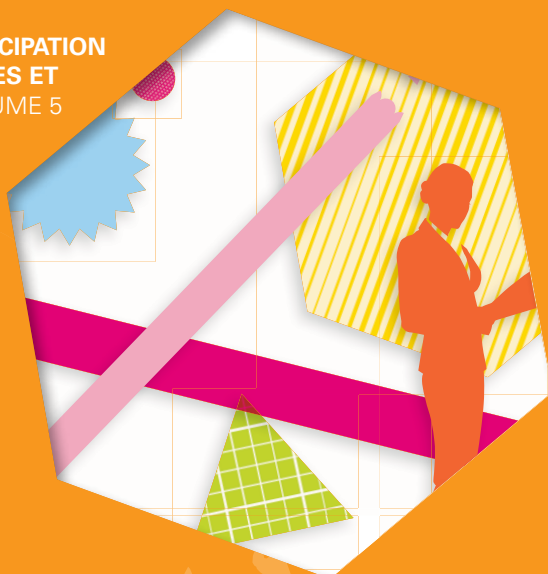


ÉLABORER ET MENER UNE ENQUÊTE SUR LES BESOINS EN COMPÉTENCES DES ÉTABLISSEMENTS

GUIDE POUR UNE BONNE ANTICIPATION
DES BESOINS EN COMPÉTENCES ET
DES EMPLOIS DE DEMAIN VOLUME 5



Europe Direct est un service destiné à vous aider à trouver des réponses aux questions que vous vous posez sur l'Union européenne.

**Un numéro unique gratuit (*) :
00 800 6 7 8 9 10 11**

(*) Les informations sont fournies à titre gracieux et les appels sont généralement gratuits (sauf certains opérateurs, hôtels ou cabines téléphoniques). D'autres informations sur l'Union européenne sont disponibles sur le site Internet : <http://europa.eu>.

Luxembourg : Office des publications de l'Union européenne, 2021

D'autres informations sur l'Union européenne sont disponibles sur le site Internet : <http://europa.eu>.

Titre: Élaborer et mener une enquête sur les besoins en compétences des établissements: Guide pour une bonne anticipation des besoins en compétences et des emplois de demain: Volume 5

ISBN 978-92-2036-001-9 (imprimé)

ISBN 978-92-2036-002-6 (pdf Web)

Egalement disponible en Anglais: Developing And Running An Establishment Skills Survey, Guide to Anticipating and Matching Skills and Jobs Volume 5, Genève, 2017

Imprimé: ISBN 978-92-9157-666-1 doi:10.2816/413514 TA-02-17-207-EN-C

pdf Web: ISBN 978-92-9157-665-4 doi:10.2816/614489 TA-02-17-207-EN-N

© Fondation européenne pour la formation / Centre européen pour le développement de la formation professionnelle / Bureau international du Travail, 2021

Reproduction autorisée, moyennant mention de la source.

Le contenu de cette publication relève de la seule responsabilité des auteurs et ne reflète pas nécessairement l'opinion des institutions européennes ou du Bureau international du travail.

Couverture : © Article 10

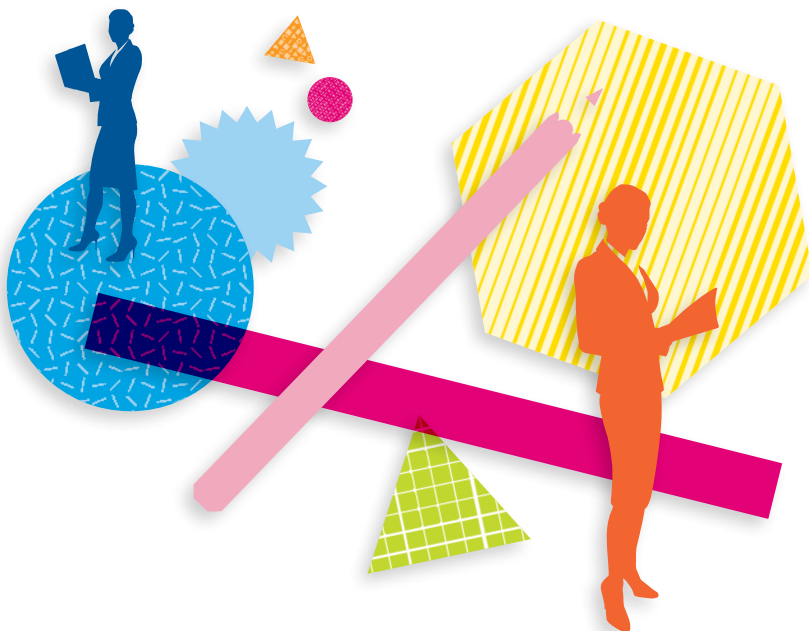
IMPRIMÉ EN ITALIE

Recueil sur l'anticipation
des besoins en
compétences et
l'adéquation entre l'offre
et la demande de
compétences

ÉLABORER ET MENER UNE ENQUÊTE SUR LES BESOINS EN COMPÉTENCES DES ÉTABLISSEMENTS

GUIDE POUR UNE BONNE ANTICIPATION
DES BESOINS EN COMPÉTENCES ET
DES EMPLOIS DE DEMAIN VOLUME 5

Ferran Mane and Teresa Corbella





Face à des marchés du travail complexes et dynamiques, la collecte d'informations sur les besoins de compétences actuels et futurs peut permettre d'améliorer l'adéquation entre la formation et les emplois, un point d'importance capitale pour tous les pays du monde. Au cours des dernières années, les rapides progrès technologiques et la concurrence mondiale ont fortement incité de nombreux pays à parvenir à une meilleure compréhension des besoins du marché du travail et de l'adéquation entre l'offre et la demande de compétences. Cette adéquation peut en outre contribuer à réduire le chômage, notamment chez les jeunes. Elle permet d'assurer un avenir meilleur pour les citoyens en améliorant l'employabilité, la mobilité sociale et l'inclusion.

L'Union européenne (UE) attache une grande importance à l'anticipation des compétences et l'amélioration de l'adéquation entre les compétences offertes et les besoins du marché du travail. La stratégie Europe 2020 et, en particulier, la Stratégie pour des compétences nouvelles et des emplois reconnaît que les approches et les méthodes d'anticipation et d'ajustement peuvent contribuer à développer une main-d'œuvre qualifiée possédant la bonne combinaison de compétences adaptée aux besoins du marché du travail, tout en améliorant la qualité des emplois et l'apprentissage tout au long de la vie. Le Panorama des compétences de l'UE, lancé en 2012, soutient les efforts visant à fournir de meilleures données et informations sur les compétences dont le marché du travail a besoin.

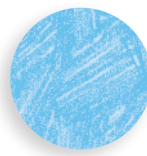
La représentation tripartite des États membres de l'Organisation internationale du Travail (OIT) reconnaît que les pays qui ont réussi à lier les compétences aux gains de productivité, à l'emploi et au développement ont orienté leur politique de développement des compétences vers trois grands objectifs :

- l'adéquation de l'offre à la demande actuelle de compétences ;
- les mesures visant à aider les travailleurs et les entreprises à s'adapter au changement ;
- l'acquisition et le maintien des compétences en vue de la satisfaction des futurs besoins du marché du travail.

Une telle stratégie implique d'anticiper et de mettre à disposition les compétences qui seront demandées à l'avenir. La Stratégie de formation du G20 « Une main-d'œuvre qualifiée pour une croissance forte, durable et équilibrée », élaborée par l'OIT en 2010, estime que l'anticipation des besoins en compétences est l'une des principales composantes d'un système

efficace de développement des compétences.

L'adéquation entre l'offre et la demande de compétences repose sur un processus complexe et dynamique qui implique la participation de multiples acteurs prenant de multiples décisions à différents moments : les individus et leur famille, qui prennent des décisions concernant leur éducation et leur formation ; les responsables des politiques de l'éducation, de la formation et du marché du travail, qui décident de la configuration des systèmes d'éducation et de formation, des politiques de l'emploi et des investissements ; les établissements de formation, qui définissent le type et le contenu des formations à dispenser ; et les employeurs, qui déterminent comment former les travailleurs et comment utiliser les compétences.



Compte tenu de la nature complexe et dynamique du processus, une adéquation parfaite entre l'offre et la demande de compétences n'est ni réalisable (surtout dans un contexte d'évolution rapide des marchés du travail et des économies) ni nécessaire, puisque nombreuses sont les personnes capables d'exercer une variété d'emplois et nombreux sont les emplois susceptibles d'être exercés par des personnes aux compétences variées. Il est toutefois essentiel que les décideurs politiques soient conscients de la nécessité de réduire le risque de créer d'importants déficits de compétences qui compromettent l'employabilité des individus et qui entravent la productivité des entreprises et la croissance des économies.

L'expérience internationale montre qu'un système complet d'information sur le marché du travail (SIMT) est le pilier de toute stratégie en faveur de l'éducation et de l'emploi, mais qu'aucune méthodologie unique ne peut générer suffisamment de connaissances sur le marché du travail pour éviter ou réduire au minimum les inadéquations de compétences. La bonne combinaison de méthodes et leur complémentarité s'avèrent essentielles pour avoir un aperçu fiable et complet de la demande de compétences et de leur adéquation.

Pour les pays en développement ou en transition, l'adéquation et l'anticipation en matière de compétences s'avèrent encore plus complexes compte tenu de leurs conditions socio-économiques particulières et de la fragilité de leurs institutions, capacités et systèmes de gouvernance. De nombreux pays en développement n'ont pas suffisamment d'informations sur le marché du travail et doivent intensifier leurs efforts et leurs investissements pour mettre en place des systèmes d'information solides. Quoi qu'il en soit, même si ces informations restent limitées, elles peuvent être utilisées plus efficacement grâce à des outils et des analyses méthodologiques appropriés.

Pour relever ces défis, la Fondation européenne pour la formation (ETF), le Centre européen pour le développement de la formation professionnelle (Cedefop) et le Bureau international du Travail (BIT) ont uni leurs forces, en combinant expertise et couverture géographique, pour élaborer un recueil de guides méthodologiques sur l'anticipation et la mise en adéquation de l'offre et de la demande de compétences :

- [Volume 1 : Comment utiliser les informations sur le marché du travail](#)
- [Volume 2 : Comment élaborer des prospectives, des scénarios et des prévisions en matière de compétences](#)
- [Volume 3 : Travailler au niveau sectoriel](#)
- [Volume 4 : Le rôle des prestataires de services de l'emploi](#)

- [Volume 5 : Élaborer et mener une enquête sur les besoins en compétences des établissements](#)
- [Volume 6 : Réalisation de l'étude de suivi.](#)

Les six guides sont complémentaires. Ils reposent sur des approches tant qualitatives que quantitatives et défendent un dialogue social fort et une meilleure compréhension des futurs besoins en compétences de la part des institutions. Ils sont destinés aux professionnels, aux décideurs politiques, aux institutions de financement de la recherche, aux partenaires sociaux et aux experts qui ont besoin d'une vue d'ensemble de la manière dont les différentes méthodologies d'anticipation et d'adéquation peuvent générer des informations fiables sur le marché du travail, et de la manière dont les informations et les données concrètes peuvent être analysées et utilisées pour la mise au point d'interventions politiques ou pour l'ajustement des stratégies en matière d'éducation et d'emploi.

Les meilleures pratiques et les expériences les plus pertinentes sont recensées dans ce recueil. Les approches les plus courantes en matière d'adéquation entre l'offre et la demande de compétences et d'anticipation des besoins qui y sont associés, dans des contextes économiques et nationaux spécifiques, sont passées en revue. Le potentiel de ces approches ainsi que leurs lacunes méthodologiques en termes de génération de données et d'informations fiables sont également évalués. Les guides font office de documents de référence permettant aux lecteurs de saisir la portée, la valeur ajoutée et les limites des diverses méthodologies. Ils donnent également un aperçu de la manière dont les résultats des différentes méthodologies peuvent être analysés en vue de présenter des recommandations et d'élaborer des politiques.

Tout commentaire de la part des lecteurs et des utilisateurs de ces guides est le bienvenu, notamment en ce qui concerne la manière dont les prochaines éditions pourraient être améliorées ou adaptées à leurs situations et à leurs enjeux politiques ; la manière dont ils sont utilisés dans différents pays et contextes, notamment pour fédérer les parties prenantes ; et les sujets qui pourraient être ajoutés à l'avenir pour enrichir le recueil actuel.

Chris Evans-Klock,
Chef du service des compétences et de l'employabilité,
Département des politiques de l'emploi
BIT – Bureau international du Travail, Genève
Madlen Serban,
Directrice de
la Fondation européenne pour la formation (ETF)
Joachim James Calleja,
Directeur du
Centre européen pour le développement de la formation
professionnelle (Cedefop)

REMERCIEMENTS

Nous souhaitons remercier tous ceux qui ont apporté leur soutien à l'élaboration de ce guide. Nous avons bénéficié du soutien indéfectible de l'OIT et nous lui en sommes particulièrement reconnaissants. Nous remercions tout particulièrement celles et ceux qui ont participé à l'amélioration de certaines sections de ce volume, en nous faisant part de leurs réflexions à la lecture de la première ébauche. Nous remercions tout particulièrement Olga Strietska-Ilina pour ses conseils et sa supervision technique, ainsi que Cornelius Gregg pour ses commentaires avisés.

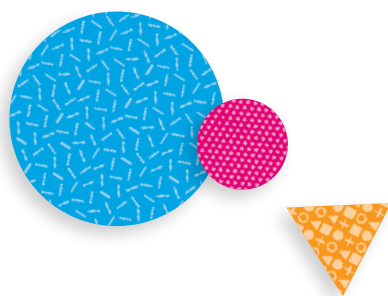
Nous tenons également à remercier les personnes interrogées pour leurs commentaires et suggestions utiles, issus de leur expertise et de leur expérience des enquêtes :

Ram Chandra Dhakal, Sara Elder, Akoly Franck Gabin Gentry, Andrey Kashin, Somean Kuoch, Larisa Lisogor, Maurice Mbago, Gabriela Miranda, Alice Nanga et Jan Rutkowski.

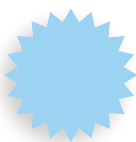
Enfin, nous remercions les participants à la réunion d'experts et tous les autres experts nous ayant fait part de leurs observations utiles : Eduarda Castel-Branco, Emilio Colombo, Francis Green, Efka Heder, Terence Hogarth, Christine Evans-Klock, Amy Rhoades, Hana Rihova, Sandra Roncevic, Indira Santos, Laura Brewer, Daiga Ermsone, Yasser Gadallah, Aomar Ibourk, Adriana Mata Greenwood, Nicholas Sofroniou et Alena Zuckersteinova.



TABLE DES MATIÈRES



AVANT-PROPOS	3
REMERCIEMENTS	5
TABLE DES MATIÈRES	6
LISTE DES FIGURES, TABLEAUX ET ENCADRÉS	7
RÉSUMÉ EXÉCUTIF	9
INTRODUCTION	11
CHAPITRE 1: PRÉPARER LA MISE EN ŒUVRE D'UNE ENQUÊTE SUR LES BESOINS EN COMPÉTENCES DES ÉTABLISSEMENTS	15
1.1. Concepts et contextualisation	15
1.2. Mettre en œuvre une EBCE : à quoi faut-il faire attention ?	17
CHAPITRE 2. CONCEPTION ET MISE EN ŒUVRE D'UNE ENQUÊTE SUR LES BESOINS EN COMPÉTENCES DES ÉTABLISSEMENTS	24
2.1. Formulation des objectifs et des thèmes de recherche	24
2.2. Définir la durée de l'enquête	30
2.3. Concevoir le questionnaire	33
2.4. Déterminer la structure du questionnaire	38
2.5. L'échantillonnage dans le cadre d'une EBCE	43
2.6. Collecte des données	50
CHAPITRE 3. UTILISER LES DONNÉES D'UNE ENQUÊTE SUR LES BESOINS EN COMPÉTENCES DES ÉTABLISSEMENTS : ANALYSE ET ÉLABORATION DES POLITIQUES	54
3.1. Analyse des données	54
3.2. Évaluer, présenter et diffuser les résultats	58
ANNEXE : LE QUESTIONNAIRE	66
ACRONYMES	85
PRINCIPAUX TERMES TECHNIQUES	86
RÉFÉRENCES ET RESSOURCES	88



LISTE DES FIGURES, TABLEAUX ET ENCADRÉS

Figures

Figure 1.	Étapes du développement et de la mise en œuvre d'une enquête sur les besoins en compétences des établissements	18
Figure 2.	Cadre conceptuel d'un système national de développement des compétences pour un essor économique fondé sur les connaissances	22
Figure 3.	Concepts clés de la section 1.2	23
Figure 4.	Concepts clés de la section 2.2	32
Figure 5.	Concepts clés de la section 2.3	38
Figure 6.	La structure du questionnaire	39
Figure 7.	Concepts clés de la section 2.4	42
Figure 8.	Concepts clés de la section 2.5	50
Figure 9.	Concepts clés de la section 2.6	53
Figure 10.	Concepts clés de la section 3.1	57
Figure 11.	Concepts clés de la section 3.2	65

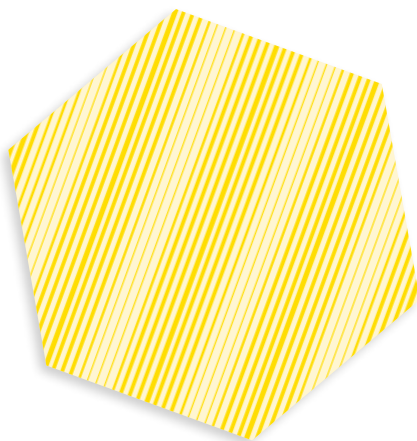
Tableaux

Tableau 1.	Exemples d'enquêtes sur les besoins en compétences des établissements	17
Tableau 2.	Phases de l'enquête	19
Tableau 3.	Prise en compte des professions dans la conception du questionnaire	36
Tableau 4.	Prise en compte de la taille de l'établissement dans la conception du questionnaire	45
Tableau 5.	Tableaux descriptifs	56



Encadrés

Encadré 1. Définir les objectifs	26
Encadré 2. Définition de qualification	27
Encadré 3. Nouvelles pratiques professionnelles : l'organisation du travail	28
Encadré 4. Politique de produit et compétences	29
Encadré 5. Enquête alternative : enquête auprès des employeurs et des employés	32
Encadré 6. Pourquoi les établissements ?	43
Encadré 7. Méthodes d'échantillonnage aléatoires	48
Encadré 8. Mesures et résultats univariés, bivariés et multivariés	55
Encadré 9. Qu'est-ce qu'un audit des compétences ?	64



RÉSUMÉ EXÉCUTIF



L'importance des compétences pour les individus, les entreprises et la société dans son ensemble est largement reconnue. Des données empiriques fiables montrent d'ailleurs qu'en ce qui concerne les compétences, les lacunes et pénuries peuvent s'avérer très préjudiciables. Pour prévenir les difficultés, il est essentiel de disposer en temps utile d'informations fiables sur le marché du travail concernant les compétences actuelles de la main-d'œuvre et leur évolution dans les années à venir.

Le principal problème, cependant, est la difficulté de mesurer et de prévoir les compétences. Une stratégie de premier plan pour y remédier consiste à réaliser des enquêtes sur les besoins en compétences des employeurs/établissements (EBCE) afin de recueillir des informations sur les besoins des entreprises en termes de compétences et sur les stratégies de développement de la main-d'œuvre.

Ces enquêtes sont un outil permettant de définir le type, le niveau et l'étendue des compétences que les employés doivent avoir pour effectuer le travail exigé par les entreprises. Elles permettent également d'étudier les futurs besoins en compétences et à analyser la relation entre les caractéristiques des entreprises et la création de besoins en compétences. Les informations obtenues seront utiles aux décideurs politiques dans la conception de meilleures politiques en matière de formation et de marché du travail et aux entreprises en ce qui concerne le développement de stratégies modernes de gestion des ressources humaines.

Ce guide fournit des informations permettant aux institutions chargées de la gestion des EBCE de prendre en compte ce qui est nécessaire à chaque phase du développement d'une enquête. Bien qu'il ne remplace pas les connaissances et l'expertise nécessaires à la mise en œuvre des enquêtes, ce

guide peut être utilisé comme un outil de suivi des EBCE par les sociétés de conseil, les agences nationales, les universités ou autres institutions similaires. Le guide offre des conseils et des réflexions méthodologiques sur les principales questions soulevées à chaque étape de l'élaboration d'une enquête, sur les décisions à prendre et sur les résultats attendus tout au long de l'EBCE.

Avant de mettre en œuvre une EBCE, il est important de bien cerner les points spécifiques suivants : quels sont les principaux objectifs ? quels sont les partenaires nécessaires pour mener à bien le projet et qui jouera le rôle de chef de file ? l'accès aux ressources techniques et financières est-il assuré pour chaque étape ? Un effort particulier doit être fait pour définir une liste structurée d'objectifs à la fois flexible et visant à limiter la portée de l'enquête. Cette liste d'objectifs doit être construite selon les besoins des parties prenantes et des utilisateurs finaux grâce à la définition des résultats et des livrables attendus.

Une fois la planification du processus effectuée, la conception du questionnaire peut commencer. Plusieurs décisions clés doivent être prises et concernent essentiellement le choix des sources d'information et la liste des compétences à couvrir. Il faut ensuite se mettre d'accord sur les modules (domaines d'analyse spécifiques) qui seront inclus dans l'enquête et intégrer à chacun d'eux des questions reflétant les objectifs spécifiques de l'enquête. À ce stade, il devrait être possible d'échanger sur le projet de questionnaire avec des personnes qualifiées.

La phase suivante consiste à sélectionner un ensemble bien défini d'établissements à étudier (l'échantillon) et à choisir une méthode d'échantillonnage. Il s'agit d'une partie très technique qui ne peut être réalisée que par des professionnels possédant un haut niveau

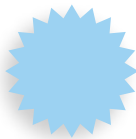


d'expertise. Il peut être nécessaire d'inclure une source d'information médiocre pour générer l'échantillon. L'absence d'informations ou leur mauvaise qualité ne doit pas invalider l'ensemble de l'enquête, mais il est important de connaître les problèmes et les défauts de l'échantillon et d'en tenir compte lorsque les données sont utilisées pour tirer des conclusions.

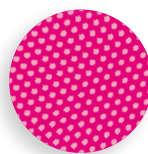
La collecte des données doit être soigneusement planifiée. Il est utile que des employeurs et organisations d'employeurs participent à l'enquête et s'engagent à en assurer le succès. Un test pilote peut être réalisé ; les résultats obtenus seront utilisés pour vérifier la validité du questionnaire et de la méthodologie. Le stockage des données et le contrôle de la qualité doivent être pensés et exécutés avec prudence. L'analyse des données se fait selon trois axes : la vérification de la qualité intrinsèque des données ; l'obtention des résultats descriptifs à travers le calcul des indicateurs et autres mesures, et l'analyse synthétique des résultats au regard d'autres valeurs (de référence, si possible) ; et l'analyse conceptuelle

permettant de mettre en évidence les relations, les causes et les corrélations. Une fois l'analyse terminée, les résultats seront prêts à être communiqués.

La dernière étape consiste à évaluer les résultats, établir les rapports et diffuser. Dans un premier temps, l'évaluation du processus permet d'assurer que l'enquête a été menée correctement (d'un point de vue juridique et économique) et d'activer une dynamique d'apprentissage pour l'organisation des prochaines enquêtes. Les résultats doivent ensuite être présentés et il est enfin temps d'établir les conclusions. Les documents de présentation des résultats doivent être conçus pour répondre aux besoins des différents utilisateurs finaux. Cette étape peut mettre à contribution les parties prenantes concernées afin de prendre en considération leurs suggestions et de maintenir leur implication dans le projet. Enfin, les résultats doivent être diffusés, en veillant à ce qu'ils parviennent à tous les utilisateurs finaux. La diffusion des résultats doit être considérée comme un mécanisme permettant d'activer un débat.



INTRODUCTION



Nous vivons à une époque où les changements sont de plus en plus rapides : les développements technologiques sont continus, notamment en ce qui concerne les technologies de l'information et de la communication ; le processus de mondialisation économique s'accélère ; les schémas d'avantages concurrentiels évoluent ; les normes de qualité attendues par les consommateurs sont de plus en plus élevées ; et les demandes d'amélioration de la qualité des services publics et privés se multiplient. Pour les économies émergentes et en développement, ces changements risquent d'être encore plus complexes car elles doivent y faire face avec des institutions sociales et économiques moins structurées.

Dans ce contexte, l'importance des compétences pour les individus, les entreprises et la société dans son ensemble fait l'objet d'un large consensus. On dit généralement que sans une main-d'œuvre hautement qualifiée et compétente, la probabilité de pérenniser une stratégie fondée sur l'innovation, la croissance et la cohésion est nulle. De nombreux rapports et études montrent que les lacunes et les pénuries de compétences peuvent être très dommageables pour la productivité, le chiffre d'affaires et la rentabilité des entreprises.

« Les pénuries et les lacunes en matière de compétences peuvent empêcher les employeurs de pourvoir des postes ou les contraindre à accepter du personnel dont les compétences sont insuffisantes. En conséquence, l'établissement devra généralement mettre en place des modes de travail qui ne sont pas optimaux et subir des réductions de production, des commandes perdues et des clients mécontents. La concentration des problématiques de compétences dans les territoires nuit à la productivité et à la compétitivité locales. »

Source : Cedefop, 2008.

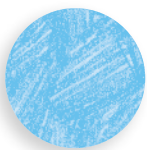
En réaction au consensus sur l'importance du capital humain, les gouvernements et les institutions se sont employés à développer des mécanismes visant à garantir un flux suffisant de travailleurs qualifiés pour tous les types d'entreprises, grandes et petites. Il est toutefois difficile de se mettre d'accord sur les types de compétences les plus importants (une fois qu'il a été admis que le simple fait de s'appuyer sur les diplômes ne suffit pas et qu'il est nécessaire de se tourner vers les aptitudes et les compétences). De même, les opinions divergent et les échanges sont vifs quant à la meilleure façon de transformer les établissements d'enseignement et de formation, d'encourager les entreprises à devenir des organisations formatrices et de soutenir les individus dans l'adoption d'une démarche d'apprentissage tout au long de la vie pour améliorer leurs compétences.

Pour relever nos défis, nous avons besoin de données factuelles et crédibles sur le capital humain en général et sur les compétences disponibles (quantité et qualité) en particulier. Ces données sont essentielles pour la formulation et la planification des politiques. Ces données permettent également de suivre et évaluer les progrès et l'impact du capital humain, et de mettre en œuvre des actions en faveur de la croissance économique et du progrès social dans le pays.

Source : RDB, 2011.

Pour éviter les lacunes et les pénuries de compétences sur le marché du travail et, d'une manière générale, pour encourager la transformation des institutions privées et publiques en institutions productrices et utilisatrices de compétences, il est essentiel de disposer d'informations fiables et actuelles sur les niveaux de compétences disponibles au sein de la population active et sur leur évolution dans les années à venir.





Il est malheureusement très complexe de quantifier l'utilisation des compétences et de prévoir les besoins futurs qui y sont associés. Traditionnellement, la prévision de l'offre et de la demande de compétences se fait à l'aide d'une approche de planification des évolutions de la main-d'œuvre, dans laquelle les données sur les effectifs (et les populations) passés et actuels sont réunies par profession et par secteur, et des prédictions sur leur évolution future sont ensuite faites (voir le volume 2 pour plus de détails sur les méthodes de prévision quantitative pertinentes). Bien que les résultats produits soient utiles, cette méthodologie a ses limites. Pour étayer les prévisions au moyen de données qualitatives et plus approfondies, il est de plus en plus courant de mener une enquête sur les besoins en compétences des employeurs/établissements (EBCE), afin de recueillir des informations sur les demandes spécifiques des entreprises en matière de main-d'œuvre et sur leurs stratégies de développement de la main-d'œuvre.

Inconvénients des prévisions reposant sur des données relatives à la main-d'œuvre :

- procédé mécaniste (utilisation des tendances passées), ce qui rend assez difficile l'anticipation des changements structurels ;
- nécessite beaucoup de données (longues séries) ;
- techniquement complexe de parvenir à une vue détaillée (données regroupées par métiers) ;
- très difficile de relier les prévisions à la formation et au développement des compétences des entreprises.

Une EBCE est un outil conçu pour générer des données sur la demande et l'investissement des employeurs en matière de compétences. Cet outil permet de définir le type, le niveau et l'étendue des compétences que les employés doivent avoir pour effectuer le travail exigé par les entreprises. Ce type

d'enquête ne se contente pas de documenter le contenu en compétences des emplois actuels ; lorsqu'elle est correctement conçue, l'EBCE permet également de déterminer les besoins futurs, notamment par l'obtention d'informations sur les types de professions qui seront plus (ou moins) demandées ou sur les compétences qui seront essentielles dans les portefeuilles de compétences des futurs employés.

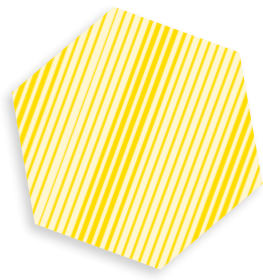
En revanche, une EBCE n'est pas uniquement un mécanisme permettant de décrire l'utilisation actuelle et future des compétences sur le lieu de travail. Elle permet également d'analyser la relation entre les spécificités des entreprises et la création de besoins en compétences. Ces informations peuvent être utiles aux décideurs politiques, aux praticiens et aux entreprises dans l'élaboration de politiques et de stratégies de capital humain beaucoup plus proactives et à long terme.

Étant donné l'utilité potentielle mais aussi la complexité d'une EBCE, il est important de fournir un guide dans lequel les questions conceptuelles et techniques sont abordées, en particulier pour les pays en développement où certaines contraintes en matière de ressources et de capacités peuvent rendre la gestion d'une EBCE encore plus difficile.

Le guide a deux objectifs principaux.

- a) Fournir un cadre général qui permette de comprendre le fonctionnement des enquêtes sur les besoins en compétences des établissements. Le guide n'est pas un document « scientifique » ; il est important de tenir compte du fait que les compétences (et les besoins en compétences) reflètent une série de décisions prises par les employeurs concernant la manière dont ils définissent leurs stratégies relatives aux produits et procédures.
- b) Fournir des conseils pratiques accompagnés d'exemples pour toutes les différentes étapes de la réalisation d'une EBCE. À proprement parler, le guide





n'est pas un mode d'emploi, mais une réflexion sur les différentes décisions à prendre et les alternatives possibles, lesquelles peuvent convenir dans certaines situations et pas dans d'autres.

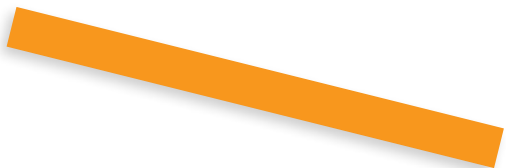
Ce guide concerne spécifiquement la réalisation d'enquêtes autonomes sur les établissements à une échelle relativement importante. Il n'est donc pas applicable dans son ensemble à d'autres types d'enquêtes sur les besoins en compétences des établissements. Un grand nombre des critères d'une EBCE détaillés dans le guide ne sont pas nécessairement pertinents pour les enquêtes menées par entretiens auprès d'un petit échantillon centré sur un seul secteur. Le guide peut néanmoins constituer une ressource de base utile pour tous les types d'enquêtes sur les besoins en compétences des établissements, telles que celles réalisées dans le cadre des nombreuses études sectorielles sur les compétences.

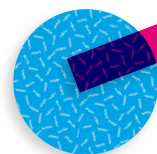
Il sera utile à différents utilisateurs : les cadres supérieurs des ministères et des organismes de formation qui décident si la conduite d'une EBCE est pertinente ; les cadres intermédiaires qui supervisent la conception et la mise en œuvre d'une EBCE en sous-traitance ou exécutée directement ; et les superviseurs, les chefs d'équipe et les analystes qui participent au travail sur le terrain et/ou à l'analyse des données. Le guide permet d'accéder à une réflexion détaillée sur les potentiels utilisateurs finaux des informations et connaissances générées, et explique comment adapter les différents résultats en conséquence : il ne se focalise pas sur un groupe d'utilisateurs finaux composé exclusivement de services de l'emploi et d'institutions de formation, mais il conseille d'inclure les employeurs et les demandeurs d'emploi parmi les principales cibles de l'utilisation des données. Un des principaux objectifs d'une EBCE devrait être d'aider les autorités nationales et locales à devenir des acteurs informés dans la

réflexion sur la manière de rendre les entreprises plus efficaces et plus compétitives, et d'aider les décideurs à adapter la conception des formations et l'offre existante.

Il est toutefois nécessaire de déterminer clairement ce que le guide n'est pas. Il ne remplace pas l'expertise et les connaissances techniques des institutions et des personnes chargées de réaliser l'enquête. Pour les institutions ou les personnes responsables qui ont les moyens de mener l'enquête, le guide fournira les informations nécessaires qui les aideront à envisager de manière critique les actions à mener à chaque phase du développement. Pour celles qui ne disposent pas des connaissances et de l'expertise nécessaires, ce guide sera un outil qui leur permettra de superviser et contrôler ceux qui sont chargés de concevoir l'enquête et qui savent comment la mettre en œuvre (sociétés de conseil, agences nationales ou autres). Le guide offre des conseils et des réflexions méthodologiques sur les principales questions soulevées à chaque étape de la mise en œuvre de l'EBCE, sur les décisions à prendre et sur les résultats attendus. Même s'ils ne sont pas en mesure de mener eux-mêmes l'enquête, les commanditaires seront en mesure de comprendre et d'évaluer de manière critique les résultats et les options présentés par les responsables de sa mise en œuvre.

