est pas impératif de mettre en place une institution distincte pour anticiper les besoins de compétences.

Ces différentes méthodes de prévision des besoins de compétences reflètent le contexte institutionnel global du pays. En formulant leurs recommandations, les analystes STED devraient tenir compte du cadre institutionnel existant dans le pays et le secteur concernés, et se garder des idées toutes faites sur l'approche institutionnelle optimale.

Quel que soit le cadre institutionnel retenu, il faut aider les pays à développer leurs capacités de prévision des besoins de compétences. Idéalement, l'entité initialement responsable de ces fonctions devrait se situer au cœur du dispositif, par exemple: le secrétariat du Conseil national dans les systèmes de Conseils sectoriels de compétences; l'unité centrale de coordination dans les systèmes dotés d'un Observatoire sectoriel; ou le secrétariat d'un organisme national d'anticipation des besoins de compétences. Il n'est pas obligatoire de former de nombreuses personnes à ces fonctions: certains pays dotés de systèmes efficaces de prévision des besoins de compétences fonctionnent avec une équipe restreinte de spécialistes – parfois seulement trois ou quatre – qui ont accès aux ressources d'autres institutions

(y compris l'office de la statistique) et peuvent commander des recherches à des consultants ou des universitaires.

Les spécialistes en prévision des besoins de compétences devraient bénéficier d'une formation, qui pourrait utilement inclure une initiation au processus STED, idéalement doublée d'une période de mentorat. Si la méthodologie STED s'applique à tous les secteurs d'exportation, elle comporte néanmoins de nombreuses dimensions analytiques applicables à toutes les branches d'activité.

### 6.3.2 Mesures de renforcement des capacités

Pour mener efficacement des actions d'enseignement et de formation, il faut parfois renforcer la capacité du système et de ses éléments constitutifs, afin qu'il puisse offrir des services de bonne qualité. Certaines mesures s'imposent parfois à cet égard, notamment:

- Former les formateurs, afin d'améliorer la compétence pédagogique des éducateurs, des formateurs, des institutions, des entreprises et des prestataires privés de formation. Toutes les options sont envisageables, du cours accéléré à une formation très complète, du niveau de maîtrise.
- Développement de cours et de formations. Il est souvent nécessaire d'investir dans de nouveaux programmes d'études et contenus pédagogiques pour dispenser les formations.
- Systèmes de qualifications. Il est parfois nécessaire d'actualiser le système de qualifications existant. Cela peut concerner seulement certaines qualifications, ou s'inscrire dans le cadre d'une réforme plus globale, menant à l'adoption d'un Système national de qualifications. Avant de recommander cette dernière option, les analystes STED devraient consulter les études menées en la matière, y compris celle qui a été commanditée par le Service des compétences et de l'employabilité du BIT (Allais, 2010).
- Selon les recommandations faites au sujet des cours de formation, il peut être judicieux de formuler également des propositions sur le renforcement des capacités du secteur privé, notamment en matière d'enseignement et de formation continue. Les entreprises peuvent utilement contribuer au renforcement des capacités des prestataires, par exemple en créant un centre d'excellence pour leur secteur, ou en établissant des réseaux qui collaborent pour dispenser les nouvelles formations.

### 6.3.3 Recruter à l'étranger

Outre l'enseignement et la formation, il est possible de se tourner vers d'autres pays pour combler les déficits de compétences professionnelles. Lorsqu'ils envisagent de formuler des recommandations à cet égard, les analystes STED doivent identifier les groupes cibles et leurs besoins, vérifier si des mesures actives de recrutement sont nécessaires et si des amendements juridiques ou une intervention politique s'imposent pour permettre aux travailleurs migrants d'entrer dans le pays et d'y

poursuivre une carrière. Les mesures énumérées ci-dessous constituent des exemples de recommandations possibles:

