

Qualifications et méthodes de formation

MANUEL

Élaboration de normes d'enseignement et de formation professionnels – Impact des informations relatives au marché du travail.

Volume 3

Fondation européenne pour la formation



Fondation européenne pour la formation

Villa Gualino, Viale Settimio Severo, 65, I-10133 Turin
Tél.: (39) 011 630 22 22 / Fax: (39) 011 630 22 00 / e-mail: info@etf.eu.int
Web: <http://www.etf.eu.int>

La Fondation européenne pour la formation est une agence de l'Union européenne établie pour œuvrer dans le domaine de l'enseignement et de la formation professionnels en Europe centrale et orientale, dans les Nouveaux États Indépendants, en Mongolie, ainsi que dans les pays et territoires méditerranéens non membres de l'UE. La Fondation assiste également la Commission européenne pour la mise en œuvre du Programme Tempus.

Ce rapport a été préparé avec le soutien financier de la Fondation européenne pour la formation. Les opinions exprimées dans le présent ouvrage sont celles du contractant et ne représentent pas l'avis officiel de la Fondation.

Qualifications et
méthodes de formation

MANUEL

**Élaboration de normes d'enseignement
et de formation professionnels –
Impact des informations relatives au
marché du travail.**

Volume 3

Fondation européenne pour la formation

De nombreuses autres informations sur l'Union européenne sont disponibles sur Internet via le serveur Europa (<http://europa.eu.int>).

Des références bibliographiques figurent à la fin de l'ouvrage.

Luxembourg: Office des Publications officielles des Communautés européennes, 2000

ISBN 92-9157-238-1

© Communautés européennes, 2000

Reproduction autorisée moyennant mention de la source.

Imprimé en Italie.

Table des matières

Avant-propos	v	
PARTIE I	L'impact de l'information relative au marché de l'emploi sur les normes d'enseignement et de formation professionnels	1
1.1	Introduction.....	1
1.2	Le rôle du système de formation professionnelle	2
1.3	Changements et tendances sur le marché du travail	5
1.4	La réponse de la formation professionnelle aux changements du marché du travail.....	14
1.5	Evaluer la réponse du système de formation professionnelle	16
1.6	Résumé.....	18
1.7	Conclusions.....	21
Annexe (partie I): Normes flexibles	23	
	La flexibilité en guise de réponse au marché du travail.....	24
PARTIE II	Identifier les exigences du marché du travail.....	27
2.1	Introduction.....	27
2.2	Prévisions relatives au marché du travail.....	27
2.3	La nécessité et les avantages d'une analyse économique et du marché du travail fondée sur l'expérience et les travaux recueillis dans ce domaine.....	31
2.4	Méthodologies d'identification des besoins du marché du travail.....	33
2.5	Prévisions relatives au marché du travail - Un élément à part entière des études sectorielles.....	36
2.6	Exigences institutionnelles	38
Annexes (partie II)	41	
	Sources des informations relatives au marché du travail en Estonie	42
	Utilisation actuelle et diffusion des informations du marché du travail.....	44
	Actions proposées	46
	Informations officielles sur le marché du travail en Estonie	48
	Informations relatives à la force de travail disponible	51
	L'équilibre sur le marché du travail.....	53
	Indicateurs des tendances futures	54
	Études sectorielles	54

Annexe 2 (partie II): Analyse du marché du travail en Lituanie	61
1. Réforme de l'enseignement et de la formation professionnels en Lituanie – Contexte.....	61
2. Élaboration de normes d'enseignement et de formation professionnels.....	61
3. Étude du marché du travail.....	62
4. Le programme Phare de réforme de la formation professionnelle.....	62
5. Problèmes liés à la réforme de la formation professionnelle.....	65
6. Priorités définies pour l'avenir.....	65
7. Proposition de plan d'action	66
Annexe 3 (partie II): Analyse du marché du travail en Slovénie.....	69
1. Introduction et contexte.....	69
2. Focalisation sur les travaux actuels d'analyse des besoins en formation.....	69
3. Mécanismes et institutions impliqués	70
4. Questions soulevées.....	71
5. Priorités définies pour l'avenir.....	71
6. Plan d'action.....	72

Avant-propos

Le présent ouvrage est le troisième à être publié dans la série de manuels de la Fondation européenne pour la formation, qui ont pour objet de soutenir l'élaboration de normes d'enseignement et de formation professionnels. Les volumes¹ précédents se sont concentrés sur la structure, le format et le contenu des normes d'enseignement et de formation professionnels et ont présenté divers exemples des meilleures pratiques mises en œuvre dans les États membres de l'UE et les pays partenaires. Dans ce troisième volume, nous examinons les liens qui rattachent ces normes d'enseignement et de formation professionnels aux exigences du marché du travail. Ce manuel ne vise donc pas la structure des normes de formation professionnelle en tant que telles mais bien leur adéquation par rapport aux besoins de l'emploi dans une économie de marché.

Ce volume est divisé en deux parties: chacune présente les résultats de deux études mandatées par la Fondation, qui abordent la question posée selon des perspectives légèrement différentes.

La **Partie I**, 'L'impact de l'information relative au marché de l'emploi sur les normes d'enseignement et de formation professionnels', s'appuie sur le rapport de l'un des sous-groupes thématiques du Collège consultatif² de la Fondation. Ce rapport prépare le terrain en posant la question suivante : 'Quels sont les besoins – présents et futurs – de l'économie?'. Il s'attache à suivre les changements qui ont affecté des indicateurs économiques essentiels, donne des exemples empruntés aux pays occidentaux et aux Nouveaux États Indépendants et propose en conclusion un certain nombre de réactions typiques adoptées par les systèmes de formation professionnelle en vue de relever les défis inhérents aux nouvelles exigences économiques.

L'annexe à la partie I présente un exemple de norme 'flexible' d'enseignement et de formation professionnels, élaborée pour répondre aux besoins changeants du marché du travail.

La **Partie II**, 'Identifier les exigences du marché du travail', est l'un des aboutissements du projet établi par la Fondation et qui avait pour but d'identifier et de développer des méthodologies applicables aux référentiels professionnels en Estonie, en Lettonie, en Lituanie, en Pologne et en Slovaquie.

La Partie II définit de façon plus concrète l'objectif poursuivi à travers la collecte et l'analyse des données économiques et du marché du travail, afin d'assurer une adéquation permanente entre les politiques et le programme de formation d'une part et les besoins du marché du travail et de l'économie au sens large d'autre part. Outre l'identification des besoins et des avantages de l'analyse du marché, la discussion porte également sur des méthodes de recherche spécifiques.

Les **annexes à la partie II** incluent des études de cas présentant des analyses du marché du travail en Estonie, en Lituanie et en Slovaquie.

1 Fondation européenne pour la formation. Manuel relatif à l'élaboration de normes d'enseignement et de formation professionnels (Volume 1), 1999 (ISBN 92-828-4427-7).

Fondation européenne pour la formation. Manuel relatif à l'élaboration de normes d'enseignement et de formation professionnels (Volume 2), 2000 (ISBN 92-828-4428-5).

2 Le Collège consultatif, composé d'experts en formation issus des États membres de l'UE, des pays partenaires et d'organisations internationales compétentes, rend des avis et des conseils sur le programme de travail annuel de la Fondation.

La Partie I a été préparée par Bob Mansfield de PRIME Research and Development Ltd. (Royaume-Uni), qui a aussi édité le présent volume et les précédents de la série.

La Partie II a été préparée par Martin Dodd de FÀS International Consulting, une filiale en propriété exclusive de FÀS, l'autorité irlandaise compétente en matière de formation et d'emploi.

Les annexes à la partie II ont été préparées par Terry Corcoran, Économiste principal FÀS (Estonie), et Candy Murphy, Spécialiste principal pour les études du marché du travail, Goodbody Economic Consultants, Irlande (Lituanie et Slovénie), lesquels ont collaboré au projet susmentionné avec la Fondation européenne pour la formation.

PARTIE I

L'impact de l'information relative au marché de l'emploi sur les normes d'enseignement et de formation professionnels

1.1 Introduction

Le sous-groupe C du Collège consultatif de la Fondation européenne pour la formation travaille sur le thème des 'Normes de formation professionnelle' depuis sa création en 1994. Chaque année, ce sous-groupe étudie un sujet clé:

- 1995:** Principes et définition des normes
- 1996:** Élaboration de normes
- 1997:** Mise en œuvre des normes d'enseignement professionnel
- 1998:** L'évaluation des normes professionnelles
- 1999:** Impact du marché du travail sur les normes professionnelles

Les principaux résultats des rapports du sous-groupe (1995-98) ont été publiés dans les ouvrages suivants: 'Fondation européenne pour la formation – Manuel relatif à l'élaboration de normes d'enseignement et de formation professionnels (Volume 1)' et 'Fondation européenne pour la formation – Manuel relatif à l'élaboration de normes d'enseignement et de formation professionnels: Spécification, Expérience, Exemples (Volume 2)'.

Pour 1999, le rapport du sous-groupe devait plus particulièrement examiner:

- la manière dont les informations relatives au marché du travail influencent les normes professionnelles;
- la manière dont cette influence peut être mesurée et évaluée.

Les travaux relatifs au rapport du sous-groupe ont débuté en janvier 1999. L'analyse de sources bibliographiques pertinentes a permis d'établir un questionnaire qui identifiait les principaux problèmes et préoccupations extraits des références consultées. Le questionnaire a été envoyé à un certain nombre de membres du Collège consultatif en février 1999. Il sollicitait à la fois des commentaires et des exemples de bonnes pratiques dans les pays partenaires. À la mi-1999, le sous-groupe s'est réuni en séance plénière et sous la forme de groupes de travail plus restreints afin de discuter des thèmes abordés. Les commentaires et les interventions ont été consignés et constituent la base même du présent rapport.