Ce guide a déjà fait l'objet d'un premier test sur le terrain dans trois pays : la Tunisie, l'Égypte et le Tadjikistan. Les retours sont très positifs. Sur le plan conceptuel, le guide a été jugé très utile pour présenter l'ensemble des concepts et des questions techniques à prendre en compte lors de la mise en œuvre d'une EBCE. Son effort de démontrer qu'une EBCE n'est pas seulement un outil destiné à générer des données, mais aussi un mécanisme intégré à la politique nationale des compétences, fait partie des aspects les plus appréciés. L'approche holistique que nous avons adoptée dans ce guide a reçu de nombreux soutiens.

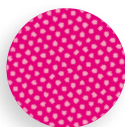




Toutefois, d'un point de vue opérationnel, il peut être nécessaire d'adapter le guide selon les circonstances ou les parties prenantes. Les observations de l'OIT dans la région d'Afrique du Nord nous ont incités à rédiger une version synthétique du guide destinée aux hauts responsables des ministères, afin de sensibiliser et susciter l'intérêt pour ce type de méthodologie. En Égypte, le guide est utilisé en tant que point de départ dans l'analyse des besoins en compétences spécifiques des diplômés de l'enseignement supérieur : il fournit ici un cadre très utile pour conceptualiser les principales questions à prendre en compte et permet de mettre en évidence les principaux problèmes. Cependant, un travail plus avancé est nécessaire pour adapter la méthodologie et le questionnaire.

Au Tadjikistan, l'OIT a encouragé l'adaptation du guide aux besoins et capacités spécifiques des employeurs

et des services de l'emploi. L'objectif était d'apporter un soutien et de développer les capacités du gouvernement tadjik et des autres parties prenantes dans les activités pour lesquelles l'EBCE est le principal outil méthodologique. L'expérience au Tadjikistan a également démontré que le guide est un document utile pour organiser des activités de formation. La structure claire et l'approche étape par étape permettent de concevoir des programmes de formation. Par ailleurs, il est très facile de mettre en place des activités pratiques (spécifiques au pays) qui renforcent la compréhension des principales questions techniques et suscitent des discussions sur les aspects conceptuels. Le guide peut donc servir de matériel de formation de base, mais il reste néanmoins utile de créer des documents de formation pratique adaptés à chaque cours.



Chapitre 1:

Préparer la mise en œuvre d'une enquête sur les besoins en compétences des établissements

Dans ce chapitre, nous présentons et examinons brièvement le concept de l'EBCE. Bien qu'introductif, ce chapitre est important car il arrive qu'une EBCE soit développée et mise en œuvre sans que l'on comprenne clairement la pertinence ou le potentiel de l'outil utilisé. Par nature, une EBCE est un outil méthodologique complexe permettant d'obtenir des données et nécessitant un examen minutieux des éléments internes et externes qui pourraient influencer sur la réussite du projet. Il convient également de se demander si l'on dispose de la capacité d'analyser correctement les données et si les institutions existantes sont en mesure d'élaborer et de mettre en œuvre l'ensemble des politiques qui peuvent découler des connaissances accumulées.

1.1. Concepts et contextualisation

1.1.1. À quoi sert une EBCE ?

L'objectif d'une EBCE est de collecter des données sur les compétences que les entreprises utilisent et sur celles dont elles ont besoin. Ces informations sont destinées aux décideurs politiques et aux acteurs sociaux (employeurs, employés, établissement d'éducation, prestataires de formation et futurs employés) afin d'optimiser la valeur économique des compétences et d'orienter les décisions publiques et privées en matière d'investissement dans l'éducation et la formation. L'EBCE va au-delà de la simple observation des changements professionnels ; elle permet d'accéder à des informations sur le type, le niveau et la composition des compétences que les individus doivent posséder pour exercer les emplois recherchés par les entreprises. L'objectif principal de ce type d'enquête est fournir les données nécessaires à l'élaboration de stratégies d'emploi efficaces pour l'avenir.

Dans le cadre d'une EBCE, la personne auprès de laquelle les informations sont collectées change et passe des employés (individus, informateurs traditionnels des enquêtes relatives au travail) aux employeurs (entreprises), ce qui permet d'obtenir des informations détaillées sur les préférences des employeurs concernant les compétences et caractéristiques spécifiques des employés.

Les employeurs sont également responsables des technologies et des formes d'organisation du travail qui sont mises en œuvre, ainsi que des produits qui sont développés. Une EBCE est une occasion unique non seulement de décrire les utilisations des compétences et les besoins en la matière, mais aussi de montrer une vision dynamique de la possible évolution de ces deux points essentiels en fonction des différentes stratégies envisagées.

Ces informations sont à la base du processus de création des connaissances qui permettront à tous les acteurs du marché du travail d'ajuster leurs stratégies et de réorienter leurs mesures afin de faire face aux défis auxquels ils sont confrontés.

- a) Les décideurs politiques peuvent orienter leurs politiques en matière d'éducation et de formation et également encourager des stratégies spécifiques en matière de ressources humaines :
 - conception de la formation initiale et continue à l'aide d'informations sur les domaines de compétence de base pour les professions et secteurs émergents ; amélioration des compétences et remise à niveau pour des segments spécifiques de la main-d'œuvre ;
 - conception de politiques actives du marché du travail : conseil/orientation et reconversion des demandeurs d'emploi.
- b) Les établissements d'enseignement et de formation (publics ou privés) peuvent recevoir des informations actualisées sur la demande de compétences :
 - conception de programmes d'enseignement et de formation, et définition des normes de compétences ; évolution du nombre de places d'enseignement et de formation offertes afin de répondre à l'évolution de la demande des entreprises en matière de nouveaux arrivants ;
 - conception de programmes d'enseignement et de formation et définition des normes de compétences pour adapter les compétences





des travailleurs actuels à l'évolution des besoins des entreprises.

- c) Les employeurs peuvent se comparer aux autres sur le plan de l'offre de formation ou de leur expérience des déficits de compétences, et identifier les principaux défis et opportunités pour leur secteur :
- compréhension des facteurs déterminant les besoins en compétences afin de déterminer la relation entre l'organisation du travail, les politiques de produits, le positionnement commercial et les changements technologiques, et les besoins en compétences et en formation des entreprises.
- d) Les individus (avec l'aide de conseillers d'orientation professionnelle) peuvent identifier les domaines de compétences qu'ils doivent améliorer, ainsi que les secteurs et professions présentant des pénuries de compétences spécifiques et offrant de bonnes opportunités d'emploi :
- identification des lacunes en matière de compétences et des pénuries de main-d'œuvre par niveau et domaine d'enseignement/de formation, afin de contribuer à la production de connaissances sur les besoins futurs en matière de compétences.

1.1.2. Références en matière d'EBCE

La multiplication des EBCE permet de gagner en expérience ; de plus en plus de pays et d'organisations internationales parviennent des enquêtes de ce type. Les enquêtes adoptent généralement une approche nationale avec une large couverture sectorielle. Dans les pays plus développés disposant d'un SIMT déjà établi, les EBCE sont principalement considérées comme un outil permettant d'informer les décideurs politiques sur la manière de mieux équilibrer l'offre et la demande de main-d'œuvre : afin de développer des entreprises hautement compétitives, il faut éliminer les pénuries ou les lacunes en matière de compétences et améliorer la gestion des ressources humaines. Par ailleurs, les pays développés comptent un nombre

croissant d'initiatives plus spécifiques menées par des collectivités territoriales ou des organisations professionnelles et dont le but principal est de susciter des débats.

Dans les pays moins développés, il y a un intérêt plus évident à recueillir des informations pour aider à mettre en place des dispositifs permettant d'augmenter l'offre de travailleurs qualifiés dans le pays. L'intérêt ne se limite pas aux lacunes ou pénuries de compétences potentielles ; une telle enquête a également pour but d'élargir le champ des données existantes sur les compétences disponibles au sein de l'économie, souvent selon une approche sectorielle. Dans ces pays, il est important que les entreprises entament une réflexion sur la manière dont elles peuvent mieux utiliser et développer les compétences de leur main-d'œuvre. Les EBCE ne sont pas seulement un mécanisme permettant de générer des données de haute qualité ; elles sont aussi un outil de transformation institutionnelle.

Exemples de renforcement des institutions

- Tunisie : un projet articulé autour d'une EBCE dans le secteur agricole a été utilisé pour rassembler plusieurs agences gouvernementales afin de créer une expérience collaborative.
- Tadjikistan : une EBCE a été organisée pour fournir aux techniciens du ministère du Travail une expérience concrète sur la manière de traiter les questions relatives au marché du travail, et pour leur permettre d'améliorer leurs compétences statistiques et analytiques.
- Égypte : l'organisation d'une EBCE adaptée par le ministère de l'enseignement supérieur a favorisé le rapprochement entre différents ministères, ce qui les a finalement amenés à collaborer au projet et à prendre conscience de leurs besoins et de leurs activités.

Les exemples suivants illustrent plusieurs expériences intéressantes en matière de gestion d'une EBCE



Tableau 1. Exemples d'enquêtes sur les besoins en compétences des établissements

Enquête	Caractéristiques
Enquête sur les besoins en compétences des employeurs au Cambodge, OIT – Asie	Agence nationale pour l'emploi, enquête ponctuelle et multisectorielle (Bruni, Luch and Kuoeh, 2013)
Enquête sur les besoins en compétences au Rwanda, Conseil de développement du Rwanda (RDB), Rwanda	Conseil de développement du Rwanda, enquête ponctuelle, tous secteurs confondus (Institut national de la statistique du Rwanda, 2011)
Enquête sur les besoins en compétences des employeurs de Staffordshire Moorlands, partenariat stratégique local, Royaume-Uni	Collectivités locales au Royaume-Uni, enquête ponctuelle, multisectorielle (BMG Research, 2011)
Enquêtes sur les besoins en compétences des employeurs, Commission britannique pour l'emploi et les compétences (UKCES), Royaume-Uni	EBCE régulière tous les deux ans pour tous les secteurs au Royaume-Uni (UKCES : Enquête sur les besoins en compétences des employeurs, 2013)
Compétences pour l'employabilité et la productivité (Skills toward employment and productivity, STEP), enquêtes d'évaluation des compétences, Banque mondiale	Projet multipays. EBCE développée parallèlement à une enquête sur les ménages (Pierre et al., 2014)
Guides	
<i>Guidelines to detect skills needs of enterprises</i> [Recommandations pour détecter les besoins en compétences des entreprises] (OIT, 2008)	
<i>User guide to developing an employer survey on skill needs</i> [Guide pour réaliser une enquête auprès des employeurs sur les besoins en compétences] (Cedefop, 2013)	

Source : Les auteurs.

1.2. Mettre en œuvre une EBCE : à quoi faut-il faire attention ?

1.2.1. Difficultés et précautions

La mise en œuvre d'une EBCE est similaire à celle d'autres enquêtes en termes d'obstacles généraux potentiels à la réussite. Toutefois, certaines questions spécifiques doivent être prises en compte avant d'engager des fonds ou de déployer des efforts ; une compréhension claire aidera à la conception et à la mise en œuvre de l'EBCE.

1.2.2. Vue d'ensemble de la procédure

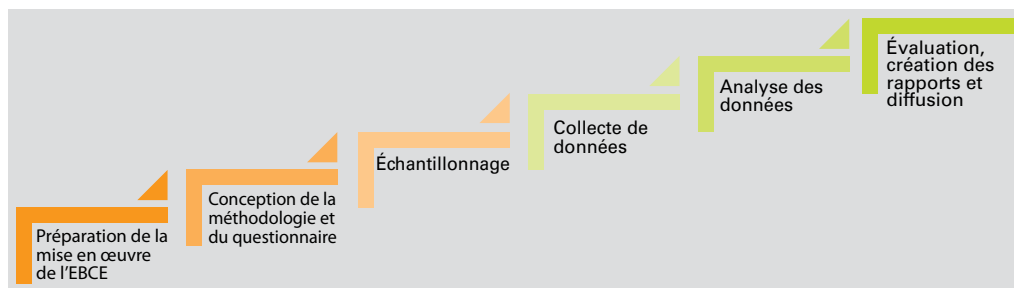
Réduire une EBCE à la conception d'une simple enquête présente peu d'intérêt. Bien qu'il s'agisse d'un élément clé pour la réussite du projet, le potentiel d'une EBCE ne peut être pleinement exploité que si l'enquête en tant qu'outil s'inscrit dans un processus plus général :

Il ne s'agit pas seulement de disposer d'un bon questionnaire ; il est important de bien comprendre à quoi servent exactement les données, d'être capable de produire une analyse solide des informations obtenues et de concrétiser ces connaissances au travers de stratégies et politiques efficaces.

détecter le problème → générer les données → analyser les données → fournir une solution



Figure 1. Étapes du développement et de la mise en œuvre d'une enquête sur les besoins en compétences des établissements



Source: Les auteurs.

1.2.3. Coûteux et complexe

La réalisation d'une EBCE est une démarche complexe et coûteuse : il faut disposer des ressources financières et des capacités techniques nécessaires à toutes les phases du processus. S'il existe de sérieux doutes quant à la possibilité d'y parvenir, il est conseillé de rechercher des solutions alternatives permettant de ne pas nécessairement abandonner l'enquête. Par exemple, une approche plus progressive peut être adoptée en commençant par une version simple de l'enquête, moins exigeante en termes de ressources et d'expertise technique, et permettant ainsi de prendre le temps de réunir les critères requis pour mettre en œuvre une enquête plus complexe et plus ambitieuse.

Une autre possibilité consiste à établir des partenariats avec des organismes publics ou privés externes afin d'obtenir de l'aide à chaque phase de l'enquête, à savoir la conception, la mise en œuvre, l'analyse des données, l'élaboration des politiques, et le suivi des politiques résultant de l'analyse des données.





Tableau 2. Phases de l'enquête

Phases	Objectifs	Ressources financières	Capacité technique
Conception	Base d'échantillonnage, questionnaire et manuel	Modérément élevées. Utiliser les expériences passées pour réduire le coût	Très complexe. Rôle clé du bureau national des statistiques et des experts externes
Mise en œuvre	Travail de terrain et récolte des données à mettre en ordre et saisir dans les tableaux de résultats	Très élevées. En fonction du niveau d'externalisation	Moyennement complexe. Ressources potentiellement internes
Analyse	Conclusions et recommandations fondées sur des données concrètes	Élevées	Très complexe. Coopération entre les experts internes et les consultants externes
Changements de politiques/programmes	Création ou amélioration des politiques/programmes	Modérément élevées	Moyennement complexe. Coopération de tous les partenaires sociaux

Source: Les auteurs.

1.2.4. Analyse des données

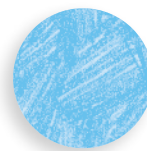
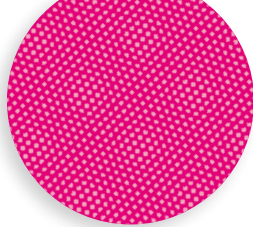
Il convient de tenir compte des difficultés inhérentes à l'extraction de toutes les informations potentielles contenues dans les données, à leur transposition en politiques concrètes et à la modification du comportement des entreprises et des individus. Les données recueillies sont moins directement exploitables que dans d'autres enquêtes plus typiques, ce qui impose des exigences plus élevées en matière d'analyse des données. Certes, disposer des données est une condition nécessaire à une bonne analyse, mais ce n'est en aucun cas une condition suffisante. Avant de s'engager dans une EBCE, il est essentiel de commencer par une évaluation objective des capacités institutionnelles à produire des données et à les utiliser. Une étude qualitative peut être envisagée en tant que solution alternative, car l'organisation d'une EBCE est beaucoup plus coûteuse et complexe que celle d'une étude qualitative.

1.2.5. Contraintes spécifiques à chaque pays

Il existe une série de caractéristiques propres à chaque pays qui pourraient potentiellement constituer un obstacle à la réussite d'une EBCE, ou du moins qui méritent d'être sérieusement étudiées :

- une grande économie informelle ;
- un faible niveau d'éducation au sein de la population ;
- la faiblesse des établissements et des infrastructures de formation ;
- l'absence d'un registre actualisé des entreprises ;
- une très forte présence de micro et petites entreprises ;
- une diversité géographique et sectorielle, étant donné que l'infrastructure institutionnelle au niveau local est parfois très faible ;
- des organisations professionnelles et organisations d'employeurs fragiles alors qu'il s'agit d'acteurs clés pour concevoir le questionnaire et recruter les entreprises qui participeront à l'enquête ;





h) une capacité technique publique (gouvernementale) insuffisamment développée pour analyser les données générées par une EBCE.

Ces caractéristiques ne doivent pas être prises à la légère. Toutefois, bien qu'elles représentent un défi, il ne s'agit pas nécessairement d'obstacles insurmontables. Si certaines de ces caractéristiques sont effectivement identifiées, il convient de faire preuve d'une prudence accrue lors de la planification et de la mise en œuvre de l'enquête.

1.2.6. Une collaboration nécessaire entre les différents acteurs pour mener à bien le projet

Le développement et la réalisation d'une EBCE nécessitent la collaboration de plusieurs acteurs, tant publics que privés. Différents organismes publics, ministères ou agences peuvent être impliqués dans la conception et la mise en œuvre de l'enquête ; ils peuvent ensuite prendre part aux processus d'analyse des données et d'élaboration des politiques. Il est recommandé de définir avec soin les relations et les responsabilités attribuées à chacun d'entre eux, et d'identifier clairement les canaux de communication efficaces. Il est essentiel de désigner le responsable de la procédure. Il convient de noter qu'il existe deux « types » de responsables : le premier serait de nature plus politique, chargé de veiller à ce que les principaux acteurs de la procédure reconnaissent l'importance de la collaboration et de s'assurer que l'EBCE soit (suffisamment) bien conçue. Le second type est davantage lié à l'aspect technique de l'EBCE. Quelqu'un doit être chargé de veiller à ce que tous les acteurs clés et les employeurs participant à l'enquête restent impliqués et investis. La responsabilité, souvent négligée, de veiller à ce que les réflexions sur les résultats aboutissent et de s'assurer que les politiques découlant des connaissances acquises soient élaborées et mises en œuvre, est également importante. En revanche, cette dernière partie doit être réalisée en coopération avec et sous la supervision du « responsable politique » qui peut être amené à convaincre différents organismes ou ministères de collaborer dans le cadre de la réforme des politiques.

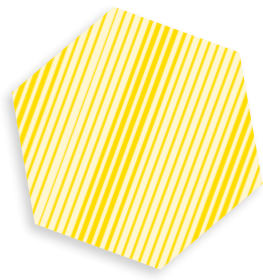
Différentes approches peuvent être adoptées pour désigner les personnes chargées de l'EBCE. Au Tadjikistan, il a été décidé d'organiser le processus de manière interne, grâce à un partenariat entre le ministère du Travail et son centre de recherche principal, et avec le soutien externe, principalement technique, de consultants internationaux sous la supervision de l'OIT. Plusieurs points sont à souligner. Premièrement, le pays est relativement petit, ce qui permet d'établir des relations solides entre les différents acteurs et de créer un sentiment de confiance. Ici, il était important que le responsable technique soit vu par les employeurs comme une personne (institution) très compétente et que le ministère travaille en étroite collaboration avec celui-ci et partage la responsabilité des décisions.

Deuxièmement, le responsable technique était habilité à mettre en application les décisions en utilisant les ressources (financières et humaines) du ministère, créant ainsi les conditions d'un encadrement et d'un pouvoir de décision forts. Troisièmement, le recours à des experts internationaux s'est avéré précieux pour apporter un soutien technique à l'équipe chargée de l'exécution du programme (sans remettre en cause son autorité), mais aussi pour expliquer et faire connaître au public les caractéristiques et la pertinence de la réalisation d'une EBCE.

L'Égypte a adopté une approche différente pour désigner les responsables du projet. En tant que grand pays doté d'un appareil étatique étendu, il était clairement plus difficile de formuler un objectif pour l'EBCE qui puisse réunir plusieurs agences ou ministères et de nommer un représentant interne capable d'établir un consensus sur les questions de gestion de projet. Ils ont préféré opter pour un objectif restreint (bien qu'important) pour l'EBCE et externaliser la gestion et la prise de décision à une institution de confiance qui disposait de l'expertise technique pour mener à bien le projet. Le ministère s'est appuyé sur l'une de ses agences pour contrôler et superviser le projet et mener à bien les différentes étapes du développement de l'EBCE. L'un des points essentiels

de cette approche est la capacité pour l'équipe chargée de l'exécution et pour la direction technique externe de dialoguer et de se mettre d'accord sur toutes les décisions.





Les employeurs ont un rôle clé à jouer pour garantir le succès du projet. Les enquêtes destinées aux employeurs doivent être parfaitement conçues pour encourager les personnes interrogées à participer et pour obtenir des informations de bonne qualité. Le manque d'expérience en matière d'organisation de telles enquêtes ainsi que les moyens relativement faibles des institutions du secteur public rendent ce point d'autant plus important pour les pays en développement. Les employeurs peuvent être réticents à participer à des enquêtes à cause de contraintes de temps ou pour des raisons de confidentialité : ils peuvent ne pas vouloir divulguer des informations qu'ils jugent significatives pour leur activité, ils peuvent avoir peur de s'exposer à leurs concurrents, aux autorités fiscales ou aux autorités chargées de l'emploi, ou ils peuvent simplement être réticents pour des raisons culturelles.

Il existe des stratégies pour réduire l'impact de ces problèmes :

- a) prendre contact avec les représentants des employeurs pour bâtir un partenariat qui suscite leur intérêt pour l'enquête. Il est important d'obtenir des informations sur la valeur qu'ils donnent aux compétences dans le cadre de leur développement ;
- b) veiller à ce que le questionnaire soit simple et court. Il s'agit de trouver un équilibre entre le besoin de données et le temps nécessaire pour répondre à l'enquête ;
- c) associer les employeurs (ou leurs représentants) à la conception du questionnaire. Il est important d'inclure des questions qui fournissent des informations pertinentes en fonction de leurs opinions ;
- d) concevoir des objectifs ciblant les employeurs ;
- e) susciter un sentiment d'appropriation des données chez les employeurs ;
- f) proposer de partager les résultats de l'analyse de l'enquête avec les personnes interrogées.

Outre le secteur public et les employeurs, deux autres types d'acteurs devraient être impliqués dans le projet : les professionnels de la formation et les institutions de

recherche, notamment les universités. Tous deux sont des alliés stratégiques permettant d'extraire toutes les informations et connaissances possibles des données collectées et de les convertir en recommandations et politiques efficaces.

1.2.7 Définir l'importance des compétences

Pour définir ce que l'on peut faire avec les données recueillies, il faut comprendre que les compétences en elles-mêmes ne résolvent pas les problèmes économiques. Il est prouvé que les compétences ont un impact positif sur les individus en termes de salaire et d'emploi et sur les entreprises en termes de productivité et d'innovation. Il a également été observé que l'inadéquation entre l'offre et la demande de compétences a des répercussions négatives sur l'économie. Toutefois, cela ne signifie pas que la demande de compétences (main-d'œuvre qualifiée) implique simplement de fournir des personnes ayant un niveau élevé d'éducation ou de qualification tout en laissant le marché influencer les coûts relatifs de la main-d'œuvre qualifiée/peu qualifiée. La demande de compétences doit être formulée d'une manière plus complexe et plus réaliste, et être perçue comme étant motivée par les stratégies d'une organisation. Ces stratégies, bien qu'elles soient soumises à des contraintes externes, sont rarement imposées, et sont donc soumises aux choix, aux croyances et aux normes des gestionnaires. Ainsi, la demande de compétences est tributaire de choix stratégiques et culturels, ainsi que des technologies qui conditionnent les processus de production possibles. L'augmentation de l'offre de travailleurs très formés (ou qualifiés) ne se solde pas automatiquement par une hausse de la productivité pour l'organisation/l'entreprise dans la mesure où ces compétences doivent être effectivement utilisées et appliquées sur le lieu de travail. On ne peut pas non plus partir du principe que le fait de renforcer les compétences des individus améliorera automatiquement leur bien-être. Il s'agit d'un élément important à prendre en compte lors de la conception d'une EBCE, en particulier lorsqu'il s'agit de déterminer les caractéristiques de l'entreprise qui influencent la demande de compétences et leur utilisation efficace.





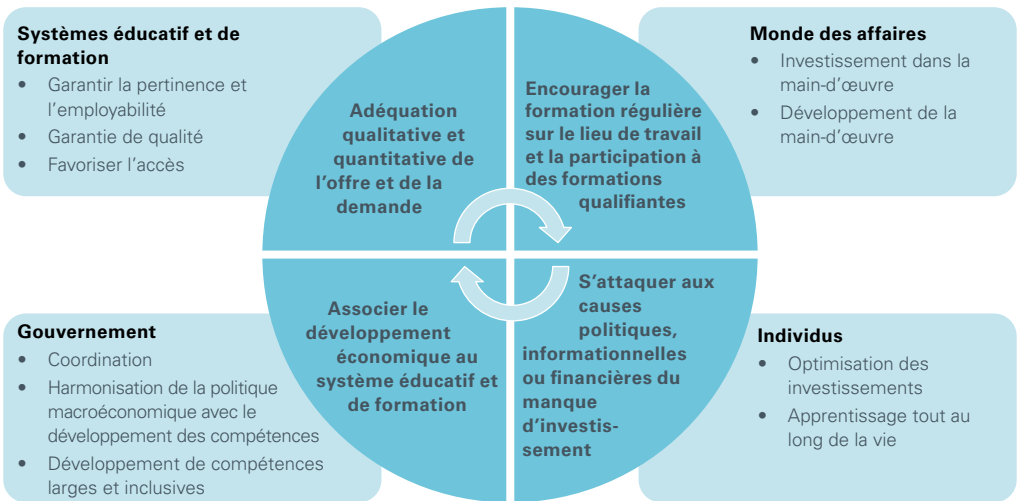
1.2.8. Cadre général des politiques de compétences

L'EBCE devrait être intégrée à un système complet d'outils et de travaux de recherche sur les différents profils de besoins en compétences et d'amélioration des compétences. La conception de l'enquête et l'utilisation des données générées doivent être cohérentes avec la stratégie publique à plus grande échelle visant à résoudre les problèmes liés au système éducatif et de formation et à en assurer le développement. L'EBCE offre également une excellente opportunité d'impliquer les employeurs dans la transformation du système national de développement des compétences, surtout si l'on tient compte du rôle important des formations proposées

par les employeurs permettant de créer un espace où les employés peuvent développer les compétences dont ils ont besoin. L'EBCE doit s'inscrire dans le cadre d'un programme de développement des compétences partagé avec les employeurs et qui ne doit pas être la propriété exclusive du gouvernement.

Le tableau suivant reflète la nécessité d'inclure les EBCE dans la politique nationale globale de développement des compétences. Il démontre que la démarche d'organisation d'une EBCE doit être cohérente avec les attentes des parties prenantes, notamment des entreprises, afin d'adopter une perspective intégrée et holistique des systèmes nationaux de développement des compétences bénéficiant de l'influence d'une intervention étatique.

Figure 2. Cadre conceptuel d'un système national de développement des compétences pour un essor économique fondé sur les connaissances



Source: Schwalje, 2011.

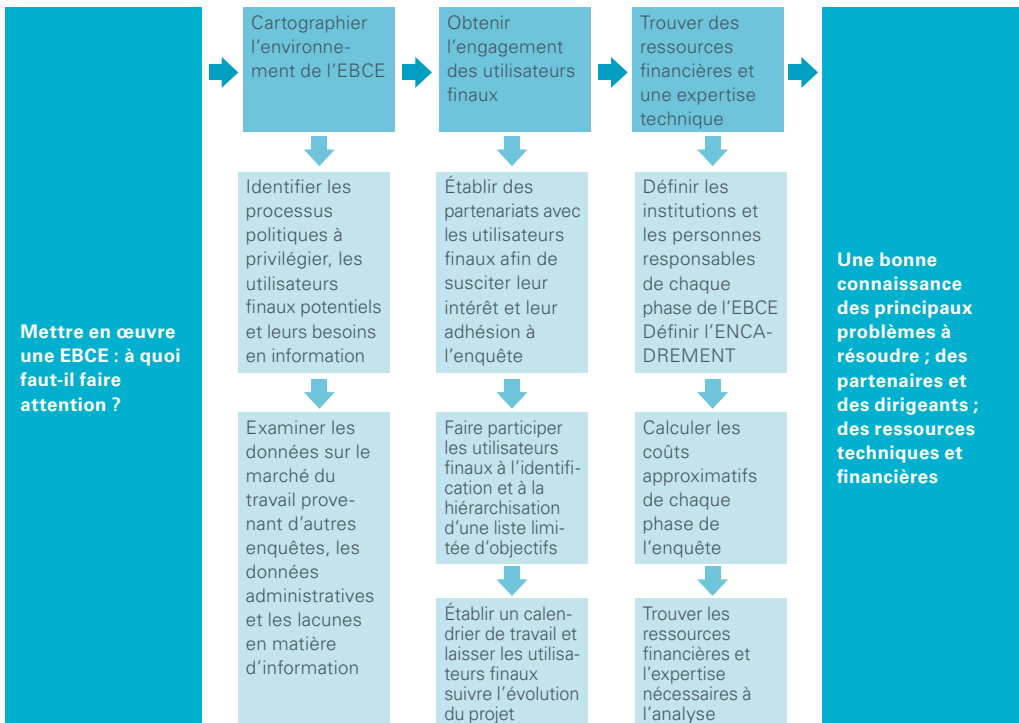


Ce concept d'intégration dans le cadre général de la politique éducative, de formation et de développement des compétences a une portée pratique. Il est important de bien appréhender les projets connexes à la fois passés et actuels – notamment en matière de recherche et de statistiques –, de comprendre le principe des enquêtes, et d'avoir connaissance de la disponibilité des données administratives susceptibles de fournir des informations utiles. Toutes ces différentes sources d'information devraient fournir les connaissances requises pour la conception d'une enquête. Elles peuvent également élargir le champ des possibilités de recherche une fois ces données et celles de l'EBCE mutualisées dans au sein d'une seule et même base.

Il est aussi important de tenir compte des éventuels doublons. Dans un premier temps, il s'agira de vérifier

si les données recherchées dans le cadre de l'enquête sont déjà disponibles auprès d'une autre source de collecte de données, notamment au sein d'une enquête sur les effectifs ou d'une enquête sur les établissements déjà menée par le bureau national des statistiques. Ces informations ne doivent pas être répétées par l'enquête, mais complétées. On peut également se demander s'il est possible de compléter une enquête existante au lieu d'en lancer une nouvelle ; une enquête existante sur les activités de formation pourrait peut-être être élargie pour intégrer quelques questions supplémentaires. Il faut toutefois veiller à ne pas tomber dans l'excès. En essayant d'aborder un trop grand nombre de points dans le questionnaire, on risque de compromettre l'objectif principal de l'enquête, d'en accroître la complexité et d'affecter la qualité et le taux de réponse.

Figure 3. Concepts clés de la section 1.2





Chapitre 2.

Conception et mise en œuvre d'une enquête sur les besoins en compétences des établissements

Dans ce chapitre du guide, nous examinons comment concevoir et mettre en œuvre une EBCE. Il y a plusieurs aspects essentiels ; la priorité est d'avoir une vision claire des objectifs, car ce sont eux qui détermineront le choix des questions du questionnaire. La disponibilité d'un échantillon complet et le bon déroulement du travail sur le terrain sont également des aspects importants pour le succès d'une EBCE.

En premier lieu, nous examinons les objectifs que la réalisation d'une EBCE peut aider à atteindre. Ensuite, nous nous penchons sur la conception du questionnaire, en présentant plusieurs décisions clés à prendre en fonction des principaux concepts caractérisant les spécificités d'une EBCE. Même si chaque questionnaire devra s'adapter aux objectifs concrets de chaque enquête et aux réalités du pays/de la région/du secteur analysé(e), nous évoquons ici la structure de base d'une EBCE. Il ne s'agit pas d'établir un modèle pour le questionnaire, mais de discuter des concepts qui doivent y conduire. Un exemple d'une série de questions types pour un questionnaire se trouve en annexe.

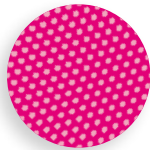
Dans ce chapitre, nous abordons également le processus de collecte des données qui commence par la définition de la cible de l'étude et se termine par le stockage des informations. Nous nous concentrons sur le processus d'échantillonnage. Même si une EBCE peut être confiée à des personnes/institutions qualifiées, il est nécessaire de bien comprendre ce qui doit être fait et comment de mauvaises pratiques peuvent compromettre la mise en œuvre correcte de l'enquête. Nous soulevons également brièvement quelques questions pratiques sur le traitement des données, en particulier la saisie des données.