- Rechercher activement au sein de la diaspora des personnes possédant des compétences de haut niveau utiles pour le secteur, qui souhaiteraient revenir dans leur pays d'origine. Cette recherche peut s'effectuer par divers moyens: réseaux du secteur, publication d'annonces susceptibles d'être vues par leur entourage, recrutement ciblé, etc.
- Adopter des procédures administratives efficaces dans les ministères et organismes chargés du contrôle de l'immigration, afin que les entreprises puissent obtenir des permis d'entrée, de séjour et de travail pour les travailleurs qualifiés. Il importe également de mettre en place des dispositifs efficaces pour l'obtention des permis de travail de courte durée.
- Définir clairement les droits des travailleurs migrants, notamment la résidence à long terme, l'accès aux soins de santé et à la protection sociale, et les procédures de réunification familiale.
- Etablir des procédures assurant le respect de conditions de travail décentes pour les travailleurs migrants, dans les mêmes conditions que les ressortissants nationaux.

#### *6.3.4 Financement de l'enseignement et de la formation; mesures incitatives*

Les analystes STED doivent tenir compte des questions de financement lorsqu'ils formulent des recommandations sur les cours d'enseignement et de formation.

Si le système d'enseignement et de formation souffre de sérieuses lacunes, qui risquent d'affecter la compétitivité future du secteur, et que ces difficultés sont dues à des problèmes de financement, les analystes devraient formuler des recommandations sur les moyens d'y remédier. Ils peuvent simplement inviter les divers intervenants – gouvernement, employeurs, organisations de travailleurs, bailleurs de fonds, etc. – à consacrer davantage de ressources à certains aspects de l'enseignement et de la formation. Toutefois, ils doivent s'abstenir de formuler des recommandations trop générales dans ce domaine, et les parties prenantes devraient approuver toutes ces recommandations. Les systèmes incitatifs s'appliquent généralement à de nombreux secteurs, et leur conception implique des choix complexes sur les relations économiques entre le gouvernement et les entreprises, qui dépassent la portée d'une analyse STED.

#### *6.3.5 Services d'emploi publics et privés*

Les services de l'emploi contribuent notablement à l'équilibre de l'offre et de la demande de compétences, et au recrutement de travailleurs à l'étranger. Bon nombre d'entre eux jouent également un rôle majeur à cet égard, car ils informent les chômeurs des possibilités de formation et leur permettent d'y participer. En outre, ils constituent souvent une source fiable de données actualisées et d'informations qualitatives sur le marché du travail, ainsi que sur l'offre et la demande de compétences particulières.

Si l'analyse démontre qu'il existe dans certains domaines des difficultés que les services d'emploi publics ou privés pourraient contribuer à régler, les analystes STED devraient formuler des recommandations en ce sens.

### *6.3.6 Cohérence des politiques sur le commerce et l'industrie, les entreprises, l'investissement, le marché du travail et les compétences professionnelles*

Un principe fondamental sous-tend la méthodologie STED, à savoir la nécessaire cohérence entre les diverses politiques d'un pays – commerce, industrie, entreprises, marché du travail et compétences professionnelles. Les recommandations STED répondent à un objectif fondamental: renforcer la capacité des entreprises des secteurs exportateurs.

Si le processus STED révèle des incohérences entre ces politiques, susceptibles de créer de sérieuses difficultés au secteur considéré, les analystes devraient en tenir compte dans le rapport et formuler des recommandations pour y remédier.

### *6.3.7 Recommandations au-delà du domaine des compétences*

Les recommandations STED peuvent aller au-delà du seul domaine des compétences, si elles sont fondées sur l'analyse et acceptées par les intervenants. Elles servent aussi à mettre en lumière certains enjeux dépassant le domaine des compétences, et qui justifieraient des études approfondies sur les politiques plus globales.

### *6.3.8 Recommandations concernant la mise en œuvre*

Les analystes STED devraient formuler des recommandations sur la mise en œuvre du projet, en fonction du contexte institutionnel du projet.

