



# ANTICIPATION DES COMPÉTENCES: UN REGARD PROSPECTIF

## L'anticipation des compétences, puissant outil potentiel de décision politique

En ces temps de changements, il serait utile de savoir quelles transformations provoqueront sur le marché du travail la technologie, le changement climatique et la démographie. Cela faciliterait grandement les choix d'éducation et de formation des individus, aiderait les entreprises à déterminer de quelles compétences elles ont besoin et permettrait aux décideurs politiques d'adapter les systèmes d'éducation et de formation aux nouveaux besoins en compétences.

La veille stratégique du marché du travail et des compétences, qui fournit des informations sur les tendances du marché du travail et les besoins en compétences, actuels et futurs, peut aider citoyens, entreprises et responsables politiques à prendre des décisions en toute connaissance de cause. L'utilité de cette veille stratégique fait l'objet d'un consensus de plus en plus large. Elle compte parmi les priorités politiques à l'échelle de l'Union européenne (UE), comme énoncé dans la «Nouvelle stratégie en matière de compétences pour l'Europe» de la Commission européenne, mais aussi à l'échelle mondiale, comme dans la mise à jour 2017 du Consensus de Shanghai de l'Unesco<sup>(1)</sup>. Toutefois, le travail de collecte, d'analyse et d'utilisation de ces informations dans la décision politique doit s'appuyer sur des processus, bénéficier du soutien des pouvoirs publics et être enrichi par les apports et l'adhésion pleine et entière de toutes les parties prenantes.

Pour le Cedefop, le processus d'anticipation et d'adéquation des compétences consiste à produire et étoffer un corpus d'informations sur le marché du travail et les compétences pour parvenir à un meilleur équilibre entre offre et demande de compétences, afin de promouvoir le développement économique grâce à des investissements ciblés dans les compétences de la part des individus, des pays, des régions, des secteurs ou des entreprises. L'anticipation des compétences n'est pas une planification de la main-d'œuvre; l'intention n'est pas de prédire le nombre de plombiers dont nous aurons besoin en 2025.

### ÉTATS DES LIEUX DU CEDEFOP CONCERNANT LES APPROCHES D'ANTICIPATION ET D'ADEQUATION DES COMPETENCES DANS LES ÉTATS MEMBRES DE L'UE, 2017

Les états des lieux du Cedefop examinent les approches de l'anticipation des compétences dans les 28 États membres de l'UE.

Ils montrent les différences et les similitudes de l'anticipation des compétences en termes de méthodes et d'outils, de structures de gouvernance, de diffusion des résultats et d'utilisation dans l'élaboration des politiques. Ils passent en revue les approches actuelles, fournissant des éclairages et des enseignements politiques potentiellement utiles pour exploiter au mieux ce qui pourrait s'avérer un puissant outil politique.

Ces états des lieux sont téléchargeables à partir du site du Panorama européen des compétences, dans la rubrique «Analytical highlights» [Points d'analyse]:

**SKILLS PANORAMA**

*Inspiring choices on skills and jobs in Europe*



(1) <http://www.cedefop.europa.eu/en/news-and-press/news/cedefop-presents-cooperation-qualifications-frameworks-tvet-conference?NL=72>

**TABLEAU 1. EXEMPLES DE DOMAINES POLITIQUES SOUTENUS PAR L'ANTICIPATION DES COMPÉTENCES DANS LES ÉTATS MEMBRES DE L'UE**

Domaine politique	Exemples d'États membres
Conception des programmes et des contenus de l'EFPP	Allemagne, Autriche, Bulgarie, Chypre, Danemark, Estonie, Finlande, France, Grèce, Italie, Pologne, Slovaquie
Financement et attribution des places d'enseignement et de formation	Finlande, Hongrie, Portugal, Roumanie, Suède
Politiques de formation sur le marché du travail	Allemagne, Belgique, Bulgarie, Espagne, Irlande, Lettonie
Orientation professionnelle	Allemagne, Autriche, Croatie, Finlande, France, Italie, Lituanie, Luxembourg, Pays-Bas, Royaume-Uni
Élaboration des profils et référentiels professionnels	Belgique, Slovaquie
Placement et autres services aux demandeurs d'emploi	Danemark