Nous saisissons cette occasion pour remercier tous les membres du sous-groupe pour l'aide et le soutien qu'ils nous ont accordés lors de l'élaboration de ce rapport. Nous remercions tout particulièrement Konstatin Petkovski, président du groupe, pour son appui continu, de même que Thomas Schröder et Evelyn Viertel de la Fondation européenne pour la formation, pour leurs précieux commentaires, suggestions et retours d'information.

1.2 Le rôle du système de formation professionnelle

1.2.1 Le raisonnement sous-tendant cette étude

Tous les systèmes de formation professionnelle sont confrontés au défi suivant: assurer l'adéquation entre les compétences, les connaissances et les attitudes développées chez les étudiants d'une part et les besoins de l'emploi – le marché du travail – d'autre part. Andries de Grip a résumé de manière utile le défi des pays partenaires, dans un rapport récent de la Fondation européenne pour la formation³.

Dans les anciennes économies planifiées, les systèmes de production et la formation étaient étroitement liés. Ce lien serré permettait l'échange d'informations concernant l'offre et la demande de compétences entre le système de production et le système de formation professionnelle. La suppression des économies planifiées a souligné la nécessité de rétablir les liens unissant le système de formation professionnelle et le marché du travail dans le cadre d'une économie de marché.

Dans les économies planifiées, la planification de la formation professionnelle était 'mécanique' – il s'agissait d'un simple calcul. En raison du caractère prévisionnel et contrôlé de la production, il était somme toute aisé de prévoir le nombre de personnes requises dans les différents secteurs, voire au sein même des entreprises. À mesure que leurs économies progressent dans la phase de transition, les pays partenaires doivent résoudre les problèmes inhérents à la satisfaction des exigences du marché du travail, en respectant la logique d'une économie de marché.

Dans une économie de marché, la motivation à produire des biens et des services provient du désir de générer une valeur ajoutée en produisant ces biens et services qui seront achetés par des clients – dans un environnement où d'autres sociétés rivalisent pour conquérir les mêmes clients. Comme la demande émanant du client fluctue en raison de l'influence exercée par divers facteurs sociaux et économiques, la demande relative à la quantité de travail ainsi qu'aux compétences et connaissances spécifiques va également varier. Ce changement va se répercuter sur l'économie dans son ensemble et sur les entreprises individuelles. La planification de la formation professionnelle ne peut fonctionner sur la base d'un modèle mécanique dans ces circonstances – c'est-à-dire sur un marché en mutation perpétuelle. De simple calcul, la planification se transforme en une équation complexe, où il faut pondérer et prendre en considération une multitude de facteurs dont la prévisibilité varie considérablement.

Pour relever ce défi, les économies d'Europe occidentale ont tenté d'améliorer la clarté et la précision des informations requises pour les deux parties de cette équation. La qualité des données économiques et statistiques utilisées pour décrire et prévoir l'évolution du marché du travail a donc été améliorée. Plusieurs améliorations ont également été apportées au niveau de la manière dont le système de formation professionnelle décrit le processus d'apprentissage et les résultats de cet apprentissage, de façon à ce que les compétences et connaissances développées puissent correspondre aux besoins du marché du travail. La principale caractéristique de ce changement concerne l'élaboration de normes d'enseignement et de formation professionnels⁴ - spécifications des 'intrants' éducatifs (le cursus), du processus d'apprentissage et des résultats de l'apprentissage.

Dans le cadre de cette étude, nous avons voulu nous concentrer sur l'élaboration des normes d'enseignement et de formation professionnels, ainsi que sur la manière dont les informations relatives au marché du travail influencent ces normes.

3 Labour market forecasts on behalf of the vocational education and training system (*Prévisions relatives au marché du travail pour le compte du système de formation professionnelle*), Andries de Grip, dans *Linking Labour Market Analysis and Vocational Training (Lier l'analyse du marché du travail et la formation professionnelle)*, Fondation européenne pour la formation, Turin, 1998.

4 L'élaboration et la formulation de référentiels professionnels sont évoquées dans le Volume 1 de la série de la Fondation consacrée à l'élaboration de normes.

1.2.2 L'objectif du système de formation professionnelle

L'objectif du système de formation professionnelle consiste à développer chez un nombre suffisant de personnes les compétences requises pour répondre aux exigences du marché du travail. Les responsables chargés de planifier la formation professionnelle sont dès lors confrontés à un dilemme permanent dans le sens où ils planifient le développement d'individus appelés à s'intégrer sur les marchés futurs mais doivent pour ce faire exploiter des informations passées. C'est la raison pour laquelle une pléthore de compétences peut succéder à des cycles caractérisés par des déficits de qualifications.

Dans le passé, des efforts considérables ont été consentis au niveau de la recherche afin d'améliorer les méthodes de prévision applicables à l'évolution du marché du travail. Ces recherches sont essentiellement quantitatives – conçues pour prévoir le nombre de personnes nécessaires dans diverses catégories professionnelles. Elles revêtent une grande importance mais ne constituent pas le centre d'intérêt du présent rapport. Cette étude entend en effet analyser le contenu changeant des métiers – qui s'explique par les modifications rapides affectant la structure du marché du travail – et la manière dont les référentiels professionnels peuvent illustrer cette variation.

La nécessité de comprendre le contenu changeant des métiers fait partie des thèmes majeurs abordés dans les ouvrages consacrés à l'analyse du marché du travail. Le rapport de la Fondation européenne pour la formation 'Linking Labour Market Analysis and Vocational Training' contient un résumé utile à ce propos. Nous en avons tiré les trois extraits suivants:

“La prise de décision dans le domaine de la formation professionnelle...doit reposer sur une analyse du marché du travail, afin de:

- *surveiller les développements effectifs du marché du travail;*
 - *établir des prévisions relatives aux métiers et aux qualifications, en vue d'identifier les exigences futures en matière de compétences et de formation;*
- cependant... **les prévisions peuvent uniquement donner des signes d'avertissement précoces... elles ne constituent pas la base d'une planification 'mécanique'.**”*

“Les méthodes, concepts et paramètres traditionnels de l'analyse du marché du travail sont étudiés (examinés) afin de déterminer si – et, dans l'affirmative, comment – ils peuvent intégrer les changements qui touchent actuellement le fonctionnement du marché du travail et plus particulièrement:

- *une analyse dynamique du marché du travail, qui prend non seulement en considération la situation réelle mais aussi les **processus, les tendances et les évolutions;***
- *l'importance croissante des informations qualitatives, en tenant compte des **changements rapides survenant dans l'organisation du lieu de travail** et de leur impact potentiel sur les compétences requises;*
- *repenser le regroupement en profondeur – p. ex. celui des métiers utilisés pour analyser le marché du travail;*
- *le développement des informations et des instruments analytiques destinés à cerner les **nouveaux métiers et professions revêtant une importance stratégique pour l'économie.**”*

“Le domaine de la formation professionnelle manque d'informations ciblées – telles que:

- *la demande inhérente aux différents métiers et le **contenu changeant de ces derniers...**;*
- *les **futures compétences requises** (les informations disponibles se rapportent aux exigences actuelles).”*

Vu le manque d'informations concernant le contenu du travail et les besoins futurs en qualifications, la présente étude se concentre sur l'approche 'qualitative' dans le but d'offrir un soutien utile et efficace aux personnes qui s'attachent à planifier la formation professionnelle dans les pays partenaires.

1.2.3 Changement rapide et turbulence économique

Dès le début des années 70, le modèle de croissance stable qui caractérisait les économies d'Europe occidentale s'est modifié. Les raisons économiques à la base de ce changement sont trop complexes pour que nous les examinions en détail dans ce rapport mais les résultats ont une importance considérable pour notre étude. La période qui suivit fut marquée par un changement rapide et une véritable turbulence économique, qui ont imposé de nouvelles exigences à toutes les entreprises et entraîné de profondes modifications dans le contenu des métiers:

- il faut moins de 'main-d'œuvre manuelle' peu qualifiée et davantage de main-d'œuvre hautement qualifiée, surtout au niveau des techniciens;
- l'augmentation des gammes de biens et de services et la réduction des délais de production renforcent la demande de travailleurs polyvalents – c'est-à-dire des travailleurs capables de s'adapter rapidement aux nouvelles demandes de qualifications et aux formes changeantes d'organisation du travail;
- à la suite de la régression des compétences manuelles traditionnelles, davantage de connaissances et un contenu conceptuel sont nécessaires pour gérer les systèmes automatisés et informatisés;
- les industries qui continuent à faire appel à une main-d'œuvre semi-qualifiée ou non qualifiée sont 'exportées' aux économies en voie de développement, caractérisées par des coûts de main-d'œuvre peu élevés;
- les ouvriers deviennent directement responsables de l'assurance et de l'amélioration de la qualité, de même que du contrôle de leurs propres activités;
- la complexité croissante du système exige une coordination des activités à chaque niveau professionnel – ce qui accroît la nécessité d'instaurer un travail d'équipe et une coopération efficaces.

Chacun de ces changements doit être reflété dans les normes utilisées pour définir les exigences professionnelles (normes professionnelles ou d'emploi) et les normes qui servent à planifier les programmes de formation professionnelle (normes d'enseignement et de formation professionnels).

1.2.4 La réponse de la formation professionnelle

Bien que ces modèles de changement économique soient bien documentés, ils n'en restent pas moins des généralisations soutenues par des exemples anecdotiques. Certains de ces modèles démontrent clairement aux responsables de la planification de la formation professionnelle combien il est urgent de modifier les normes utilisées pour définir le cursus et le processus d'apprentissage, mais les signaux émis ne sont pas très précis. La nécessité de donner une certaine ampleur au domaine professionnel ainsi que les besoins relatifs à une série de compétences professionnelles basiques et spécifiques sont à présent reconnus et il existe de nombreux exemples de réponses innovantes dans tous les pays partenaires. Vu l'importance des changements en cours, la question subsiste néanmoins de savoir ce qu'il convient de faire au sein même du système de formation professionnelle en vue de satisfaire ces changements et défis capitaux?