- Il est souvent proposé de confier à un groupe d'intervenants déjà en place le soin de choisir les priorités parmi les diverses recommandations, et d'assurer le suivi de l'exercice. Dans d'autres cas, il est préférable de proposer à cette fin la création d'un nouveau groupe, une ou plusieurs parties prenantes étant alors chargées de veiller à ce que ce groupe se forme et fonctionne efficacement.
- Dans certains cas, il est possible de confier expressément certaines interventions à une entité donnée.
- Parfois, il est seulement possible de cibler de larges groupes d'intervenants, comme les employeurs et leurs organisations, le gouvernement et ses ministères et organismes, les organisations représentatives des travailleurs, les universités, les prestataires publics d'EFTP, les autres prestataires de formation, les organismes de réglementation, etc.
- En règle générale, il importe que la mise en œuvre des conclusions et recommandations sur l'anticipation des besoins de compétences soit examinée et évaluée périodiquement. Il est souvent opportun d'inclure une recommandation en ce sens dans le rapport STED.

## 6.4 LISTE DE CONTRÔLE, ETAPE 6: RECOMMANDATIONS

Au terme de l'Etape 6, les analystes STED devraient avoir ...

		<b>Importance</b>
Accompli les tâches suivantes:	Elaboré des propositions/recommandations fondées sur les résultats des étapes précédentes	Nécessaire
Produit les résultats suivants:	Propositions/recommandations concernant l'offre de programmes de formation pour répondre aux futurs besoins de compétences	Nécessaire
	Propositions/recommandations concernant l'évolution des arrangements institutionnels	Nécessaire, s'il est possible d'identifier des propositions utiles
	Propositions/recommandations au-delà du seul domaine des compétences professionnelles	Facultatif
	Propositions de mise en œuvre	Nécessaire
Consulté les sources d'information suivantes:	Résultats de l'Etape 5 et information recueillie aux étapes antérieures	Nécessaire
	Opinions des parties prenantes	Nécessaire
	Recommandations formulées dans le cadre de projets STED dans des secteurs similaires d'autres pays	Facultatif, mais potentiellement utile



## LE PROCESSUS STED

Le processus STED est fondé sur plusieurs méthodes empiriques, comprenant généralement: des recherches documentaires et des analyses statistiques, effectuées par des spécialistes du Service du commerce et des compétences au siège du BIT; et des recherches sur le terrain, souvent menées par des consultants locaux au moyen d'entretiens structurés, et lors d'ateliers des parties prenantes organisés dans le pays. Dans la mesure du possible, la modélisation quantitative sera effectuée par un expert en compétences au BIT, sur la base des données recueillies dans le pays. Un fonctionnaire du BIT, ou un consultant expérimenté, rédige et édite le rapport final.

Les six étapes décrites dans les chapitres précédents constituent le cadre conceptuel des analyses STED, mais ne se déroulent pas nécessairement dans cet ordre chronologique. Il est judicieux d'entamer l'Etape 1 par une analyse sur dossier, mais les missions sur place et les ateliers peuvent être employés à bon escient pour recueillir des informations et discuter des résultats préliminaires à toutes les phases du processus. Il est généralement préférable d'aborder chaque étape de manière récursive – en améliorant l'analyse à mesure que les chargés de projet recueillent plus d'informations, qui leur ouvrent de nouvelles perspectives – plutôt que de tenter d'obtenir un résultat parfait dès la première tentative.

La Figure P.1 illustre un processus STED type. En pratique, ce modèle devra souvent être adapté en fonction des besoins spécifiques du pays ou du secteur, ou des contraintes de temps. Si l'on dispose de ressources suffisantes, il est possible de traiter parallèlement plusieurs secteurs qui se prêtent à la méthodologie STED.

Figure P.1 Processus STED type

### **Examen sur dossier/recherche secondaire**

**(Experts du Service du commerce et des compétences, Siège du BIT)**

Choix initial et description du secteur, sur la base de la documentation et des données disponibles, et des consultations avec les mandants de l'OIT.

### **1<sup>er</sup> atelier des parties prenantes**

**(ministères du Travail, du Commerce, de l'Industrie et de l'Education; représentants sectoriels des travailleurs et des employeurs; établissements d'enseignement et de formation; autres, le cas échéant):**

- Validation du choix du secteur et des premières constatations,
- Discussion des scénarios de croissance du secteur, des contraintes de capacités et des déficits de compétences,
- Accord sur l'organisation du processus STED et autres interventions des parties prenantes.