Source: Cedefop

L'anticipation des compétences s'intéresse à l'évolution des marchés du travail et, par conséquent, aux changements qui interviennent dans les emplois, les compétences et les besoins d'apprentissage. Cette anticipation n'est pas une boule de cristal et ne prétend pas pouvoir prédire avec certitude l'évolution des compétences, mais elle peut signaler les inadéquations actuelles et potentielles et éclairer les décisions pour les résorber.

Les états des lieux de l'anticipation des compétences du Cedefop montrent clairement que tous les États membres (voir encadré) entreprennent de nouvelles activités dans ce domaine et/ou étendent les activités déjà menées et renforcent leur utilisation dans l'élaboration des politiques.

### L'anticipation des compétences dans l'élaboration des politiques

L'anticipation et l'adéquation des compétences efficaces, fondées sur une veille de qualité du marché du travail et des compétences, permettent de rapprocher éducation, formation et emploi. Elles peuvent encourager les partenariats et la coopération afin de fournir des compétences et qualifications d'enseignement et de formation professionnels (EFPP) pertinentes pour les entreprises et prisées par les employeurs.

Dès lors, les États membres utilisent l'anticipation des compétences au niveau national et régional pour soutenir de nombreuses politiques liées à l'emploi,

l'éducation et la formation (tableau 1). Certains l'utilisent pour soutenir d'autres domaines politiques, comme la politique économique en Lettonie ou la transition vers l'économie verte et numérique en Irlande. Les agences gouvernementales et les services publics de l'emploi ne sont pas les seuls utilisateurs de l'anticipation des compétences. En Allemagne, Autriche et France, par exemple, les partenaires sociaux l'utilisent pour éclairer le processus décisionnel au niveau des secteurs ou des entreprises.

### Méthodes d'anticipation des compétences

Les méthodes d'anticipation des compétences varient selon les États membres; les principales sont l'évaluation, la prévision et la prédiction des compétences. Les sources de données présentent aussi des différences; les méthodes utilisées peuvent avoir une incidence sur les données disponibles et vice versa. Certaines méthodes se prêtent davantage à un inventaire de l'offre et de la demande de compétences et d'autres à l'établissement de projections à long terme. Quelle que soit la méthode, l'anticipation des compétences est à même de fournir des éclairages sur les questions de compétences à court, moyen et long termes et de soutenir l'élaboration des politiques aux niveaux macro, méso et micro.

Tous les États membres, sauf Chypre, la Hongrie et la République tchèque, effectuent des évaluations ou

audits de compétences au niveau national et/ou régional comme en Suède. Ces exercices permettent d'analyser dans le détail les besoins actuels en compétences et les implications potentielles des tendances passées. Ils comportent parfois une dimension sectorielle, comme dans le système letton d'observatoire du marché du travail et de prévision des compétences (OSKA).

De nombreux États membres établissent également des prévisions quantitatives de compétences. Ces prévisions s'appuient le plus souvent sur des modèles économiques qui, à partir de scénarios prospectifs sur les nombreux déterminants du marché du travail, envisagent les évolutions au niveau des secteurs, des professions et des compétences. Pour être efficaces, ces prévisions quantitatives nécessitent des données longitudinales de qualité sur le marché du travail. La construction des modèles et l'interprétation des résultats exigent aussi du temps et de l'expertise. Certains États membres, comme le Royaume-Uni, établissent des prévisions quantitatives à l'échelon national et régional. Parmi les pays déjà dotés de solides modèles de prévision des compétences, on peut notamment citer l'Allemagne, la Finlande, l'Irlande, les Pays-Bas, le Royaume-Uni et la Suède. D'autres pays, tels que l'Estonie et la Grèce, s'emploient à améliorer leurs modèles et infrastructures de prévision ou à en établir de nouveaux. Les prévisions de compétences à moyen terme du Cedefop fournissent également des données sur les États membres (encore) dépourvus de modèles nationaux, par exemple Malte.