Ces questions sont également appelées à devenir essentielles pour nos collègues des pays partenaires, comme elles le sont aujourd'hui dans les économies d'Europe occidentale. À mesure que les pays partenaires progresseront sur la voie de cette transition difficile qui les fait passer d'une économie planifiée à une économie de marché, les investissements étrangers s'intensifieront et les entreprises locales nouvellement créées réaliseront qu'elles auront à se battre sur des marchés internationaux. Par conséquent, les économies des pays partenaires seront contraintes de se tourner vers les attentes et les exigences internationales et seront soumises aux mêmes pressions que les économies européennes.

Pour aider les pays partenaires à gérer ce processus de changement, nous avons examiné un certain nombre de modèles et d'approches visant à améliorer la qualité de la réponse mise en œuvre dans le système de formation professionnelle. Cette étude adopte un modèle simple 'stimulus – réponse – évaluation'.

Dans ce modèle, le stimulus se compose des changements du marché du travail – à la fois actuels et anticipés. Puisque les changements observés sur le marché du travail sont à ce point complexes et déterminés par un nombre multiple de facteurs, nous avons tenté de donner la priorité aux types de changements susceptibles d'être reconnus par le système de formation professionnelle et auxquels ce dernier est en mesure de réagir efficacement. Nous avons présenté cette démarche sous forme de questions:

- ➔ Quels sont les changements et tendances essentiels du marché du travail auxquels le système de formation professionnelle peut répondre?

Cette interrogation nous aide à nous concentrer sur les types de changements que les planificateurs de la formation professionnelle doivent identifier et surveiller pour modifier la structure et le contenu des normes d'enseignement et de formation professionnels.

Après avoir identifié les 'intrants', nous passons en revue les types de réponses possibles dans le cadre du système et donnons quelques exemples provenant de pays d'Europe occidentale et de pays partenaires. Cette section est également formulée sous forme de question:

- ➔ Comment le système de formation professionnelle peut-il réagir le plus efficacement?

Nous arrivons enfin au point crucial de l'évaluation. Si les changements qui affectent l'économie sont identifiés et si le système de formation se mobilise pour offrir une réponse adaptée, comment savoir si les fonds des secteurs public et privé auront été utilisés efficacement? Quels signaux les spécialistes de la formation professionnelle devraient-ils étudier pour évaluer le degré de réussite? Notre dernière question est la suivante:

- ➔ Comment évaluer la réponse du système de formation professionnelle?

1.3 Changements et tendances sur le marché du travail

De nombreux changements affectent le marché du travail et les informations y afférentes sont issues d'une série de sources. Dans cette section, nous étudierons à la fois les **sources** des informations liées au marché du travail et les **types de changements** qui doivent être identifiés.

Il n'y a jamais de source unique d'informations; un certain nombre d'organisations produisent des informations relatives au marché du travail, en adoptant généralement des points de vue différents. Les éléments suivants ont pu être identifiés:

1.3.1 Les sources des informations relatives au marché du travail

Source	Exemples
1. Institutions de l'État	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ministères responsables ■ Autres agences financées par le gouvernement central ou régional
2. Organismes de formation professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> ■ Centres nationaux de recherche et de développement pour la formation professionnelle ■ Associations représentant des lycées/écoles professionnelles ■ Lycées/écoles professionnelles locaux ■ Organismes privés de formation ■ Organisations impliquées dans l'élaboration et l'évaluation du cursus ■ Organismes nationaux d'établissement des normes (professionnelles)
3. Employeurs et organisations patronales	<ul style="list-style-type: none"> ■ Associations nationales de représentation des employeurs ■ Chambres de Commerce ■ Gros employeurs (les sociétés internationales et les investisseurs étrangers peuvent être particulièrement importants)
4. Groupes professionnels et partenaires sociaux	<ul style="list-style-type: none"> ■ Associations professionnelles ■ Groupes industriels/consortiums ■ Syndicats et autres organisations similaires
5. Entités coopératives	<ul style="list-style-type: none"> ■ Groupes représentant des intérêts différents mais liés – p. ex. employeurs, syndicats, responsables de l'offre de formation
6. Organismes professionnels et de réglementation	<ul style="list-style-type: none"> ■ Organismes qui représentent des professions et assurent un enseignement, une formation et des qualifications ■ Organismes qui réglementent les activités des professions

Les membres du Collège consultatif ont été consultés afin de déterminer si ces sources sont disponibles dans leurs pays et ont également été invités à commenter la qualité des informations reçues. Leurs réponses se présentaient comme suit⁵ :

	B	BG	CZ	D	DK	GR	LV	LT	LU	MK	NL	UK
A1 Quelles sont les sources des informations relatives au marché du travail?												
(a) Institutions de l'État	3	4	4	4	4	1	1	3	4	3	1	4
(b) Organismes de formation professionnelle	3	4	4	4	4	2	3	3	1	3	3	3
(c) Employeurs et associations patronales	3	3	3	3	1	2	4	1	3	3	3	3
(d) Groupes professionnels	3	3	3	3	1	4	4	1	1	3	2	3
(e) Entités coopératives	3	3	3	4	1	2	4	3	1	1	1	3
(f) Organismes professionnels et de réglementation	3	1	1	4	1	3	4	3	1	1	1	3
Nombre total de sources:	6	5	5	6	2	5	5	4	2	4	3	6
Total des sources précises/utiles ou généralement précises/utiles	6	5	5	6	2	2	5	4	2	4	2	6

5 Évaluations de la réponse:

4 = les informations provenant de cette source sont précises et utiles

3 = les informations provenant de cette source sont généralement précises et utiles

2 = les informations provenant de cette source ne sont pas précises ni utiles

1 = nous n'obtenons pas d'informations de cette source

Les réponses démontrent clairement que les personnes interrogées extraient les informations relatives au marché du travail d'un grand nombre de sources différentes, bien que ces informations ne soient pas très utiles dans certains cas (indiqués par un score de 2). Pendant les discussions menées au sein du sous-groupe, il a également été suggéré que différentes sources s'avèrent utiles pour différents types d'informations. Quelques exemples:

La surveillance des activités de formation des employeurs et des écoles/lycées locaux de formation professionnelle (y compris les organismes de formation privés) permet souvent d'identifier des changements limités mais significatifs au niveau des exigences du marché du travail. Le fait est particulièrement important si l'organisme de formation professionnelle (école/lycée) nourrit des relations étroites avec les employeurs locaux et se trouve dès lors en mesure d'identifier rapidement les exigences desdits employeurs. Les signaux envoyés peuvent être multiples:

- *activités renforcées de formation continue par les employeurs,*
- *l'employeur demande une formation relative à de nouvelles compétences,*
- *élaboration d'un cours ou d'un module de courte durée par une école/lycée professionnel(le).*

En Hongrie, un réseau de Centres régionaux de formation a été créé et s'appuie sur un système de formation modulaire très souple. Les Centres collaborent étroitement avec les employeurs locaux en vue d'identifier les besoins, une approche tout particulièrement utile dans le secteur des nouvelles technologies⁶.

(Il importe de souligner que, dans le cadre de périodes de changement rapide, un organisme local peut élaborer un programme spéculatif qui ne répond pas véritablement aux besoins du marché de l'emploi. Cette éventualité doit être prise en considération lors du contrôle des activités des organismes de formation locaux. Seuls les programmes élaborés en étroite coopération avec les employeurs locaux sont susceptibles de fournir des indications utiles en ce qui concerne les nouveaux besoins du marché du travail.)

Les institutions nationales (État, centres nationaux de formation professionnelle) sont plus susceptibles d'être à l'origine des futures exigences du marché du travail dans certains secteurs. À titre d'exemple, la nouvelle législation est planifiée bien à l'avance au niveau du gouvernement national ou régional et tout changement issu de cette législation peut être intégré dans des programmes de formation professionnelle avant sa mise en œuvre.

Au Royaume-Uni, la nouvelle législation applicable aux rôles et aux responsabilités des agents de surveillance et des travailleurs sociaux a débouché sur de nouvelles normes et qualifications professionnelles, conçues et appliquées avant l'introduction de la législation.

1.3.2 La nature du changement

Le système de formation professionnelle reçoit du marché du travail diverses informations, qui concernent des changements majeurs et exigent une réponse. Ces changements peuvent être classés en plusieurs catégories:

- technologie;
- réglementation;
- marchés et exigences des clients;
- organisation du travail et culture organisationnelle.

Chacune des catégories susmentionnées est décrite de façon plus détaillée ci-après.

6 Pour de plus amples informations, voir: Labour market needs in adult training programmes in Hungary, Eva Fodor, dans Linking Labour Market Analysis and Vocational Training, op cit.