### **Projet de rapport**

**(Experts du Service du commerce et des compétences, Siège du BIT; Consultants locaux)**

Le premier projet de rapport est rédigé sur la base des conclusions du 1<sup>er</sup> atelier et de l'examen sur dossier, complété par des entretiens structurés avec les entreprises et d'autres parties prenantes du secteur et, le cas échéant, par la collecte de données supplémentaires. Les recommandations tiennent compte des bonnes pratiques dans d'autres pays.

### **2<sup>e</sup> atelier des parties prenantes**

**(ministères du Travail, du Commerce, de l'Industrie et de l'Education; représentants sectoriels des travailleurs et des employeurs; établissements d'enseignement et de formation; autres, le cas échéant):**

- Validation/discussion du projet de rapport,
- Discussion des recommandations,
- Accord sur les activités de suivi.

### **Rapport final**

**(Experts du Service du commerce et des compétences, Siège du BIT; Consultants locaux)**

Le rapport est finalisé en fonction des commentaires formulés lors du deuxième atelier, et distribué aux parties prenantes.

### **Suivi et mise en œuvre**

**Le suivi peut être effectué et les recommandations appliquées grâce:**

- à une phase de mise en œuvre spécifique au STED,
- à l'intégration avec d'autres projets d'assistance technique connexes,
- au renforcement des capacités du gouvernement et d'autres intervenants en matière d'anticipation des besoins de compétences.

### **Encadré P.1: Partenariat STED avec la Fédération des employeurs du Bangladesh (BEF)**

Au Bangladesh, le projet STED a été mené en étroite collaboration avec la Fédération des employeurs du Bangladesh (*BEF*), ce qui présentait plusieurs avantages: assistance logistique, appropriation du projet par les intéressés, et potentiel de suivi.

L'équipe de consultants qui a mené les entretiens avec les entreprises du Bangladesh a été recrutée par la *BEF*, ce qui a facilité l'identification d'experts connaissant les secteurs visés par le projet, ainsi que l'accès aux entreprises, qui est souvent affaire de relations et contacts personnels. En outre, la *BEF* a organisé les ateliers des deux parties prenantes dans ses propres salles de conférence et a mis son réseau à contribution pour identifier et inviter les principales parties prenantes. La *BEF* a distribué le rapport final à ses membres, accompagné d'une note conjointe du Directeur du bureau du BIT dans le pays et du Secrétaire Général de la *BEF*, ce qui en a notablement grandement amélioré son impact et le suivi potentiel dans les secteurs concernés.

Pour faciliter l'accès à l'information et accroître la probabilité de mise en œuvre des recommandations, les projets STED doivent privilégier une double démarche: faire participer les partenaires locaux au processus et s'assurer que les parties prenantes s'en approprient les résultats.

Les relations solides entre le BIT, les ministères du travail et les organisations de travailleurs et d'employeurs facilitent l'interaction avec des partenaires bien préparés pour le processus STED, qui sont systématiquement invités à y participer dès le début, y compris pour le choix des secteurs.

Dans certains pays, il existe déjà des institutions tripartites de dialogue social, qui sont des interlocuteurs naturels pour un débat sur les compétences professionnelles. Dans d'autres cas, l'exercice STED réunit pour la première fois les intervenants du secteur, ce qui permet d'engager un dialogue social sur les questions de compétences et d'améliorer la cohérence des politiques en la matière, fondées sur une vision stratégique prospective.

Il convient de tenir compte d'un autre aspect important, soit la nécessité d'aligner l'action menée dans le cadre du STED sur la planification stratégique déjà mise en place dans le secteur; ainsi, les parties prenantes sont plus susceptibles de s'approprier la démarche, et la probabilité que les recommandations soient mises en œuvre en sort renforcée. Outre que cela facilite l'intégration des plans stratégiques formels ou informels existants dans la vision prospective du secteur, cela suppose également d'accorder une attention particulière aux processus d'élaboration et de mise en œuvre des stratégies et, dans la mesure du possible, d'aligner le projet STED sur ces initiatives.