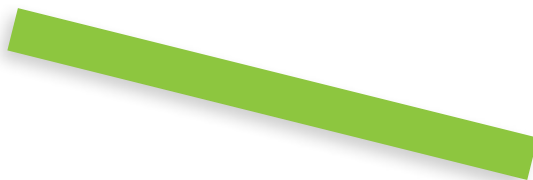
2.1. Formulation des objectifs et des thèmes de recherche

2.1.1. Définir les utilisateurs finaux et les objectifs

La décision initiale de mettre en œuvre ou non une EBCE et la conception du questionnaire final doivent être guidées par les motivations du commanditaire de l'enquête et les objectifs opérationnels qui en découlent. Il est recommandé de bien avoir connaissance des objectifs avant de commencer la conception de l'EBCE. Pour y parvenir, il est important de collecter les données qui existent déjà, issues de diverses enquêtes, en notant les problèmes spécifiques du marché du travail qu'elles mettent en évidence et les lacunes d'information identifiées. L'examen des informations sur le marché du travail provenant d'autres enquêtes, des données administratives (comme celles des services de l'emploi) et des lacunes existantes peut montrer que d'autres enquêtes révèlent déjà des problèmes spécifiques au marché du travail. Il ne s'agit pas de répéter les mêmes questions, mais de cibler des problèmes spécifiques qui ont déjà été détectés par d'autres sources d'information (même si ces informations proviennent de sources qualitatives, telles que des informateurs clés ou des organisations d'employeurs), et d'envisager des questions supplémentaires susceptibles de mener à de nouvelles pistes de réflexion. Il est également important de garder une trace des enseignements tirés d'exercices similaires antérieurs. D'autres aspects sont à prendre en compte :

- a) les processus d'élaboration des politiques et de conception des stratégies qui seront influencés par les résultats de l'enquête et les recommandations connexes ;
- b) les utilisateurs finaux des objectifs (institutionnels ou individuels) qui devront modifier leurs stratégies pour tenir compte des politiques et des tendances découlant de l'analyse des données, y compris leurs besoins en termes d'information et le format d'information qu'ils préféreront.





Les objectifs doivent être différenciés de la finalité de l'enquête : par exemple, l'enquête identifiera les compétences demandées dans un secteur défini (objectif), et les compétences identifiées alimenteront la nouvelle politique nationale d'éducation (finalité). Il est utile de hiérarchiser les objectifs, en fonction des circonstances spécifiques du pays, de la région ou du secteur où l'EBCE sera mise en œuvre. Bien que l'enquête puisse porter sur différents objectifs, ceux-ci seront très probablement interdépendants, ce qui signifie que les mêmes questions (ou des questions légèrement différentes) peuvent être utilisées pour recueillir des informations visant des objectifs différents. Toutefois, le fait de recueillir des informations permettant de traiter chaque objectif en détail peut engendrer un trop grand nombre de questions.

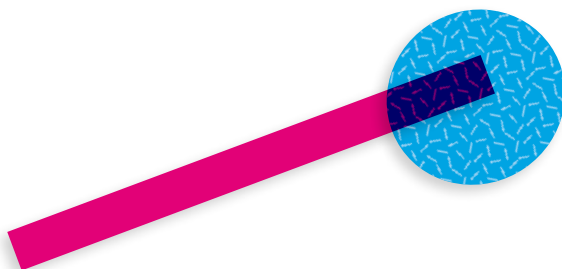
Recommandations

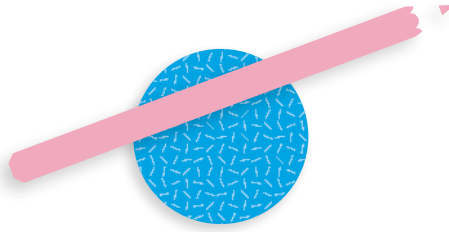
- Établir en interne une liste organisée d'objectifs. Conceptualiser les objectifs à l'aide d'une structure arborescente.
- Examiner la liste avec les parties prenantes. Laisser les parties prenantes se faire une idée de ce que devraient être les priorités, mais garder le contrôle de la direction du processus pour éviter que la liste des objectifs ne soit biaisée en raison d'intérêts spécifiques.
- Maintenir le processus ouvert et flexible pour permettre des changements une fois que la conception du questionnaire a commencé. Reformuler les objectifs le cas échéant.

Une ECBE peut permettre de remédier à une longue liste de problèmes. Pour éviter les enquêtes inutiles ou trop coûteuses, il faut un processus clair d'identification et de hiérarchisation des objectifs, en distinguant les objectifs à court et à long terme, et en mettant l'accent sur les objectifs à court terme qui peuvent être intégrés à des objectifs à plus long terme. Les objectifs trop vagues (par exemple, « informer les acteurs clés des tendances de la demande de main-d'œuvre ») doivent être évités et des documents spécifiques à chaque type d'utilisateur final (décideurs politiques, professionnels, employeurs et particuliers) doivent être conçus. Il est également important de fixer des objectifs réalisables et d'être conscient des limites d'une enquête de ce type.

En fonction des objectifs déterminés, la structure de l'enquête elle-même peut être modifiée. L'une des priorités en Égypte était d'élaborer une liste des diplômes qui seraient les plus demandés dans un avenir proche. Compte tenu de la difficulté d'obtenir une réponse adéquate des employeurs à de telles questions, il a été décidé de diviser l'enquête en deux phases : la première visait l'ensemble de la population des entreprises avec un court questionnaire destiné à recueillir des informations sur les recrutements futurs (une enquête de type sondage) ; la seconde visait un échantillon statistiquement représentatif d'entreprises et reposait sur un questionnaire plus complexe permettant de recueillir des informations détaillées sur les caractéristiques et les conséquences de leurs activités de recrutement.

L'analyse des enquêtes menées dans les pays développés et en développement montre un certain nombre de différences potentielles au niveau de leurs objectifs (voir l'encadré 1).





Encadré 1. Définir les objectifs

Enquête sur les besoins en compétences des employeurs de Staffordshire Moorlands

- le recrutement, notamment les difficultés de recrutement (pénuries de compétences)
- les compétences manquantes au sein de la main-d'œuvre existante (déficit de compétences)
- la formation, interne et externe, y compris les sources de formation et les informations sur la formation
- la sensibilisation et la participation aux apprentissages

Marché du travail au Cambodge : réflexions de l'enquête sur les besoins en compétences des employeurs

- analyser la situation actuelle du marché du travail cambodgien
- évaluer les pénuries et les lacunes en matière de compétences dans les principales professions de chaque secteur sélectionné
- étudier la façon dont les employeurs perçoivent les personnes à la recherche d'un premier emploi
- déterminer la structure de l'emploi en termes de stock et de flux
- contribuer à des programmes de développement des compétences cohérents avec la demande future de main-d'œuvre dans les principaux types de professions
- vérifier la cohérence quantitative entre la demande et l'offre dans les principaux types de professions types

Enquêtes d'évaluation des compétences pour l'employabilité et la productivité (STEP) : enquête auprès des employeurs

- évaluer la structure de la main-d'œuvre
- analyser les exigences de travail et les difficultés de compétences signalées
- étudier les pénuries potentielles de compétences
- identifier les types de compétences que les employeurs jugent les plus utiles et les mécanismes de recrutement
- déterminer les outils utilisés pour sélectionner les candidats potentiels à un emploi
- évaluer les pratiques de formation
- déterminer la performance au travail

2.1.2. Liste spécifique d'objectifs

Malgré leur diversité, nous pouvons procéder à une classification des objectifs qui pourrait servir de point de départ à une liste détaillée des objectifs spécifiques d'une EBCE :

- a) décrire le niveau des compétences et leur utilisation par les employés actuels et futurs ;
- b) comprendre les facteurs déterminant les besoins en compétences ;
- c) contrôler et évaluer les résultats des politiques mises en œuvre concernant le marché du travail ou l'éducation/la formation ;
- d) anticiper la demande future de compétences.

Pour que ce groupe général d'objectifs puisse être utilisé, il est nécessaire de préciser ce qui peut être analysé dans chacun d'eux.

2.1.3. Objectif 1 : décrire le niveau des compétences et leur utilisation par les employés actuels et futurs

La nécessité d'adapter les niveaux et la composition des compétences des employés aux caractéristiques de l'emploi qu'ils occupent est bien acceptée. Étant donné que les employeurs définissent les caractéristiques des emplois, ils sont les meilleurs informateurs sur la manière d'obtenir cette adéquation. Toutefois, il ne s'agit pas de se demander si l'adéquation se produit, mais d'examiner les domaines de compétences qui rencontrent des problèmes à ce niveau. Comme tous les employés ne sont pas identiques et forment un groupe hétérogène, il est nécessaire de les classer en catégories (représentant des compétences similaires) pour pouvoir analyser les résultats.



Plus précisément, les objectifs pourraient être :

- a) L'aptitude au travail des nouveaux arrivants.
L'objectif est de déterminer si les entreprises peuvent ou non trouver des collaborateurs possédant l'ensemble des compétences dont elles ont besoin sur le marché du travail. En particulier :
 - voir si les personnes quittant le système éducatif et la formation professionnelle arrivent sur le marché du travail avec l'ensemble des compétences requises par les employeurs ;
 - s'informer sur les emplois vacants et savoir s'ils sont liés à un manque de candidats qualifiés.
- b) Le profil de compétences du personnel existant.
L'objectif est d'identifier les qualifications du personnel existant :
 - discuter de l'existence de lacunes en matière de compétences (encadré 2).
- c) L'investissement des employeurs dans la formation.
L'objectif est d'identifier les activités de formation organisées par les employeurs.
- d) La structure professionnelle de l'entreprise.
L'objectif est d'obtenir des informations sur les différentes catégories professionnelles présentes au sein de l'entreprise et de déterminer la croissance de l'emploi :
 - aborder les principales caractéristiques des employés de chaque catégorie professionnelle ;
 - mesurer la tendance de l'évolution professionnelle.

Encadré 2. Définition de qualification

Le concept de « déficit de compétences » est ancré dans l'idée d'un employé parfaitement qualifié. Un employé qualifié est généralement défini comme « quelqu'un qui est capable de faire son travail au niveau requis ». Cette notion est toutefois subjective et relative, dans la mesure où différents responsables peuvent avoir des opinions différentes sur la capacité d'un membre du personnel à effectuer le travail au niveau requis (même les responsables d'une même organisation peuvent avoir des visions différentes). Un employé peut être considéré comme parfaitement qualifié, mais si les exigences du poste changent (par exemple, si une nouvelle machine ou une nouvelle technologie est introduite), on peut considérer qu'il n'est pas capable de faire son travail au niveau requis, bien que ses compétences demeurent inchangées ; il en va de même si une personne est promue à un poste plus exigeant. L'entreprise peut passer de l'absence de déficit de compétences à la constatation que ce membre du personnel nouvellement promu n'était pas pleinement qualifié pour son nouveau poste, bien qu'il ait les mêmes compétences qu'auparavant. Certaines entreprises peuvent être plus exigeantes et plus critiques à l'égard de leur personnel que d'autres : une personne jugée parfaitement qualifiée par une entreprise peut être considérée comme ayant un déficit de compétences lorsqu'elle remplit le même rôle au même niveau dans une autre entreprise. Certaines enquêtes classent l'ensemble du personnel dans la catégorie « totalement qualifié » ou « non qualifié », sans tenir compte de l'écart qui peut exister entre ceux qui sont pratiquement qualifiés et ceux qui ne possèdent pas du tout les compétences requises par les employeurs. Bien que le renforcement des niveaux de compétences de la main-d'œuvre suscite de l'intérêt, les données de l'enquête ne peuvent identifier que les changements d'une année sur l'autre en ce qui concerne le nombre d'employés déclarés pleinement qualifiés, et non les cas où les niveaux de compétences ont été renforcés mais où les employés ne sont toujours pas pleinement qualifiés.

Source: Adapté de l'enquête du Royaume-Uni sur les besoins en compétences des employeurs (2011) : Résultats pour le Royaume-Uni, Annexe B.





2.1.4. Objectif 2 : comprendre les facteurs déterminant les besoins en compétences

Une meilleure compréhension de la relation entre certains éléments de l'entreprise et le profil de compétences des emplois est l'une des clés du succès de l'enquête, car elle doit permettre de reconnaître et de définir les contextes dans lesquels les salariés utilisent leurs compétences et d'identifier les possibilités de développement de ces dernières. En général, l'analyse des compétences est abordée du côté de l'offre, en se basant sur l'individu. Les questions sur les facteurs déterminants des besoins en compétences mettent en évidence le fait que les entreprises influencent non seulement la manière dont les compétences sont utilisées, mais aussi le développement de nouvelles compétences parmi leurs employés.

Les facteurs déterminants des besoins en compétences sont divers, mais il existe un consensus sur le fait que les principaux éléments à l'origine du besoin d'actualiser et de renforcer les compétences sont les suivants :

- a) l'introduction de nouveaux produits ou services ;
- b) de nouvelles pratiques professionnelles ;
- c) une nouvelle technologie ou un nouvel équipement ;
- d) une intensification de la pression concurrentielle globale ;
- e) de nouvelles exigences législatives ou réglementaires.

L'objectif principal est de classer les entreprises en fonction du score qu'elles obtiennent selon une échelle prenant en compte chacun de ses facteurs. Ce classement peut ensuite être confronté à l'intensité d'utilisation des compétences et ainsi permettre de mieux comprendre pourquoi certaines entreprises génèrent une demande de compétences plus élevée. Cet ensemble de corrélations contribuerait également à prédire dans quelles circonstances les entreprises et les pays peuvent être confrontés à de futures pénuries de compétences.

Plus précisément, les objectifs principaux sont les suivants :

- a) Quelles sont les pratiques professionnelles spécifiques liées à chaque type de compétence ? L'objectif est d'associer des compétences spécifiques à différentes pratiques professionnelles (encadré 3).
- b) Quelles politiques de produits génèrent une demande de compétences plus élevée ? L'objectif est de déterminer si des politiques de produits différentes impliquent ou non des besoins en compétences et des activités de formation différentes (encadré 4).
- c) Quel est l'effet de l'innovation en matière de procédés et de produits sur le contenu en compétences des emplois ? L'objectif est de mieux comprendre l'impact du progrès technologique sur la demande de compétences, non seulement au sens large d'une demande « plus ou moins forte », mais aussi de manière plus détaillée en se concentrant sur la typologie de ces compétences.

Encadré 3. Nouvelles pratiques professionnelles : l'organisation du travail

Un changement organisationnel courant consiste à mettre en place un système très performant d'organisation du travail, caractérisé par une participation accrue des employés dans les entreprises. Cela implique que les employés soient mieux informés sur l'entreprise pour laquelle ils travaillent, qu'ils soient associés aux discussions sur les problèmes de production immédiats ou sur des questions organisationnelles plus vastes, qu'ils travaillent en équipe, qu'ils puissent profiter de systèmes d'intéressement aux bénéfices ou d'autres incitations similaires basées sur les performances, que les emplois soient conçus pour une plus grande autonomie et que les fonctions de gestion soient déhiérarchisées. En termes de compétences, un environnement de travail fondé sur une participation accrue des employés est un environnement où il y a moins de contrôle direct sur le travail des employés, où les employés doivent penser de manière proactive et où on laisse plus de place à la résolution des problèmes par les collaborateurs. Par ailleurs, les compétences en matière d'interaction seront probablement de plus en plus sollicitées, car ce système implique que les employés travaillent davantage ensemble, coopèrent avec leurs collègues, échangent des informations et expriment leurs opinions. Dans cet environnement plus interactif, il devient important de faire évoluer ses compétences et d'inciter les autres à suivre la ligne de conduite souhaitée.

Source: Green, 2012.





Encadré 4. Politique de produit et compétences

Le terme « politique de produit » désigne les choix effectués par les entreprises en matière de différenciation des produits ou des services sur des marchés particuliers. Est-il question de production de volumes relativement importants pour un marché de masse ou s'agit-il de fournisseurs de biens et services en quantités relativement faibles sur un marché de niche ? Dans le même ordre d'idées, dans quelle mesure les produits et services proposés sont-ils adaptés aux besoins des clients ? Est-il question d'être compétitif sur les marchés à bas prix ou d'offrir un produit de haute qualité qui se vendra à un prix élevé ? La « politique de produit d'une entreprise » peut être vue comme un indicateur de la position qu'elle occupe sur une variété de curseurs représentatifs des éléments suivants : la valeur ajoutée, la complexité de la spécification du produit, les volumes et la dépendance vis-à-vis des prix – chacun ayant un impact sur les besoins en compétences.

Afin de monter en gamme dans un environnement de pression concurrentielle, les décideurs doivent faire particulièrement attention à ce que les ressources en capital humain soient suffisantes pour soutenir la mise en œuvre de politiques de produits à plus forte valeur ajoutée. Dans de nombreuses entreprises, la mise au point de la stratégie en matière de ressources humaines et de compétences tend à être retardée par rapport aux changements de la politique des produits, de l'organisation du travail et des méthodes de production ou de la prestation de services. Dans ces circonstances, des écarts qui jusqu'à présent n'avaient pas été constatés peuvent se manifester entre les niveaux de compétences actuels et ceux qui sont nécessaires pour garantir la réussite future sur des marchés compétitifs.

Source: Mason, 2004.

2.1.5. Objectif 3 : contrôler et évaluer les résultats des politiques mises en œuvre concernant le marché du travail ou l'éducation/la formation

L'évaluation des politiques mises en œuvre est souvent négligée dans les EBCE, bien que ce type d'enquête, étant donné qu'elle permet de contextualiser les effets d'une politique, est une excellente occasion d'y procéder. Le problème est de savoir comment adapter les questions pour prendre en compte des politiques qui peuvent être soit très générales, soit très spécifiques et ne concerner qu'un petit groupe de structures (ou de collaborateurs). Traditionnellement, il existe deux manières d'évaluer l'efficacité d'une politique.

a) La manière indirecte : au lieu de poser des questions sur le processus (êtes-vous satisfait du programme de formation ?), posez des questions sur le résultat (êtes-vous satisfait de l'employé ?). Des questions sur les compétences et l'état de préparation des employés récemment embauchés dès la fin de leurs études pourraient être utilisées comme indicateur du succès des politiques relatives à l'éducation et à la formation professionnelle.

b) La manière directe : élaborer des questions spécifiques formulées de manière à ce que la politique soit clairement reconnue. L'enquête britannique sur les compétences auprès des employeurs comporte une question visant à déterminer si la structure a reçu le label « Investors in People »⁽¹⁾.

La manière directe semble plus appropriée pour aborder les politiques de formation concrètes menées par les autorités centrales ou régionales ; pour des questions plus générales, il est préférable d'utiliser la manière indirecte.

Plus précisément, les objectifs principaux sont les suivants :

- a) À quel point une politique (ou un ensemble de politiques) est-elle connue ? appliquée ? L'objectif est de connaître l'impact réel de la politique, tant en termes de potentiel que dans son application effective.
- b) Quelle est la raison de la faible application de la politique ou du manque de satisfaction ? L'objectif est de recadrer ou de reformuler la politique en question.
- c) Quelles sont les lacunes de l'ensemble des politiques actuelles ? L'objectif est d'établir un plan pour le développement du cadre institutionnel.

¹ www.investorsinpeople.co.uk/



2.1.6. Objectif 4 : anticiper la demande future de compétences

L'un des objectifs d'une EBCE est d'améliorer l'anticipation des besoins futurs en matière de compétences. Pour ce faire, on analyse généralement l'évolution des structures professionnelles et des niveaux d'éducation associés (OIT, 2012). Une première étape pour améliorer la situation actuelle serait définir plus en détail les compétences associées à chaque profession. Les informations obtenues peuvent être ensuite combinées avec des données complémentaires externes (par exemple des données issues d'enquêtes sur les forces de travail) pour prévoir les futurs besoins en compétences. Si l'enquête est conçue de manière à être répétée sur des périodes raisonnablement courtes, les données de l'ESS permettront de générer des séries temporelles visant à estimer les tendances et à prévoir le comportement futur. De façon similaire, les données des questions élaborées pour étudier les facteurs déterminants de l'évolution des compétences, lorsqu'elles sont mises en corrélation avec l'utilisation actuelle des compétences, pourront être exploitées dans la prévision des besoins futurs. Bien que réalisable, il s'agit d'un processus plus complexe. Il est nécessaire, ici, d'étudier l'impact sur la demande de compétence que l'évolution des facteurs déterminants des compétences (tels que l'innovation de produit et le changement technologique) peut avoir.

On considère généralement qu'une EBCE devrait inclure des questions directes destinées à recueillir explicitement l'opinion des employeurs sur leur besoin éventuel de travailleurs plus qualifiés et sur les compétences que ceux-ci devront posséder. Encore une fois, bien que ce point soit réalisable, il est très important, si vous souhaitez l'intégrer à votre EBCE, de formuler les questions de manière à ce qu'elles soient aussi factuelles que possible, afin d'éviter de solliciter des opinions subjectives. Les questions doivent être rattachées à des situations ou des changements spécifiques, tels que le déploiement de nouvelles machines. Il est également important de poser des questions sur des groupes spécifiques de travailleurs, classés selon leurs compétences ou leurs professions. Les informations sur la formation et les emplois vacants peuvent également être utilisées pour prévoir les besoins futurs, bien que les résultats doivent être considérés avec prudence car ils pourraient être liés à des problèmes cycliques ou être à très court terme.

Plus précisément, les objectifs principaux sont les suivants :

- Dresser différents scénarios d'évolution de la demande de main-d'œuvre, par compétence et par profession. L'objectif est de savoir ce que les cadres envisagent en termes de recrutement futur, en considérant l'impact de différentes situations (remplacement, croissance, changement technique).
- Quels sont les facteurs déterminants de la future demande de compétences ? L'objectif est d'établir des corrélations entre la demande future de compétences et les facteurs déterminants des besoins en compétences.

2.2. Définir la durée de l'enquête

2.2.1. L'enquête doit-elle être répétée dans le temps ?

Il est important de savoir si l'enquête doit être considérée comme un exercice à répéter ou non. Cette décision a un impact important sur le budget, des répercussions sur la conception du questionnaire, et une forte incidence sur les politiques qui peuvent être élaborées au moyen d'enquêtes régulières ou occasionnelles.

Initialement, l'EBCE a été conçue comme une enquête ponctuelle collectant des données transversales à un moment donné. Cette méthode est particulièrement utile pour remédier aux disparités ou aux lacunes actuelles mais, dans des économies très dynamiques où la demande de compétences évolue rapidement, les informations recueillies peuvent rapidement devenir obsolètes. Ici, il est possible d'obtenir des informations pour déterminer les tendances des besoins en compétences en posant des questions sur les situations passées ou en incluant explicitement des questions sur les éventuelles demandes futures. La prudence est recommandée : les questions sur le passé soumettent le participant à un certain stress et les réponses peuvent comporter des erreurs de mesure. Lorsqu'ils doivent parler de l'avenir, les participants ont tendance à faire état de leurs désirs plutôt que de chiffres calculés rationnellement et peuvent être influencés par ce qui est considéré comme socialement acceptable. Il est donc recommandé de n'inclure que des questions quantitatives simples sur le passé.





2.2.2. Avantages et coûts de la répétition de l'enquête

Les résultats de l'enquête gagneront en pouvoir explicatif si elle est répétée à intervalles réguliers, idéalement une fois par an. Il sera ainsi possible de détecter les changements au fil du temps (en comparant les situations à partir des informations des enquêtes précédentes) et de réagir rapidement en élaborant des mesures politiques en réponse aux évolutions observées. Une enquête répétée régulièrement fournit non seulement des informations fiables et opportunes, mais elle est également utile à deux autres égards. Tout d'abord, elle permet d'évaluer les politiques élaborées en réponse aux problèmes détectés lors d'enquêtes antérieures ; et ensuite, elle permet, une fois qu'un nombre suffisamment important de données a été collecté, de mettre en place un système de prédiction des demandes de compétences futures fondé sur l'analyse des tendances passées.

La répétition de l'enquête augmente évidemment les coûts encourus, surtout si l'on adopte une approche annuelle. Toutefois, au lieu de considérer l'augmentation du budget consacré à l'enquête comme un « coût », elle peut être considérée comme un investissement dans la mise en place d'une solide capacité de suivi et d'anticipation des besoins en compétences. Compte tenu des perspectives d'analyse qu'elle offre la répétition d'une enquête, on peut affirmer que le rendement de l'argent dépensé est plus élevé. Si les budgets sont restreints, on peut envisager ce qui suit :

- a) allonger la période entre les enquêtes à deux ou trois ans ;
- b) réduire le nombre de questions pour diminuer les coûts, mais répéter l'enquête chaque année. L'efficacité de cette possibilité dépend du degré de diminution des coûts avec l'enquête raccourcie ;
- c) réaliser chaque année une version courte de l'enquête ne comportant que des questions clés et réaliser une version plus longue tous les trois ou quatre ans ;
- d) réduire le nombre d'entreprises interrogées (réduction de la taille de l'échantillon), bien que l'impact sur la représentativité de l'échantillon doive être pris en compte.

Une enquête annuelle est une option intéressante si les ressources ne sont pas limitées. S'il faut choisir entre une enquête annuelle sans autres activités majeures d'anticipation des compétences et une enquête moins fréquente avec une bonne variété d'activités d'anticipation des compétences, la seconde sera le bon choix dans presque toutes les circonstances.

2.2.3. Données longitudinales ou de panel ?

Une fois qu'il a été décidé de répéter ou non l'enquête dans le temps, il est important de choisir l'approche spécifique : faut-il des données longitudinales ou par panel ? Une enquête répétée ne doit pas nécessairement être conçue comme une enquête par panel (enquête suivant les mêmes établissements à chaque cycle). L'analyse longitudinale (d'une série de données transversales) peut très bien remplir les principaux objectifs. L'avantage d'une enquête par panel est qu'elle permet une analyse plus approfondie, dans laquelle les facteurs observés et non observés de la demande de compétences peuvent être isolés grâce à des données témoins. Ce point est évidemment important mais ne justifie peut-être pas les coûts plus élevés, surtout si l'on considère la complexité inhérente au maintien d'un échantillon statistiquement significatif (un nombre significatif d'établissements participant à l'enquête chaque année). Tant que la configuration de l'échantillon et d'autres paramètres importants ne sont pas modifiés entre chaque cycle, la répétition de l'enquête avec des établissements différents à chaque fois est une option suffisante. Par ailleurs, si l'on souhaite suivre l'évolution des besoins en compétences, et si l'on admet que les entreprises plus récentes peuvent avoir des besoins différents de ceux des entreprises plus anciennes, une approche par panel pourrait produire de moins bons résultats qu'une approche longitudinale, car elle implique un suivi attentif du remaniement des nouvelles entreprises à chaque cycle pour tenir compte des changements dans la démographie des entreprises (ceci est fait automatiquement dans une enquête longitudinale). Dans le cadre d'une enquête par panel, les informations doivent généralement être collectées à des intervalles plus réguliers pour exploiter le type de données produites et pour suivre les évolutions dans la composition de l'échantillon. Les études longitudinales ne sont pas aussi exigeantes..

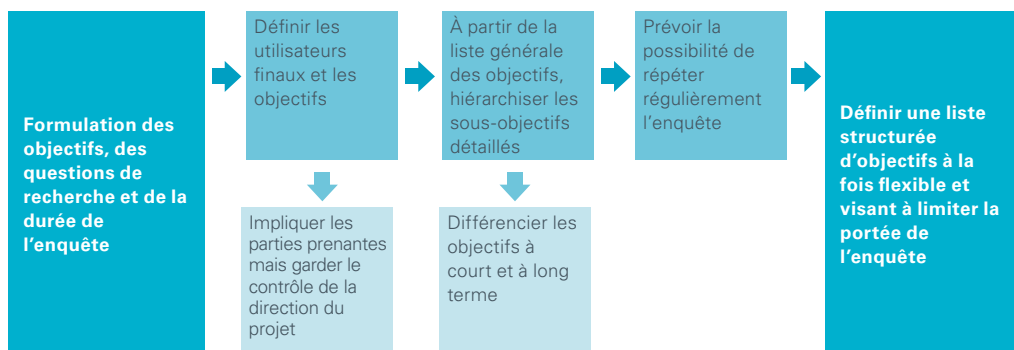


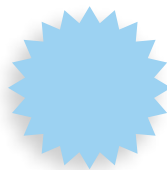
Encadré 5. Enquête alternative : enquête auprès des employeurs et des employés

Une enquête auprès des employeurs et des employés est une double enquête qui consiste à constituer un échantillon d'établissements, puis à sélectionner un échantillon d'employés au sein de ces établissements. Les employeurs et les employés répondent à des questionnaires distincts, qui abordent un large éventail de questions relatives au lieu de travail. Par exemple, le questionnaire destiné aux employeurs peut porter sur les caractéristiques et les stratégies de l'entreprise, et la version destinée aux employés peut aborder l'utilisation des compétences (tâches). Ainsi, des informations sont disponibles tant du côté de l'offre que de la demande du marché du travail. La complexité d'un tel exercice est principalement liée à la manière d'inciter les entreprises à participer et de réussir à obtenir un échantillon statistiquement significatif d'employés.

Les deux enquêtes suivantes, menées auprès des employeurs et des employés, sont reconnues pour leur qualité : l'enquête britannique sur les relations professionnelles sur le lieu de travail (Workplace employment relations study – WERS – www.gov.uk/government/publications/the-2011-workplace-employment-relations-study-wers) et l'Enquête sur le milieu de travail et les employés (EMTE) menée par le Canada (<http://www23.statcan.gc.ca/imdb/p2SV.pl?Function=getSurvey&SDDS=2615>).

Figure 4. Concepts clés de la section 2.2





2.3. Concevoir le questionnaire

2.3.1. Conception du questionnaire

La conception d'un questionnaire consiste à convertir les objectifs précédemment définis en catégories d'informations et en questions spécifiques. La preuve ultime d'un questionnaire bien conçu est sa capacité à générer les informations clés nécessaires à la réalisation des objectifs tout en préservant la brièveté de l'enquête. Il est important d'éliminer les questions qui ne sont pas directement liées aux objectifs spécifiques, quel que soit leur intérêt intrinsèque.

Le processus de conception du questionnaire d'une EBCE est similaire à celui des autres enquêtes, mais il existe quelques spécificités qui doivent être abordées dès le départ.

2.3.2. Stratégies permettant d'enquêter sur les compétences

L'une des clés du succès des enquêtes est de disposer d'un système efficace de mesure des compétences des employés. La meilleure façon de mesurer les compétences consiste à tester les employés sur les différentes facettes des compétences nécessaires pour occuper un emploi. Les tests standardisés fournissent des informations claires sur le niveau et la composition des compétences des employés, et présentent également l'avantage de permettre la comparaison entre les travailleurs et éventuellement sur différentes périodes. Malheureusement, un tel processus est long et coûteux, tant dans sa conception que dans sa mise en œuvre. En conséquence, les tests sont remplacés par d'autres points beaucoup plus faciles à observer et se rapportant aux compétences. Les professions, les diplômes ou les domaines d'études, la typologie de la formation et les types de tâches figurent parmi les indicateurs de compétences. Chacun de ces indicateurs détermine une approche analytique spécifique.

2.3.3. Approche par profession

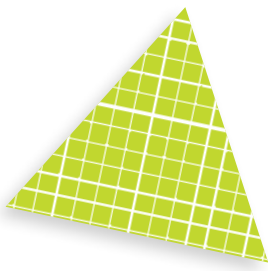
L'idée est d'obtenir une description détaillée (carte) de la structure professionnelle d'une organisation, en se concentrant sur deux éléments : la composition de la main-d'œuvre en termes de structure professionnelle et l'évolution de cette structure dans le temps. En supposant que chaque profession est liée à un certain type de diplôme et à des besoins concrets en matière de compétences (provenant de sources externes), il

est possible de « convertir » les professions en besoins actuels et futurs en matière de compétences. Le principal avantage est d'ordre opérationnel, car la catégorie « profession » est généralement bien connue et la plupart des personnes interrogées auront une idée de ce que ce terme désigne, ce qui facilite l'organisation et la mise en œuvre de l'enquête. Dans une situation de contraintes budgétaires importantes (ou de faibles capacités techniques au niveau de l'agence responsable de l'enquête), l'approche par profession doit être envisagée.

Toutefois, cela crée de sérieux enjeux.

- a) À moins que la profession ne soit définie de manière très globale (niveau 1 de la CITP), la plupart des avantages opérationnels de cette approche seront perdus car de nombreuses professions peuvent être présentes au sein d'une même entreprise. Le recours à une classification plus détaillée des professions pose des difficultés pour garantir que les données obtenues soient statistiquement significatives, et pour le déploiement complexe de l'enquête.
- b) La « profession » est un concept traditionnel et, dans une certaine mesure, figé, mais le contenu des professions évolue dans le temps et se modernise, ce qui ne peut être déduit de la catégorie statistique. Les compétences requises pour une profession spécifique évoluent au fil du temps et, par conséquent, le « contenu en compétences » d'une profession change continuellement, ce qui invalide en partie l'utilisation de la catégorie « profession » comme indicateur de compétences.
- c) Les classifications normalisées des professions sont conçues pour être significatives pour les statisticiens plutôt que pour les employeurs ou les employés ; une codification correcte et cohérente des professions peut donc constituer un défi de taille. L'expérience montre que même avec une codification réalisée à l'échelle de l'employé individuel (par exemple dans les enquêtes sur les forces de travail), basée sur le travail des statisticiens chargés de la codification des descriptifs des postes pour le bureau national des statistiques, les résultats sont souvent erratiques et incohérents, y compris pour le premier chiffre du code, et ces problèmes s'aggravent aux niveaux plus détaillés de la classification.