Les prédictions qualitatives des tendances à long terme des compétences, visant à identifier les implications pour l'élaboration future des politiques, sont d'un usage moins courant dans les États membres. Toutes les méthodes et sources de données, qui vont des rapports d'experts aux techniques Delphi, exigent de la part des experts et des parties prenantes des apports de qualité et une participation active.

Parmi les autres approches de l'anticipation des compétences, on peut citer les enquêtes auprès des employeurs et salariés et les études sur le devenir des diplômés de l'EFPP ou de l'enseignement supérieur. Les Pays-Bas suivent la transition vers la vie active des sortants de la plupart des secteurs de leur système éducatif. Ils conduisent aussi des

exercices statistiques ad hoc, portant souvent sur un secteur spécifique.

Toutes les méthodes ont leurs points forts et leurs points faibles. Les meilleures pratiques associent les éléments quantitatifs et qualitatifs les plus adaptés aux caractéristiques nationales, telles que les structures de gouvernance et les objectifs politiques. Il n'existe pas d'approche miracle unique; une combinaison de méthodes et d'outils permet souvent d'obtenir de meilleurs résultats. Cependant, la multiplicité des activités, méthodes et cadres temporels peut poser des problèmes de coordination, avec un risque de fragmentation préjudiciable à la valeur et à l'utilisation des données de l'anticipation des compétences. Quelle que soit la méthode, des données de qualité sont indispensables; or, l'infrastructure statistique défailante dans certains États membres compromet l'efficacité des méthodes. Un autre obstacle, notamment pour la prévision des compétences, est l'utilisation d'indicateurs imparfaits, comme les niveaux et types de certifications et de professions, pour mesurer les compétences. Il se peut qu'un emploi soit en forte demande, mais que les compétences qu'il requiert aient été radicalement modifiées par la technologie, par exemple.

## Anticipation efficace des compétences

La mesure dans laquelle les résultats de l'anticipation des compétences influent sur les décisions des individus et des responsables politiques dépend de la bonne gouvernance des compétences.

La gouvernance des compétences est capitale. L'anticipation des compétences peut avoir des incidences sur de multiples politiques et associer de multiples acteurs. Chaque État membre a ses propres traditions, pratiques et structures administratives, qui façonnent son approche de la gouvernance des compétences. La dimension régionale est forte en Belgique et au Danemark, par exemple, alors que l'approche est plus centralisée dans des pays comme la Bulgarie, Chypre, la Grèce et l'Irlande. Les activités d'anticipation des compétences sont souvent (co-) pilotées par le ministère du travail et/ou celui de l'éducation, avec un rôle clé dévolu aux services publics de l'emploi. Dans tous les cas, c'est essentiellement l'entité pilote qui décide de l'axe

thématique, des priorités politiques et même du cadre temporel (court, moyen ou long terme) des activités.

Aucun modèle unique de gouvernance ne peut garantir l'efficacité de l'anticipation des compétences en tant qu'outil politique, mais certains principes peuvent faciliter la coordination entre les divers acteurs, ainsi que le ciblage des groupes et des processus, notamment:

- des objectifs politiques clairs;
- l'utilisation et l'appropriation des résultats par toutes les parties prenantes;
- la diffusion, afin d'assurer un impact à grande échelle;
- le financement durable.

Globalement, dans tous les États membres, l'un des buts de l'anticipation des compétences est de mieux faire coïncider offre et demande de compétences pour réduire les inadéquations. Au Royaume-Uni, par exemple, cette anticipation s'inscrit dans l'objectif politique d'instaurer un système de marché pour la formation et les compétences. Employeurs et apprenants utilisent l'information pour décider des compétences dont ils ont besoin. Ces décisions se traduisent en demande à laquelle le marché répond en améliorant l'offre.