1.3.3 Changements observés dans le domaine de la technologie

Domaine technologique	Commentaire
Technologies fondées sur les microprocesseurs, qui affectent la communication, le traitement de l'information et l'utilisation du multimédia.	<p>Ces trois domaines sont convergents. L'impact direct concerne la bureautique, la robotique, la logistique, les systèmes commandés par ordinateur et l'utilisation d'Internet à des fins de communication. Les développements matériels (équipement) et logiciels sont importants. Le rythme d'innovation et de changement est extrêmement rapide.</p> <p>Il existe en outre un impact marqué sur la capacité à fournir des programmes de formation professionnelle avec une flexibilité sensiblement accrue, sans qu'il soit nécessaire de fixer le lieu d'enseignement, les périodes d'études et les examens / évaluations.</p> <p>Dans les pays partenaires, les coûts des systèmes informatiques freineront probablement cette tendance mais les sociétés réaliseront de plus en plus combien il est indispensable d'accroître leurs investissements technologiques si elles veulent être compétitives sur les marchés nationaux et d'exportation.</p>
Les biotechnologies, y compris la génétique	<p>Le changement se répercutera sur les industries fondées sur l'agriculture, de transformation des produits alimentaires et médicales. Il s'agit d'un domaine porteur relativement récent et les changements seront sans doute rapides et difficilement prévisibles. Les coûts de développement sont extrêmement élevés, de sorte que l'impact dans les pays partenaires pourrait ne pas se manifester avant un certain temps.</p>
Énergie et environnement	<p>Les nouvelles sources d'énergie et technologies d'extraction et d'exploitation affecteront les industries de base (extraction, transformation) et auront un impact sur les métiers spécialisés dans la réparation et la maintenance. Vu l'importance des capitaux et des coûts de développement, ainsi que l'allongement des délais de développement, les changements sont plus planifiés et plus aisés à anticiper.</p> <p>Les préoccupations relatives aux questions environnementales sont à présent largement répandues et peuvent influencer les référentiels professionnels dans tous les secteurs et niveaux. Des problèmes spécifiques peuvent se poser dans les pays partenaires lors de la modernisation des 'vieilles' industries et de la réforme des politiques relatives à la gestion des déchets.</p>
Matériaux	<p>L'arrivée de nouveaux matériaux, et tout spécialement le développement de la céramique, affectera l'ensemble des opérations de fabrication. Le temps de mise au point étant relativement long, l'introduction de nouveaux matériaux peut généralement être anticipée.</p>
Produits chimiques (y compris pharmaceutiques)	<p>Les nouveaux produits chimiques et processus chimiques peuvent affecter toutes les opérations de fabrication et de transformation, tandis que les nouveaux produits pharmaceutiques se répercuteront sur l'exercice de la médecine. La période de mise au point étant relativement longue, l'introduction de nouveaux processus chimiques peut généralement être anticipée. Nombre de pays partenaires possèdent des industries chimiques bien développées, qui sont soumises à une concurrence internationale acharnée; par conséquent, l'impact du changement sera très important.</p>

Les changements technologiques fréquents posent un défi majeur dans le sens où, même s'ils peuvent être intégrés dans des normes d'enseignement et de formation professionnels, il est pratiquement impossible pour les écoles/lycées professionnels de rester à la pointe en ce qui concerne l'équipement et l'infrastructure nécessaires pour assurer des programmes de formation spécifiques en la matière. C'est le cas dans les économies d'Europe occidentale et ce problème se posera sans doute de manière encore plus aiguë dans les pays partenaires.

Les technologies les plus récentes se trouvent généralement dans les grandes sociétés progressistes (dans les pays partenaires, un grand nombre de ces sociétés peuvent être des investisseurs étrangers), certaines universités technologiques et les centres de recherche spécialisés. La tendance majeure observée dans ce secteur consiste à faire breveter les nouvelles technologies et les processus: il peut dès lors s'avérer extrêmement difficile de reproduire ces processus et méthodes – même à des fins de formation – sans enfreindre la législation applicable en matière de brevet et de droits d'auteur.

En raison de leurs coûts et du rythme des changements, ces technologies ne pourront le plus souvent pas être mises à la disposition des étudiants suivant une formation professionnelle à plein temps. Les organismes de formation professionnelle devraient par conséquent établir des partenariats plus étroits avec les entreprises et déterminer les qualifications et les compétences requises pour exploiter au mieux ces nouvelles technologies (p. ex. aptitudes relatives aux chiffres, aptitudes à résoudre des problèmes). Ceci peut également signifier qu'une formation spécifique sera de plus en plus souvent dispensée au sein des entreprises, tandis que les organismes de formation professionnelle offriront leur soutien sur le plan de la conception des cursus, de l'analyse et de l'évaluation.

Les nouveaux développements technologiques sont souvent relatés dans la presse professionnelle et spécialisée et il est souvent possible d'identifier une réaction rapide de la formation en surveillant les activités des gros employeurs, d'organismes de formation privés et des professions spécialisées dans le conseil: ceux-ci peuvent en effet élaborer des cours et modules de courte durée pour répondre aux nouveaux besoins.

1.3.4 **Changements observés en matière de réglementation (y compris les actes législatifs et les codes de bonne pratique)**

Type de législation	Commentaire
Santé et sécurité	L'importance croissante de la législation en matière de santé et de sécurité affectera les pratiques de toutes les industries. Des pratiques de travail sûres et perfectionnées doivent être intégrées dans l'ensemble des normes d'enseignement et de formation professionnels et des programmes, de même que la tendance de plus en plus répandue consistant à confier à tous les employés des responsabilités relatives à la gestion des risques et au contrôle de la sécurité.
Protection des consommateurs	Il s'agit d'un autre secteur en expansion, qui touche l'ensemble des métiers en rapport avec la vente, ainsi que la plupart des métiers exercés dans les domaines de la fabrication et des services.
Protection de l'environnement	Ce type de législation peut affecter les pratiques et méthodes de travail de tous les secteurs.
Finance et audit	Les modifications législatives affectant la fourniture de services financiers peuvent revêtir une importance majeure dans les pays partenaires, où l'infrastructure réglementaire – souvent fournie par les organismes professionnels dans les États membres de l'UE – peut faire défaut. Le principal impact se situe au niveau des secteurs tertiaires offrant des conseils et des services financiers, mais les métiers liés à la vente impliqués dans des mesures de financement et de prêt risquent également d'être touchés. La réglementation applicable en matière d'audit se répercutera sur de nombreux métiers liés aux affaires, tant aux niveaux administratif que directorial, avec un impact majeur sur les PME ⁷ et les gestionnaires/propriétaires.
Introduction de normes ISO et d'autres normes internationales	L'adoption de normes internationales relatives aux processus d'assurance qualité affecte non seulement les pratiques de travail mais renforce également le besoin de documentation précise, ainsi que la création et la maintenance de systèmes d'enregistrement.
Législation sociale	Il existe de nombreux types d'actes législatifs sociaux visant à combattre l'exclusion sociale, la discrimination, à garantir un salaire minimum, la protection de la jeunesse, etc. Cette législation peut nécessiter des changements dans les méthodes de travail et d'apprentissage.
Législation applicable à la formation professionnelle	La législation applicable à la formation professionnelle peut affecter le contenu du programme (plus particulièrement l'introduction de compétences clés ⁸), les méthodes et les processus d'apprentissage, ainsi que les systèmes d'évaluation.

7 'PME' : Petites et moyennes entreprises (la définition spécifique de la taille maximale d'une PME varie dans les différents pays).

8 Le terme 'compétences clés' est largement utilisé dans tous les États. La définition précise des compétences clés peut cependant varier - de sorte que le terme risque d'être à l'origine d'une certaine confusion. Le rapport de la Fondation européenne pour la formation 'Development of Core Skills Training in the Partner Countries' (*Mise au point d'une formation axée sur les compétences clés dans les pays partenaires*), Simon Shaw, rapport du sous-groupe D, 1998, propose un résumé utile des catégories de compétences clés utilisées.

Comme nous l'avons souligné précédemment, la législation est généralement planifiée à l'avance et le projet de loi est le plus souvent soumis aux partenaires sociaux avant d'être entériné et voté par le gouvernement. En outre, un certain laps de temps s'écoule habituellement entre l'adoption de la législation et sa mise en œuvre. Grâce à ce 'décalage', les responsables chargés de planifier la formation professionnelle et de concevoir les programmes ont la possibilité d'adapter les normes qui sous-tendent le cursus de formation professionnelle et divers éléments du système afin de satisfaire les nouvelles exigences.

Dans les pays partenaires, l'introduction d'une nouvelle législation peut prendre du temps dans certains domaines et se dérouler plus rapidement dans d'autres secteurs jugés prioritaires pour l'évolution sociale et le développement économique.

Les planificateurs de la formation professionnelle doivent être conscients du fait que les changements législatifs peuvent affecter la culture d'apprentissage, ainsi que les pratiques de travail et les connaissances requises. Par exemple, à la suite d'une modification de la législation applicable en matière de santé et de sécurité exigeant la participation des employés à l'évaluation des risques et au contrôle de la sécurité, il pourrait être nécessaire de mettre sur pied des projets pratiques et des groupes de travail visant à développer des compétences d'observation et de compte rendu, de même qu'un nouvel enseignement formel fondé sur la nouvelle législation.

1.3.5 Changements au niveau des marchés et des exigences des clients

Type de changement	Commentaire
Internationalisation	Vu l'internationalisation des marchés et des entreprises et l'accroissement des investissements étrangers, nombre d'employés seront confrontés à de nouveaux clients, produits et services, à des réseaux étendus qui les amèneront à travailler avec des collègues dans différents pays et à maîtriser plusieurs langues. Un travail d'équipe interculturel peut également être requis. Une autre caractéristique importante de l'internationalisation concerne 'l'analyse comparative' de la qualité des produits et services avec les meilleures pratiques internationales.
Un contact plus direct avec le client	Dans la plupart des organisations, on observe une prise de conscience croissante de l'importance du client et de la nécessité de mettre au point des produits et services qui répondent aux attentes dudit client, plutôt que des produits et services conçus pour satisfaire les besoins de l'efficacité organisationnelle. Les compétences clés que sont la communication et la capacité à travailler en groupe revêtent une importance cruciale dans ce secteur. En réalité, on peut davantage les qualifier de compétences professionnelles que de compétences clés. Dans les pays partenaires, le développement du tourisme exige que les employés de cette industrie identifient et répondent aux attentes élevées des touristes.
Conseil direct relatif aux techniques de vente	Les produits et services devenant toujours plus nombreux et complexes, les individus qui exercent un métier lié à la vente doivent donner des conseils aux clients, en respectant les contraintes imposées par la législation de protection des consommateurs. Les services de conseil professionnels enregistrent également une progression (à nouveau liée à la complexité des produits et services) et les services de conseil sont souvent réglementés – les conseillers sont censés fournir des avis qui servent au mieux les intérêts du client ou du consommateur. Dans les pays partenaires, la croissance des services professionnels aux entreprises, tels que la comptabilité et les conseils d'investissements financiers, deviendront extrêmement importants.
Normes de qualité	De manière générale, la demande s'oriente vers des normes de qualité renforcées, tant au niveau des produits et des services que des processus de fabrication et opérationnels. L'évaluation des normes se déroule souvent en référence à des normes de qualité internationales, comme les normes ISO et le Business Excellence Model (BEM).