2.3.4. Approche basée sur les emplois vacants

Les employeurs sont interrogés sur les emplois actuellement vacants et sur les raisons pour lesquelles ils ne sont pas pourvus. Cela permet d'obtenir des informations opportunes sur les besoins en compétences des employeurs et offre le moyen le plus immédiat d'évaluer les besoins actuels des entreprises. Il est important, bien que complexe, de se renseigner sur les raisons de ces postes non pourvus, car il faut savoir s'ils sont liés à un manque de compétences chez les postulants ou si c'est simplement l'entreprise qui rencontre des difficultés pour attirer des candidats (par exemple en raison de mauvaises conditions de travail ou de salaires non compétitifs). Cette approche ne permet pas de savoir quelles sont les compétences requises pour les emplois qui sont actuellement pourvus ; les emplois vacants sont également souvent identifiés au moyen d'une liste de professions, ce qui soulève à nouveau les problèmes rencontrés dans l'approche par profession. Un autre inconvénient de cette approche basée sur les emplois vacants est qu'elle est très sensible aux fluctuations générales de l'activité. Enfin, des questions sur les emplois qui seront prochainement vacants sont généralement incluses, dans le but de fournir des informations permettant de prévoir les futurs besoins en compétences. Néanmoins, les employeurs peuvent avoir tendance à surestimer les futurs emplois vacants, ce qui met en doute l'utilité de les inclure.

2.3.5. Approche basée sur la formation

Cette approche présente les activités de formation des entreprises en fournissant des informations sur les besoins en compétences actuels et futurs en fonction des domaines et des objectifs de formation actuels ou planifiés. Les activités de formation se concentrent généralement sur les employés travaillant déjà dans l'entreprise et sur les employés nouvellement recrutés. Toutefois, dans les deux cas, il est difficile de faire la distinction entre le besoin de nouvelles compétences et le renforcement des compétences existantes. Le contenu de la formation est également généralement absent des enquêtes existantes sur la formation, ce qui rend difficile l'établissement d'un lien clair entre la formation et les compétences.

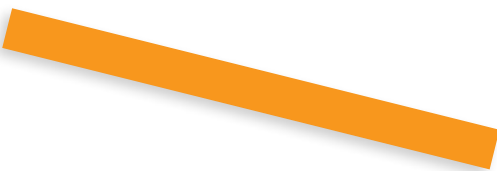
2.3.6. Approche par tâche

Cette approche est fondée sur l'idée que les tâches et les compétences sont étroitement liées et que les compétences sont utilisées lorsque les employés effectuent des tâches. Les employeurs sont interrogés sur les tâches effectuées par un employé particulier (généralement définies par la description du poste correspondant), ce qui permet de déterminer les compétences nécessaires pour accomplir ces tâches de manière adéquate. L'approche par tâche a l'avantage de permettre aux employeurs de penser plus facilement en termes de processus de production, de tâches à accomplir et d'objectifs à atteindre, plutôt qu'en termes de compétences. Par ailleurs, contrairement aux compétences, les tâches peuvent être directement reliées aux professions. Toutefois, cette approche présente de sérieux inconvénients. Premièrement, la mise en place et la préparation de l'enquête sont complexes en raison de la grande diversité des tâches et de la nécessité de disposer d'une liste définie de celles-ci afin d'établir des comparaisons entre les entreprises. Les questions ouvertes ne sont pas une alternative, car il serait très difficile de regrouper les réponses en classifications significatives. Deuxièmement, les tâches dépendent largement de l'emploi : il n'est pas certain que les employeurs disposent des informations nécessaires pour répondre correctement aux questions sur les tâches effectuées par leurs employés (sauf à se contenter d'une description vague et généralisée), en particulier dans les moyennes et grandes entreprises. Pour ces raisons, l'approche par tâche a été utilisée dans des enquêtes ciblant les employés, et non les employeurs.

2.3.7. Approche par compétence

Cette approche permet de poser directement des questions sur l'utilisation d'un ensemble spécifique de compétences. Les personnes interrogées évaluent généralement les propositions à l'aide d'une échelle, selon l'importance ou la fréquence. Les employeurs sont jugés comme étant suffisamment bien informés de l'utilisation des compétences par les employés, même si ce sont les employés eux-mêmes qui savent exactement quelles compétences sont utilisées sur le lieu de travail. Les employeurs peuvent observer les employés dans le cadre de leurs activités et voir





quelles compétences ils utilisent et, même si l'observation directe est de portée limitée, ils restent responsables de la définition du contexte de travail (organisation du travail, technologie) au sein duquel les besoins en compétences sont créés. Le principal problème de cette approche est que la liste des compétences est sommaire et essentiellement générique, ce qui exclut l'étude des compétences spécifiques à une profession.

2.3.8. Choisir la meilleure approche

Chacune de ces approches présente des points forts et des points faibles. Bien que partageant le même intérêt sous-jacent pour les « compétences », elles fournissent des informations légèrement différentes. Cependant, bien qu'elles ne s'excluent pas mutuellement, il conviendra de choisir une seule approche en tant que source principale d'information, afin que l'enquête ne soit pas trop longue. Si l'approche par tâche est considérée comme la meilleure façon de collecter des informations sur les compétences, les complexités techniques inhérentes à cette approche la rendent irréalisable dans le cadre d'une enquête à grande échelle ; il est recommandé de concevoir le questionnaire en utilisant l'approche par compétence, les questions étant formulées de manière à ce que les employeurs puissent les relier aux tâches. Ceci constitue un bon compromis entre la qualité des informations collectées et les considérations pratiques en termes de complexité des questions et de longueur du questionnaire.

Le fait de privilégier l'approche par compétence n'exclut pas la possibilité d'avoir des sections spécifiques du questionnaire basées sur d'autres options : des questions sur les activités de formation des entreprises ou la préparation des jeunes employés peuvent être incluses en recourant aux autres approches si cela présente un intérêt. Il est recommandé de réfléchir aux complémentarités potentielles entre les différentes approches en fonction des objectifs spécifiques de l'enquête.



2.3.9. L'origine de l'information

Une fois que la stratégie d'enquête sur les compétences est établie, il convient de décider qui fournira les informations sur les compétences. L'idéal est de collecter des informations sur tous les employés (ou au moins un échantillon représentatif) d'une structure. Cela est possible mais extrêmement complexe, tant en termes de conception de l'enquête que d'accès à la population cible. Le problème est que chaque employé a un rôle spécifique dans l'entreprise et utilise donc différents types de compétences. Il serait complexe et chronophage d'utiliser une approche individuelle dans laquelle les informations sont obtenues pour chaque employé. Pour les grandes entreprises, ce schéma est pratiquement impossible. Par conséquent, le processus doit être simplifié en mettant en œuvre des méthodes de sélection des cibles de l'enquête. L'objectif est de regrouper les employés en groupes pour obtenir des informations sur le groupe et non sur les employés individuels. Le groupe logique est celui de la « profession », car il existe des points communs évidents entre les compétences des employés qui font le même travail. Cette catégorie est également bien connue des employeurs, qui doivent l'utiliser fréquemment à des fins administratives, notamment pour les contrats et les grilles de salaires.

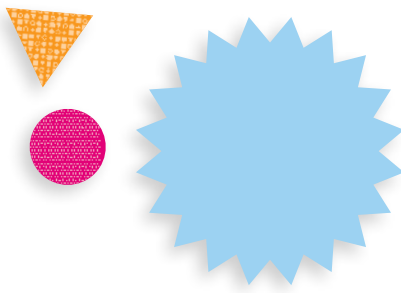
2.3.10. Regroupement des employés

La première décision à prendre concerne le degré de détail dans la définition de la profession. La CITP-08 ⁽²⁾ recense 570 professions, 120 sous-groupes, 34 sous-grands groupes et 10 grands groupes. Le processus de simplification de la définition de la profession pose la nécessité d'un compromis évident.

- a) Une définition plus détaillée (au moins le niveau à 3 chiffres de la classification CITP) :
 - permet la collecte de données sur les compétences professionnelles ou techniques afin de mieux informer le système d'enseignement et de formation techniques et professionnels (EFTP) ⁽³⁾ ;
 - devrait minimiser les erreurs de mesure car chaque personne interrogée répondra à des questions ciblant un groupe relativement homogène. Par conséquent, la qualité des informations fournies devrait être meilleure car la personne interrogée n'aurait pas à faire la « moyenne » des employés dont les compétences sont potentiellement différentes.

² Résolution sur la mise à jour de la Classification internationale type des professions : <https://www.ilo.org/public/french/bureau/stat/isco/docs/resol08.pdf>

³ L'EFTP est un terme international utilisé pour désigner l'enseignement et la formation professionnels (EFP). Ces deux termes sont utilisés de manière interchangeable dans cette publication.



b) Une définition moins en détail :

- permet de collecter des données sur un groupe plus important d'employés (ou éventuellement sur tous les employés) ;
- réduit considérablement le coût et la complexité du processus d'échantillonnage, puisque la plupart des entreprises auront des employés répertoriés dans ces catégories professionnelles plus larges.

Le compromis se situe au niveau de la précision et de l'exhaustivité des informations, mais la décision est limitée par les différences de coûts de mise en œuvre de chaque approche. L'option « détaillée » est beaucoup plus complexe et potentiellement coûteuse. Cette option ne devrait peut-être être utilisée que dans les enquêtes ciblant un seul secteur ou un petit nombre de secteurs similaires.

Indépendamment du niveau de détail de la définition de profession, dans la plupart des cas, en raison de contraintes de temps, certaines questions ne viseront pas l'ensemble de la main-d'œuvre, mais un ou plusieurs groupes de professions sélectionnés. Même avec une définition très globale, le nombre de professions sera de 10. Des critères devront donc être mis en place afin de sélectionner la profession sur laquelle l'enquête se concentrera.

Il existe deux options principales.

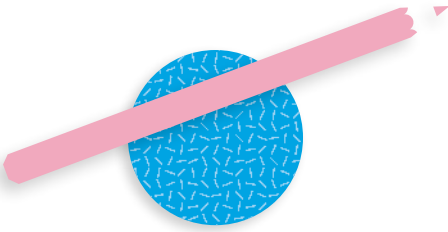
- La présélection du groupe de professions : les employeurs seront invités à fournir des informations pour un groupe spécifique présélectionné. Il pourrait s'agir d'une :
 - sélection statistique : l'objectif serait d'avoir des informations représentatives pour tous les groupes, il faudrait donc définir des quotas et les attribuer à chaque entreprise ;
 - sélection liée au contenu : basée sur des critères quantitatifs (importance quantitative du groupe) ou stratégiques (groupes les plus dynamiques et/ou les plus intéressants en termes de recherche de compétences).
- La sélection du groupe de professions par l'employeur : laisser les employeurs définir le groupe qui les intéresse. Pour ce faire, on peut demander directement à l'employeur quel groupe est le plus important ou mettre en place des filtres tels que les recrutements récents dans une profession spécifique.

L'option la plus souvent utilisée consiste à travailler à un niveau assez global, à moins que l'enquête ne porte que sur un petit nombre de secteurs, auquel cas la collecte de données plus détaillées est possible.

Tableau 3. Prise en compte des professions dans la conception du questionnaire

Enquête	Approche par profession
Enquête sur les besoins en compétences des employeurs au Cambodge, OIT – Asie	9 groupes au niveau 1 de la CITP (employés des services et de la vente regroupés)
Recommandations pour détecter les besoins en compétences des entreprises, OIT – Europe centrale et orientale	7 groupes au niveau 1 de la CITP avec un certain degré de simplification (professions des services à la personne, professions intermédiaires et techniques, et travailleurs agricoles regroupés)
Enquête sur les besoins en compétences des employeurs de Staffordshire Moorlands, partenariat stratégique local, Royaume-Uni	9 groupes au niveau 1 de la CIP (sauf les travailleurs agricoles)
Enquêtes sur les besoins en compétences auprès des employeurs, Commission britannique pour l'emploi et les compétences (UKCES), Royaume-Uni	9 groupes au niveau 1 de la CIP (travailleurs agricoles qualifiés regroupés avec les employés du secteur du commerce)
Enquêtes d'évaluation des compétences pour l'employabilité et la productivité (STEP), Banque mondiale	10 groupes au niveau 1 de la CIP mais seulement deux professions choisis au hasard, l'une dans une liste de managers-professionnels-techniciens et l'autre parmi les autres professions.

Source: Les auteurs.



2.3.11. Compétences essentielles pour l'employabilité par rapport aux compétences spécifiques (techniques) à un emploi

Enfin, la dernière décision clé à prendre pour concevoir le questionnaire concerne le type de compétences qui sera étudié dans le cadre de l'enquête. Toutefois, dès lors qu'un certain niveau de « regroupement » des employés par catégorie professionnelle est atteint, la possibilité d'analyser les compétences concrètes spécifiques à un emploi est réduite, car elles sont mélangées parmi tous les employés inclus dans la catégorie professionnelle plus large. Il est possible de définir précisément la catégorie professionnelle mais, comme indiqué précédemment, cela crée des difficultés pour assurer la collecte de données statistiquement fiables.

Une stratégie complémentaire de collecte d'informations qualitatives axées sur les compétences spécifiques à un emploi peut être utilisée. Ainsi, l'enquête pourra se concentrer sur les compétences essentielles pour l'employabilité⁴ (Brewer, 2013). Toutefois, cela n'exclut pas l'inclusion de questions portant sur la catégorie plus large des « compétences techniques », même si, pour rendre les informations obtenues sur ces compétences exploitables, il est nécessaire de disposer d'autres sources d'information pour fournir une interprétation spécifique au secteur/à la profession. De cette manière, il est possible de compléter les informations sur les compétences liées à l'employabilité figurant dans le questionnaire par des informations spécifiques sur les compétences techniques, notamment grâce aux alternatives suivantes :

- a) utiliser des méthodes d'enquête qualitatives (par exemple des groupes de discussion – focus group – en présence d'informateurs clés) pour recueillir davantage d'informations sur des compétences techniques spécifiques ;
- b) vérifier la pertinence des normes de compétences nationales pour les professions stratégiques, dans le cadre de réunions de groupes de discussion en présence d'informateurs clés (personnes travaillant dans ces professions ou leurs superviseurs) ;
- c) demander aux employeurs de décrire en détail les principales compétences techniques utilisées dans

leur établissement, ou celles dont ils ont besoin (en laissant de côté les autres compétences) ;

- d) établir des listes de compétences techniques par secteur au moyen de méthodes qualitatives en collaboration avec les employeurs et les informateurs, et demander aux personnes interrogées d'évaluer la performance des employés de leur entreprise par rapport à ces différentes compétences ;
- e) intégrer un certain degré de modulation par secteur dans le questionnaire. Pour éviter les problèmes de codification et de comparabilité entre les secteurs, il est préférable d'utiliser, à la place des questions ouvertes, une liste fermée de propositions associées à des catégories communes (par exemple, dans le cas des compétences techniques, la liste des compétences pour chaque secteur serait associée à des catégories telles que les compétences techniques liées au produit, les compétences techniques liées à la technologie, les compétences techniques liées au client).

En ce qui concerne les conditions essentielles d'employabilité, on s'accorde à dire qu'il est impossible de concevoir un ensemble de compétences universellement applicables car les exigences professionnelles dépendent, entre autres, du type d'emploi, de la taille de l'entreprise, du secteur industriel et du stade de la carrière de l'employé. Néanmoins, la sélection doit être encadrée par les aspects suivants :

- a) faire en sorte que la liste des compétences soit courte ;
- b) faire appel à des experts et impliquer les parties prenantes (employeurs et employés) ;
- c) envisager un certain niveau de modularisation par branche d'activité (ou au moins par service/production) ou par profession globale ;
- d) tenir compte d'initiatives politiques plus larges, telles que des changements dans les réglementations environnementales, des efforts pour augmenter les exportations et des changements dans les programmes d'enseignement ou d'EFTEP.

⁴ Elles sont définies comme « [...] les aptitudes, les connaissances et les compétences qui améliorent la capacité d'un travailleur à obtenir et à conserver un emploi, à progresser au travail et à faire face au changement, à obtenir un autre emploi s'il le souhaite ou s'il a été licencié et à entrer plus facilement sur le marché du travail à différentes périodes du cycle de vie. Les individus sont plus aptes à l'emploi lorsqu'ils disposent d'une éducation et d'une formation générales, de compétences de base et de compétences transférables de haut niveau, notamment en matière de travail en équipe, de résolution de problèmes, de technologies de l'information et des communications (TIC), de communication et de compétences linguistiques. Cette association de compétences leur permet de s'adapter aux changements inhérents au monde du travail ».

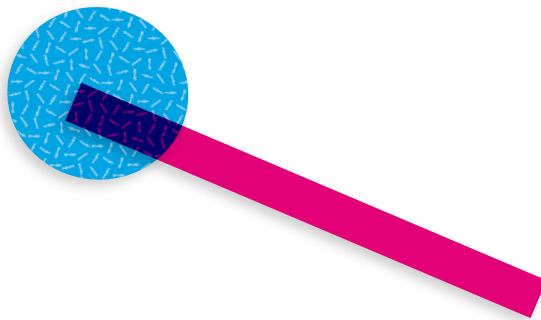
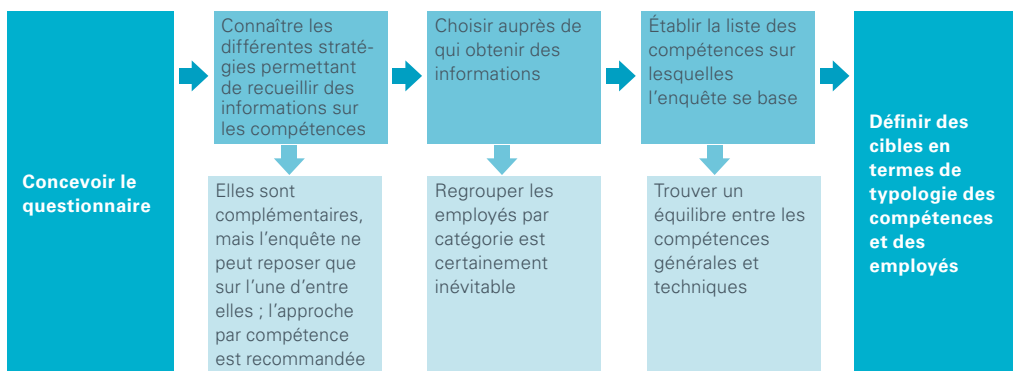


Figure 5. Section 2.3 key concepts



2.4. Déterminer la structure du questionnaire

2.4.1. Éléments fondamentaux de la structure

Le questionnaire doit être divisé en modules ou sections qui reflètent les domaines d'intérêt spécifiques de l'enquête :

- informations de base, structure et caractéristiques professionnelles de la main-d'œuvre ;
- recrutement ;
- compétences utilisées par la main-d'œuvre actuelle ;
- développement de la main-d'œuvre ;
- demande de main-d'œuvre ;
- stratégie et structure de l'entreprise.

Ces six modules représentent les informations « essentielles » qu'une EBCE devrait chercher à obtenir. Cependant, tous ces modules ne doivent pas nécessairement être inclus :

- compromis entre l'exhaustivité et la précision des informations recueillies : des enquêtes plus courtes peuvent cibler des échantillons plus importants ;

- compromis entre le coût et les informations recueillies : les enquêtes plus courtes sont moins chères ;
- équilibre entre les données et les capacités techniques, notamment au niveau du travail sur le terrain et surtout en ce qui concerne l'analyse des données ;
- compromis entre la qualité et la quantité d'informations : les enquêtes plus courtes ont des taux de réponse plus élevés et des informations de meilleure qualité.

Des modules ciblant des intérêts spécifiques peuvent également être ajoutés ; par exemple, la fidélisation, les compétences des jeunes travailleurs, le recrutement futur. Il est également possible d'inclure plusieurs questions sur ces aspects complémentaires dans les modules principaux.

Les modules de base doivent être présentés dans un ordre permettant de garantir un taux de réponse optimal (en tenant compte d'une perte de qualité des réponses au fil de l'entretien). Les questions plus spécifiques devraient idéalement être laissées à la fin du questionnaire.

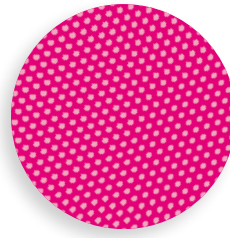
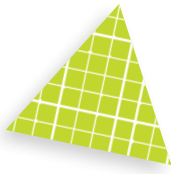
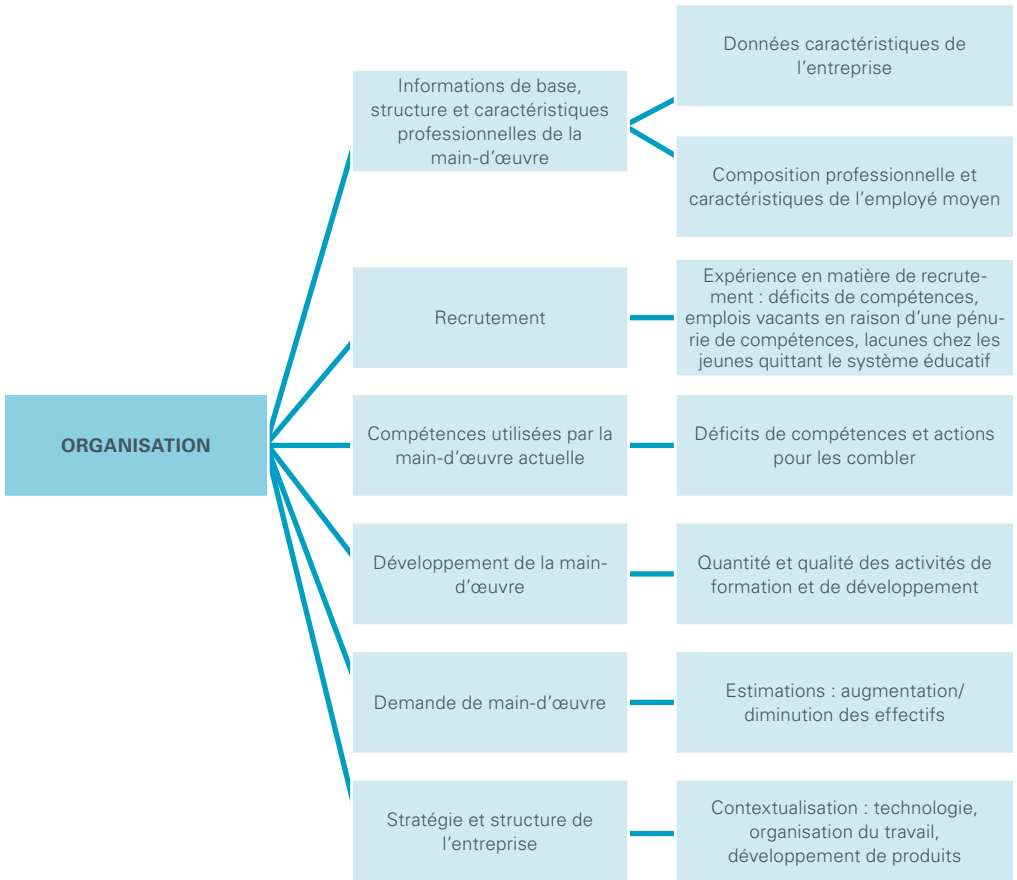


Figure 6. La structure du questionnaire





Le contenu des différents modules, dans le détail, devrait être le suivant.

2.4.2. Module 0

Le questionnaire comporte un premier module administratif (module 0) qui permet d'enregistrer le nom et l'adresse de l'établissement, les coordonnées de la personne interrogée, la localisation de l'entreprise, les coordonnées de l'enquêteur ainsi que la date et l'heure de l'entretien. Ces données étant confidentielles, une fois que la validité et la cohérence du questionnaire ont été vérifiées, le module 0 est détruit. Les personnes interrogées doivent être informées du fait que les données seront traitées de manière confidentielle et que les informations du module 0 ne sont utilisées que pour le contrôle de la qualité. Si des informations provenant de sources externes doivent être ajoutées à celles déjà collectées, un code doit être créé pour identifier l'établissement. Ce processus doit également être utilisé pour les autres séries de données à mutualiser. Enfin, ce module doit indiquer si nous nous adressons à une personne qui connaît les pratiques de recrutement et les processus de développement des compétences.

2.4.3. Module 1 : Informations de base, structure et caractéristiques professionnelles de la main-d'œuvre

Cette première section a deux objectifs principaux :

- collecter des informations de base sur l'établissement (données caractéristiques) ;
- identifier la composition professionnelle de la main-d'œuvre et les caractéristiques de l'employé moyen dans chaque catégorie professionnelle.

2.4.3.1. Données caractéristiques de l'entreprise

Questions relatives à :

- l'appartenance à un secteur d'activité : ce point doit être complété par une description de l'activité principale de l'établissement et de son produit/service ;
- la description sommaire des caractéristiques de base de l'établissement : propriété, taille, durée des opérations.

2.4.3.2. Structure professionnelle

Les questions sur la structure professionnelle fournissent des informations qui peuvent déjà

avoir été recueillies, par exemple dans le cadre d'enquêtes sur les forces de travail auprès des ménages, d'autres enquêtes auprès des établissements ou de bases de données administratives. Si ces informations sont déjà disponibles, il convient néanmoins de poser des questions permettant de vérifier leur exactitude. Cela permettra aussi de respecter l'un des objectifs de ce module qui est de renforcer la confiance en posant des questions simples et claires.

Les questions concernant la composition de la main-d'œuvre existante visent à recueillir des informations à deux fins :

- décrire la structure professionnelle pour l'utiliser dans la recherche analytique ;
- attirer l'attention de la personne interrogée sur des groupes spécifiques d'employés afin de l'aider à répondre aux questions des modules suivants.

Il convient d'obtenir des informations sur le niveau d'éducation moyen de la main-d'œuvre (par profession), car elles peuvent être utilisées comme moyen d'identifier les employeurs ayant besoin d'employés très qualifiés. Il est possible que les employeurs disposant d'une main-d'œuvre très qualifiée aient des expériences très différentes en termes de recherche de personnel qualifié, et des réponses très différentes concernant le développement des compétences. Il peut également être intéressant d'obtenir des informations sur la proportion de femmes et l'évolution de la main-d'œuvre.

Pour ce premier module, la décision concernant la classification professionnelle à utiliser est reflétée par les catégories à propos desquelles des informations sont recherchées.

2.4.4. Module 2 : recrutement

Les questions de cette section sont conçues pour identifier l'expérience de l'établissement en matière de recrutement sur une période spécifique. L'objectif est de déterminer s'il existe des problèmes pour trouver la bonne personne à embaucher, en mettant l'accent sur les problèmes liés aux déficits de compétences des nouvelles recrues.

Dans un premier temps, l'accent est mis sur les emplois vacants. Ces questions recensent le nombre d'emplois vacants et évoquent également les



postes difficiles à pourvoir selon les personnes interrogées, notamment en raison d'un manque de compétences sur le marché du travail. Après avoir examiné leur fréquence, leur volume et leur profil, il est nécessaire de faire le point sur les compétences spécifiques qui font défaut aux employeurs et sur les conséquences des emplois vacants en raison d'une pénurie de compétences.

Ce module peut être élargi de façon à y ajouter des questions sur le recrutement et les niveaux de compétences de ceux qui quittent le système éducatif. Ces questions sont généralement articulées autour d'une première question visant à déterminer si l'entreprise a recruté une personne dans le cadre de son premier emploi à la fin de ses études au cours des deux ou trois dernières années. Il est ensuite possible d'explorer la perception qu'ont les employeurs de ces recrues en termes de préparation au travail et de compétences.

2.4.5. Module 3 : compétences utilisées par la main-d'œuvre actuelle

Ce module comporte des questions destinées à mesurer les compétences de la main-d'œuvre existante. Outre la mesure des niveaux actuels de compétences, les questions doivent cibler le problème des déficits de compétences, en explorant leur fréquence, leur ampleur, leur profil et leurs causes, avant de se pencher sur les compétences spécifiques qui, selon les employeurs, font défaut à leur personnel. Les questions visant à cerner l'impact des lacunes en matière de compétences et à déterminer les mesures prises par les employeurs pour combler ces lacunes sont également pertinentes. Ce module comprend aussi généralement des questions sur les besoins en compétences à moyen terme.

2.4.6. Module 4 : développement de la main-d'œuvre

Ce module est conçu pour évaluer la quantité et la qualité des activités de formation et de développement mises en place par les employeurs. L'objectif principal est de permettre de comprendre les pratiques des établissements en matière de formation du personnel, mais des questions liées aux politiques pourraient également être incluses.

2.4.7. Module 5 : demande de main-d'œuvre

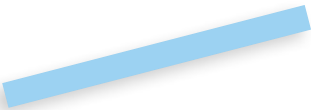
Ce module peut être conçu pour recueillir des informations sur les prévisions en termes de croissance ou de réduction des effectifs de l'établissement. La principale difficulté est de générer des données fiables, aussi factuelles que possible, et non des bonnes intentions ou des réponses « socialement admises ». Les recommandations pour atteindre un tel objectif sont les suivantes :

- a) la période pour laquelle l'estimation est demandée doit être relativement courte (de préférence trois mois, maximum six mois) ;
- b) les réponses doivent porter sur une fourchette assez détaillée de quantités, et pas seulement sur une simple possibilité de croissance ou de réduction ;
- c) rattacher les réponses à des groupes spécifiques de professions, et non à l'ensemble de la population active ;
- d) inclure des questions sur les raisons pour lesquelles l'établissement prévoit une croissance ou une réduction de ses effectifs à l'avenir ;
- e) utiliser les informations obtenues dans les modules précédents de l'enquête (notamment le module de recrutement) pour vérifier la validité des prévisions et ajouter des questions si la réponse s'éloigne des tendances passées.

Quelle que soit la qualité de la conception de ce module, les informations obtenues doivent être considérées, au mieux, comme des indications des tendances futures ; il convient d'éviter les calculs très précis du nombre de nouveaux recrutements.

2.4.8. Module 6 : stratégie et structure de l'entreprise

L'objectif de ce module est de recueillir des informations permettant de contextualiser les besoins en compétences actuels et futurs. L'idée principale est que certaines entreprises seront très demandeuses en compétences, tandis que d'autres baseront leurs stratégies sur une main-d'œuvre possédant peu ou moins de compétences. Les informations recueillies dans ce module devraient permettre de trier les établissements selon l'intensité de la demande de compétences.



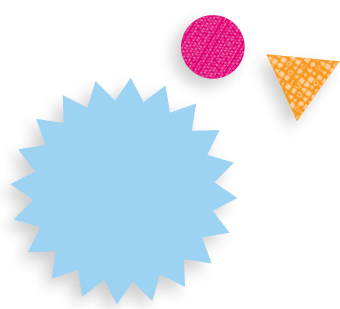
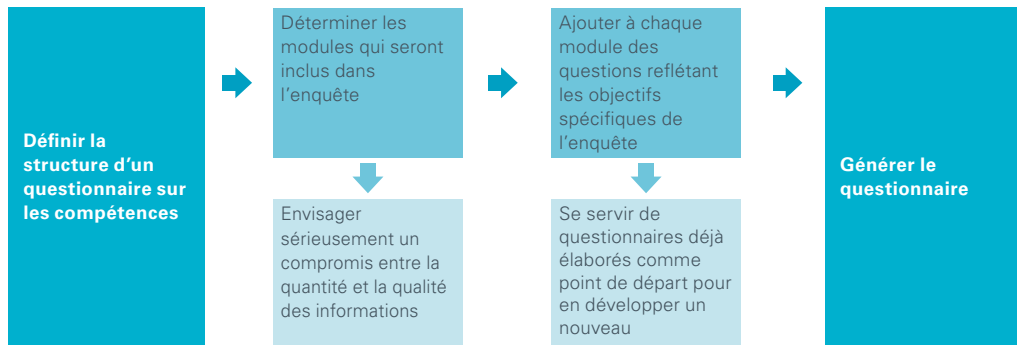


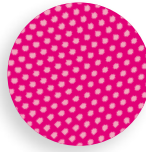
Les entreprises du secteur privé utilisent diverses stratégies commerciales pour accroître leurs performances. Trois éléments sont essentiels à ces stratégies : le type de produits ou de services, l'organisation du travail, et les procédés de fabrication. Les pressions concurrentielles du marché ont également été soulignées comme un facteur important dans la prise de décision, ce qui peut donner lieu à une très longue liste d'éléments. Pour que l'enquête reste gérable, ces éléments sont généralement présentés de manière très générale et simple, ce qui donne lieu à des questions auxquelles on peut répondre rapidement mais qui permettent de savoir dans quelle mesure les informations seront utiles pour différencier les différents types d'établissements.

Trois approches permettent de trouver un équilibre entre la longueur de l'enquête et les informations recueillies dans ce domaine :

- a) ajouter seulement quelques questions sur chaque élément considéré comme important et créer un index permettant de situer l'établissement ;
- b) se concentrer sur un domaine spécifique et ajouter toutes ou presque toutes les questions relatives à ce domaine. Les types d'entreprises sont ainsi définis à partir d'une seule dimension. Par exemple, certaines EBCE permettent d'étudier les politiques de produits à l'aide de questions portant sur un ensemble de caractéristiques de produits et de services, notamment la dépendance vis-à-vis du prix, l'innovation, la qualité et la personnalisation ;
- c) ajouter des questions relatives aux différentes dimensions dans d'autres sections. L'idée est de faire le lien direct entre, d'une part, la demande de compétences (déficit de compétences), les emplois vacants (pénurie de compétences) et la formation, et, d'autre part, l'introduction de nouveaux produits, de nouvelles technologies et la mise en œuvre de différentes formes d'organisation du travail.