## UNE VISION PROSPECTIVE

La méthodologie STED contribue en elle-même à l'amélioration de la situation sur le terrain, parce qu'elle sensibilise les parties prenantes aux questions liées au développement des compétences professionnelles, et stimule le dialogue sur le sujet. Toutefois, bon nombre des recommandations STED s'inscrivent dans le long terme. Le processus de planification d'un projet STED suppose donc des mesures de suivi, afin d'appuyer la mise en œuvre des recommandations. La portée et les modalités d'application de ces mesures ne suivent pas un modèle préétabli, et elles ne se limitent pas nécessairement aux activités strictement axées sur les compétences professionnelles.

Les modalités optimales de mise en place dépendent largement de la situation de chaque pays, des ressources disponibles et des travaux que le BIT et d'autres intervenants mènent parallèlement dans les secteurs visés par l'exercice STED. Le suivi du projet et la mise en œuvre des recommandations sont généralement réalisables selon l'une ou plusieurs des méthodes suivantes.

- S'il s'agit d'un projet STED autonome, les ressources peuvent servir à financer les activités de suivi à court ou moyen terme, par exemple: fournir un financement et une assistance technique pour l'élaboration de nouveaux programmes ou d'autres formes d'appui ciblé aux établissements de formation estimés essentiels; définir et financer les formations requises, y compris la formation des formateurs, pour répondre aux besoins jugés prioritaires. Sur le plus long terme, cela peut consister à appuyer la création d'une institution chargée de prévoir les besoins de compétences au niveau sectoriel ou national, et de formuler des conseils à cet égard.
- La méthodologie STED permet également d'appuyer les institutions existantes et de renforcer leurs capacités d'anticipation des besoins de compétences et de planification des formations. L'accent est alors mis sur la transmission des savoirs qui renforcent l'autonomie des institutions locales et leur permettent d'appliquer elles-mêmes le processus STED par la suite.
- Le processus STED peut aussi s'inscrire dans le cadre de projets d'assistance technique plus vastes, et ce dans divers domaines: compétences professionnelles; commerce; développement de la branche d'activité et du secteur privé; promotion de l'emploi. En outre, le BIT peut s'appuyer sur les résultats analytiques de l'exercice STED pour son action dans divers domaines, notamment: la réforme de l'enseignement technique et professionnel, le dialogue sur le commerce et

l'emploi, l'anticipation des besoins de compétences, les systèmes d'information sur le marché du travail, la promotion de la formation continue, l'emploi des jeunes et le développement des entreprises.

Enfin, l'intégration de la méthodologie STED dans les projets multi-agences ouvre des perspectives prometteuses, notamment dans le cadre des projets d'assistance liés au commerce, auxquels elle peut insuffler deux dimensions supplémentaires: l'emploi et les compétences professionnelles. En sa qualité de membre du comité du CCS des Nations Unies sur le commerce et la capacité de production, le BIT collabore avec les autres organisations actives dans le domaine de l'assistance technique liée aux échanges commerciaux. Compte tenu de la philosophie inhérente à ces projets multi-agences, où chaque organisation apporte son expertise technique, le STED peut contribuer utilement au processus grâce à l'expérience accumulée par le BIT dans le domaine du développement des compétences professionnelles, en l'intégrant dans une approche holistique stratégique visant le développement sectoriel des exportations.