Nombre des changements survenus dans ce domaine sont très bien documentés, même si les tendances sont extrêmement généralisées et difficiles à quantifier. À titre d'exemple, les investissements étrangers et les fusions internationales affectent tous les pays mais il est pratiquement impossible de prévoir l'endroit et le moment auxquels elles peuvent se produire. Les investissements étrangers sont parfois précédés par des négociations avec les gouvernements nationaux rendues publiques, alors qu'en d'autres occasions, les fusions font l'objet d'accords confidentiels et sont conclues du jour au lendemain.

Pour anticiper ces changements connus, il peut être utile de développer un certain nombre de compétences clés essentiellement axées sur la communication et le travail de groupe. Ces exigences doivent être intégrées au plus vite dans les normes professionnelles.

Le développement des compétences visées – contact avec le client, travail d'équipe, offre de conseils – peut s'avérer difficile sous bien des aspects si l'on a recours aux programmes traditionnels de formation professionnelle, qui reposent sur un enseignement et une formation à plein temps. La simulation de ces compétences par le biais de jeux de rôles n'est guère représentative et ne peut remplacer l'expérience directe ou l'apprentissage sur le lieu de travail. Les planificateurs de la formation professionnelle devront peut-être conclure divers accords avec les entreprises afin de fournir une expérience professionnelle pertinente, qui comporterait des résultats d'apprentissage définis, un encadrement sur le terrain et des structures d'évaluation visant à développer ces compétences essentielles.

1.3.6 Changements dans l'organisation du travail et la culture organisationnelle

Type de changement	Commentaire
Modèles et systèmes de gestion	<p>Sous l'influence des changements opérés au niveau de la production et des systèmes de travail, ainsi que des modifications observées dans les attentes sociales, les systèmes de gestion deviennent plus 'démocratiques' et ouverts. Cette évolution se traduit par une réduction du nombre de niveaux hiérarchiques et un glissement des responsabilités de gestion vers le personnel de 'première ligne'.</p> <p>Ces changements sont également influencés par la nécessité d'accroître l'efficacité et de supprimer le gaspillage des ressources, afin de rester concurrentiel sur les marchés nationaux et internationaux. Nombre d'entreprises ont ainsi vu disparaître des niveaux complets de gestion.</p> <p>Pour les employés de tous les niveaux, cette situation implique des exigences accrues en ce qui concerne les compétences de gestion du temps, de planification du travail et de détermination des priorités, de gestion de la qualité, de formation et d'encadrement des collègues et de communication (tant écrite qu'orale).</p>
Régression des systèmes de fabrication en série	<p>Dans les économies d'Europe occidentale, les consommateurs exigent de plus en plus une diversité accrue des produits et un choix plus vaste; par conséquent, nombre d'entreprises abandonnent les méthodes de fabrication en série – mises au point à l'origine dans l'industrie automobile – au profit de systèmes de fabrication plus appropriés à la multiplication des gammes de produits. Bien que cette tendance soit la plus marquée dans la fabrication de véhicules, son influence est en train de gagner tous les secteurs manufacturiers.</p> <p>Les chaînes de fabrication sont remplacées par des 'entités de fabrication cellulaires' ou des équipes de production composées d'opérateurs sur chaîne polyvalents, qui assument une responsabilité globale inhérente à la planification et l'organisation du travail, la qualité, la logistique, et même l'autoperfectionnement/la formation. Le travail est considéré comme une activité plus 'holistique' que l'exécution de tâches de routine répétitives; les exigences relatives aux connaissances générales sont dès lors plus sévères. La main-d'œuvre peu qualifiée (manœuvres et nettoyeurs, par exemple) n'est plus nécessaire, de sorte que le profil de compétence global de ces entreprises est relevé.</p>

Type de changement	Commentaire
Degré d'innovation	<p>Cette influence se manifeste également dans les secteurs tertiaire et administratif, où l'accent est de plus en plus placé sur les besoins du client individuel ou de l'utilisateur du service. À l'instar des spécialistes de la construction, les spécialistes de la santé travaillent en équipes interdisciplinaires et les employés administratifs se regroupent en équipes fonctionnant par projet.</p> <p>Ces évolutions pourraient affecter moins rapidement les pays partenaires, qui sont encore en mesure d'offrir des taux de salaires compétitifs et où nombre d'industries n'ont toujours pas été 'modernisées' et utilisent des méthodes de production plus traditionnelles. Ces tendances sont cependant susceptibles de se produire au sein des entreprises d'investisseurs étrangers et la pression concurrentielle exercée sur les sociétés locales s'intensifiera.</p> <p>Le degré d'innovation dans les secteurs de production et des services est une autre caractéristique de la tendance à la compétitivité renforcée et au choix plus étendu exigé par les clients. Le cycle de production diminue, de sorte que les employés doivent s'adapter plus rapidement et plus souvent aux nouveaux produits et processus.</p> <p>Les travailleurs doivent posséder un 'portefeuille' de compétences susceptibles d'être adaptées et modifiées afin de satisfaire les nouvelles exigences, et être capables d'apprendre à apprendre'. Ils doivent aussi se montrer disposés à accepter les changements et à s'engager dans un processus d'apprentissage tout au long de la vie.</p> <p>L'impact majeur de ces changements se situera dans les systèmes de formation continue. Dans le cadre de la formation initiale, il convient de développer les compétences professionnelles de base et les compétences clés (notamment l'apprentissage à apprendre), qui devront être suivies de courts programmes de formation intensive chaque fois que de nouvelles compétences sont requises.</p>
Philosophie de l'activité de base	<p>Nombre d'entreprises mettent au point une philosophie de l'activité de base, où les activités sans rapport avec l'activité de base sont sous-traitées ou acquises au moment opportun. Cette approche peut affecter des fonctions telles que la production, la formation, le secteur de la restauration, la logistique et la distribution, la maintenance, la conception – soit, en réalité, la quasi-totalité des fonctions existantes.</p> <p>Il en résulte souvent une augmentation du nombre de PME dans le secteur, qui fournissent des services essentiels (sur une base contractuelle) aux entreprises plus importantes. Ce développement a pour effet d'allonger la chaîne d'approvisionnement, de renforcer sa complexité et de modifier un grand nombre des liens d'approvisionnement traditionnels.</p> <p>Plutôt que de faire appel aux PME sur la base de critères de coûts les plus bas pour chaque commande, les grandes entreprises tendent à élaborer des 'partenariats stratégiques' dans le cadre desquels les PME fournisseuses sont soutenues, développées et reçoivent des garanties en matière d'approvisionnement. Cette influence aura probablement un impact majeur dans les pays partenaires, où la présence de gros investisseurs étrangers stimule la demande relative aux produits et services des PME locales.</p>
L'organisation de la qualité	<p>Un grand nombre de nouveaux systèmes de qualité – tels le Total Quality Management (TQM – Management total de la qualité) et le 'just in time' – exigent des changements culturels et d'attitudes pour fonctionner efficacement. Le développement des systèmes d'assurance qualité ne se limite pas aux seules activités de documentation et de consignation. Les gens doivent s'engager à améliorer la qualité et à assumer des responsabilités personnelles en ce qui concerne la qualité des produits et des services.</p> <p>Encore une fois, l'impact dans les pays partenaires pourrait être observé à plus long terme mais il importe de reconnaître que plus les industries modernisées s'activeront sur les marchés internationaux, plus les pressions inhérentes à la concurrence tendront à transformer ces exigences d'amélioration de la qualité en normes internationales.</p>
Progression du travail indépendant	<p>Les PME et les secteurs de travail indépendant sont reconnus comme une source essentielle de croissance économique. Ces secteurs enregistrent une progression – tout spécialement dans les pays partenaires – et renforcent le besoin de compétences en affaires et de compétences professionnelles spécifiques dans nombre de métiers.</p>

Il est tentant de suggérer qu'il s'agit du domaine de changement le plus important en raison de la profondeur de son impact - tant sur le contenu du programme de formation professionnelle que sur la culture, les processus et les pratiques des systèmes de formation professionnelle.

Afin de soutenir les PME et le travail indépendant, de nouveaux sujets – études commerciales, compétences en gestion d'entreprise, ainsi qu'une série de compétences clés – doivent être introduits dans les normes d'enseignement et de formation professionnels, en visant le plus souvent des métiers qui ne se sont pas ou peu attachés à développer et communiquer ces compétences. L'introduction des nouvelles méthodes de travail peut nécessiter des changements dans les processus d'apprentissage des métiers caractérisés par une longue tradition d'apprentissage didactique et où les instructeurs et enseignants n'ont guère d'expérience directe en ce qui concerne les équipes de production, par exemple.

La formation à la gestion doit abandonner les thèses classiques applicables en matière de hiérarchie – lesquelles se résument généralement à 'diriger et contrôler' – pour adopter un style plus habilitant et facilitant la prise de décision. Les approches traditionnelles de formation des dirigeants en Europe occidentale sont également remises en question en raison du nombre croissant de femmes qui occupent aujourd'hui des positions supérieures. Certaines études laissent entendre que l'approche 'mâle' agressive adoptée en matière de management est incompatible avec les structures d'entreprise modernes et que les femmes s'adaptent plus aisément à la nécessité d'appliquer un mode de gestion stimulant et participatif. Les concepteurs de la formation à la gestion dans les pays partenaires doivent surveiller attentivement ces changements, à mesure que les industries se modernisent et que les normes culturelles évoluent avec l'avancée de la démocratisation.