Figure 7. Concepts clés de la section 2.4





2.5. L'échantillonnage dans le cadre d'une EBCE

2.5.1. La cible de l'étude

2.5.1.1. Définir la cible de l'étude et identifier les obstacles à son identification

La cible de l'enquête regroupe l'ensemble des acteurs auprès desquels on souhaite obtenir des informations. On rencontre actuellement deux problèmes pour établir la cible de l'enquête :

- trouver une définition adéquate des acteurs faisant partie de la cible ;
- trouver une source de données qui réunit de manière exhaustive tous les acteurs de la cible et à partir de laquelle la base de l'échantillon sera déterminée.

2.5.1.2. Identifier les établissements

Les organisations et entreprises sont généralement la cible d'une EBCE mais il est possible d'utiliser les établissements (c'est d'ailleurs désormais la norme – voir l'encadré 6). En principe, la définition d'un établissement est simplement liée à l'exercice d'une activité économique. Cependant, certaines

circonstances rendent l'attribution d'activités économiques à la catégorie d'établissement (et d'entreprise, d'ailleurs) plus complexe et plus difficile. On peut souvent observer deux situations spécifiques qui créent des problèmes conceptuels, notamment dans les pays en développement.

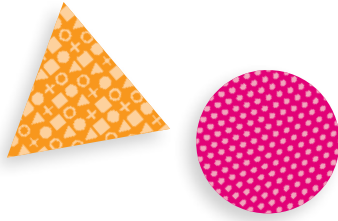
2.5.1.3. Identifier les entreprises familiales

Dans ce cas, la particularité n'est pas tant que les propriétaires et tous les employés sont membres de la même famille, mais que la production a pour but de compléter leurs sources de revenus, et parfois de subvenir complètement à leurs besoins. L'établissement/entreprise peut être tout à fait légitime (dans certains pays, ces entités doivent être immatriculées pour avoir accès à certaines ressources), et il peut parfois même être difficile de les différencier des autres entreprises ordinaires – une situation assez courante dans le secteur agricole et les secteurs connexes. Toutefois, il est recommandé de ne pas inclure ces entreprises dans la cible de l'enquête, car les contextes de fonctionnement et de production, et donc les besoins en compétences, sont complètement différents de ceux des entités commerciales standard, et l'enquête elle-même peut ne pas être conçue de manière adéquate pour ce type d'installation.

Encadré 6. Pourquoi les établissements ?

Une organisation est une société immatriculée, une entreprise publique, une association, un groupement ou un trust, tandis qu'un établissement est un lieu physique unique où des affaires sont menées, des services sont proposés, ou des opérations industrielles sont effectuées (usine, moulin, magasin, hôtel, cinéma, mine, ferme, bureau administratif). Il existe un large consensus sur le fait que la meilleure unité d'analyse dans le cadre d'une EBCE est l'établissement. La principale raison est qu'il faut disposer de nombreuses informations sur les compétences spécifiques que les travailleurs possèdent (ou devraient posséder). Par ailleurs, certaines questions des EBCE visent à obtenir des informations sur la manière dont les employés exécutent leurs tâches. Les connaissances nécessaires pour répondre correctement à une EBCE ne sont disponibles que lorsqu'il existe un contact étroit entre l'informateur (l'employeur) et l'objet d'intérêt (les employés). Si les organisations ou entreprises étaient retenues en tant qu'unité d'analyse, il se pourrait qu'une personne détaille les compétences d'un employé qu'elle n'a jamais vu, voire d'un établissement qu'elle n'a jamais visité. Il existe potentiellement deux problèmes majeurs.

- Les établissements peuvent être spécialisés dans un domaine de l'entreprise (par exemple, la production), ce qui ne donne qu'un mauvais aperçu de la grande diversité professionnelle de l'entreprise. Cela pourrait entraîner des problèmes dans l'agrégation des données.
- Souvent, nous ne connaissons pas par avance la façon dont les travailleurs sont répartis dans les établissements, ce qui complique grandement le processus d'échantillonnage. Toutefois, le bureau national de statistique dispose souvent de données d'enquêtes antérieures sur le nombre d'employés dans chaque établissement. Parmi les autres solutions possibles, il est possible de réaliser une courte enquête téléphonique pour vérifier les coordonnées et le nombre d'employés, ou d'envoyer un questionnaire préliminaire aux établissements pour identifier la composition professionnelle de la main-d'œuvre et ensuite commencer le processus d'échantillonnage (par exemple, échantillonnage par établissement en fonction du nombre de travailleurs dans chaque type de profession).



2.5.1.4. Identifier l'économie informelle

L'un des principaux problèmes d'une EBCE (et en général de toute enquête centrée sur l'entreprise) est de savoir comment traiter les établissements travaillant dans l'économie « souterraine/informelle ». Il y a deux raisons à cela.

- a) Par définition, ces établissements sont souvent « invisibles » en termes de contrôle administratif (non enregistrés, non soumis à l'impôt). Il est presque impossible de rendre compte de leur nombre et de leur localisation, ce qui pose de sérieuses difficultés au stade de la conception et de la mise en œuvre de techniques statistiques pour les analyser (essentiellement des techniques d'échantillonnage).
- b) Les établissements de l'économie informelle peuvent être très différents de ceux qui exercent leurs activités dans un cadre traditionnel. Les stratégies, les structures, l'orientation des politiques de produits, et la typologie des employés ne sont pas les mêmes, ce qui rend complexe la tentative de formuler des questions appropriées aux deux types d'établissements dans une enquête commune. Une certaine différenciation peut également être nécessaire afin d'élaborer des politiques pertinentes.

Malgré ces difficultés, il est généralement admis que l'économie informelle peut, parfois, être si omniprésente que le fait de ne pas la prendre en compte ne donnerait pas une vision réelle du secteur (de l'économie). La première étape consiste à bien comprendre l'importance de l'économie informelle, afin de pouvoir trouver un équilibre entre les efforts déployés pour l'inclure dans l'enquête et les avantages qui en découlent. Par exemple, si l'enquête se concentre sur les besoins des établissements (secteurs) à croissance rapide, exportateurs ou innovants, parce qu'ils sont censés être le moteur de la croissance future de l'emploi, les efforts pour inclure l'économie informelle peuvent ne pas porter leurs fruits.

Il est recommandé, pour aborder la question de l'économie informelle, d'examiner la pertinence d'inclure les établissements de ce secteur : la décision d'allouer ou non des ressources pour enquêter sur ces types d'établissements dépendra de la part de l'emploi générée par ces entreprises, et de l'orientation des politiques et programmes auxquels l'EBCE contribuera.

Si on décide de les inclure, il existe plusieurs manières de procéder : examiner les informations facilement disponibles, notamment grâce aux rapports nationaux et aux analyses de la chaîne de valeur spécifiques au secteur ; échanger avec des informateurs clés tels que les ONG et les services de développement des entreprises ; et organiser des groupes de discussion avec les propriétaires d'entreprises informelles. L'objectif est de parvenir au moins à une vision claire de la définition nationale de ce qu'est une entreprise informelle, des liens spécifiques entre les entreprises formelles et informelles d'un secteur donné, et des pratiques de formation professionnelle dans l'économie informelle ⁽⁵⁾.

L'inclusion de l'économie informelle peut être abordée sous deux angles techniques :

- a) imposer l'hypothèse que les établissements informels ressemblent beaucoup aux microentreprises classiques et faire un effort pour interroger ce type d'établissement ⁽⁶⁾ ;
- b) simplifier le questionnaire, former soigneusement les enquêteurs à l'aide de techniques de simulation d'entretien et mener l'enquête sans les restrictions statistiques imposées aux organisations ordinaires, par exemple en utilisant un échantillonnage en boule de neige (Atkinson et Flint, 2004) ou la méthode Delphi (Hsu et Sandford, 2007) ; ou simplement utiliser le questionnaire comme guide pour les discussions de groupe. Dégager des conclusions et formuler des recommandations tout en sachant qu'elles ne seront qu'indicatives et ne pourront pas être généralisées.

⁵ Pour des conseils supplémentaires, voir les guides de l'OIT sur l'analyse participative des chaînes de valeur (www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--ed_emp/documents/publication/wcms_165367.pdf) et sur l'apprentissage informel (https://ilo.org/skills/projects/WCMS_171552/lang--fr/index.htm).

⁶ Il s'agit de la stratégie suivie dans l'enquête sur les Compétences pour l'employabilité et la productivité (STEP).



2.5.1.5. Identifier la taille d'un établissement

La taille de l'établissement est un autre élément permettant de définir la cible de l'enquête. La principale question est de savoir où situer le seuil inférieur et donc de déterminer s'il faut inclure les « microétablissements » structures employant généralement entre une et cinq personnes). Leur intégration dans cible de l'enquête soulève trois problèmes fondamentaux.

a) Leur inclusion peut s'avérer coûteuse : les registres mis à jour des microétablissements sont rares, ce qui pose des problèmes au moment de l'échantillonnage ; il est généralement difficile de les localiser et il est plus coûteux de les interroger ; les taux de réponse sont beaucoup plus faibles que

dans les établissements plus grands, ce qui augmente le coût du travail sur le terrain (problèmes de remplacement, davantage de ressources dépensées pour les inciter à participer).

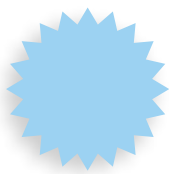
- b) De nombreux microétablissements appartiennent à l'économie informelle ou sont des entreprises familiales.
- c) Le questionnaire « classique » d'une EBCE est mieux adapté aux spécificités des grands établissements.

Toutefois, le fait de ne pas les inclure produirait des données moins fiables d'un point de vue global car les petits établissements sont très fortement représentés au sein de certains secteurs.

Tableau 4. Prise en compte de la taille de l'établissement dans la conception du questionnaire

Enquête	Taille d'établissement cible
Enquête sur les besoins en compétences des employeurs au Cambodge, OIT – Asie	De 10 à plus de 100 employés (strates : 10 à 19, 20 à 99, 100+)
Recommandations pour détecter les besoins en compétences des entreprises, OIT – Europe centrale et orientale	De 1 à plus de 250 employés (strates : 1 à 9, 10 à 25, 25 à 250, 250+)
Enquête sur les besoins en compétences des employeurs de Staffordshire Moorlands, partenariat stratégique local, Royaume-Uni	De 2 à plus de 50 employés (strates : 2 à 10, 11 à 24, 25 à 49, 50+)
Enquêtes sur les besoins en compétences auprès des employeurs, Commission britannique pour l'emploi et les compétences (UKCES), Royaume-Uni	De 1 à plus de 250 employés (strates : 1, 2 à 4, 5 à 9, 10 à 24, 25 à 49, 50 à 249, 250+)
Enquêtes d'évaluation des compétences pour l'employabilité et la productivité (STEP), Banque mondiale	De 1 à plus de 250 employés





De nombreuses EBCE incluent les microétablissements dans leur population cible. Une solution consiste à définir deux populations de recherche distinctes : les deux groupes peuvent être traités avec des techniques différentes et les données obtenues peuvent avoir des caractéristiques différentes. Les éléments suivants doivent être pris en compte.

Recommandations

- Les objectifs formulés doivent guider la décision d'inclure ou non les microétablissements. Par exemple, si l'objectif est de favoriser la capacité d'exportation des entreprises, les petits établissements peuvent être exclus.
- Envisager l'utilisation de l'EBCE pour les grands établissements et des approches plus qualitatives pour les microétablissements.
- Tenir compte des contraintes budgétaires.
- La décision doit être en phase avec la stratégie sur l'économie informelle.
- Si des microétablissements sont inclus, le questionnaire doit être adapté.

2.5.1.6. Identifier les secteurs

La dernière étape permettant de définir la cible d'une EBCE consiste à déterminer les secteurs sur lesquels nous souhaitons nous concentrer. Les objectifs de l'EBCE guideront cette décision, mais l'approche sectorielle présente l'avantage de permettre une analyse plus approfondie des compétences spécifiques à un secteur (voire à un établissement). Dans la mesure où ces compétences incluront très probablement un grand nombre de compétences techniques, la difficulté que pose l'analyse de ce type de compétences est moindre. Si l'on veut analyser l'ensemble de l'économie, il convient d'envisager une certaine adaptation du questionnaire par secteur, au moins pour les questions liées aux compétences.

2.5.2. Définir la base et la méthodologie d'échantillonnage

2.5.2.1. Les limites de l'échantillonnage aléatoire

L'échantillon désigne le groupe d'établissements sélectionnés parmi la cible de l'enquête. La base d'échantillonnage désigne la liste des établissements avec leurs coordonnées (adresse et/ou numéro de

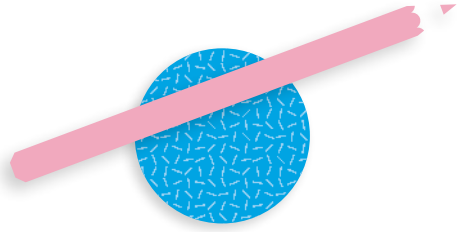
téléphone). Tous les établissements de la cible de l'enquête peuvent être sélectionnés pour faire partie de l'échantillon. Une liste complète, fiable et actualisée de tous les établissements avec leurs coordonnées facilite le processus d'échantillonnage. En revanche, l'absence de tout recensement des établissements rend difficile l'utilisation d'une technique d'échantillonnage aléatoire, pourtant nécessaire pour garantir que les conclusions de l'EBCE soient applicables à l'ensemble de la population étudiée (7).

Si un recensement des établissements a été effectué, il convient tout de même d'en vérifier la qualité car celle-ci est susceptible d'altérer la base d'échantillonnage. Il est essentiel de connaître les limites éventuelles d'une base d'échantillonnage. Les problèmes les plus courants peuvent être les suivants :

- a) liste incomplète : certains établissements ne figurent pas dans la liste (base d'échantillonnage incomplète) ;
- b) liste trop large : des établissements ne faisant pas partie de la cible de l'enquête sont inclus dans la base d'échantillonnage ;
- c) doublons : certains éléments apparaissent plus d'une fois ;
- d) manque de précision : la base d'échantillonnage n'est pas suffisamment détaillée ou à jour pour permettre de localiser tous les établissements sélectionnés dans le processus d'échantillonnage ;
- e) erreurs : certaines informations de la liste sont incorrectes, ce qui empêche de procéder correctement à la stratification de la cible.

Il convient de déterminer à quel point ces défauts sont présents. Si les défauts ne concernent qu'une petite partie des données, il ne s'agit pas d'un problème majeur. Si le recensement n'est pas entièrement fiable, il est important d'en connaître les défauts et de les évaluer par rapport aux hypothèses relatives aux tendances de croissance du secteur ou en demandant conseil aux informateurs clés. Par exemple, si la dernière mise à jour de la base d'échantillonnage remonte à cinq ans, le pourcentage de nouveaux établissements peut être estimé à l'aide de données sur les tendances passées en matière de création d'entreprises pour un secteur donné. Une liste trop large, la présence de doublons ou un manque de précision peuvent entraîner une réduction du nombre d'établissements interrogés dans le cadre de l'enquête :

⁷ Bien qu'il soit préférable de disposer d'un recensement des établissements, souvent seul un recensement des entreprises est disponible. Cela pose des problèmes statistiques relativement mineurs mais rend nécessaire l'inclusion dans le questionnaire d'informations sur l'éventuelle structure multiétablissements de l'entreprise.



il est important de compenser cette réduction. Les établissements peuvent être remplacés pendant le travail sur le terrain (le protocole de remplacement doit être défini pendant le processus d'échantillonnage et doit être compatible avec la logistique de l'enquête). Par ailleurs, les résultats de l'enquête pilote peuvent également entraîner une augmentation de la taille de l'échantillon et faire ressortir une estimation du nombre d'établissements à exclure.

Trois actions sont recommandées.

- a) Contacter toute institution officielle susceptible de recenser les établissements (les bureaux statistiques, le ministère des Finances, les ministères du Commerce et de l'Industrie, autres ministères de tutelle) et les institutions privées (organisations professionnelles).
- b) Élaborer la meilleure liste possible en combinant les informations des différentes listes, en évitant les doublons et en n'intégrant pas à l'échantillon les établissements ne faisant pas partie de la cible. Si plusieurs coordonnées sont disponibles pour le même établissement et qu'il y a un doute sur la validité de ces informations, conserver la totalité des informations pour éviter les erreurs.
- c) Évaluer la qualité de la liste finale : est-elle complète et à jour ? Les coordonnées sont-elles correctes ? L'information disponible est-elle suffisante pour la mise en œuvre d'une technique d'échantillonnage stratifié ? Y a-t-il des informations sur l'économie informelle ?

S'il existe des doutes sérieux sur la qualité de la base d'échantillonnage, il est important de calculer et de catégoriser aussi précisément que possible la part des établissements qui font partie de la cible de l'enquête mais qui ne figurent pas dans la liste.

Par exemple, pour une région ou un secteur donné, il se peut qu'il n'y ait aucune information sur les petits établissements, qui peuvent parfois représenter jusqu'à 20 % du total. Il est nécessaire d'essayer de savoir autant que possible d'où viennent les éventuels biais statistiques. Les résultats obtenus peuvent ainsi toujours être utilisés, mais avec la prudence nécessaire.

2.5.2.2. Aucune base d'échantillonnage

Parfois, les problèmes détectés au sein de la base d'échantillonnage sont trop graves ou il n'y a tout simplement pas de base d'échantillonnage. Il existe plusieurs méthodes pour collecter des données sans base d'échantillonnage, bien que celles-ci ne permettront pas de procéder à une analyse statistique

inférentielle car il n'est pas possible de savoir ce que les données représentent. Néanmoins, ces données peuvent répondre à d'autres objectifs et offrir des informations qualitatives. Les principales possibilités à envisager sont les suivantes.

- a) Créer la base d'échantillonnage : cette option implique la création d'une liste de tous les établissements faisant partie de la cible de l'enquête, par exemple en se rendant dans toutes les villes et tous les villages pour localiser chaque établissement. Cela peut être très coûteux, voire irréalisable, mais on peut considérer qu'il s'agit d'une première étape vers une EBCE.
- b) Redéfinir la cible de l'enquête : une base d'échantillonnage incomplète peut être due au manque d'informations sur les petits établissements ou ceux de l'économie informelle ; ceux-ci peuvent être exclus de la cible. Les résultats de l'EBCE ne s'appliqueront donc pas aux petits établissements ou aux établissements informels, ce qui aura un impact la pertinence de l'enquête au niveau national. Il est également possible de diviser la cible de l'enquête en deux groupes. Le second groupe sera constitué des établissements non répertoriés afin de les traiter différemment (par exemple en utilisant une technique non aléatoire pour les entreprises de l'économie informelle).
- c) Utiliser un autre type de recensement : pour localiser les microentreprises, un recensement des ménages peut être pertinent s'il comprend des questions permettant de détecter si les personnes interrogées travaillent dans des microentreprises. La taille de la base échantillonnage sera augmentée en fonction des microentreprises identifiées. Si le recensement des ménages estime que 50 % des ménages sont impliqués dans des microentreprises, les ménages correspondants doivent être ajoutés à la base d'échantillonnage. Les réponses des enquêtes menées auprès des ménages peuvent toutefois comporter un biais, car les microentreprises des ménages ont tendance à ne pas être déclarées à des fins d'évasion fiscale.

2.5.2.3. Contraintes de la technique d'échantillonnage

Une fois la base d'échantillonnage créée, on procède à la sélection des établissements spécifiques à interroger (l'échantillon). Les établissements doivent être sélectionnés au hasard, à l'aide d'une technique appropriée d'échantillonnage aléatoire, car il est essentiel de constituer un échantillon représentatif pour garantir la fiabilité des résultats obtenus. Il existe



plusieurs possibilités (voir l'encadré 7), mais le choix de la technique d'échantillonnage doit tenir compte des contraintes suivantes :

- a) les contraintes budgétaires ;
- b) le délai dont dispose l'EBCE pour contribuer de manière significative aux processus politiques et à l'élaboration des programmes : plus les délais sont courts, plus l'échantillon doit être réduit ;
- c) le degré de précision recherché : des résultats plus précis peuvent impliquer un échantillon plus important, ce qui peut augmenter le coût de l'enquête ;
- d) le niveau souhaité de ventilation des résultats (par exemple, résultats stratifiés par région, secteur,

taille des entreprises, type de compétence, niveau d'éducation des travailleurs) : la multiplication des données ventilées peut impliquer un échantillon plus important, ce qui peut augmenter le coût de l'enquête ;

- e) la qualité de la base d'échantillonnage disponible ;
- f) les contraintes de la collecte des données : tous les lieux sont-ils accessibles à un coût raisonnable dans le même laps de temps et y a-t-il suffisamment d'enquêteurs bien formés ?

Le choix de la méthode dépend fortement des caractéristiques de la base d'échantillonnage et des contraintes budgétaires.

Encadré 7. Méthodes d'échantillonnage aléatoires

Échantillonnage aléatoire simple : chaque élément de la population cible a la même probabilité d'être sélectionné. Cette technique peut être utilisée dans des méthodes plus complexes.

Échantillonnage aléatoire systématique : définir la taille de la cible N et la taille de l'échantillon n ; $K = N/n$; choisir au hasard un point de départ dans l'intervalle K ; puis choisir chaque K ème élément par la suite. Attention, car l'ordre peut être lié à une caractéristique de la cible (par exemple, les établissements d'une entreprise peuvent être ensemble).

Échantillonnage stratifié : les échantillons sont sélectionnés indépendamment au sein des strates. Les strates sont des sous-groupes distincts de la population ciblée par l'enquête ; par exemple, le secteur peut être utilisé pour stratifier. L'échantillonnage aléatoire simple peut être appliqué à l'intérieur des strates. Cette méthode nécessite un recensement dans lequel les individus sont correctement classés selon des strates et des poids d'échantillonnage (voir ci-dessous). L'échantillonnage par la méthode des quotas est comme un échantillonnage stratifié mais sans sélection aléatoire au sein des strates ; il ne doit pas être utilisé pour procéder à une analyse statistique inférentielle.

L'échantillonnage en grappes : les grappes, qui sont des groupes d'établissements hétérogènes, sont sélectionnées. La population cible est subdivisée en grappes distinctes, chaque sous-groupe est une unité primaire d'échantillonnage (UPE). Tous les éléments de l'UPE sélectionnée entrent dans l'échantillon final. Les UPE peuvent être échantillonnées par un échantillonnage aléatoire simple. Cette technique est souvent utilisée lorsque les autres méthodes sont irréalisables, peu pratiques ou coûteuses. Elle peut également être choisie lorsqu'il n'y a pas de base d'échantillonnage. Par exemple, des zones géographiques (p. ex. : des villages) peuvent être définies comme des unités de base à échantillonner de manière aléatoire. Tous les établissements de la zone sélectionnée seront pris en compte pour l'analyse.

Échantillonnage à plusieurs degrés : à l'intérieur des unités d'échantillonnage initiales sélectionnées au hasard ou de l'unité primaire (UPE), des sous-échantillons sont sélectionnés au hasard pour créer un échantillon de deuxième degré. Il est possible de répéter cette opération pour sélectionner un échantillon de degré plus élevé.



2.5.2.4. Définir la pondération

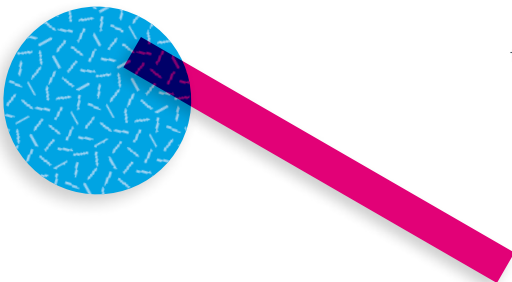
Les poids d'échantillonnage ou poids de sondage (pondérations) sont des valeurs positives associées à chaque unité de l'échantillon. Des poids sont donnés à un échantillon afin que celui-ci permette d'obtenir des données représentatives de l'ensemble de la population ou d'une partie de celle-ci, comme dans le cas de regroupements de besoins en compétences ou de professions par groupes d'établissements. Les résultats de l'enquête pourraient également être pondérés pour mettre l'accent sur la structure de l'emploi. Comme le processus de pondération concerne l'ensemble de l'enquête, il doit être effectué par l'unité centrale de coordination de l'enquête.

Un échantillonnage non proportionnel peut être utilisé pour s'assurer que l'enquête inclura des établissements aux caractéristiques peu communes, qui autrement ne seraient pas bien représentés dans l'échantillon, ou pour obtenir des informations supplémentaires sur des secteurs ou des zones représentatifs. Les poids d'échantillonnage sont les réciproques des probabilités de sélection des unités d'échantillonnage.

2.5.2.5. Taille de l'échantillon

La taille de l'échantillon dépend de plusieurs facteurs :

- la méthode d'échantillonnage ;
- la précision souhaitée des résultats (pour une technique d'échantillonnage donnée, plus la précision est élevée, plus l'échantillon est grand) ;
- le niveau de ventilation des résultats (résultats généraux ou résultats stratifiés par profession, compétences). Il est important de garantir un nombre minimum d'observations par sous-groupe ;
- le budget ;
- le taux de non-réponse attendu.



2.5.2.6. Comment procéder

Il y a plusieurs décisions importantes à prendre pour s'assurer que le processus d'échantillonnage soit effectué correctement.

- Faire appel à un professionnel externe pour établir la sélection de l'échantillon (un bon choix pourrait être le bureau national de statistique ou d'autres bureaux ayant déjà réalisé une enquête sur une cible similaire). Le processus d'échantillonnage d'une EBCE est une tâche complexe qui doit être effectuée par un personnel qualifié ayant une grande connaissance des caractéristiques du pays et des techniques d'échantillonnage qui peuvent impacter la collecte des données.
- Fournir au professionnel externe les informations nécessaires sur la base d'échantillonnage, le budget, le niveau de ventilation et de précision requis, et sur les ressources disponibles pour la collecte des données (le budget ainsi que les caractéristiques et ressources de l'équipe chargée de la collecte des données).
- Lui demander également de décrire le plan de sélection de l'échantillon. Ce plan doit permettre de procéder à la sélection définitive de l'échantillon à un moment aussi proche que possible de la période de collecte des données.
- Le plan d'échantillonnage comprendra la sélection de l'échantillon pilote et de l'échantillon final. Un pilote est un test préliminaire du travail sur le terrain avec un échantillon réduit permettant d'évaluer le questionnaire et l'ensemble du processus de travail sur le terrain.
- Veiller à ce que l'échantillon soit sélectionné au hasard, en utilisant une technique d'échantillonnage aléatoire adéquate : les méthodes non aléatoires ne fournissent pas de bonnes données pour une analyse statistique inférentielle (c'est-à-dire pour garantir que les résultats de l'EBCE sont valables non seulement pour l'échantillon mais aussi pour l'ensemble de la population).
- Veillez à ce que les informations obtenues au cours de l'enquête pilote soient prises en compte. Par exemple, inclure le taux de non-réponse estimé pendant le pilote pour ajuster la taille de l'échantillon final (la taille initiale de l'échantillon est estimée en supposant que tout le monde répond au questionnaire).

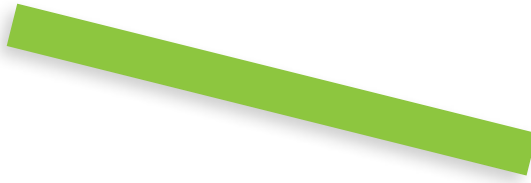
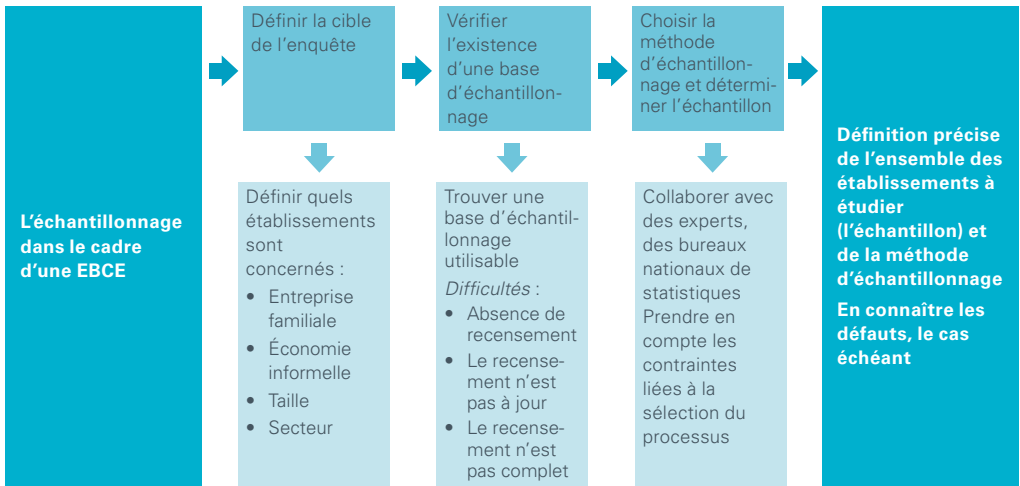


Figure 8. Concepts clés de la section 2.5

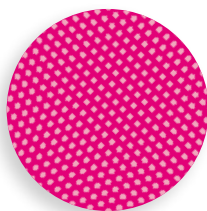


2.6. Collecte des données

La collecte des données est une partie cruciale du processus et peut déterminer le succès ou l'échec d'une enquête. L'objectif de cette phase est d'obtenir un maximum de questionnaires complets et bien remplis de la part de l'échantillon. Les réponses ne doivent pas dépendre des modalités spécifiques de la collecte des données (par exemple, les enquêteurs) pour fournir des résultats fiables. La collecte des données doit être soigneusement dirigée, planifiée et supervisée.

2.6.1. Risques

Les principaux risques de cette étape sont les suivants : dépassement du budget ; questionnaires insuffisamment complétés (taux de non-réponse élevé et trop de réponses manquantes dans les questionnaires) ; manque d'homogénéité des réponses en raison de problèmes liés au travail sur le terrain (sans doute en rapport avec les compétences des enquêteurs).



2.6.2. Former les enquêteurs

La formation des enquêteurs est indispensable, et le test pilote est aussi l'occasion de vérifier leurs compétences et de les encadrer par des séances de bilan de fin de journée, afin d'améliorer l'homogénéité des données futures. Des enquêteurs qualifiés sont également susceptibles de faire en sorte que le nombre de questions traitées soit le plus élevé possible. Il est fortement recommandé de prévoir un manuel d'instructions pour les enquêteurs. Il doit inclure des instructions sur la manière de présenter l'enquête et de remplir le questionnaire ; il peut également contenir des indications sur les questions potentiellement ambiguës ou nécessitant une clarification.

2.6.3. Logistique

La gestion logistique doit être suivie de près pour respecter le budget. Un plan de collecte des données doit être établi, précisant qui doit participer à l'enquête, quand, où et comment, la logistique de tout le matériel nécessaire et ce qu'il faut faire des questionnaires remplis (en fonction de la méthodologie utilisée). Ce plan doit également préciser ce qu'il faut faire si quelque chose ne se déroule pas comme prévu.



Certaines problématiques importantes doivent être prises en compte :

- a) comment vérifier si les entretiens ont été réalisés dans les délais prévus ;
 - b) comment gérer le taux de non-réponse (et activer le système de rappel) ;
 - c) comment gérer la saisie des données pendant le travail sur le terrain (et le système correspondant de contrôle de la qualité des données).
- c) prévoir un système flexible de rendez-vous dans l'établissement, en s'adaptant à l'agenda de l'employeur. Planifier soigneusement les relances et les rappels ;
 - d) former les enquêteurs afin qu'ils puissent communiquer de manière appropriée avec les employeurs, en suscitant la confiance et l'intérêt ;
 - e) préparer une présentation de l'enquête dans laquelle les avantages de la participation sont explicitement et clairement énoncés. Des mécanismes permettant de partager les résultats de l'enquête avec les employeurs pourraient être développés.

2.6.4. La collecte des données dans le cadre d'une EBCE

Les entretiens de l'EBCE doivent être réalisés sur le site même de l'établissement, avec une personne pour qui le temps consacré à l'enquête pourrait être utilisé autrement. Bien que la personne interrogée n'ait pas besoin de connaître trop de données « concrètes » (par exemple les revenus de l'année précédente) pour répondre aux questions habituelles de ce type d'enquête, elle peut rencontrer des difficultés pour répondre au questionnaire car certaines questions portent sur des faits passés et impliquent de se souvenir d'informations ou de donner un avis précis sur des sujets complexes tels que les compétences. Par ailleurs, les employeurs sont généralement réticents à fournir des informations par crainte de divulguer des données sensibles, et peuvent également manquer de motivation pour collaborer avec les institutions car ils n'en voient pas les avantages. Il est tout aussi important de noter que les employeurs peuvent déjà être contraints de fournir des données administratives ou qualitatives dans le cadre d'enquêtes fiscales ou statistiques. Pour faciliter la collecte des données :

- a) faire participer les organisations patronales locales ou nationales au processus afin d'atteindre deux objectifs :
 - susciter la confiance ;
 - susciter l'intérêt ;
- b) des campagnes de promotion ou un contact direct avec les employeurs pour leur faire connaître la finalité et les objectifs de l'EBCE peuvent être un bon moyen de créer un climat positif pour l'enquête ;

2.6.5. Test pilote du questionnaire

Avant de lancer l'enquête, il est nécessaire d'organiser un test pilote du questionnaire, le but étant de garantir que les personnes interrogées comprennent correctement les questions et puissent fournir des réponses précises. Cela peut également fournir des informations sur les sources potentielles d'erreurs au niveau des réponses ou sur les différences de réponse entre les différentes typologies d'établissements, ainsi que sur le temps nécessaire pour remplir le questionnaire. Chaque question doit être évaluée sur les plans de la compréhension, de la récupération, du raisonnement et de la réponse.