## BIBLIOGRAPHIE

- Allais, S. (2010): “*The implementation and impact of national qualifications frameworks: report of a study in 16 countries*”, Genève, BIT.
- Andersen, Lill; Ronald Babula (2009): “*The Link between openness and long run economic growth*”, *Journal of International Commerce and Economic*, 2: 1-20.
- Anker, R.; Chernyshev, I.; Egger, P.; Mehran, F.; J. Ritter (2002): “*Measuring decent work with statistical indicators*”, BIT, Document de travail n° 2.
- Becker, Gary S. (1993), Nobel Lecture: “*The Economic way of looking at behaviour*”, *Journal of Political Economy*, Volume 101, n° 3, pp. 985-409.
- Cadot, O.; C. Carrere; V. Strauss-Kahn (2011): “*Trade diversification: drivers and impacts*”, in M. Jansen; R. Peters; J.M. Salazar-Xirinachs: “*Trade and employment: from myths to facts*”, BIT, Genève.
- EGFSN (2005): “*Future skills needs of the Irish medical devices sector*”; <http://www.skillsireland.ie/publication/egfsnSearch.jsp?ft=/publications/2008/title,2514,en.php>
- Goldberg, P; Pavcnik, N. (2007): “*Distributional effects of globalization in developing countries*” in: *Journal of Economic Literature*, Vol. 45(1), pp. 39-82.
- BIT (2008): “*Conclusions sur les compétences en vue de stimuler la productivité, la croissance de l’emploi et le développement*”, Conférence internationale du Travail, 2008, Genève.
- BIT (2010): “*Promoting economic diversity in Ukraine: the role of the business enabling environment, skills policies and export promotion*”.
- BIT (2011): “*Skills for trade and economic diversification in Bangladesh: the case of pharmaceuticals and agro-food*”.
- BIT (2011): “*Skills policies for economic diversification in the Former Yugoslav Republic of Macedonia*”.
- BIT (2012): “*Skills for trade and economic diversification in the Kyrgyz garment sector*, Rapport sur l’emploi, n° 19, 2012.
- IWEA & Deloitte (2009): “*Jobs and investment in Irish wind energy - Powering Ireland’s economy*”.

Hoekman, B.; Winters, A. (2005): "*Trade and employment: stylized facts and research findings*", Banque mondiale, Document de travail n° 3676.

OCDE (2002): "*Management training in SMEs*".

OCDE, BIT, Banque mondiale, OMC (2010): "*Seizing the benefits of trade for employment and growth*", Rapport en vue du Sommet du G20, Seoul.

Thompson, A.; Strickland, A. (2008): "*Strategic management: concepts and cases*", 12th Edition", McGraw Hill.

Woessmann, L. (2011): "*Education policies to make globalization more inclusive*", in: M. Bacchetta; M. Jansen: "*Making globalization socially sustainable*", BIT et OMC, Genève.

## ANNEXE

### EXEMPLE DE QUESTIONNAIRE D'ENTREVUE STED TRANSFORMATION DE PRODUITS AGRO-ALIMENTAIRES, BANGLADESH

1. Que produit votre entreprise?

---

---

---

---

---

2. Quel a été votre chiffre d'affaires annuel en 2010? Quel a été le taux de croissance de la production durant les cinq dernières années; quel taux de croissance prévoyez-vous pendant les cinq prochaines années? Quelle part de la croissance des cinq prochaines années attendez-vous des marchés d'exportation?

---

---

---

---

---

3. Veuillez indiquer la part de votre production totale:

- a) vendue localement: \_\_\_\_\_
- b) exportée directement: \_\_\_\_\_
- c) exportée par un intermédiaire: \_\_\_\_\_

4. (Si l'entreprise exporte): Quels sont vos principaux marchés d'exportation; vers combien de pays?

---

---

---

---

---

5. Quelle part de la société est détenue:...

- a) par des intérêts privés nationaux \_\_\_\_\_
- b) par des intérêts publics nationaux \_\_\_\_\_
- c) par des intérêts étrangers \_\_\_\_\_
- d) autres \_\_\_\_\_

6. Selon vous, quelles sont les possibilités de croissance les plus prometteuses pour votre entreprise et les sociétés semblables dans les cinq prochaines années?

---

---

---

---

---

7. Selon vous, quelles sont les menaces les plus importantes auxquelles feront face votre entreprise et les sociétés semblables dans les cinq prochaines années?

---

---

---

---

---

8. Quels marchés d'exportation vous semblent les plus prometteurs pour les produits semblables à ceux de votre entreprise?

---

---

---

---

---

Quels produits? Quels pays? Quels types de client (grand public; marché ethnique; clients sensibles au prix ...)?

---

---

---

---

---

Parmi ces marchés, sur lesquels êtes-vous déjà présent?