Les stratégies globales de compétences comportant un élément d'anticipation permettent de mieux exploiter le potentiel de cette anticipation. Ces stratégies peuvent être nationales, comme la «*National Skills Strategy 2025*» en Irlande, ou régionales, comme la «*Stratégie 2025*» pour Bruxelles, en Belgique. Pour autant, il n'est pas facile d'intégrer dans une stratégie globale les diverses composantes du développement des compétences, telles que l'enseignement (y compris supérieur) et la formation, la certification et la validation, les politiques actives du marché du travail et l'orientation, et les stratégies de ce type font défaut dans l'UE.

Les divers acteurs jouent un rôle très inégal selon les États membres: ils peuvent être systématiquement et activement associés à toutes les étapes – conception des activités d'anticipation des compétences, collecte des données, utilisation des informations produites –, avoir un rôle consultatif ou être simples destinataires des résultats.

Dans les pays à forte tradition de partenariat social, les syndicats et les organisations d'employeurs jouent le plus souvent un rôle intégral. Les prestataires d'EFP et les organisations sectorielles comptent parmi les autres acteurs clés; quant aux experts, ils ont habituellement un rôle consultatif plutôt que décisionnel. Au Luxembourg, pays à forte tradition de concertation sociale, les partenaires sociaux sont étroitement associés au processus. En Hongrie, ils participent aussi aux discussions sur les besoins en compétences, mais c'est le groupe des employeurs qui tend à être le plus influent. Certains États membres comme l'Allemagne, le Danemark, l'Espagne, la Finlande, la France, le Luxembourg, les Pays-Bas, la Pologne et la Suède, se distinguent par la participation d'un large éventail d'acteurs – entreprises, organisations d'employeurs, syndicats et organismes sectoriels, notamment –, via divers modèles de collaboration. En Irlande, par exemple, le groupe d'experts sur les besoins futurs en compétences (*Expert Group on Future Skill Needs*) mène ses activités dans le cadre d'un partenariat social. Par contre, au Royaume-Uni, les acteurs sont associés au cas par cas aux diverses initiatives d'anticipation des compétences.

La participation formelle à l'anticipation des compétences ne garantit pas une contribution utile. Le degré d'engagement et d'appropriation détermine la qualité de cette participation. En Allemagne, d'aucuns craignent que le grand nombre de méthodes d'anticipation utilisées ne pose des problèmes de coordination. Pour autant, les nombreux acteurs maintiennent une étroite coopération; ils acceptent les divergences d'intérêts et, ce qui est important, utilisent les résultats dans l'élaboration des politiques. Au Luxembourg, coordination entre acteurs et recherche du consensus sont au cœur de l'approche. Au Portugal, les acteurs contribuent à la définition des objectifs stratégiques de l'anticipation des compétences. En République tchèque, ils sont associés au cas par cas et indirectement; 29 conseils sectoriels ont été mis en place pour encourager la participation au processus décisionnel sur les questions liées au marché du travail, dont l'anticipation des compétences.

La diffusion des résultats est déterminante pour l'efficacité de l'anticipation des compétences. Il importe que les informations et données produites soient utilisées par d'autres entités, et pas

uniquement par celle qui commande l'activité. La plupart des États membres diffusent les résultats auprès d'un large public, via divers supports et événements: rapports, revues, sites internet, télévision, journaux, séminaires, etc. L'Irlande, la Lituanie et le Luxembourg, par exemple, ont mis en place des portails internet sur les compétences. Au Royaume-Uni, les données sont accessibles gratuitement à partir du portail de données en ligne *LMI for All* via une interface de programmation d'application pour sites internet et téléphones mobiles.

## Impact et financement

Il importe d'interpréter les résultats et de les présenter à chaque groupe cible sous une forme assimilable et attractive. Par exemple, l'information sur la recherche d'emplois doit être locale ou offrir des perspectives de mobilité réalistes. Il faut aussi songer aux besoins de compétences et d'aide pour utiliser cette information de divers groupes, tels les jeunes apprenants, les travailleurs seniors et les migrants. En tenant compte des besoins des utilisateurs, le [Panorama européen des compétences](#) vise à faciliter l'accès à l'information sur le marché du travail et les compétences de ceux qui en ont besoin dans l'ensemble de l'UE.