Habituellement, le processus de prétest de l'enquête est divisé en deux actions : un contrôle informel interne et un test sur le terrain.

2.6.5.1. Contrôle informel interne

Pour cette vérification, des entretiens semi-directifs sont menés avec un petit nombre de participants semblables à ceux ciblés par l'enquête et, parfois aussi, avec des experts.

2.6.5.2. Test pilote sur le terrain

Le test sur le terrain doit être conceptualisé comme s'il s'agissait de la mise en œuvre de l'enquête elle-même. L'idée est de reproduire à plus petite échelle ce qui se passera une fois l'enquête lancée.

Les étapes suivantes sont recommandées.

- a) Sélectionner l'échantillon pour le pilote et planifier soigneusement l'exercice de collecte des données dans le cadre du test. Ce plan doit être aussi





détaillé que possible car il s'agit d'une première version du plan de collecte des données.

- b) Former les enquêteurs en les faisant participer, par exemple, à des simulations d'entretiens. Le nombre d'enquêteurs formés doit être supérieur à celui des personnes qui effectueront le travail sur le terrain afin de se préparer à ce que certains enquêteurs se désistent.
- c) Procéder au test pilote : pour tester le questionnaire en situation réelle, y compris les leçons apprises dans une version remaniée ; pour tester la logistique – le contact avec les personnes interrogées, les rappels nécessaires, le temps nécessaire à chaque questionnaire, le matériel nécessaire, la coordination du superviseur avec les enquêteurs, la collecte des questionnaires remplis –, et inclure les leçons apprises dans une version remaniée de la planification de l'EBCE ; pour détecter et étudier les écarts budgétaires et inclure les changements dans le budget réel ; et pour calculer le taux de non-réponse du pilote.
- d) Former à nouveau les enquêteurs après le pilote en apportant des solutions concrètes à tous les problèmes rencontrés pendant le pilote, notamment les questions émises par les personnes interrogées et les réponses peu claires. Les solutions proposées doivent être intégrées au remaniement du questionnaire et figurer dans le manuel des enquêteurs.

2.6.6. Traitement des données

2.6.6.1. Entretiens assistés par ordinateur

Les données doivent être saisies aussi près que possible de la personne interrogée, idéalement au même endroit et immédiatement après l'entretien, afin de pouvoir vérifier les erreurs et demander des précisions. Des logiciels d'interview assistée par ordinateur (IPAO) sont utiles pour les entretiens en face à face et peuvent également contribuer à réduire les coûts et le temps, car les données sont saisies directement dans le système. L'interview téléphonique assistée par ordinateur (ITAO) et le sondage par Internet réduisent les erreurs de saisie des données mais il est important d'assurer une transmission

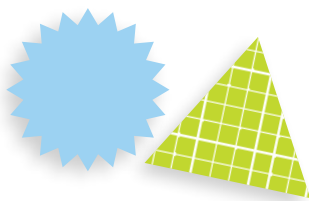
sécurisée des données pour garantir la confidentialité. Les données peuvent être saisies manuellement ou les questionnaires scannés. En cas de saisie manuelle des données, il peut être utile de disposer d'un logiciel spécifique pour faciliter le processus et vérifier l'absence d'erreurs.

Quelle que soit la manière dont les données sont saisies, l'ensemble doit être centralisé ; un processus décentralisé ajoute une complexité technique. Des erreurs peuvent se produire lors du transfert de données en raison de problèmes de communication. La base de données doit être contrôlée non seulement au moment de la saisie des données mais aussi de manière centralisée afin de garantir que le processus soit correct. Les données devront également être vérifiées pour détecter les incohérences (les réponses sont-elles possibles ou logiques selon la structure du questionnaire ?), pour contrôler la qualité des données saisies en l'absence d'utilisation d'un logiciel spécifique (les codes sont-ils possibles ?), et pour identifier les valeurs manquantes et les valeurs aberrantes (y en a-t-il trop ?). Si des erreurs sont détectées lors des contrôles centraux, la cellule locale doit en être informée.

2.6.6.2. Stratégies visant à unifier le codage des questions ouvertes

Les réponses aux questions ouvertes peuvent être difficiles à saisir car elles peuvent être étendues et pratiquement impossibles à coder, en raison à la fois de difficultés d'interprétation de la réponse et de la perte de nombreuses informations. L'idéal est que l'enquêteur prenne note de la réponse complète (à l'aide d'un enregistreur, par exemple). Parfois, la personne interrogée n'a pas assez d'informations pour répondre à une question fermée et il appartient à l'enquêteur d'interpréter la réponse sous une forme ouverte. Par exemple, si l'enquête inclut des établissements opérant dans l'économie informelle, l'enquêteur peut poser une question ouverte sur l'activité de l'entreprise afin de la classer dans un secteur spécifique.

Il peut arriver qu'une question ouverte aide le chercheur à clarifier des réponses ambiguës ou à préciser le codage d'une réponse. Il est important que les différents enquêteurs utilisent la même méthode



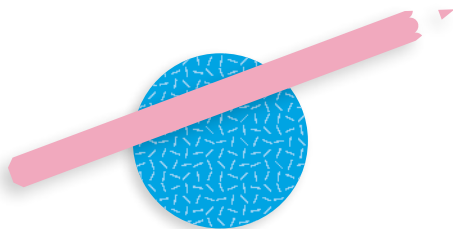
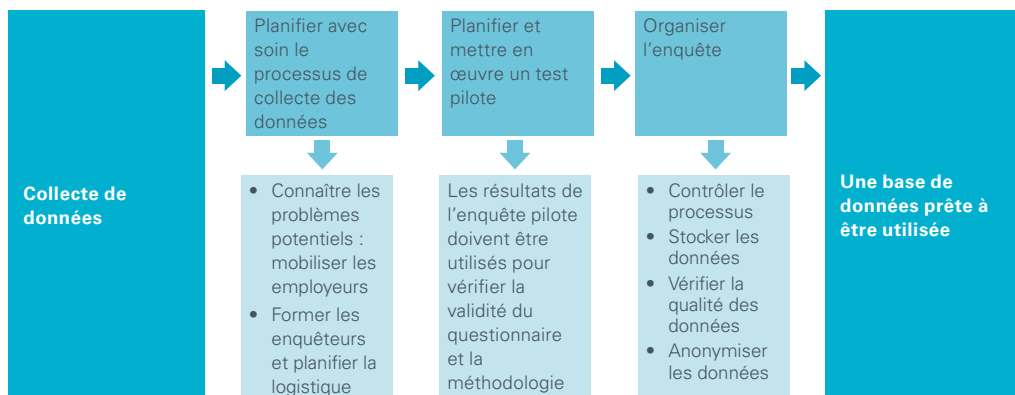
de codage. Quand les choix sont difficiles, une stratégie utile, mais coûteuse, consiste à envoyer deux enquêteurs. Une autre possibilité consiste à discuter des cas difficiles avec d'autres enquêteurs.

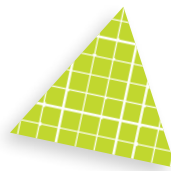
2.6.6.3. Synthèse des actions pour le stockage des données

Pour garantir le succès du stockage des données, il est important de tenir compte des recommandations suivantes.

- a) L'ensemble des données doit être centralisé. Un processus décentralisé de saisie des données ajoute une complexité technique. Des erreurs peuvent se produire lors du transfert de données en raison de problèmes de communication.
- b) La base de données doit être contrôlée non seulement au moment de la saisie des données
- c) Les données devront également être vérifiées pour détecter les incohérences (les réponses sont-elles possibles ou logiques selon la structure du questionnaire ?) et pour identifier les valeurs manquantes et les valeurs aberrantes (y en a-t-il trop ?). Si des erreurs sont détectées lors des contrôles centraux, la cellule locale doit en être informée et une clarification doit être demandée.
- d) Une fois que les données ont été saisies, stockées, vérifiées et corrigées, elles doivent être rendues anonymes. Ce n'est qu'après cette étape d'anonymisation que les données seront prêtes pour être analysées.

Figure 9. Concepts clés de la section 2.6





Chapitre 3.

Utiliser les données d'une enquête sur les besoins en compétences des établissements : analyse et élaboration des politiques

Dans ce chapitre, nous exposons les concepts de base relatifs à la manière d'analyser les données d'une EBCE et à la manière d'aborder l'élaboration des politiques une fois les conclusions de l'analyse obtenues.

Nous commençons par évoquer l'analyse des données. La première étape, simple mais très importante, consiste à nettoyer et à organiser les données (préparation des données) avec pour objectif principal de détecter les problèmes potentiels. Nous nous intéressons ensuite à la manière de décrire les données à l'aide de statistiques descriptives, et nous terminons par l'approche plus complexe consistant à étudier les questions et les hypothèses au moyen d'une analyse statistique inférentielle.

Dans ce chapitre, nous abordons également le processus d'élaboration des politiques. Cette étape comprend la production de rapports internes pour évaluer la qualité de l'enquête, la conception de supports externes (documents et événements), la diffusion des résultats et la participation à l'élaboration des politiques et programmes. Chaque EBCE sera utilisée dans un contexte différent et avec des objectifs différents. Nous nous attachons donc à fournir un cadre général permettant de conceptualiser les principaux objectifs pour la discussion et la conception des politiques.

3.1. Analyse des données

Une fois que toutes les données ont été saisies, vérifiées, corrigées et rendues anonymes, elles sont prêtes à être analysées. Il y a deux étapes.

a) Analyse de la qualité interne : l'objectif est de détecter le taux de non-réponse (nombre total de questionnaires non valides) et la présence de données manquantes (questions individuelles sans réponse ou réponses non valides). Un niveau élevé de non-réponse nécessiterait de réévaluer la qualité de l'échantillon et de recourir à des techniques de pondération ; le problème des données manquantes peut être amélioré par des techniques d'imputation. Les deux problèmes sont complexes et les solutions requièrent un haut niveau d'expertise technique. Les défauts ou les modifications des données doivent être mentionnés et discutés lors de la communication des résultats.

b) Analyse conceptuelle : l'objectif est d'établir les distributions, les catégories et les corrélations des variables obtenues à partir de l'enquête :

- distributions : analyse descriptive univariée des données ;
- catégories : relations préliminaires entre les variables avec des statistiques par paire (deux variables) et des graphiques. Réunir plus de deux variables en indicateurs ;
- corrélations : dépendances et relations entre les variables à l'aide de techniques statistiques multivariées.

Il convient de noter que cette deuxième phase (analyse conceptuelle) utilisera deux approches différentes.

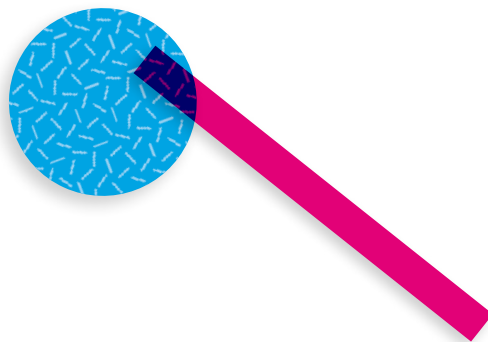
a) Statistiques descriptives : utilisées pour décrire les caractéristiques de base des données. Elles fournissent des résumés simples sur l'échantillon et aident à comprendre ce que les données montrent.

b) Statistiques inférentielles : utilisées pour étudier les questions, les modèles et les hypothèses. L'inférence fait référence au concept d'extension des conclusions tirées des données à des situations plus générales. Il faut cependant se garder d'être trop affirmatif lorsqu'une relation est soulignée, car établir une causalité exige de lourdes hypothèses fondées sur la qualité des données. Il est préférable d'utiliser le concept de corrélation.

Il est important de concevoir à l'avance le type d'analyse à effectuer, par exemple avec des tableaux de résultats spécifiques. Cette démarche doit être guidée par les relations attendues déduites des recherches précédentes dans le pays/secteur ou par les informations fournies par les informateurs clés en l'absence de recherches antérieures. Les conclusions de l'analyse des données peuvent être formulées en utilisant des tableaux et des indicateurs spécifiques pour les justifier.

Cette partie d'une EBCE est très complexe et doit être réalisée par des experts. Si des experts externes sont mandatés pour le faire, un contrôle interne est nécessaire pour s'assurer que les objectifs spécifiques de l'enquête sont analysés et que toute singularité du pays/secteur est prise en compte.





3.1.1. Taux de non-réponse

Le taux de non-réponse global doit être calculé, ainsi que les taux de non-réponse pour toutes les strates (en cas d'échantillonnage stratifié) ou pour toutes les grappes (en cas d'échantillonnage à plusieurs degrés). Tant que le taux de non-réponse est faible et réparti de manière égale entre les strates ou les grappes, nous pouvons être sûrs que les résultats n'ont pas été biaisés par la non-réponse. Si ce n'est pas le cas, il faut envisager un ajustement de la pondération ou une stratégie d'imputation. Si nécessaire, une stratégie d'imputation des valeurs manquantes doit être utilisée et la base « complétée » doit être stockée séparément

pour l'analyse. Il est essentiel de préciser le taux de non-réponse et la définition de la non-réponse dans le compte rendu de l'enquête.

3.1.2. Données manquantes

Il est utile d'effectuer la même analyse au niveau des questions (valeurs manquantes) pour rechercher des tendances éventuelles. Les résultats de cette analyse ne doivent pas nécessairement figurer dans le compte rendu. Néanmoins, cette analyse identifie les questions qui ne fonctionnent pas bien dans l'ensemble ou dans un sous-groupe particulier (strate/grappe). Cette information est précieuse pour répliquer l'enquête.

Encadré 8. Mesures et résultats univariés, bivariés et multivariés

Analyse univariée des mesures et résultats : mesures et résultats d'une seule variable (la même mesure peut être calculée pour plusieurs variables et être présentée dans le même graphique ou tableau, mais l'exclusion d'une variable de l'analyse ne change pas les résultats).

Analyse bivariée des mesures et résultats : mesures qui sont calculées pour des paires de variables afin de voir les relations possibles entre elles.

Analyse multivariée des mesures et résultats : mesures qui peuvent être calculées pour plusieurs variables ensemble. Si les variables incluses sont pertinentes pour l'analyse, l'exclusion d'une variable modifiera les résultats.

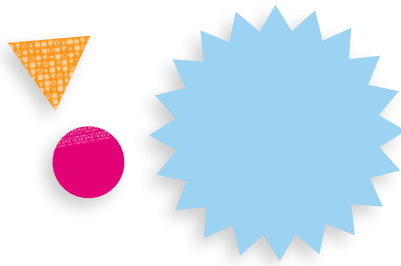
3.1.3. Indicateurs

L'étape suivante consiste à analyser les données réelles, en commençant par les résultats descriptifs du pays (tels que le nombre d'établissements classés par taille, zone géographique, secteur ou taux d'emploi), puis à calculer tous les indicateurs définis. Des mesures de position adéquates (moyennes pour les variables quantitatives, proportions pour les attributs, et médianes ou proportions pour les variables ordonnées telles que les échelles de Likert) doivent être calculées. Les intervalles de confiance doivent être indiqués pour les mesures les plus pertinentes, voire pour toutes les mesures. Ce sont les résultats de base obtenus après une analyse univariée.

3.1.4. Tableaux et graphiques

Les indicateurs définis doivent être inclus dans un tableau ou un graphique reprenant les valeurs (établies à l'avance) auxquelles ils doivent être comparés (par exemple, des normes spécifiques ou des objectifs cibles, des données antérieures, des moyennes). Les estimations des variables pertinentes doivent être incluses.

Une option intéressante consiste à regrouper des estimations comparables et à les représenter graphiquement avec leurs intervalles de confiance pour permettre de comparer une variable par strates. Ce graphique peut rassembler de nombreuses informations et permet des comparaisons visuelles simples sans avoir recours à des techniques compliquées. Il présente des résultats comparatifs qui peuvent être interprétés par des utilisateurs ayant des connaissances limitées en statistiques, lorsqu'ils sont



bien expliqués : si les intervalles sont disjoints, on peut en conclure que les estimations sont différentes entre les strates. Les résultats quantitatifs peuvent être inclus dans l'annexe.

3.1.5. Tableaux de contingence et cartogrammes

Les tableaux de contingence permettent de classer les établissements à partir du croisement de deux variables choisies : par exemple, le secteur, l'activité ou la taille et les caractéristiques des employés en termes de compétences ou de difficulté de recrutement. Les tableaux de contingence peuvent également être

utilisés pour présenter des résultats par zone. Cependant, les cartogrammes (cartes en couleur) peuvent être une meilleure option et doivent être envisagés. Il est important de ne pas surcharger un rapport avec de nombreux tableaux et graphiques similaires, car cela ne servirait qu'à embrouiller le lecteur. Il est utile d'avoir des formats différents pour les différents concepts et de n'inclure que les résultats les plus importants dans le compte rendu. Toutes les informations supplémentaires doivent figurer dans l'annexe. Le tableau ci-dessous présente quelques tableaux descriptifs et graphiques envisageables.

Tableau 5. Tableaux descriptifs

Informations de base, structure et caractéristiques professionnelles de la main-d'œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • profils du pays par établissement : les entreprises peuvent être classées par taille, propriété et secteur ; • répartition des principaux marchés ; • répartition de l'emploi par groupe professionnel : tableaux de contingence spécifiques par grands secteurs et par sexe ; • relation entre la stratégie de spécialisation et la structure professionnelle ; • profil de la croissance de l'emploi par profession, secteur et taille.
Recrutement	<ul style="list-style-type: none"> • profils des difficultés de recrutement par établissement : les entreprises peuvent être classées par taille, secteur et zone géographique ; • profils des difficultés de recrutement par profession ; • taux d'emplois vacants par type d'établissement et de lieu de travail ; • les déficits de compétences par catégories de travailleurs.
Compétences utilisées par la main-d'œuvre actuelle	<ul style="list-style-type: none"> • taux du déficit de compétence par type de profession ; • typologies des lacunes en matière de compétences par profession ; • répartition des actions visant à combler les pénuries de compétences, par secteur et par taille ; • taux de pénurie de compétences par type d'établissement et de lieu de travail.
Développement de la main-d'œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • profils du pays par établissement : les entreprises peuvent être classées par taille, propriété et secteur ; • répartition des principaux marchés ; • répartition de l'emploi par groupe professionnel : tableaux de contingence spécifiques par grands secteurs et par sexe ; • relation entre la stratégie de spécialisation et la structure professionnelle ; • profil de la croissance de l'emploi par profession, secteur et taille.
Demande de main-d'œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • profils des difficultés de recrutement par établissement : les entreprises peuvent être classées par taille, secteur et zone géographique ; • profils des difficultés de recrutement par profession ; • taux d'emplois vacants par type d'établissement et de lieu de travail ; • les déficits de compétences par catégories de travailleurs.
Stratégie et structure de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • taux du déficit de compétence par type de profession ; • typologies des lacunes en matière de compétences par profession ; • répartition des actions visant à combler les pénuries de compétences, par secteur et par taille ; • taux de pénurie de compétences par type d'établissement et de lieu de travail.



3.1.6. Prévisions

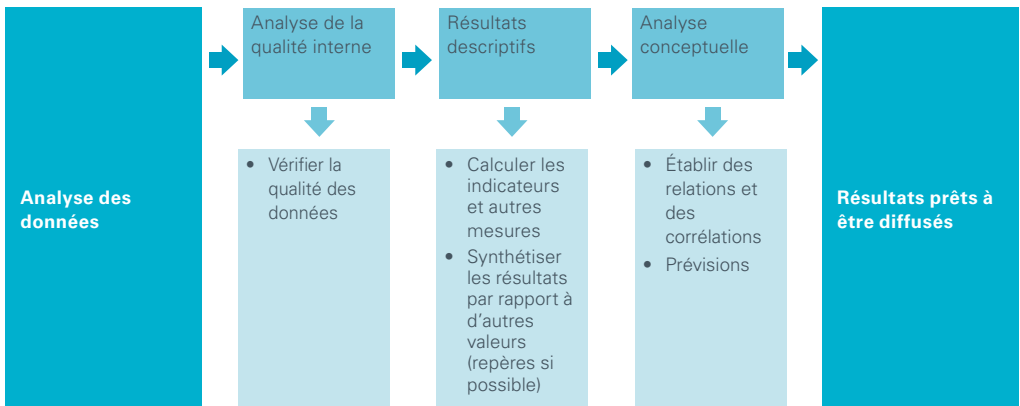
On tient souvent pour acquis qu'une EBCE fournira des informations fiables sur l'évolution future de la demande de compétences. Cela peut être vrai, mais il faut également se montrer très prudent. Tout d'abord, il faut éviter les extrapolations faciles à partir de questions simples (allez-vous embaucher plus de travailleurs ?). Les calculs doivent être plus approfondis pour inclure plus de complexité et éviter les chiffres trompeurs. Ensuite, les prévisions doivent, dans la mesure du possible, s'appuyer sur les informations passées pour créer des tendances et modéliser les changements. Cela implique que la répétition des EBCE est un objectif important. Si l'EBCE est une enquête ponctuelle, il est recommandé de rechercher des informations antérieures provenant d'autres sources (autres enquêtes auprès des entreprises ou des travailleurs). Enfin, lorsque le questionnaire comprend des questions sur les prévisions des besoins futurs, les informations obtenues doivent être traitées avec précaution. Elles ne permettront pas une prévision, mais peuvent donner un aperçu de l'orientation possible des besoins.

3.1.7. Recommandations

Afin de procéder à l'analyse des données obtenues sur le terrain, il est fortement recommandé de :

- mettre au point un processus de contrôle de la qualité. Terminer par une évaluation de la qualité des données et par des suggestions en cas de problèmes ;
- élaborer un plan d'analyse et des tableaux de résultats, avec une description du type d'analyse employé et les éventuelles conclusions basées sur les recherches antérieures et les preuves internationales ;
- lorsque l'analyse est effectuée par des consultants externes, fournir le support nécessaire à une contextualisation correcte des résultats ;
- présenter les résultats lors d'une réunion en présence de toutes les principales parties prenantes. Échanger sur l'analyse et la reformuler le cas échéant. Établir des conclusions préliminaires.

Figure 10. Concepts clés de la section 3.1





3.2. Évaluer, présenter et diffuser les résultats

Dans cette partie, nous abordons brièvement la manière de présenter les résultats de l'analyse effectuée à partir des données recueillies dans l'enquête. Nous évoquons ici les productions concrètes qui devraient être réalisées à partir des informations fournies par un EBCE : il s'agit de rapports internes destinés à évaluer la qualité de l'enquête, ainsi que de produits externes (documents et événements) conçus non seulement pour diffuser les résultats, mais aussi pour contribuer à l'évaluation des instruments et des mesures politiques. Nous formulons également quelques suggestions concernant la diffusion.

3.2.1. Rapport interne

3.2.1.1. Descriptif du périmètre de l'enquête

Le premier document à établir est un rapport interne visant à permettre d'évaluer l'efficacité et l'efficacité du processus de planification, de conception, de mise en œuvre de l'enquête et d'analyse des données. Le rapport doit mettre en évidence la relation entre ce qui était prévu et ce qui a été effectivement réalisé. Cette relation doit être présentée à travers plusieurs éléments, et notamment :

- des informations générales telles que la couverture géographique de l'enquête et le taux de réponse ;
- des informations sur les entreprises interrogées : secteurs couverts, type d'entreprises (par exemple, leur taille) ;
- des informations sur les employeurs (compétences étudiées, professions).

Les informations fournies sur chaque sujet doivent indiquer le ratio entre ce qui était prévu et ce qui a été fait (données numériques), et les facteurs responsables des différences (données qualitatives). Ceux-ci peuvent être liés à une ou plusieurs phases de l'enquête. Une classification adaptée de ces facteurs permettra d'éviter des problèmes similaires à l'avenir. Par exemple, la réponse peut avoir été faible parce qu'une campagne d'information préalable n'a pas été planifiée ou parce qu'un problème est survenu pendant la collecte des données.

3.2.1.2. Informations pour les enquêtes futures

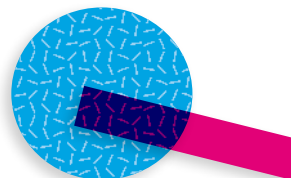
Le rapport interne sera utilisé pour améliorer les futures éditions de l'enquête. C'est pourquoi il est important d'inclure un compte rendu détaillé des incidents et problèmes constatés, et des solutions appliquées. Le rapport doit également exposer en détail tous les points forts de l'enquête.

Une enquête donne également lieu à de nombreux apprentissages spontanés, utiles pour les éditions futures. Ils doivent également être consignés.

3.2.1.3. Efficience

Après avoir évalué ce qui a été fait, l'étape suivante consiste à évaluer le coût de ces actions. Il y a deux éléments à prendre en compte. Il s'agira, dans un premier temps, d'examiner les coûts de l'enquête par rapport au budget (y a-t-il des différences ?), pour ensuite déterminer si certaines actions auraient pu être réalisées à moindre coût.

- Les ratios entre les coûts réels et les coûts budgétés doivent être calculés à tous les niveaux : action par action, phase par phase et globalement. Ces ratios doivent être calculés une fois les actions terminées, mais ils peuvent aussi être calculés pendant la phase de contrôle du processus, par exemple pendant la collecte des données, qui peut prendre du temps. Un autre aspect à considérer est le calcul des ratios pour les actions et les résultats prévus. Lorsqu'il y a une grande différence entre ce qui a été fait et ce qui aurait dû être fait, il y aura également une grande différence entre ces deux ratios, et le second fournira des informations sur l'efficience.
- Tant que le budget initial était le minimum nécessaire, et que le coût des actions réelles a été évalué, le ratio ci-dessus sera suffisant. Néanmoins, le budget doit être suffisamment flexible pour faire face aux imprévus. C'est pourquoi les ratios décrits dans le paragraphe précédent pourraient également être calculés avec un budget plus strict.





3.2.1.4. Calendrier

Les retards sont l'un des facteurs les plus importants susceptibles de modifier un budget. Des retards considérables peuvent avoir des répercussions sur le budget et sur la qualité des données s'ils se produisent pendant la phase de collecte des données. Le rapport d'évaluation final doit préciser si le calendrier prévu n'a pas été respecté et aborder les conséquences de tout retard.

Le rapport interne peut inclure un résumé des principaux résultats à envoyer pour validation par des experts externes. La meilleure façon d'obtenir l'avis de ces experts est de constituer un groupe de discussion, dont le rôle sera de vérifier et d'interpréter les résultats, de combler les lacunes des données et d'expliquer les résultats non concluants. Le groupe doit parvenir à un accord sur les recommandations relatives aux politiques et sur la manière de les mettre en œuvre. La composition du groupe peut être un mélange de :

- a) représentants des organisations d'employeurs, avec éventuellement des employeurs individuels clés ;
- b) représentants des syndicats et/ou des organisations professionnelles ;
- c) prestataires de formation ;
- d) agents de l'État.

Les experts spécialisés dans la gestion d'enquêtes similaires (dans le même pays ou ailleurs) sont potentiellement précieux mais plus difficiles à inclure dans cette phase. Ces experts peuvent fournir une vision comparative du processus et des résultats obtenus, et apporter des informations sur les stratégies qui ont réussi ailleurs, afin d'identifier les possibilités d'amélioration pour les enquêtes futures. La version finale du rapport interne doit inclure les conclusions des experts externes. Elle devrait se terminer par une discussion sur les limites de l'édition actuelle de l'enquête et présenter des recommandations pour l'avenir. Elle doit également indiquer toute modification apportée au protocole de mise en œuvre de l'enquête en vue des prochaines éditions.

3.2.2. Communication des résultats : éléments généraux

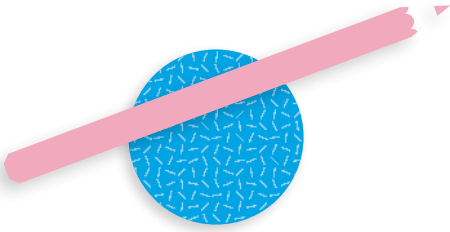
3.2.2.1. Communication et analyse des données

Le processus de communication des résultats consiste à préparer des documents destinés aux différents acteurs qui se soucient de l'efficacité de l'utilisation des compétences. La présentation des résultats ne se limite pas à l'analyse des données ; elle implique également la formulation de conclusions, de recommandations et de politiques visant à résoudre les problèmes connus avant l'enquête ou qui auraient pu être détectés pendant l'analyse. Il est possible de communiquer les résultats de manière « technique », notamment au moyen de tableaux et graphiques détaillés, et de laisser les lecteurs tirer leurs propres conclusions. Toutefois, l'analyse des données est une tâche complexe qui requiert un certain niveau d'expertise technique. Le fait de fournir aux utilisateurs au moins une évaluation préliminaire des données, même s'il ne s'agit que d'un aperçu des éventuelles répercussions et des solutions envisageables, permettra à l'enquête d'avoir un impact plus important. L'enquête ne se limite pas à une simple collecte de données, mais constitue un outil permettant de faire évoluer les comportements et les politiques afin de parvenir à une meilleure adéquation entre l'offre et la demande de compétences.

3.2.2.2. La communication des résultats en tant qu'amorce d'un processus continu

Au moment de déterminer la méthodologie de présentation des résultats de l'enquête, le premier élément à prendre en compte est que l'analyse des données et la formulation de conclusions à partir de celles-ci représentent un processus continu. Un mécanisme doit être mis en place pour recueillir les avis des institutions et des acteurs, les résultats de l'enquête servant à valider et à améliorer l'analyse préliminaire. Chaque utilisateur final peut avoir des intérêts et des compétences propres concernant l'utilisation des données. C'est pourquoi, lors de la communication des résultats, il est important de fournir :

- a) les informations « brutes » sous la forme d'un ensemble de données à utiliser indépendamment de l'analyse produite ;



- b) une série de documents contenant des analyses spécifiques, tout en sachant que chaque acteur est susceptible d'utiliser des sections différentes de l'enquête et de disposer de données/connaissances complémentaires quantitatives et qualitatives distinctes pour interpréter et développer les résultats.

3.2.2.3. Données de base

Le premier élément à prendre en compte (données de base) est important car certains acteurs (notamment les universités et les centres de recherche) peuvent entreprendre une analyse continue des données à un niveau plus approfondi que ne pourrait le faire le commanditaire de l'enquête. Dans cette optique, il est important de prévoir non seulement la préparation du fichier de données final, mais aussi la transmission d'un ensemble de documents complémentaires (rapport méthodologique, livre de codes, etc.) nécessaires à l'analyse contextuelle.

3.2.2.4. Complexité des rapports

Le deuxième élément à prendre en compte est que le niveau de complexité des rapports doit être adapté aux compétences de l'utilisateur final ciblé. Les aspects techniques et les analyses complexes sont nécessaires, mais l'ensemble doit être communiqué dans un langage et un format qui permettent aux utilisateurs d'extraire les informations clés sans avoir à surmonter les obstacles liés aux complexités techniques.

3.2.2.5. Répartition de l'information

Le troisième élément à considérer est que les résultats et l'analyse doivent être présentés de manière aussi détaillée que possible en termes de ventilation géographique, industrielle et professionnelle. Ce niveau de détail sera limité par des aspects techniques (principalement la taille de l'échantillon) et par l'étendue de l'enquête, par exemple en termes de secteurs couverts. La mise en contexte des résultats aidera les utilisateurs finaux non seulement à comprendre les résultats mais aussi à transformer les connaissances

générées en actions et à étudier de manière critique les actions déjà suggérées dans le rapport.

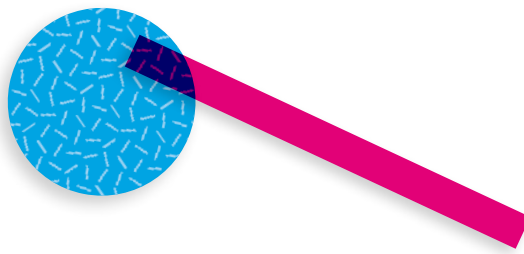
Les rapports doivent être conçus pour les différents utilisateurs finaux potentiels et être adaptés à leurs attentes. Les utilisateurs finaux de l'EBCE peuvent partager un intérêt commun mais avoir des besoins et des moyens différents, ce qui doit se refléter dans les conclusions tirées des données recueillies. On évitera les résultats présentant trop de généralisations.

3.2.2.6. Rapports : objectifs et spécificités

Un rapport est écrit dans un but précis et pour un public particulier. Il s'agit de présenter, d'analyser et de soumettre des données et des preuves spécifiques dans le cadre d'un problème ou d'une question particulière. Il existe différents types de rapports.