Les commentaires émis dans la section précédente – qui proposaient la conclusion éventuelle d'accords entre les planificateurs de la formation professionnelle et les entreprises, afin d'offrir une expérience professionnelle pertinente impliquant la définition conjointe des résultats d'apprentissage et des normes, un encadrement sur le lieu de travail et des structures d'évaluation – s'appliquent également à ce secteur.

La rapidité du changement et de l'innovation met résolument l'accent sur la compétence clé qui consiste à 'apprendre à apprendre'. La formation initiale s'articule généralement autour de 'familles' professionnelles générales, en vue d'encourager le développement d'une large base de compétences professionnelles et de compétences clés, susceptibles d'être adaptées rapidement aux changements de circonstances.

1.3.7 Le cycle du changement

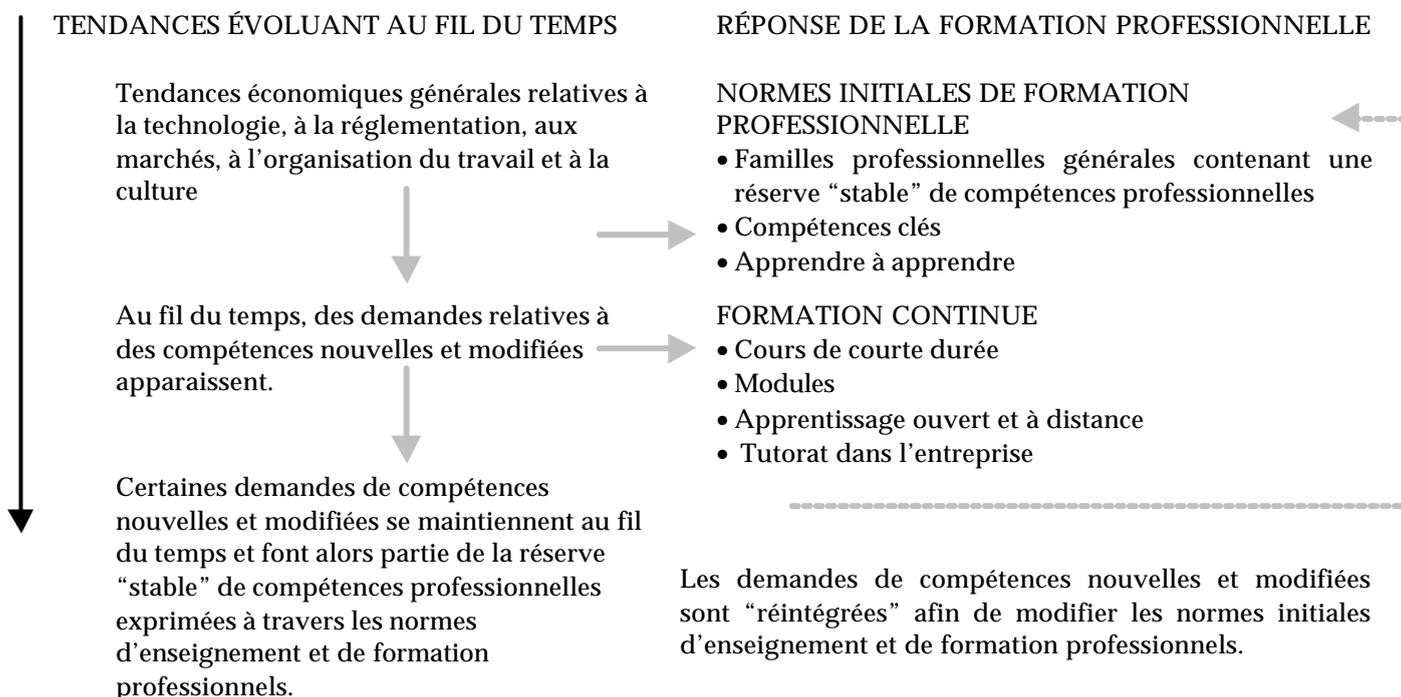
Diverses tendances très nettes se démarquent dans l'économie et exigent une réponse du système de formation professionnelle. La présente section s'est attardée sur les tendances connues et a donné quelques exemples de type de changement majeur que les planificateurs de la formation professionnelle doivent surveiller en permanence, à l'aide des différentes sources d'informations axées sur l'économie et le marché du travail décrites au début de la section. L'implication étroite des partenaires sociaux dans la détection des changements continus comme dans l'élaboration de réponses efficaces au contenu changeant des métiers revêt une importance particulière.

Néanmoins, ces tendances ne sont généralement pas suffisamment détaillées ou spécifiques pour identifier avec précision les compétences professionnelles ou techniques susceptibles d'être requises à l'avenir. De plus, en raison du laps de temps nécessaire à l'élaboration des programmes et des normes d'enseignement et de formation professionnels, les 'nouvelles' compétences risquent d'être d'ores et déjà dépassées d'ici l'introduction d'une norme 'actualisée'.

Face à ces tendances générales, une réaction réaliste consiste à préparer les gens lors de la formation initiale, en les aidant à développer une série de compétences générales qui pourront être adaptées et mises à jour à mesure que les tendances se dessineront plus clairement. Cette actualisation des compétences se déroulera probablement dans le cadre de la formation continue. L'exemple de la Hongrie illustre bien cette approche, où des modules de courte durée sont mis au point avec la collaboration d'entreprises locales. D'autres exemples nous viennent d'Ukraine, d'Allemagne et du Danemark, où les écoles/lycées locaux ont la possibilité de développer ou de modifier des parties du cursus de formation professionnelle (entre 20% et 30%), en concertation avec les employeurs.

Lorsque ces changements se stabilisent, les compétences nouvelles ou adaptées peuvent être réintégrées dans le cursus de formation initiale. Ce 'cycle' est présenté dans le diagramme ci-dessous.

Le cycle du changement



1.4 La réponse de la formation professionnelle aux changements du marché du travail

Nous pouvons identifier plusieurs types de réponses au sein du système de formation professionnelle.

Réponse	Exemples/Commentaire
Réactive	Initiatives et programmes à court terme dont l'objectif est de répondre à des besoins spécifiques et de combler les lacunes existantes en matière de compétences. Ils sont souvent mis en œuvre au niveau local, dans le cadre du 'cycle' décrit ci-dessus. Ils peuvent fournir une réponse particulièrement utile aux changements technologiques rapides, lorsque de nouveaux équipements ou matériels sont installés et nécessitent un programme spécial de formation et de perfectionnement des employés. Nombre de pays proposent des exemples en la matière – et plus particulièrement l'Ukraine et l'ancienne République yougoslave de Macédoine, où des programmes à court terme ont été introduits afin de développer des compétences liées aux commandes numériques par ordinateur.
Réceptive	Élaboration de nouvelles normes visant à gérer le processus de changement. Ce type de réponse se concentrera de préférence sur des changements graduels, qui peuvent être partiellement anticipés et qui ont généralement un effet sur les changements affectant la formation professionnelle initiale. À mesure que les changements deviennent plus précis et plus stables, les planificateurs de la formation professionnelle et les partenaires sociaux peuvent commencer à modifier les normes initiales afin de répondre aux nouvelles exigences, qui entendent garantir le caractère actuel des programmes et leur conformité par rapport aux 'meilleures pratiques'.

Réponse	Exemples/Commentaire
	On peut définir des groupes dont le rôle spécifique consiste à surveiller les changements du marché du travail et à soumettre des propositions de modification des normes de formation. En Lituanie, 14 organismes industriels de référence à composition paritaire exercent une fonction similaire et conseillent les écoles professionnelles ainsi que le Centre méthodologique pour la formation professionnelle récemment créé.
Stratégique	Souvent, il n'est possible d'élaborer des normes et programmes professionnels anticipant les changements du marché du travail avant leur impact effectif que si les changements législatifs peuvent être anticipés bien à l'avance, comme nous l'avons mentionné précédemment. D'autres changements stratégiques incluent l'élargissement des familles professionnelles et l'introduction de compétences clés visant à donner aux futurs travailleurs une large base de compétences, susceptibles d'être adaptées en fonction de l'apparition de nouveaux besoins sur le marché du travail.

Lorsque des changements majeurs sont identifiés sur le marché du travail, le système de formation professionnelle peut offrir des réponses à différents niveaux. En voici quelques exemples.

1.4.1 Niveaux de réponse de la formation professionnelle

Réponse	Exemples/Commentaire
Initiatives politiques	Décisions d'investissements éducatifs, initiatives et mesures spéciales, législation et orientation. Ces mesures s'étendent généralement sur une période relativement longue, bien que les initiatives spéciales puissent avoir un certain impact à moyen terme. La tendance s'oriente vers les initiatives politiques promouvant une formation générale et le développement de compétences clés. Des projets pilotes sont fréquemment mis sur pied afin de tester de nouvelles initiatives et des primes à l'éducation peuvent être offertes aux organismes de formation, aux entreprises et aux individus sous la forme de subventions ou d'allègements fiscaux. Pendant les périodes d'agitation majeure, des groupes spéciaux ou 'groupes de travail' peuvent être établis afin d'étudier les tendances, de fournir des rapports à ce sujet et d'émettre des recommandations applicables au changement.
Conception du cursus	Création de comités des cours et d'équipes de conception en vue de modifier et mettre à jour le cursus. Cette démarche s'inscrit à moyen terme mais il peut y avoir un effet à court terme si la flexibilité locale est suffisante.
Normes nationales	Spécifications nationales définies par des groupes représentatifs ou des ministères de l'État. Elles visent généralement le moyen ou le long terme, même s'il existe divers exemples (essentiellement en Allemagne) où une norme a été modifiée en moins d'un an. L'échelle de temps peut être réduite sensiblement si des groupes spéciaux sont instaurés en vue de 'scanner' l'environnement à la recherche de signaux spécifiques.
Développement de partenariats locaux	Les partenariats locaux unissant des écoles/lycées de formation professionnelle et des entreprises / partenaires sociaux peuvent avoir un réel impact à court terme. Les partenaires peuvent choisir de travailler conjointement sur l'analyse des compétences et l'on peut envisager des échanges – placements de formateurs dans les entreprises et, inversement, du personnel des entreprises dans les lycées – afin d'établir un niveau élevé de compréhension mutuelle.