---

---

---

---

---

Selon vous, sur quels marchés votre entreprise, ou des sociétés bangladaises semblables, sont-elles susceptibles de s'implanter sérieusement?

---

---

---

---

---

9. Quels types de réseaux de vente et de distribution utilisez-vous actuellement sur les marchés d'exportation? Selon vous, lesquels seront les plus importants à l'avenir?

Entreprises de distribution \_\_\_\_\_

Agents \_\_\_\_\_

Equipes de vente employées par votre entreprise sur le marché cible; \_\_\_\_\_

Vente aux grandes chaînes de distribution \_\_\_\_\_

Autre (veuillez préciser) \_\_\_\_\_

10. Veuillez répondre aux questions suivantes pour votre entreprise globalement et, dans la mesure du possible, pour chaque profil professionnel.

	Nombre de travailleurs des effectifs de base	Nombre maximal de travailleurs saisonniers	Niveau habituel d'instruction et type de formation des travailleurs	Quelles institutions dispensent habituellement cette instruction et formation?
<b>TOTAL</b>				
Préposés à la transformation alimentaire				
Préposés au conditionnement				
Contremaîtres de production				
Préposés à l'assurance qualité et à la sécurité alimentaire				
Techniciens d'équipement				
Techniciens de laboratoire				
Ingénieurs				
Scientifiques spécialisés en alimentation				
Préposés aux achats				
Préposés à la commercialisation				
Personnel de vente				
Travailleurs du transport (chauffeurs, etc.)				
Personnel administratif, secrétaires, comptables				
Personnel de soutien (catering, sécurité)				
Gestionnaires de production et autres cadres d'usine				
Autres (veuillez préciser)				
Autres (veuillez préciser)				
Autres (veuillez préciser)				

	Nombre actuel de postes vacants	Difficulté à trouver des travailleurs possédant les qualifications requises (sur une échelle de 1 à 5; 5 étant le plus difficile)	Comment évaluez-vous l'augmentation de vos besoins en personnel, dans le cadre du scénario de croissance décrits au point B7?
<b>TOTAL</b>			
Préposés à la transformation alimentaire			
Préposés au conditionnement			
Contremaîtres de production			
Préposés à l'assurance qualité et à la sécurité alimentaire			
Techniciens d'équipement			
Techniciens de laboratoire			
Ingénieurs			
Scientifiques spécialisés en alimentation			
Préposés aux achats			
Préposés à la commercialisation			
Personnel de vente			
Travailleurs du transport (chauffeurs, etc.)			
Personnel administratif, secrétaires, comptables			
Personnel de soutien (catering, sécurité)			
Gestionnaires de production et autres cadres d'usine			
Autres (veuillez préciser)			
Autres (veuillez préciser)			
Autres (veuillez préciser)			

11. Globalement, dans quelles proportions recrutez-vous des personnes: qui viennent de terminer leurs études ou de compléter leur formation, ou qui possèdent déjà de l'expérience?

---

---

---

---

---

12. Offrez-vous des stages ou des apprentissages structurés? Pour quels types d'emplois? Approximativement combien par année?

---

---

---

---

---

13. Le nombre de personnes potentiellement disponibles pour un recrutement est-il suffisant? Pour quels types de travail (le cas échéant) rencontrez-vous des difficultés de recrutement, tant en ce qui concerne les niveaux de qualification que le nombre de candidats disponible?

---

---

---

---

---

14. Dans quelle mesure êtes-vous satisfait des enseignements et des formations suivis par les personnes que vous avez recrutées? (Veuillez répondre séparément pour les différents types de cours et de formation). Quels changements (le cas échéant) vous semblent nécessaires?

---

---

---

---

---

15. A quel point êtes-vous satisfait des qualifications que possèdent vos employés actuels, par rapport à leurs fonctions actuelles?

---

---

---

---

---

Quelles améliorations souhaiteriez-vous?

---

---

---

---

---

Quels sont les obstacles à la réalisation de ces améliorations?