- a) Rapport factuel : un rapport standard qui présente des données suivant un modèle spécifique (industrie, profession, région). L'objectif est de présenter les résultats sans proposer d'hypothèses ou d'objectifs spécifiques. Un rapport factuel ne formule pas de recommandations ou de politiques.
- b) Rapport technique : présente l'analyse d'un point spécifique, en considérant les hypothèses initiales et en examinant leur validité. Les techniques utilisées pour traiter les données sont d'une complexité moyenne à élevée. L'approche est factuelle. Il n'y a pas de réflexion sur les recommandations ou les politiques, mais les conséquences potentielles peuvent être évoquées.
- c) Rapport sur les mesures recommandées : se concentre généralement sur des problèmes ou des questions spécifiques qui sont clairement définis dès le départ. Il est conçu à partir d'un rapport technique existant ou présente les principaux résultats d'une analyse ad hoc. Dans les deux cas, il évoque également des recherches ou des expériences similaires et propose une liste de recommandations. Ces dernières ne sont pas destinées à apporter une réponse définitive au(x) problème(s) posé(s).





- d) Rapport d'orientation stratégique : semblable à un rapport sur les mesures recommandées, mais avec deux différences importantes. Le problème en question est de nature plus large et le document doit proposer une stratégie/politique, en expliquant pourquoi celle-ci est la plus appropriée.
- e) Synthèse stratégique : contient un résumé concis d'une question particulière, des options stratégiques/politiques pour traiter cette question, et quelques recommandations sur la meilleure option.
- c) évaluer et concevoir les politiques actives du marché du travail et les programmes spécifiques ;
- d) assurer un suivi de la mise en œuvre des programmes de formation et organiser l'offre de formation ;
- e) veiller à l'adéquation et au développement des compétences des demandeurs d'emploi selon les besoins des entreprises afin d'améliorer les perspectives d'emploi.

3.2.3. Concevoir des rapports adaptés à différents utilisateurs

3.2.3.1. Rapport de base

Un rapport factuel général, dans lequel toutes les données recueillies sont présentées de manière ordonnée, doit être produit à chaque fois. Ce rapport correspond à une présentation de l'enquête et doit être assez complet (avec notamment tous les tableaux et indicateurs possibles). Il doit être rédigé dans un format accessible, sans détails techniques qui pourraient rendre sa lecture difficile. Un court résumé exécutif pourrait mettre en évidence les principaux problèmes détectés lors de l'analyse des données.

3.2.3.2. Rapports spécifiques adaptés aux différents utilisateurs finaux

Un plan des différents rapports concernés pourrait être organisé selon le schéma suivant :

Utilisateur final – principales activités – besoins en termes d'information – type de rapport

3.2.3.3. Services publics de l'emploi

Les principales missions des Services publics de l'emploi (SPE) sont les suivantes :

- a) fournir aux parties prenantes et au grand public des analyses de la situation actuelle du marché du travail et de son évolution ;
- b) adapter les services de conseil et d'orientation aux besoins actuels et futurs en matière de compétences ;

Tous ces objectifs nécessitent une analyse minutieuse des compétences les plus demandées et de leur évolution future. Cependant, les informations sur les compétences ne sont généralement pas aussi détaillées qu'il le faudrait, ce qui implique que des données supplémentaires doivent être collectées (les antennes locales des SPE des pays devraient jouer un rôle actif dans ce processus). Il pourrait être utile d'inclure dans l'enquête une section sur la manière dont les entreprises interagissent avec les SPE. Ces informations aideraient les SPE à prévoir les futurs besoins en compétences et représenteraient un élément clé de l'efficacité de l'enquête. La partie la plus importante de l'enquête pour les SPE est celle qui fournit des informations sur les postes vacants et qui en fait l'analyse.

Rapports potentiellement utiles :

- a) des rapports techniques sur les variations potentielles de la demande de compétences (nécessitant des techniques d'anticipation et de prévision) ;
- b) des rapports techniques sur le lien entre les caractéristiques des chômeurs existants et les compétences et niveaux d'éducation que les entreprises déclarent nécessaires pour les nouvelles recrues. Des données complémentaires sur les caractéristiques des chômeurs sont importantes. L'approche régionale est généralement la plus répandue ;





- c) des rapports sur les mesures recommandées présentant une évaluation critique des politiques actuelles du marché du travail, notamment en matière de formation, en fonction de leur influence sur les réponses des employeurs.

3.2.3.4. Établissements d'enseignement et de formation : Systèmes d'EFTP et autres

Les prestataires de services éducatifs publics et privés opèrent dans les domaines de la formation professionnelle initiale (FPI), de la formation professionnelle continue (FPC), de la formation professionnelle et en entreprise, et de l'enseignement supérieur. La possibilité de rassembler des informations utiles à l'ensemble des acteurs de l'éducation et de la formation dépend de la conception spécifique du questionnaire (en fonction des objectifs de l'enquête). Leurs champs d'action pourraient être les suivants :

- a) adapter l'offre de formation aux besoins des entreprises, revoir le type de programmes proposés pour en améliorer la pertinence, et étendre/réduire ceux qui sont le plus/le moins nécessaires au marché du travail. Les recommandations doivent être conçues en fonction des différents types de formation et de travailleurs selon le niveau d'éducation ;
- b) conseiller les employeurs sur la manière de mieux rentabiliser l'investissement dans la formation, tant d'un point de vue stratégique général que par une personnalisation plus poussée de solutions de formation spécifiques ;
- c) soutenir le développement et l'amélioration continue du système d'EFTP, en mettant l'accent sur l'apprentissage tout au long de la vie.

La section de l'enquête consacrée à la formation est la plus importante, mais elle doit être replacée dans le cadre plus large de l'entreprise.

Rapports potentiellement utiles :

- a) Rapport technique : un examen détaillé de ce qui constitue une formation, de son étendue et de ses destinataires. Il est essentiel de définir les

caractéristiques des entreprises qui proposent davantage de formations.

- b) Rapport sur les mesures recommandées : une réflexion sur la manière dont les entreprises peuvent rentabiliser leurs investissements dans la formation. Il convient d'accorder une attention particulière aux entreprises dont la main-d'œuvre est manifestement sous-formée, afin de tenter d'en révéler les raisons et de proposer des recommandations pour améliorer la situation.
- c) Rapport sur les mesures recommandées : évaluation des performances du système d'EFTP, avec un accent particulier sur la manière dont les employeurs traitent les problèmes découlant du modèle d'apprentissage tout au long de la vie.

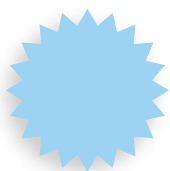
3.2.3.5. Gouvernement

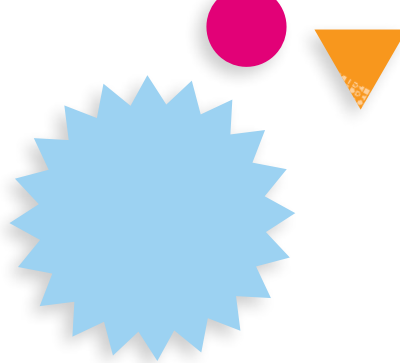
Il s'agit notamment des autorités nationales et régionales compétentes en matière d'éducation et d'emploi. Leurs principales responsabilités sont :

- a) superviser, financer et évaluer les politiques en matière d'éducation et de formation ;
- b) superviser, financer et évaluer les politiques en matière d'emploi et de formation des adultes.

L'ensemble de l'enquête contient des informations intéressantes pour ce type d'utilisateur final. Les rapports les plus pertinents sont les rapports d'orientation stratégique qui incluent l'évaluation des politiques existantes en matière d'éducation, de formation et de marché du travail.

Les résultats ciblant les principaux acteurs du marché du travail – employeurs, travailleurs et demandeurs d'emploi, ainsi que les travailleurs et employeurs potentiels – sont importants. Même si ces derniers auront très probablement des contacts avec les institutions mentionnées ci-dessus (services publics de l'emploi, prestataires d'éducation et de formation, et gouvernement), il est important de générer des résultats conçus pour interagir directement avec les travailleurs individuels et les entreprises. Il est possible que les résultats se chevauchent, mais il s'agit de mettre l'accent sur la nécessité stratégique de





surveiller le marché du travail en partant du principe que ce sont les travailleurs individuels et les entreprises qui, en définitive, déterminent le succès des politiques de formation et des politiques générales du marché de l'emploi.

3.2.3.6. Travailleurs

Les travailleurs et les candidats à l'emploi devraient :

- a) être informé des compétences les plus recherchées, actuellement et à l'avenir ;
- b) avoir accès à des mécanismes permettant d'évaluer leurs compétences et de les mettre à jour si nécessaire ;
- c) avoir accès à des mécanismes de soutien leur permettant de passer de secteurs/professions à faible demande à des secteurs/professions à forte demande.

Des sections sur les emplois vacants, les compétences utilisées sur le lieu de travail et les qualifications les plus demandées fournissent des informations essentielles aux travailleurs et aux candidats à l'emploi. Certes, il est difficile d'atteindre les individus extérieurs aux services publics spécialisés, tels que les agences des SPE, mais il peut être intéressant de diffuser des documents reprenant ces informations sur les plateformes en ligne utilisées par ces personnes. Ces documents doivent être conçus de manière interactive et informative plutôt qu'analytique, et être organisés de façon à ce que les utilisateurs puissent définir leur propre profil et découvrir les possibilités de développement professionnel ou de formation qui leur conviennent le mieux.

3.2.3.7. Employeurs

Les employeurs devraient :

- a) mettre en place des pratiques efficaces en matière de recrutement et de promotion ;
- b) mettre en œuvre des stratégies efficaces de développement de la main-d'œuvre ;

- c) comprendre le lien entre les stratégies de développement de la main-d'œuvre et les stratégies plus générales des entreprises.

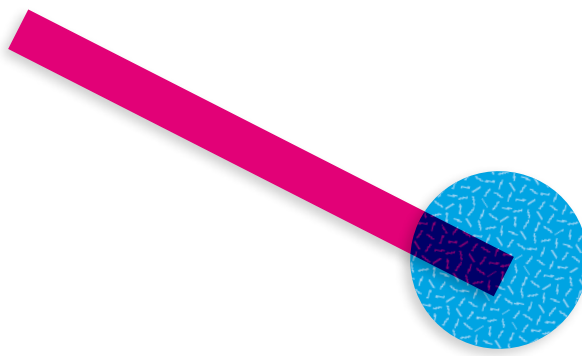
Les informations destinées aux employeurs doivent leur permettre de comprendre le lien entre les différents éléments analysés dans l'enquête (emplois vacants, utilisation des compétences) et les caractéristiques des entreprises. Cet aspect étant plus important que les informations propres au secteur, les utilisateurs ont davantage besoin d'analyses que d'informations, ce qui complique l'élaboration de documents appropriés. Les entreprises et organisations sont généralement intéressées par :

- a) leur position par rapport à leurs concurrents (niveau du secteur, en tenant compte de la taille) ;
- b) l'évaluation de leurs politiques de ressources humaines et de formation : l'analyse doit être organisée de manière à reproduire celle qui est effectuée dans le cadre d'un « audit de compétences » mené par une entreprise.

Les résultats doivent être principalement présentés sous la forme de rapports techniques, bien que les entreprises soient plus intéressées par des conclusions concrètes et claires que par les détails techniques. Les rapports techniques destinés aux employeurs doivent :

- a) analyser comment les différentes caractéristiques des entreprises sont liées à l'utilisation des compétences. Il serait intéressant, par exemple, d'inclure certains indicateurs de performance ;
- b) proposer une analyse du secteur, avec un classement des entreprises en fonction de leur utilisation des compétences. Cette caractérisation « moyenne » par secteur doit être présentée sur la base des normes définies dans un audit des compétences afin de fournir aux entreprises un point de référence approprié.





Encadré 9. Qu'est-ce qu'un audit des compétences ?

Un audit des compétences est essentiellement un processus de mesure et de recensement des compétences d'un individu ou d'un groupe. Le principal objectif de la réalisation d'un audit des compétences au sein d'une organisation est d'identifier les compétences et les connaissances dont celle-ci a besoin, ainsi que celles dont elle dispose actuellement.

Les audits de compétences sont également généralement réalisés pour déterminer les besoins en formation, afin qu'une organisation puisse améliorer ses compétences et ses connaissances. Cependant, les audits de compétences sont également réalisés pour d'autres raisons, telles que la restructuration et le déploiement. Un audit des compétences ne se contente pas d'évoquer le niveau actuel des qualifications ; il permet d'accéder à davantage d'informations. Il identifie d'abord les grilles de compétences de l'organisation, puis étudie les compétences actuelles de chaque individu par rapport à l'ensemble des compétences requises pour remplir un rôle spécifique.

L'audit des compétences comporte trois étapes clés. La première consiste à identifier les compétences requises par chaque employé. La deuxième vise à déterminer quelles sont les compétences requises que chaque employé possède et si elles répondent aux normes requises. La troisième consiste à analyser les résultats et à déterminer les besoins en matière de développement des compétences. Le processus d'audit des compétences aboutit généralement à analyse des besoins en formation qui permet à l'organisation de cibler ses ressources et qui fournit des informations utiles au recrutement et à la sélection des travailleurs, à la gestion des performances et à la planification de la relève.

Source: Watson, 2004.

3.2.4. Diffusion

3.2.4.1. Qu'est-ce que la diffusion des résultats ?

La diffusion des résultats (analyse) de l'enquête est la phase finale du processus. Il s'agit de donner accès aux données et aux rapports, et de veiller à ce que tous les acteurs et parties prenantes susceptibles de les utiliser les reçoivent. Il est important de faire la distinction entre l'information et la connaissance. L'information désigne l'ensemble des données générées, tandis que la connaissance se trouve au sein de tous les différents rapports et documents analysant les données.

L'ensemble des données doit être librement accessible à toutes les personnes ou institutions intéressées, dans le respect des contraintes liées à la confidentialité des informations.

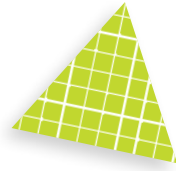
3.2.4.2. Objectifs

Les documents peuvent être mis à disposition en ligne, mais il est également important d'organiser des activités plus concrètes et directes, telles que des

conférences ou des présentations ciblant les groupes représentatifs ou les acteurs clés. Les actions visant à diffuser les résultats ont trois objectifs majeurs.

- Garantir que les informations et les connaissances générées par l'enquête atteignent les utilisateurs finaux ciblés. Même si de nombreux documents sont disponibles sur papier et en ligne, les utilisateurs ne sont pas nécessairement conscients de leur existence.
- Déclencher un processus de réflexion et sensibiliser à l'importance du développement des compétences dans ce domaine. Même si les résultats de l'enquête ne débouchent pas sur des changements majeurs, le fait de susciter un débat sur la manière dont les compétences et la formation sont prises en compte à la fois sur le plan global de la sphère politique, et sur le plan plus spécifique des entreprises, constitue une avancée importante.
- Recueillir des commentaires et des informations qui aideront soit à analyser les données, soit à vérifier si l'analyse et les conclusions qui en résultent sont correctes. Ce retour d'information





potentiel de la part des utilisateurs des données peut s'avérer précieux pour les éditions futures de l'enquête ou simplement pour améliorer la base de connaissances du commanditaire.

3.2.4.3. Résumé du processus de présentation et de diffusion des résultats de l'enquête

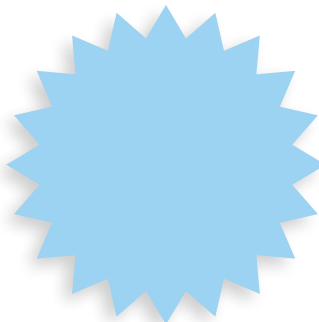
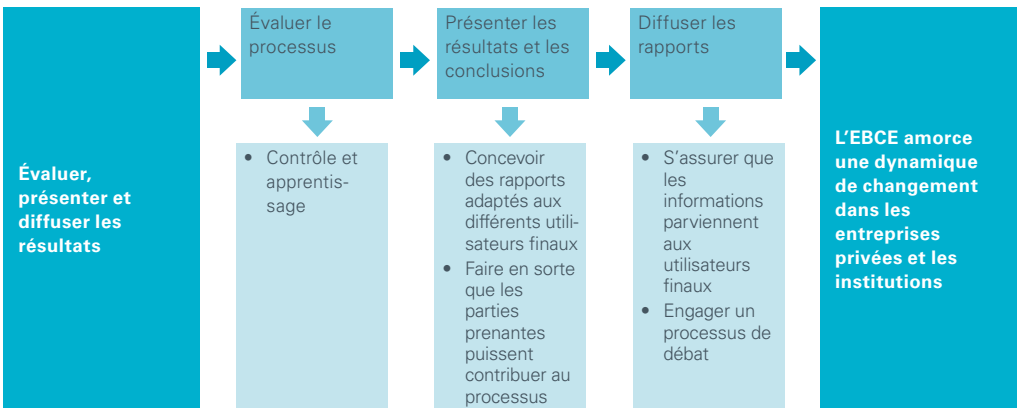
Les étapes suivantes permettront de garantir le succès de la rédaction des rapports visant à présenter les résultats et de l'étape de diffusion :

a) élaborer un rapport interne d'évaluation du processus. Si certaines parties de l'enquête ont été

confiées à des consultants ou des agences externes, ces derniers doivent faire partie de l'équipe chargée de l'évaluation. Le rapport interne évoquera également les améliorations potentielles à apporter aux futures éditions de l'enquête ;

- b) mettre en place une équipe chargée de concevoir les rapports et fixer les modalités nécessaires à leur élaboration, avec des mécanismes de contrôle spécifiques en cas d'externalisation ;
- c) discuter en interne, puis en externe, des différentes recommandations et politiques qui en découlent ;
- d) concevoir et mettre en œuvre un plan de diffusion.

Figure 11. Concepts clés de la section 3.2

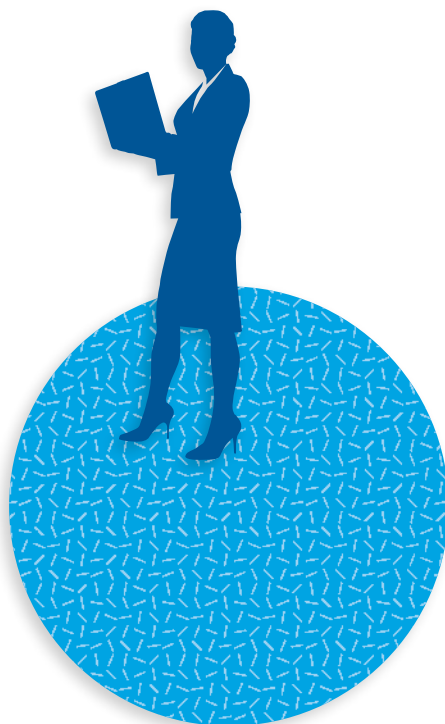


ANNEXE : LE QUESTIONNAIRE

Comment utiliser l'annexe ?

Un ensemble de questions types pour un questionnaire est proposé en annexe. Cette partie du guide reprend le plan général en six modules utilisé précédemment. Grâce à d'autres questionnaires déjà utilisés dans d'autres pays, cette partie donne accès à une sélection de questions qui, tout en veillant à ce que l'enquête ne soit pas trop longue, permettent de recueillir les informations essentielles à l'EBCE. Cette liste de questions peut être élargie en fonction des intérêts particuliers et des besoins d'information du commanditaire et de ses parties prenantes, et également en fonction des spécificités de l'enquête (budget, la méthodologie de travail sur le terrain, etc.). Des alternatives ou des compléments sont proposés à cet effet pour certaines sections.

Ces questions ne sont pas conçues comme un modèle et nécessitent un certain degré de personnalisation. Cela peut concerner les caractéristiques spécifiques du pays, les objectifs spécifiques de l'enquête ou le contexte ; il peut s'agir également de l'inclusion du secteur informel, de savoir si on adopte une approche sectorielle ou si l'enquête s'adresse à l'ensemble de l'économie. Cette série de questions doit être considérée comme un simple point de départ qui aide à former la base d'un questionnaire, et non comme un questionnaire définitif.





ENQUÊTE SUR LES BESOINS EN COMPÉTENCES DES ÉTABLISSEMENTS : QUESTIONNAIRE TYPE

SECTION 0

0.1. Nom de l'entreprise/de l'organisation (comme indiqué dans le certificat d'enregistrement)

0.2. Siège Adresse (rue, numéro, code postal)

0.3. Code commune

--	--	--	--	--

0.4. Interlocuteur privilégié _____ (nom et prénom)

0.5. N° de téléphone de l'interlocuteur privilégié _____ (bureau)

0.6. Courriel _____

0.7. Fonction de la ou des personne(s) interrogée(s)
[COCHER TOUTES LES OPTIONS PERTINENTES]

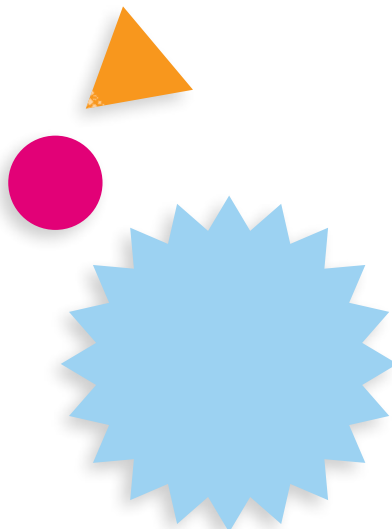
- 1) Directeur/cadre/propriétaire
- 2) Représentant des ressources humaines
- 3) Représentant du service administratif
- 4) Autre

0.8. Enquêteur _____ (nom et prénom)

0.9. N °de téléphone de l'enquêteur _____

0.10. Date de l'entretien __/__/__

Présenter l'agent chargé de l'enquête et faire un bref commentaire sur la personne qui élabore l'enquête et ses objectifs. Rassurer la personne interrogée sur la confidentialité des informations fournies.



SECTION 1. Informations élémentaires sur la structure et les caractéristiques professionnelles de la main-d'œuvre

1.1. Taille de l'entreprise (établissement) ⁽⁸⁾ (Une seule réponse possible) :

1	Grande (250 employés et plus)
2	Moyenne (100 à 249 employés)
3	Petite (10 à 99 employés)
4	Micro (moins de 10 employés)

1.2. Propriété de l'entreprise (Une seule réponse possible) :

1	Publique
2	Capital ouvert
3	Capital fermé
4	Mixte

1.3. Forme juridique de l'entreprise (Une seule réponse possible) :

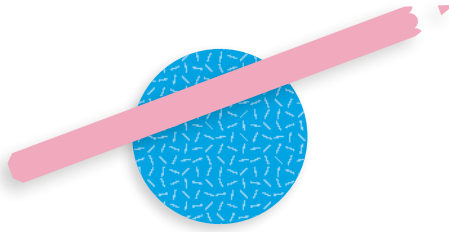
1	Société à responsabilité limitée
2	Société par actions (capital fermé ou ouvert)
3	Coopérative
4	Entreprise privée (certificat)
5	Institution publique
6	Autre forme (écrire la réponse)

1.4. Dans quelle branche d'activité économique l'entreprise se situe-t-elle ? ⁽⁹⁾

A	Agriculture, sylviculture et pêche	1
B, C, E	Industries extractives et autres industries	2
D	Production industrielle	3
F	Construction	4
G, H, I	Commerce de gros et de détail, transport et entreposage, hébergement et restauration	5
J	Information et communication	6
L	Activités immobilières	7
M, N	Services professionnels, scientifiques, techniques, administratifs et de soutien	8
O, P, Q	Administration publique, défense, éducation, santé humaine et action sociale	9
R, S, T, U	Autres services	10

⁸ Les définitions des micros, petites et moyennes entreprises varient souvent selon les pays.

⁹ Il est possible d'utiliser la structure plus détaillée de la Classification internationale type, par industrie, de toutes les branches d'activité économique.



1.5. Quelle est l'activité principale de l'entreprise (cet établissement spécifique) et quels sont vos principaux produits ou services ? Veuillez répondre brièvement :

1.6. Quel est approximativement le pourcentage de ventes de vos produits ou services sur le marché ?

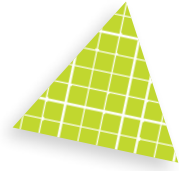
Localement, dans une ville ou une région donnée	%
Au niveau régional dans le pays	%
Au niveau national	%
En dehors du pays	%
TOTAL	100 %

1.7. Combien y a-t-il de salariés dans votre établissement (à temps plein et à temps partiel) ?

		TOTAL
1	Actuellement (au XX/XX/XXXX)	-----
2	L'année dernière (au XX/XX/XXXX)	-----

1.8. Environ combien d'employés de votre établissement travaillent dans chacune des professions suivantes ? (Si un employé occupe plus d'une profession, choisissez la principale, c'est-à-dire celle à laquelle il consacre le plus d'heures de travail. Indiquez également le niveau d'éducation le plus courant parmi les employés de chaque catégorie de profession.)

Catégories professionnelles	Nombre d'employés					
	Femmes			Hommes		
	Actuelle- ment	Il y a 1 an	Niveau d'éduca- tion global	Actuelle- ment	Il y a 1 an	Niveau d'éduca- tion global
Cadres						
Professionnels						
Techniciens et professions intermédiaires						
Personnel administratif						
Professionnels de la vente et des services						
Professionnels qualifiés de l'agriculture, des forêts et de la pêche						
Professionnels de l'artisanat et du commerce						
Opérateurs d'usine et sur machines et ouvriers de l'assemblage						
Emplois non qualifiés						



SECTION 2. Recrutement

2.1. **A présent, nous allons vous poser des questions sur tout recrutement que votre établissement a voulu effectuer au cours des 12 derniers mois.** (Inscrire un « X » les colonnes correspondantes)

		Profession								
		Cadres	Professionnels	Techniciens et professions intermédiaires	Personnel administratif	Professionnels de la vente et des services	Professionnels qualifiés de l'agriculture, des forêts et de la pêche	Professionnels de l'artisanat et du commerce	Opérateurs d'usine et sur machines et ouvriers de l'assemblage	Emplois non qualifiés
Au cours des 12 derniers mois, avez-vous essayé de recruter un ou plusieurs [PROFESSION] ?	OUI	1								
	NON	2								
Avez-vous rencontré des problèmes en essayant de recruter un ou plusieurs [PROFESSION] ?	OUI	1								
	NON	2								
De quels problèmes s'agissait-il ?										
1	Peu ou pas de candidats									
2	Les candidats n'avaient pas le niveau de qualification/ d'éducation requis									
3	Les candidats n'avaient pas les compétences techniques requises									
4	Les candidats n'avaient pas les compétences de base/non techniques requises									
5	Les candidats s'attendaient à des salaires supérieurs à ceux que nous pouvons offrir									
6	Les candidats n'étaient pas intéressés par les conditions de travail que nous pouvons offrir actuellement									
7	Les candidats n'avaient pas l'expérience professionnelle requise									
8	Autre (précisez _____)									



2.2. Si vous avez indiqué que certains candidats n'avaient pas les compétences nécessaires, quelles étaient ces compétences ? (Il est possible de tout sélectionner)

	Professions concernées par un déficit de compétences		
	Prof 1	Prof 2	Prof 3
Compétences techniques requises pour cette profession			
Compétences techniques relatives aux équipements ou procédés spécifiques utilisés dans l'établissement			
Connaissances techniques, technologiques ou scientifiques			
Comprendre les documents écrits et rédiger clairement			
Capacité à calculer, lire et utiliser des chiffres et des tableaux			
Compétences d'apprentissage			
Compétences en matière de négociation			
Acquérir, interpréter et communiquer des informations			
Aptitude à diriger			
Travail en équipe			
Compétences TIC			
Compétences décisionnelles			
Compétences en résolution de problèmes			
Utilisation efficace des matériaux, de la technologie, des équipements et des outils			
Capacité à travailler avec précision et dans le respect des normes établies			
Compétences en matière d'organisation et de planification			
Autres compétences			

2.3. Quel est le pourcentage de rotation du personnel au cours d'une année ?

1	Sans objet
2	0 à 10 %
3	10 à 25 %
4	25 à 33 %
5	33 à 50 %
6	+ 50 %



SECTION 3. Compétences utilisées par la main-d'œuvre actuelle

Nous aimerions maintenant nous pencher sur les compétences de votre personnel en poste.

3.1 Combien de vos employés estimez-vous être pleinement compétents dans le travail qu'ils occupent actuellement ? (Inscrire un « X » les colonnes correspondantes)

	Tous	Presque tous	Plus de la moitié	Certains	Très peu	Aucun
Cadres						
Professionnels						
Techniciens et professions intermédiaires						
Personnel administratif						
Professionnels de la vente et des services						
Professionnels qualifiés de l'agriculture, des forêts et de la pêche						
Professionnels de l'artisanat et du commerce						
Opérateurs d'usine et sur machines et ouvriers de l'assemblage						
Emplois non qualifiés						

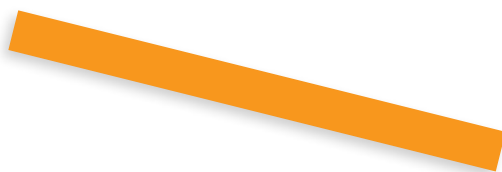




3.2 Pour ceux qui ne sont pas pleinement compétents, quelles sont, selon vous, les compétences particulières qui font défaut ? Notation sur une échelle de 1 (aucune importance) à 5 (extrêmement important)

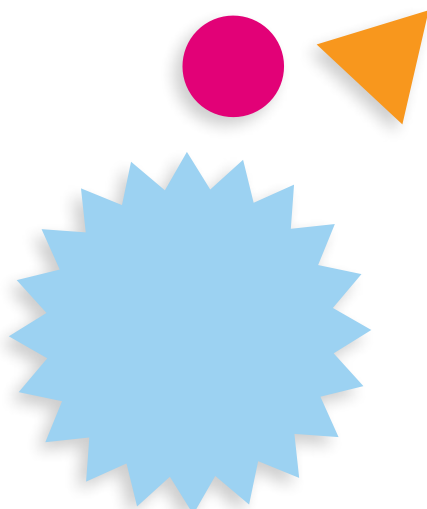
	Cadres	Professionnels	Techniciens et professions intermédiaires	Personnel administratif	Professionnels de la vente et des services	Professionnels qualifiés de l'agriculture, des forêts et de la pêche	Professionnels de l'artisanat et du commerce	Opérateurs d'usine et sur machines et ouvriers de l'assemblage	Emplois non qualifié
Compétences techniques requises pour cette profession									
Compétences techniques relatives aux équipements ou procédés spécifiques utilisés dans l'établissement									
Connaissances techniques, technologiques ou scientifiques									
Comprendre les documents écrits et rédiger clairement									
Capacité à calculer, lire et utiliser des chiffres et des tableaux									
Compétences d'apprentissage									
Compétences en matière de négociation									
Acquérir, interpréter et communiquer des informations									
Aptitude à diriger									
Travail en équipe									
Compétences TIC									
Compétences décisionnelles									
Compétences en résolution de problèmes									
Utilisation efficace des matériaux, de la technologie, des équipements et des outils									
Compétences en matière d'organisation et de planification									
Autres									

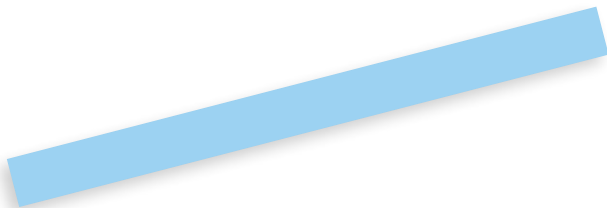




3.3 Quels sont les moyens mis en œuvre pour surmonter le problème du déficit de compétences ?

1	Les recrutements ont augmenté
2	Des formations complémentaires ont été proposées
3	D'autres stratégies ont été utilisées pour promouvoir l'apprentissage
4	Les pratiques de travail ont été modifiées
5	Le lieu de travail au sein de l'entreprise a été modifié
6	Aucune mesure particulière n'a été prise
7	Une influence a été exercée sur les (prestataires de) formations afin de garantir le flux des nouveaux arrivants
8	Autres mesures





SECTION 4. Développement de la main-d'œuvre

4.1. Au cours des 12 derniers mois, vos employés ont-ils participé à des formations organisées sur le lieu de travail ou en extérieur et financées entièrement ou partiellement par l'entreprise ?

	OUI	% d'employés ayant participé à une formation professionnelle
Cadres		
Professionnels		
Techniciens et professions intermédiaires		
Personnel administratif		
Professionnels de la vente et des services		
Professionnels qualifiés de l'agriculture, des forêts et de la pêche		
Professionnels de l'artisanat et du commerce		
Opérateurs d'usine et sur machines et ouvriers de l'assemblage		
Emplois non qualifiés		

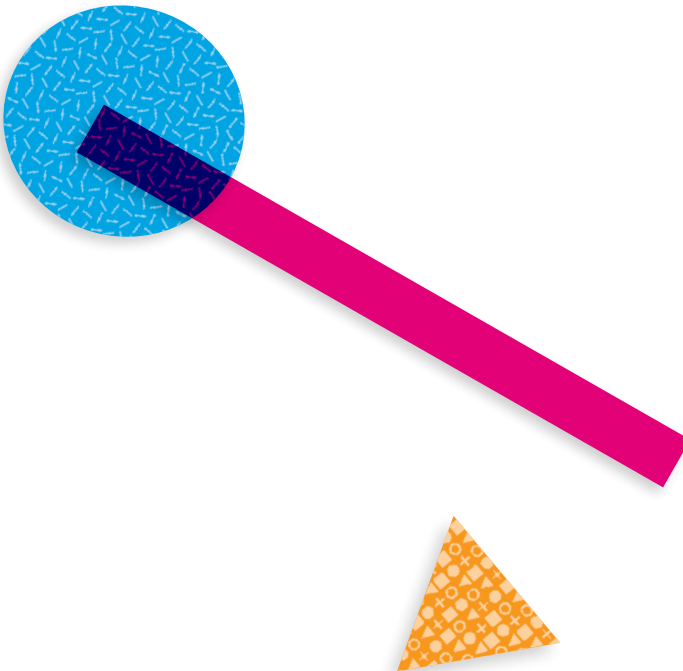
4.2. Dans quels domaines votre entreprise a-t-elle financé la formation ?