1.5 Évaluer la réponse du système de formation professionnelle

Il importe de souligner que la présente section aborde la question de l'efficacité du système de formation professionnelle à **satisfaire les exigences du marché du travail**, plutôt que l'évaluation de la qualité générale du système de formation professionnelle.

1.5.1 Mesures quantitatives et qualitatives

L'évaluation peut reposer à la fois sur des mesures quantitatives et qualitatives. Les critères utilisés sont résumés dans le tableau ci-dessous.

Mesures quantitatives	<ul style="list-style-type: none">■ satisfaire les normes nationales et atteindre les objectifs chiffrés définis pour les individus qui commencent un programme de formation et les individus qui obtiennent les qualifications;■ durée moyenne du chômage pour les différents niveaux de qualification, types de qualifications et secteurs;■ chiffres relatifs aux individus (ré-)exerçant un emploi sur la base d'une formation initiale;■ durée pendant laquelle l'emploi est soutenu;■ type d'emploi exercé (temps plein / temps partiel, travail indépendant, etc. NB : dans certains pays partenaires, la proportion d'individus exerçant un travail indépendant peut constituer une mesure importante);■ chiffres et proportion de la cohorte obtenant les qualifications et les certificats (dans l'ensemble);■ chiffres et proportion de la cohorte obtenant les qualifications et les certificats à des niveaux définis;■ chiffres et proportions des différentes filières (p. ex. 'professionnelle', 'universitaire', etc.);■ chiffres relatifs aux individus progressant vers les niveaux supérieurs de la formation professionnelle;■ impact tangible sur la performance des organisations et des entreprises (chiffre d'affaires, part de marché, productivité, rentabilité, amélioration de la qualité, satisfaction du client);■ niveau de formation continue à l'intérieur de l'entreprise (y compris les demandes visant la fourniture et le soutien de formations);■ réduction des déficits de qualifications et des 'postes vacants difficiles à pourvoir'⁹;■ indicateurs économiques (réduction de la pauvreté, réduction des accidents/maladies professionnelles, augmentation du P.I.B., etc.).
-----------------------	--

9 Au Royaume-Uni, une distinction est établie entre les déficits de qualifications et les postes vacants 'difficiles à pourvoir'. Le nombre de postes vacants 'difficiles à pourvoir' est la différence entre la demande totale du marché du travail pour une compétence donnée et l'offre totale du marché du travail. Il peut dépendre d'une incapacité générale du marché du travail à répondre à temps aux exigences changeantes de l'industrie (on parle alors de déficit de qualifications) mais il peut aussi résulter d'un manque de compétitivité du marché du travail (rémunérations peu élevées, mauvaises conditions de travail, situation peu séduisante) ou de l'instauration de normes d'embauche trop sévères et irréalistes.

Les employeurs peuvent être confrontés à des déficits de qualifications – qui peuvent ne pas se traduire par une vacance 'difficile à pourvoir'. Les déficits peuvent être internes, au sein de la main-d'œuvre existante, et les employeurs peuvent décider de réduire le niveau de service ou la qualité du produit, ou encore accepter la diminution de l'efficacité.

Mesures qualitatives	<ul style="list-style-type: none"> ■ satisfaction de l'étudiant/stagiaire; ■ la qualité et la pertinence du processus d'apprentissage; ■ la satisfaction de l'employeur; ■ atteindre les objectifs sociaux (p. ex. meilleur accès aux groupes désavantagés, diminution de l'exclusion sociale', relèvement du niveau éducatif général); ■ renforcement de la motivation et de l'estime de soi; ■ volonté et capacité à participer à la formation continue; ■ modifications de la culture organisationnelle.
----------------------	--

Tous les critères répertoriés ci-dessus ne s'appliquent pas à chaque cas. Dans divers pays partenaires, les politiques nationales varient de façon telle qu'il faut choisir des critères différents.

Nous devrions également souligner qu'un grand nombre de ces critères – et plus particulièrement les critères qualitatifs – sont extrêmement difficiles à mesurer¹⁰ ; il ne faut toutefois pas en conclure qu'ils doivent être ignorés. De façon spécifique, il convient de surveiller étroitement le degré de satisfaction de l'employeur à l'égard des diplômés ayant suivi des programmes de formation professionnelle.

1.5.2 Un cadre d'évaluation

Nils Asmussen¹¹ propose un cadre d'évaluation utile, dans lequel il résume le travail de recherches précédentes. Asmussen suggère d'établir quatre 'niveaux' d'évaluation:

Niveau d'évaluation	Explication
1. Réactions	Le degré de satisfaction exprimé par les participants – généralement mesuré à l'aide de questionnaires de réactions.
2. Apprentissage	Évaluation des connaissances et compétences acquises, ainsi que des attitudes qui ont changé; idéalement, on procédera à une évaluation avant et après le programme de formation.
3. Comportement professionnel	Modifications dans le comportement professionnel du participant; l'évaluation comprendra de préférence des données recueillies avant le programme de formation et environ trois mois après le programme (afin de vérifier si les comportements ont été maintenus).
4. Résultats	Modifications au niveau de l'organisation qui peuvent être directement attribuées au programme de formation. Il est recommandé d'effectuer les évaluations à l'aide de systèmes de gestion ou de production d'informations existants.

Bien que ces recherches concernent la formation professionnelle continue, les résultats s'appliquent également à la formation professionnelle initiale. Dans le cadre de la formation initiale, les réactions sont généralement mesurées de manière très efficace à travers le processus d'évaluation et de certification. Asmussen fait cependant remarquer que 'la recherche dans ce domaine montre que les données ne sont recueillies normalement'.

¹⁰ Certaines questions incluses dans l'évaluation sont abordées dans le rapport du CEDEFOP, 'Evaluation of quality aspects in vocational training programmes, Synthesis Report' (Évaluation des aspects liés à la qualité dans les programmes de formation professionnelle - rapport de synthèse), Erwin Seyfried, 1998.

¹¹ Nils Asmussen, Training Evaluation, CUE Consult Ltd, Aarhus, Danemark, 1996.

1.6 Résumé

Plusieurs thèmes importants sont apparus au cours de cette étude et ont suggéré divers moyens d'élaboration de normes professionnelles afin de répondre aux changements du marché du travail. Ces changements touchent le contenu des métiers plutôt que le nombre de personnes employées. Les thèmes évoqués sont résumés ci-dessous.

1.6.1 Thèmes principaux

Réponse de la formation professionnelle	Commentaire	Exemples
Familles professionnelles générales	On tend à regrouper les métiers en groupes ou 'familles' professionnels plus larges aux fins de la formation initiale, plutôt qu'en métiers et emplois au sens étroit du terme. L'accent est placé sur une formation générale assurant des compétences professionnelles relativement stables, qui peuvent être adaptées en fonction des changements affectant le contenu et la structure des emplois.	En Allemagne, les 350 métiers de formation sont réduits à moins de 300. La Russie a récemment adopté une liste de 270 métiers de formation, l'Ukraine 260 et la Turquie en élabore quelque 250. Des changements similaires se déroulent dans de nombreux pays partenaires.
Descriptions élargies de l'activité professionnelle - 'fonctions' et 'résultats'	Vu les changements tellement rapides du contenu des emplois et des tâches professionnelles, une tendance vise à exprimer le contenu du travail en termes de fonctions ou de résultats, ce qui autorise des modifications sur le plan de la technologie et de l'organisation du travail.	Entre 1990 et 1997, le Royaume-Uni a utilisé une méthode d'analyse des métiers appelée 'analyse fonctionnelle'. Bien qu'elle ne soit plus obligatoire, cette méthode est toujours très répandue. L'Allemagne décrit pour sa part les 'tâches et fonctions professionnelles' dans ses programmes de formation; la Turquie fait de même, aidée par l'institut allemand de recherche BIBB, en ayant recours à des 'équipes de rédaction' composées de spécialistes du secteur/métier. La République tchèque décrit des 'ensembles d'activités professionnelles'.
Développement de compétences clés	Les compétences clés sont définies comme des éléments du cursus professionnel visant à préparer les individus à faire face et à s'adapter aux changements futurs. Combinée à l'approche privilégiant l'instauration de familles professionnelles générales, cette démarche prépare les individus à faire montre de polyvalence dans une large gamme d'emplois potentiels.	Les 'compétences clés' du Royaume-Uni doivent être identifiées dans le cadre des normes d'enseignement et de formation professionnels. Ces mêmes compétences clés sont introduites dans les écoles secondaires au titre de qualification distincte et seront également utilisées au niveau universitaire. Des développements comparables peuvent être observés dans tous les pays partenaires. Pour reprendre les termes d'une personne interrogée, 'la demande de qualifications générales et le besoin de compétences clés sont tellement évidents qu'il n'est pas nécessaire de les commenter'.