---

---

---

---

---

Etes-vous en mesure: d'offrir des formations adéquates? De trouver en externe des formations répondant à vos besoins?

---

---

---

---

---

16. D'ici cinq ans, quelles améliorations devraient être apportées au fonctionnement de votre entreprise pour s'implanter sur les marchés d'exportation, ou rivaliser efficacement contre les importations au Bangladesh?

---



---



---



---



---

Veuillez évaluer l'importance des améliorations dans chacun des domaines suivants pour le succès de votre entreprise à l'avenir.

	Pas important	Relativement important	Très important	Essentiel
Approvisionnement en intrants agricoles ou aquacoles de haute qualité				
Collaboration avec les agriculteurs				
Chaîne du froid				
Processus de fabrication efficaces				
Circuits courts de production				
Manipulation sécuritaire des aliments				
Gestion de la qualité				
Développement de produits				
Homologation réglementaire				
Conformité réglementaire				
Commercialisation au Bangladesh				
Gestion de la chaîne de distribution internationale				
Vente aux grandes chaînes de distribution (p. ex. Carrefour)				
Commercialisation internationale				
Développement des marques				
Recherche sur la consommation à l'échelon international				
Autres (veuillez préciser)				

17 Pour chacun des domaines où vous avez indiqué que des améliorations seraient «très importantes» ou «essentiels» pour votre entreprise, quelles sont les implications sur le plan des compétences professionnelles?

---

---

---

---

---

Veillez répondre tant en ce qui concerne les emplois existants que les nouveaux types d'emplois.

---

---

---

---

---

Veillez répondre tant en ce qui concerne la nature des compétences nécessaires que le nombre de personnes qui les possèdent.

---

---

---

---

---

Quelles autres considérations, non directement liées aux compétences, sont essentielles?

---

---

---

---

---

18. Sur le plan de l'enseignement et de la formation, quelles sont les implications pour chacun des besoins de compétences dont nous avons discuté?

---

---

---

---

---

Faut-il offrir de nouveaux cours? Lesquels? Sous quelle forme? Quels types d'organisations devraient les dispenser? Comment la branche d'activité peut-elle contribuer à la conception de ces cours?

---

---

---

---

---

Veillez répondre tant en ce qui concerne la formation de base que celle des personnes occupant déjà un emploi. Veillez préciser en fonction des formations longues et courtes, à tous les niveaux de l'entreprise (opérateurs de base, chercheurs, haute direction).

---

---

---

---

---

D'autres changements au système d'enseignement et de formation vous semblent-ils nécessaires?

---

---

---

---

---





## STED

### Compétences professionnelles pour le commerce et la diversification économique

Offrir aujourd'hui aux travailleurs d'un pays les compétences professionnelles dont ils auront besoin demain est l'un des facteurs essentiels de succès sur un marché mondialisé en constante évolution. Cet élément déterminant de la compétitivité des entreprises contribue largement à la création d'emplois, notamment pour les jeunes.

Le BIT a élaboré un outil d'assistance technique, destiné à aider les décideurs politiques et les mandants de l'OIT à mener conjointement une réflexion stratégique sur les besoins de compétences professionnelles dans un monde en évolution rapide, et sur l'offre requise pour y répondre. Cet outil s'appelle STED: Compétences professionnelles pour le commerce et la diversification économique (en Anglais: «*Skills for Trade and Economic Diversification, STED*»).

Ce guide se veut un recueil de conseils pratiques destiné aux personnes ou aux entités qui commanditent ou mettent en œuvre des projets d'assistance technique axés sur les politiques de développement des compétences dans les secteurs exposés au commerce international. Fondé sur l'expérience menée dans quatre pays pilotes (Bangladesh, Kirghizistan, Ex-République Yougoslave de Macédoine et Ukraine), ce guide décrit un processus STED type, en six étapes, qui permet de formuler des recommandations concrètes en ce qui concerne les politiques, le cadre institutionnel et les entreprises, et d'élaborer des politiques sur les compétences professionnelles dans un contexte de concurrence mondiale.

<http://www.ilo.org/STED>

ISBN 978-92-2-231-257-3