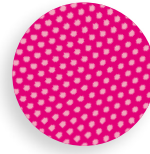
Domaines de formation	Cadres	Professionnels	Techniciens et professions intermédiaires	Personnel administratif	Professionnels de la vente et des services	Professionnels qualifiés de l'agriculture, des forêts et de la pêche	Professionnels de l'artisanat et du commerce	Opérateurs d'usine et sur machines et ouvriers de l'assemblage	Emplois non qualifiés
Intégration en entreprise									
Santé et sécurité au travail									
Respect des exigences réglementaires, des exigences du client ou des exigences du système de contrôle de la qualité									
Lecture, écriture, calcul									
Langue étrangère									
Formation informatique									
Gestion et administration									
Formation à une nouvelle technologie/un nouveau produit ou service									
Protection de l'environnement									
Comptabilité et finances									
Autres domaines de formation									



4.3. Quelle est la durée moyenne de la participation du personnel à la formation ?

	Nb de jours	Nb d'heures
Cadres		
Professionnels		
Techniciens et professions intermédiaires		
Personnel administratif		
Professionnels de la vente et des services		
Professionnels qualifiés de l'agriculture, des forêts et de la pêche		
Professionnels de l'artisanat et du commerce		
Opérateurs d'usine et sur machines et ouvriers de l'assemblage		
Emplois non qualifiés		

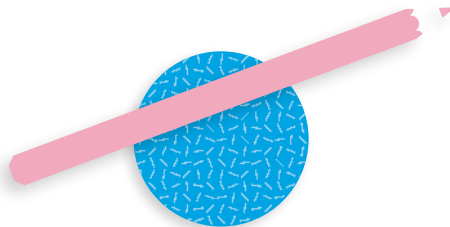


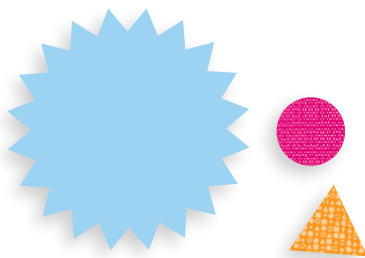


SECTION 5. Demande de main-d'œuvre

5.1. Compte tenu de la situation actuelle de votre entreprise, à quel pourcentage évaluez-vous la probabilité de recruter de nouveaux employés au cours des 12 prochains mois ?

	Diminution du nombre de salariés	0 %, pas de recrutement	0 à 15 % faible	15 à 50 %, moyenne	50 à 75 %, forte	75 à 100 % très forte	Il y a déjà des emplois vacants
Cadres							
Professionnels							
Techniciens et professions intermédiaires							
Personnel administratif							
Professionnels de la vente et des services							
Professionnels qualifiés de l'agriculture, des forêts et de la pêche							
Professionnels de l'artisanat et du commerce							
Opérateurs d'usine et sur machines et ouvriers de l'assemblage							
Emplois non qualifiés							





Si vous avez répondu « diminution du nombre de salariés » au 5.1, pour chaque profession concernée :

5.2. Parmi les professions suivantes, une réduction du nombre d'employés est envisagée ; quelle en est la raison principale ? *(Une seule réponse possible)*

	Réduction de la production	Changements dans la technologie utilisée	Reconfiguration des effectifs	Recours à la délocalisation ou à la sous-traitance	Autres raisons
Cadres					
Professionnels					
Techniciens et professions intermédiaires					
Personnel administratif					
Professionnels de la vente et des services					
Professionnels qualifiés de l'agriculture, des forêts et de la pêche					
Professionnels de l'artisanat et du commerce					
Opérateurs d'usine et sur machines et ouvriers de l'assemblage					
Emplois non qualifiés					

Si le pourcentage au 5.1 est supérieur à 50 %, pour chaque profession concernée :

5.3. Parmi les professions suivantes, une augmentation du nombre d'employés est envisagée ; quelle en est la raison principale ? *(Une seule réponse possible)*

	Augmentation de la production	Changements dans le système de production	Remplacement des salariés plus âgés	Autres raisons
Cadres				
Professionnels				
Techniciens et professions intermédiaires				
Personnel administratif				
Professionnels de la vente et des services				
Professionnels qualifiés de l'agriculture, des forêts et de la pêche				
Professionnels de l'artisanat et du commerce				
Opérateurs d'usine et sur machines et ouvriers de l'assemblage				
Emplois non qualifiés				



SECTION 6. Stratégie et structure de l'entreprise

6.1. Par rapport aux autres employeurs du même secteur, diriez-vous que le salaire et les avantages offerts par votre entreprise sont meilleurs, moins bons ou à peu près identiques ?

Veillez noter sur une échelle de 1 (moins bons) à 5 (meilleurs)

	Travailleurs non manuels qualifiés	Travailleurs non manuels semi-qualifiés	Ouvriers qualifiés	Ouvriers semi-qualifiés
Niveau de rémunération et d'avantages				

6.2. Parmi les pratiques suivantes, quelles sont celles qui sont utilisées pour gérer les performances sur votre lieu de travail ?

	Travailleurs non manuels qualifiés	Travailleurs non manuels semi-qualifiés	Ouvriers qualifiés	Ouvriers semi-qualifiés
Élaboration d'objectifs formels				
Évaluation du personnel et examen des performances				
Programmes individuels d'apprentissage et de développement				
Entretiens individuels réguliers				
Réunions du personnel fréquentes				
Autre (préciser)				

6.3. Lesquelles de ces dispositions, le cas échéant, sont prévues sur votre lieu de travail ?

	Travailleurs non manuels qualifiés	Travailleurs non manuels semi-qualifiés	Ouvriers qualifiés	Ouvriers semi-qualifiés
Fonctions et tâches adaptées aux préférences et aux capacités des employés				
Horaires de travail flexibles				
Participation à l'évaluation de la qualité des résultats (cercles de qualité, management par la qualité totale, etc.)				
Comités mixtes réunissant cadres et employés pour discuter du développement des produits et processus, et des questions de qualité				
Programmes d'incitation liés aux performances (rémunération liée aux performances, prime au mérite, etc.)				
Autre (préciser)				

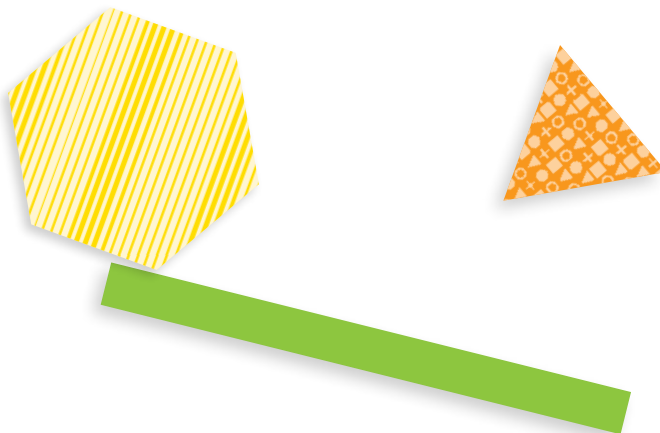


6.4. Au cours des deux dernières années, votre établissement a-t-il adopté de nouvelles méthodes ou amélioré de manière significative les méthodes de...

	OUI
Fabrication ou production de biens ou de services ?	
Distribution et d'organisation de la livraison de vos biens ou services aux clients ?	
Gestion du fonctionnement de l'entreprise (système de maintenance, systèmes informatiques ou procédures d'achats, de comptabilité) ?	

6.5. Au cours des deux dernières années, votre établissement a-t-il commencé à mettre en place...

	OUI
De nouvelles pratiques opérationnelles pour organiser l'activité principale de l'établissement, telles que la gestion logistique, la gestion des connaissances, le flux tendu, la gestion de la qualité ?	
De nouvelles méthodes visant à organiser le travail, les responsabilités et la prise de décision des employés ?	
De nouvelles méthodes de travail en collaboration avec d'autres entreprises ou institutions publiques, telles que l'externalisation, la sous-traitance, les partenariats ?	





RUBRIQUE COMPLÉMENTAIRE SUR LE RECRUTEMENT

Nous souhaitons maintenant nous concentrer sur les personnes qui cherchent un premier emploi.

2.1. Au cours des 12 derniers mois, votre entreprise a-t-elle recruté des personnes à la recherche d'un premier emploi sortant directement de l'enseignement secondaire, de l'enseignement technique et professionnel, ou de l'université ?

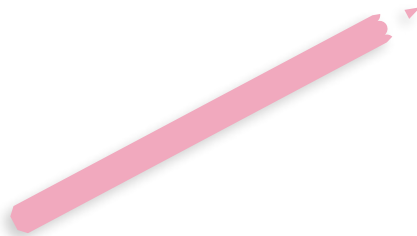
1 — oui 2 — non

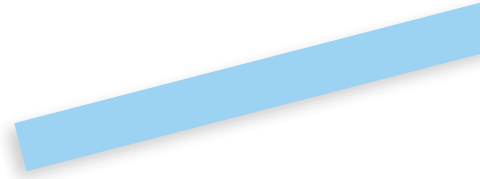
2.2. S'agissait-il de...

	OUI	NON
Personnes à la recherche d'un premier emploi provenant de l'enseignement secondaire général obligatoire ?		
Personnes à la recherche d'un premier emploi provenant de l'enseignement technique et professionnel ?		
Personnes à la recherche d'un premier emploi provenant de l'université ou d'un autre établissement d'enseignement supérieur ?		

2.3. À quel point étaient-ils préparés au travail pour chaque catégorie ?

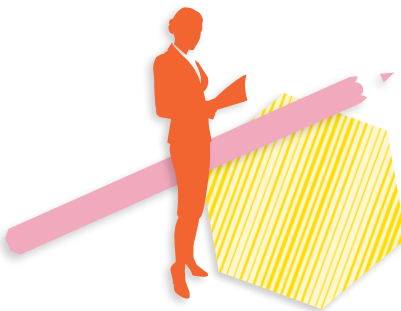
	Très bien préparés	Bien préparés	Préparés	Peu préparés	Très peu préparés
Personnes à la recherche d'un premier emploi provenant de l'enseignement secondaire général obligatoire					
Personnes à la recherche d'un premier emploi provenant de l'enseignement technique et professionnel					
Personnes à la recherche d'un premier emploi provenant de l'université ou d'un autre établissement d'enseignement supérieur					





2.4. Dans lequel des domaines suivants la préparation des nouveaux employés faisait-elle défaut ?
(Tous les champs pertinents peuvent être sélectionnés pour chaque groupe)

	Personnes à la recherche d'un premier emploi provenant de l'enseignement secondaire général obligatoire	Personnes à la recherche d'un premier emploi provenant de l'enseignement technique et professionnel	Personnes à la recherche d'un premier emploi provenant de l'université ou d'un autre établissement d'enseignement supérieur
Absence des compétences techniques ou professionnelles requises			
Absence des compétences de base/non techniques requises (compétences TIC, compétences en résolution de problèmes, aptitude au travail en équipe, etc.)			
Compétences de lecture, écriture, calcul			
Éducation insuffisante			
Mauvaise attitude/personnalité ou manque de motivation (par exemple, en termes d'éthique de travail, de ponctualité, d'apparence, de savoir-vivre)			
Manque d'expérience du monde du travail/de la vie ou de maturité (y compris de connaissances générales)			
Autre (préciser)			





RUBRIQUE ALTERNATIVE SUR LE RECRUTEMENT, AXÉE SUR LES EMPLOIS VACANTS

2.1. Y a-t-il actuellement des emplois vacants ?

OUI	(nombre d'emplois vacants_____)
NON	

2.2. Certains de ces emplois sont-ils non pourvus depuis plus de 3 mois ?

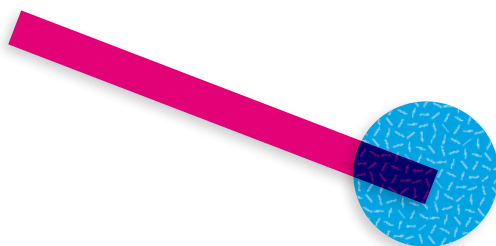
OUI	
NON	

2.3. Quel est le nombre d'emplois vacants difficiles à pourvoir ? (jusqu'à cinq professions)

Profession	Nombre approximatif d'emplois vacants difficiles à pourvoir
Profession 1 : _____	
Profession 2 : _____	
Profession 3 : _____	

2.4. Pour chacune des professions précédentes, quelles sont les raisons pour lesquelles ces emplois sont difficiles à pourvoir ? (Toutes les raisons pertinentes peuvent être sélectionnées pour chaque profession)

	Professions dont les emplois vacants sont difficiles à pourvoir		
	Prof 1	Prof 2	Prof 3
Trop de concurrence entre employeurs			
Pas assez de personnes intéressées par ce type d'emploi			
Faible nombre de candidats ayant les compétences requises			
Faible nombre de candidats ayant l'attitude, la motivation ou la personnalité requise			
Faible nombre de candidats en général			
Expérience professionnelle exigée par l'entreprise insuffisante			
Qualifications exigées par l'entreprise insuffisantes			
La profession implique un travail posté/un travail en horaires décalés			
Établissement éloigné/peu de transports publics			
Autres			



2.5. Parmi les compétences suivantes, quelles sont celles qui ont fait défaut ?

(Toutes les compétences estimées manquantes peuvent être sélectionnées)

	Professions dont les emplois vacants sont difficiles à pourvoir		
	Prof 1	Prof 2	Prof 3
Compétences techniques requises pour cette profession			
Compétences techniques relatives aux équipements ou procédés spécifiques utilisés dans l'établissement			
Connaissances techniques, technologiques ou scientifiques			
Comprendre les documents écrits et rédiger clairement			
Capacité à calculer, lire et utiliser des chiffres et des tableaux			
Compétences d'apprentissage			
Compétences en matière de négociation			
Acquérir, interpréter et communiquer des informations			
Aptitude à diriger			
Travail en équipe			
Compétences TIC			
Compétences décisionnelles			
Compétences en résolution de problèmes			
Utilisation efficace des matériaux, de la technologie, des équipements et des outils			
Compétences en matière d'organisation et de planification			
Autres compétences			

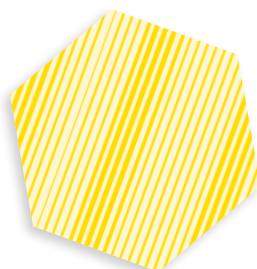
2.6. Les emplois vacants difficiles à pourvoir ont-ils les conséquences listées ci-dessous sur votre établissement ? (Tous les champs pertinents peuvent être sélectionnés)

Effets sur les affaires	OUI
Perte de contrats ou de commandes au profit de concurrents	
Retard dans le développement de nouveaux produits ou services	
Difficultés à respecter les normes de qualité	
Augmentation des coûts d'exploitation	
Difficultés à instaurer de nouvelles pratiques de travail	
Augmentation de la charge de travail des autres membres du personnel	
Externalisation du travail	
Suppression de certains produits ou services	
Difficultés à atteindre les objectifs en matière de services à la clientèle	
Difficultés à entreprendre des changements technologiques	
Aucun	

ACRONYMES

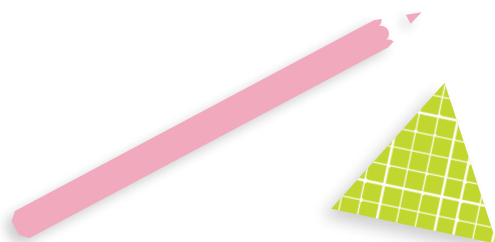


Cedefop	Centre européen pour le développement de la formation professionnelle
CITP	Classification internationale type des professions
CITP-08	Classification internationale type des professions, adoptée en 2008
EBCE	Enquête sur les besoins en compétences des employeurs/établissements
EFP	Enseignement et formation professionnels
EFTP	Enseignement et formation techniques et professionnels
ETF	Fondation européenne pour la formation
G20	Groupe des vingt
LSP	Partenariat stratégique local
OIT	Organisation internationale du Travail
ONG	Organisations non gouvernementales
RDB	Conseil de développement du Rwanda
SIMT	Système d'information sur le marché du travail
SPE	Services publics de l'emploi
STEP	Compétences pour l'employabilité et la productivité
TIC	Technologies de l'information et de la communication
UKCES	Commission britannique pour l'emploi et les compétences
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
UPE	Unité primaire d'échantillonnage



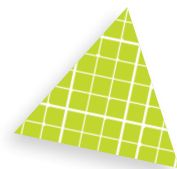
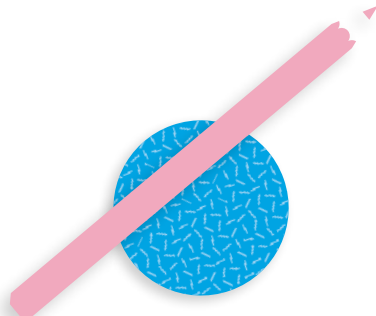
PRINCIPAUX TERMES TECHNIQUES

Anticipation	Désigne diverses méthodes qualitatives et quantitatives visant à identifier les futurs besoins en compétences.
Adéquation	L'adéquation désigne les approches et les actions qui visent à accroître l'employabilité de la main-d'œuvre et à réduire les pénuries de compétences, notamment en pourvoyant les emplois par des demandeurs d'emploi qualifiés. Ce terme est plus large que l'orientation vers un emploi ou le placement.
Compétence	Terme souvent utilisé avec des significations très différentes. Dans ce guide, on entend par compétence l'aptitude à exercer une activité intellectuelle ou manuelle, acquise par l'apprentissage et la pratique, la compétence étant un terme général qui inclut les connaissances, les aptitudes et l'expérience, ainsi que la capacité à les mettre en œuvre pour accomplir des tâches et résoudre des problèmes liés au travail.
Compétence/aptitude	La capacité individuelle attestée ou démontrée d'utiliser un savoir-faire, des compétences, des qualifications ou des connaissances pour répondre aux situations et aux exigences habituelles et changeantes de la profession (UNESCO, TVETipedia glossary: www.unevoc.unesco.org/go.php?q=TVETipedia+Glossary+A-Z&term=Competence%2Fy)
Déficit de compétences	Utilisé comme terme qualitatif pour décrire une situation dans laquelle le niveau de compétences de l'employé ou d'un groupe d'employés est inférieur à celui requis pour effectuer le travail de manière adéquate, ou lorsque le type de compétences ne correspond pas aux exigences du poste (Cedefop, 2010).
Emploi	Ensemble de tâches et d'obligations accomplies ou destinées à être accomplies par une personne, y compris par un employeur ou un travailleur indépendant (OIT, 2012).
Employabilité	Désigne la combinaison des facteurs qui permettent aux individus de se préparer et d'accéder à l'emploi, de s'y maintenir, et de progresser au cours de leur carrière (Cedefop, 2008). Cela inclut les compétences et qualifications transférables qui renforcent la capacité d'un individu à tirer parti des possibilités d'éducation et de formation qui se présentent pour trouver un travail décent et le garder, progresser au sein d'une entreprise ou en changeant d'emploi, ainsi que s'adapter aux évolutions de la technologie et des conditions du marché du travail (OIT, 2004).
Inadéquation	Terme général désignant différents types de lacunes et de déséquilibres en matière de compétences, tels que la suréducation, la sous-éducation, la surqualification, la sous-qualification, la surcompétence, les pénuries et les excédents de compétences et l'obsolescence des compétences. L'inadéquation des compétences peut être à la fois qualitative et quantitative, faisant référence à des situations où une personne ne répond pas aux exigences du poste et où il existe une pénurie ou un surplus de personnes possédant une compétence spécifique. L'inadéquation des compétences peut être identifiée au niveau de l'individu, de l'employeur, du secteur ou de l'économie (Andersen et al., 2010).





Information sur le marché du travail	Toute information concernant la taille et la composition du marché du travail ou de toute partie du marché du travail, son fonctionnement, ses problèmes, les possibilités qui peuvent lui être offertes et les intentions ou aspirations en matière d'emploi de ceux qui en font partie (Mangozho, 2003). Voir le volume 1.
Pénurie de compétences	Utilisé dans ce guide comme un terme quantitatif pour décrire une situation dans laquelle certaines compétences sont en nombre insuffisant, par exemple lorsque le nombre de demandeurs d'emploi possédant certaines compétences est trop faible pour pourvoir tous les postes vacants.
Prestataires de services de l'emploi	Cela désigne les prestataires de services de l'emploi, qu'ils soient publics ou privés, dont la tâche principale est de favoriser la concordance de l'offre et de la demande d'emplois. Voir le volume 4.
Prévisions	Les prévisions quantitatives produisent des informations sur les aspects quantitatifs des futurs marchés du travail au moyen de projections statistiques, de modèles économétriques ou de méthodes similaires. Les prévisions quantitatives utilisent des données sur le présent et le passé pour estimer les développements futurs (Andersen et al., 2010). Les prévisions peuvent inclure des scénarios alternatifs quantifiés basés sur diverses hypothèses. Voir le volume 2.
Profession	Une profession est définie comme un ensemble d'emplois dont les principales tâches et fonctions sont caractérisées par un degré élevé de similitude. Une personne peut être associée à une profession par le biais de l'emploi principal qu'elle occupe actuellement, d'un second emploi ou d'un emploi précédemment occupé (OIT, 2012).
Qualification/diplôme	Expression formelle des aptitudes professionnelles d'un travailleur, reconnue au niveau international, national ou sectoriel. Document officiel (certificat, diplôme) attestant de la réussite d'un enseignement ou d'une formation, ou des résultats satisfaisants à un test ou un examen.
Services publics de l'emploi (SPE)	Les fonctions essentielles des services publics de l'emploi comprennent l'aide à la recherche d'emploi et les services de placement, la collecte, l'analyse et la diffusion d'informations sur le marché du travail, l'élaboration et la mise en œuvre de programmes et de services ciblés sur le marché du travail, l'administration des prestations d'assurance chômage, le cas échéant, et d'autres services de réglementation tels que la surveillance des agences de placement privées (OIT, 2009). Voir le volume 4.
Système d'information sur le marché du travail (SIMT)	Un ensemble de dispositions, de procédures et de mécanismes institutionnels conçus pour produire des informations sur le marché du travail (OIT, 1997). Voir le volume 1.



RÉFÉRENCES ET RESSOURCES

[Liens consultés pour la dernière fois le 20 décembre 2016]

Cedefop, ETF, OIT – guides pour l'anticipation des besoins en compétences et l'amélioration de l'adéquation entre l'offre et la demande de compétences :

Rihova, H. (2016), *Guide to anticipating and matching skills and jobs – Volume 1: Using labour market information*. Luxembourg : Office des publications de l'Union européenne. Publié conjointement par le Cedefop, l'ETF et l'OIT.

Bakule, M., Czesana, V., Havlickova, V., Kriechel, B., Rasovec, T. et Wilson, R. (2016). *Guide to anticipating and matching skills and jobs – Volume 2: Developing skills foresights, scenarios and forecasts*. Luxembourg : Office des publications de l'Union européenne. Publié conjointement par le Cedefop, l'ETF et l'OIT.

Wilson, R.A., Tarjani, H., Rihova, H. (2016). *Guide to anticipating and matching skills and jobs – Volume 3: Working at sectoral level*. Luxembourg : Office des publications de l'Union européenne. Publié conjointement par le Cedefop, l'ETF et l'OIT.

Andersen, T., Feiler, L. et Schultz, G. (2015). *Guide to anticipating and matching skills and jobs – Volume 4: The role of employment service providers*. Luxembourg : Office des publications de l'Union européenne. Publié conjointement par le Cedefop, l'ETF et l'OIT.

Schomburg, H. (2016). *Guide to anticipating and matching skills and jobs – Volume 6: Carrying out tracer studies*. Luxembourg : Office des publications de l'Union européenne. Publié conjointement par le Cedefop, l'ETF et l'OIT.

Andersen, T. et al. (2010). *Anticipating skill needs of the labour force and equipping people for new jobs. Which role for public employment services in early identification of skill needs and labour upskilling?* Rapport préparé pour la Commission européenne.

Atkinson, R.; Flint, J. (2004). Échantillonnage en boule de neige. Dans : Lewis-Beck, M.S. ; Bryman, A. ; Futing Liao, T. (éd.), *The SAGE encyclopedia of social science research methods*. Londres : Sage Publishing. <http://srmo.sagepub.com/view/the-sage-encyclopedia-of-social-science-research-methods/n931.xml>

BMG Research (2011). *Staffordshire Moorlands employer skills needs. A report prepared for Moorlands Together Local Strategic Partnership*. Birmingham : Bostock Marketing Group.

Brewer, L. (2013). *Enhancing youth employability: What? Why? And how? Guide to core work skills*. Organisation internationale du travail, Service des compétences et de l'employabilité Genève : Organisation internationale du Travail. www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_213452.pdf

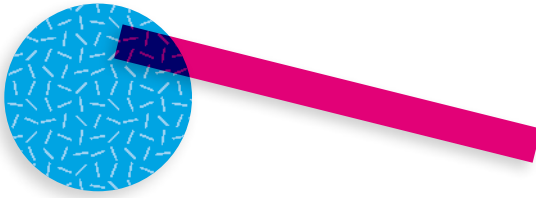
Bruni, M. ; Luch, L.; Kuoch, S. (2013). *Skills shortages and skills gaps in the Cambodian labour market: Evidence from employer skills needs survey*. Agence nationale pour l'emploi. Organisation internationale du Travail, bureau de pays de l'OIT pour la Thaïlande, le Cambodge, et la République démocratique populaire lao. www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/documents/publication/wcms_231862.pdf

Cedefop (2008). Employers' surveys as a tool for identification of skill needs. Draft conceptual outline. Cedefop Skillnet discussion paper.

Cedefop (2010). *The skill matching challenge: analysing skill mismatch and policy implications*. Luxembourg : Office des publications de l'Union européenne.

Cedefop (2013). *User guide to developing an employer survey on skill needs*. Luxembourg : Office des publications. Cedefop research paper. www.cedefop.europa.eu/node/11964

Green, F. (2012). Employee involvement, technology, and evolution in job skills: A task-based analysis. Dans : *Industrial and Labor Relations Review*, Vol 65(1), p. 36 à 67, Cornell University, ILR School.



Hsu, C.C. ; Sandford, B.A. (2007). The Delphi technique: making sense of consensus. Dans : *Practical assessment research & evaluation, a peer-reviewed electronic journal*, Vol. 12, N ° 10. <http://pareonline.net/pdf/v12n10.pdf>

OIT (1997). *Convention (n° 181) sur les agences d'emploi privées*. Convention sur les agences d'emploi privées, adoptée par l'Organisation internationale du Travail à Genève, www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=1000:12100:0::NO:12100:P12100_INSTRUMENT_ID:312326

OIT (2004). *R195 Recommandation sur la mise en valeur des ressources humaines*. Genève : Organisation internationale du Travail. www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=1000:12100:0::NO:12100:P12100_INSTRUMENT_ID:312533

OIT (2008). *Guidelines to detect skills needs of enterprises*. Bureau sous-régional de l'OIT pour l'Europe centrale et orientale, Budapest.

OIT (2009). *L'OIT soutient le rôle des services publics de l'emploi dans le marché du travail*. Document soumis pour débat et orientation à la Commission de l'emploi et de la politique sociale le 9 octobre 2009. Genève : Disponible à l'adresse : https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_116256.pdf

OIT (2010) *Une main-d'œuvre qualifiée pour une croissance forte, durable et équilibrée. Une stratégie de formation du G20* Genève : Organisation internationale du travail. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_175889.pdf

OIT (2011). *An Operational Guide to Local Value Chain Development [Un guide opérationnel pour le développement local de la chaîne de valeur]*. Le développement rural par le travail décent. Genève : Organisation internationale du Travail. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_166176.pdf

OIT (2012). *Classification internationale type des professions : CITP-08*. Volume 1 : Structure, définitions des groupes et tableaux de correspondance. Organisation internationale du travail. Genève : Organisation internationale du Travail. www.cbs.nl/NR/rdonlyres/B30EE525-22DB-4C1B-B8D5-6D12934AF00A/0/isco08.pdf

Mangozho, N. (2003). *Current practices in labour market information systems development for human resources development planning in developed, developing and transition economies*. EMP/Skills working paper No 13. Genève : Organisation internationale du Travail.

Mason, G. (2004). *Enterprise product strategies and employer demand for skills in Britain: Evidence from the employers skill survey*. SKOPE Research Paper No 50. Oxford : Oxford and Warwick Universities.

Pierre, G. et al. (2014). *STEP measurement surveys: Innovative tools for assessing skills*. Discussion paper No 1421. Washington DC: La Banque mondiale pour la protection sociale et le travail. <http://documents.worldbank.org/curated/en/2014/07/19894104/step-skills-measurement-surveys-innovative-tools-assessing-skills>

RDB (2011). *Developing critical skills, creating economic impact through the private sector*. Human capital and Institutional Department, Conseil de développement du Rwanda.

Résolution sur la mise à jour de la Classification internationale type des professions. La réunion d'experts tripartite des statistiques du travail, Genève, du 3 au 6 décembre 2007. <https://www.ilo.org/public/french/bureau/stat/isco/docs/resol08.pdf>

Schwalje, W. (2011). *A conceptual model of national skills formation for knowledge-based economic development*. Londres : London School of Economics.

UKCES (2012). *UK Commission's employer skills survey 2011: UK results*. Evidence report 45, July 2012. Londres : UKCES

Watson, H. (2004). *Skills audit*. The skills framework. Afrique du Sud : Fasset, the Finance and Accounting Services Sector Education and Training Authority. www.fasset.org.za/downloads/SDF5_skills_audit_full_article.doc

Liens Web

OIT. *L'amélioration de l'apprentissage informel* : https://ilo.org/skills/projects/WCMS_171552/lang-fr/index.htm

Label « Investors in People » : www.investorsinpeople.co.uk/

UKCES. *Employer skills survey 2013*: www.gov.uk/government/collections/ukces-employer-skills-survey-2013

Enquête sur le milieu de travail et les employés (EMTE) – Canada : https://www23.statcan.gc.ca/imdb/p2SV_f.pl?Function=getSurvey&SDDS=2615



COMMENT VOUS PROCURER LES PUBLICATIONS DE L'UNION EUROPÉENNE ?

Publications gratuites :

- un seul exemplaire :
sur le site EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>) ;
- exemplaires multiples/posters/cartes :
auprès des représentations de l'Union européenne (http://ec.europa.eu/represent_fr.htm),
des délégations dans les pays hors UE (http://eeas.europa.eu/delegations/index_fr.htm),
en contactant le réseau Europe Direct (http://europa.eu/europedirect/index_fr.htm) ou le
numéro 00 800 6 7 8 9 10 11 (gratuit dans toute l'UE) (*).

(* Les informations sont fournies à titre gracieux et les appels sont généralement gratuits (sauf certains opérateurs, hôtels ou cabines téléphoniques).

Publications payantes :

- sur le site EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>)



Ce guide fait partie de la série de guides de l'ETF, de l'OIT et du Cedefop sur l'anticipation des besoins en compétences et l'amélioration de l'adéquation entre l'offre et la demande de compétences. Tous ces guides suivent une structure commune, bien qu'ils varient par leur niveau de détail, leur contenu technique et leurs études de cas. L'ETF, le Cedefop et l'OIT ont travaillé en étroite collaboration pour élaborer les guides – l'une des agences/organisations prenant généralement la tête du projet et les autres fournissant des contributions, des études de cas, des commentaires et des révisions. Tous les guides ont fait l'objet d'une validation et d'un examen approfondi par les pairs ; ils ont également été discutés en détail lors de séminaires internationaux d'experts au cours desquels des représentants universitaires, des experts en anticipation et en adéquation, ainsi que des utilisateurs finaux potentiels du monde entier ont formulé des commentaires et des réactions sur le contenu et la praticité. Les experts et le personnel des trois organisations ont également procédé à une révision des guides par des pairs avant leur publication.

Ce volume examine l'élaboration et la réalisation d'enquêtes sur les besoins en compétences des établissements. Ces enquêtes sont conçues pour générer des données sur les besoins en compétences des employeurs et leurs stratégies de développement du capital humain. Si elles sont menées régulièrement, ces enquêtes permettent d'analyser l'évolution des besoins en compétences et d'identifier les éventuels goulots d'étranglement en matière de compétences. Les résultats de l'enquête peuvent être utilisés pour concevoir et améliorer l'offre de formation, l'orientation professionnelle, l'évaluation des politiques de développement des compétences et la refonte des stratégies d'entreprise en matière de gestion et de développement des ressources humaines. Ce guide s'adresse principalement aux personnes qui décident d'entreprendre des enquêtes et qui supervisent leur mise en œuvre (dans les ministères, les agences de développement des ressources humaines et autres organismes compétents) et aux personnes directement impliquées dans la conception et la mise en œuvre des enquêtes, telles que les gestionnaires d'enquêtes, les collecteurs de données et les analystes.