La diffusion efficace des résultats exige des processus formels. En Pologne, par exemple, le principal outil de prévision, l'étude sur le capital humain (BKL), est assorti d'une stratégie claire de diffusion dotée d'un budget spécifique. Les résultats sont diffusés via des rapports annuels sur le site internet de la BKL ainsi que des cycles de conférences nationales et de séminaires régionaux destinés aux divers acteurs.

Un autre facteur de réussite de l'anticipation des compétences est le financement. À cet égard aussi, les approches diffèrent. Dans la plupart des États membres, les ministères de l'éducation ou du travail sont les principaux financeurs des activités d'anticipation des compétences. Ces activités, notamment lorsqu'il s'agit d'enquêtes auprès des employeurs et des salariés, peuvent aussi être commandées et financées par les organisations d'employeurs et les syndicats – en Grèce, par exemple. En Lituanie, les établissements d'enseignement supérieur sont tenus de conduire des enquêtes de satisfaction auprès des employeurs

concernant les récents diplômés. Le Fonds social européen a soutenu des activités d'anticipation des compétences dans divers États membres, que leur système soit nouvellement mis en place ou déjà bien établi: Autriche, Estonie, France, Lettonie, Lituanie, Malte, Roumanie et Slovénie, notamment.

Lorsque les activités sont tributaires d'une aide financière limitée dans le temps, elles peuvent être frappées d'une «date d'expiration». Elles pourront alors prendre la forme d'initiatives fragmentées et ponctuelles, aux effets à court terme, peu susceptibles d'instaurer la confiance des parties prenantes dans l'utilité et la viabilité de l'anticipation des compétences en tant qu'outil politique. Toutes les approches de financement ont leurs points forts et leurs points faibles: issu d'une source unique, le financement est plus exposé au tarissement; issu de plusieurs sources, il peut poser des problèmes de coordination. L'essentiel est qu'il soit durable.

## Regard prospectif

Les états des lieux des approches de l'anticipation des compétences dans l'UE établis par le Cedefop montrent les évolutions et bonnes pratiques nationales susceptibles d'inspirer les acteurs d'autres pays. Ils pourraient encourager de nouvelles initiatives et méthodes de collaboration, tant de la part des pouvoirs publics que des autres acteurs, notamment des partenaires sociaux.

À l'heure où les États membres s'emploient à renforcer leurs capacités d'anticipation et d'adéquation des compétences, les solutions aux défis politiques actuels et à venir exigent une analyse plus approfondie et mieux ciblée. Face à la complexité de l'anticipation des compétences et de sa gouvernance, il importe de rechercher dans les exemples nationaux des réponses mais aussi des actions utiles et réalisables.

Le projet d'analyses par pays de la gouvernance des systèmes d'anticipation et d'adéquation des compétences du Cedefop <sup>(22)</sup> vise à aider les États membres participants à surmonter les obstacles pour améliorer leur propre système. Il s'agit d'un travail collaboratif, dans lequel les acteurs nationaux sont aux commandes, identifiant les domaines d'action prioritaires et apportant de précieux éclairages. En 2016, ce travail a été effectué avec Malte et l'Islande; pour la période 2017-2019, le Cedefop a été sollicité par la Bulgarie, l'Estonie, la Grèce et la Slovaquie.

Dans le cadre de cette collaboration, le Cedefop apporte une expertise technique ainsi que des méthodes et outils pour encourager la coopération et le consensus entre les pouvoirs publics et les autres acteurs nationaux, notamment les partenaires sociaux, afin de préparer le terrain sur lequel ils pourront développer l'anticipation et l'adéquation des compétences dans leur pays.

---

<sup>(2)</sup> *Governance of skills anticipation and matching systems: Country reviews*  
<http://www.cedefop.europa.eu/en/events-and-projects/projects/assisting-eu-countries-skills-matching>