Réponse de la formation professionnelle	Commentaire	Exemples
Conception flexible de l'apprentissage - modularisation	Les cursus et qualifications sont divisés en 'modules' ou 'unités' qui peuvent être combinés de différentes façons pour assurer une conception souple de l'apprentissage. Il est possible de développer les combinaisons de modules afin de répondre aux besoins locaux, des entreprises, du secteur ou nationaux.	Des exemples illustrant cette tendance existent dans presque tous les pays d'Europe occidentale et les pays partenaires.
Offre flexible en matière d'apprentissage – apprentissage ouvert/à distance et apprentissage fondé sur le travail	Bien que cette particularité devienne habituelle dans le cadre de la formation continue, la flexibilité de l'offre est aussi une caractéristique de plus en plus répandue dans le domaine de la formation initiale. L'apprentissage ouvert et à distance est stimulé par le développement de la technologie informatique. L'apprentissage fondé sur le travail, qui combine une formation professionnelle à une formation en cours d'emploi, acquiert une importance croissante car les technologies évoluent si rapidement que les écoles et lycées professionnels ne parviennent pas à suivre le rythme du changement.	Au Royaume-Uni, les QPN (qualifications professionnelles nationales) doivent pouvoir être dispensées de manière flexible. Les QPN ne peuvent uniquement être délivrées par le biais d'un cursus obligatoire de durée déterminée. Les méthodes d'apprentissage sur le lieu de travail sont le plus souvent adoptées pour les QPN, surtout dans l'Apprentissage moderne.
Conception flexible de la qualification – flexibilité locale, systèmes 'noyau et option'	Les programmes et qualifications nationaux obligatoires présentent une flexibilité accrue si l'on autorise les organismes locaux de formation professionnelle à définir eux-mêmes une partie du cursus, afin de répondre aux besoins locaux et régionaux. Les qualifications fondées sur un système de modules et d'unités peuvent être proposées sous la forme d'un 'noyau' commun d'unités obligatoires, assorti d'options choisies par les étudiants afin de refléter leurs préférences personnelles et satisfaire les besoins locaux, du secteur et des entreprises.	En Allemagne, au Danemark et en Ukraine, les organismes locaux de formation professionnelle sont autorisés à modifier jusqu'à 30% du programme afin de répondre aux besoins locaux et régionaux. Au Royaume-Uni, chaque QPN est proposée en tant que 'noyau' composé d'unités obligatoires, auquel viennent s'ajouter un certain nombre d'unités optionnelles choisies par le candidat.
Flexibilité dans l'élaboration des normes	Les normes professionnelles sont souvent jugées inflexibles et lentes à réagir aux nouvelles exigences du marché du travail. Il existe cependant des approches et des méthodes conçues pour permettre une actualisation plus rapide des normes (tant relatives à l'emploi qu'aux professions).	L'annexe à la Partie 1 contient une discussion de la question et un exemple de norme 'flexible'.

Réponse de la formation professionnelle	Commentaire	Exemples
<p>Approche de partenariat relative à la conception et la mise en œuvre impliquant l'État, les employeurs, les employés (syndicats), les organismes de formation professionnelle et les individus</p>	<p>Il devient manifeste que l'ensemble des personnes impliquées dans le développement et l'emploi d'une main-d'œuvre qualifiée doivent contribuer à la conception et la mise en œuvre des programmes de formation professionnelle. L'importance des processus démocratiques n'est pas le seul enjeu. Sans la participation de l'employeur et de l'employé, les systèmes de formation professionnelle risquent en effet de devenir rapidement obsolètes.</p>	<p>En Allemagne, les patrons et les syndicats ont reçu l'aide de chercheurs de l'Institut fédéral pour la formation professionnelle (BIBB) afin d'élaborer quatre nouvelles normes professionnelles en moins d'un an dans le domaine de l'information et de la communication. Le gouvernement les a adoptées au titre de normes nationales et plus de 10.000 apprentis ont suivi les programmes de formation au cours des deux dernières années.</p> <p>La Pologne dispose de Conseils pour l'emploi à trois niveaux (État, région, local), composés de syndicats, d'associations patronales, d'autorités scolaires et de représentants du gouvernement local ou central. Ces Conseils donnent des avis sur les changements du marché du travail et contribuent à l'élaboration des cursus à l'échelle locale.</p>
<p>Analyse des besoins du marché du travail en termes de contenu</p>	<p>Sans nier l'importance cruciale des informations statistiques précises pour les planificateurs de la formation professionnelle, il faut souligner la nécessité de revoir et mettre à jour le contenu des métiers si l'on veut créer la base indispensable à la conception du programme de formation professionnelle. Le processus classique d'élaboration de la formation pourrait en effet être trop lent pendant les périodes de changement rapide.</p>	<p>Dans la République tchèque, un certain nombre de groupes locaux composés de partenaires sociaux et de planificateurs de la formation professionnelle collectent et traitent des informations relatives aux nouvelles qualifications requises, qui sont ensuite communiquées à l'institut national de recherche sur la formation professionnelle.</p> <p>L'Allemagne élabore actuellement un système d'observation des besoins changeants de l'économie. Les offres d'emploi sont analysées, les mesures de recyclage et de formation continue instaurées dans les entreprises sont surveillées afin d'identifier des réactions précoces aux changements du marché du travail.</p> <p>Au Royaume-Uni, chaque Organisation nationale de formation (ONF) doit effectuer une analyse axée sur la 'prévision des compétences'. Le manuel relatif à cette procédure stipule que 'l'une des activités clés d'une ONF consiste à rassembler et interpréter les informations du marché du travail et à évaluer les besoins actuels et futurs en matière de compétences'.</p>

1.7 Conclusions

Autrefois caractérisé par une évolution lente et constante, le marché du travail est aujourd'hui marqué par une grande agitation et des changements rapides. Cette spécificité exige dès lors une approche d'analyse fondée sur les changements prévus et effectifs qui affectent le contenu des métiers, laquelle est ensuite traduite dans des normes d'enseignement et de formation professionnels. Ces normes servent à élaborer des programmes de formation professionnelle qui correspondent davantage aux besoins du marché du travail.

Certains domaines caractérisés par des changements majeurs ont un impact sur l'élaboration des normes d'enseignement et de formation professionnels. Les plus importants sont les changements observés dans la technologie, la législation, les marchés et la culture organisationnelle. Certains sont extrêmement rapides et difficiles à prévoir (dans le secteur de la technologie, p. ex.) tandis que d'autres peuvent être anticipés plus facilement (législation, p. ex.).

Une attitude réaliste face à ces changements consiste à préparer les gens, dans le cadre de la formation initiale, en leur offrant une base de compétences générales étendues qui peuvent être adaptées et actualisées lorsque les tendances se dessinent plus clairement. La mise à jour se déroulera probablement dans le cadre de la formation continue. Lorsque les changements se stabilisent, les compétences nouvelles ou adaptées peuvent être intégrées dans des normes de formation initiale.

L'efficacité de la réponse proposée par la formation professionnelle dépend à la fois du type de changement et du niveau de réaction. Les changements rapides exigent une réaction rapide, généralement assurée par le biais de la formation continue. Les changements axés sur le long terme permettent aux planificateurs de la formation professionnelle d'élaborer des normes qui sous-tendent le processus de changement (le type de changement 'réceptif') ou des normes qui anticipent le changement et orientent l'aspect pratique (la réponse 'stratégique'). Le niveau de réaction peut également varier selon les initiatives politiques gouvernementales, la conception des nouveaux cursus, l'élaboration de nouvelles normes nationales et l'établissement de partenariats locaux.

La réaction du système de formation professionnelle devrait toujours faire l'objet d'une évaluation, à l'aide d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs.

Enfin, différents thèmes apparaissent clairement – tant en Europe occidentale qu'orientale – et sont bien représentatifs de la réaction du système de formation professionnelle vis-à-vis des changements observés sur le marché du travail. Ces thèmes sont les suivants:

- Familles professionnelles générales;
- Descriptions plus étendues de l'activité professionnelle – 'fonctions' et 'résultats';
- Développement de compétences clés;
- Conception flexible de l'apprentissage – modularisation;
- Offre flexible en matière d'apprentissage – apprentissage ouvert/à distance et apprentissage fondé sur le travail;
- Conception flexible de la qualification – flexibilité locale, systèmes 'noyau et option';
- Flexibilité dans l'élaboration des normes;
- Approche de partenariat relative à la conception et la mise en œuvre impliquant l'État, les employeurs, les employés (syndicats), les organismes de formation professionnelle et les individus;
- Analyse des besoins du marché du travail en termes de contenu.

Annexe (partie I): Normes flexibles

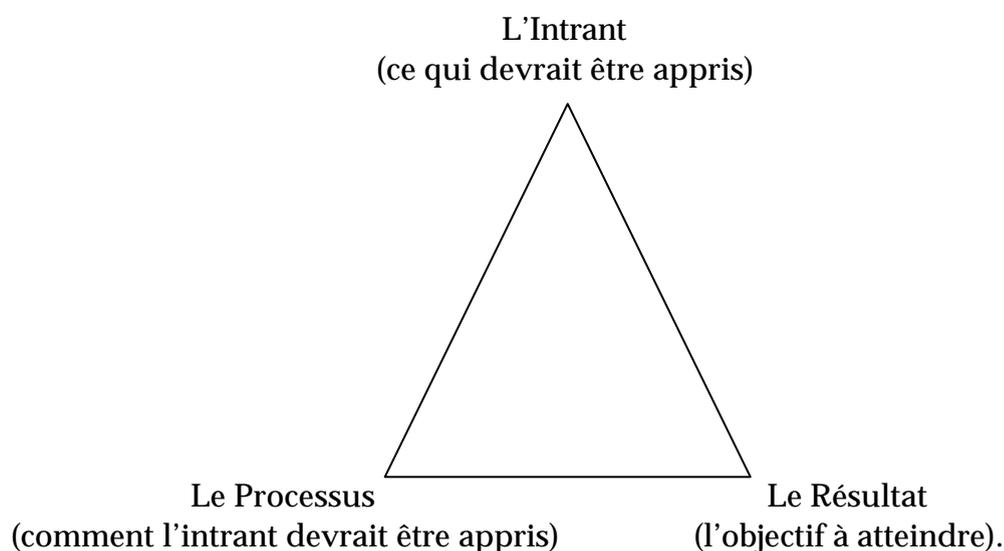
Nous considérons généralement que la formation professionnelle se divise en trois composantes:

L'intrant: la description de ce qui devrait être appris (généralement appelé le cursus);

Le processus: une description de la manière dont l'apprentissage se déroulera (qui inclura le lieu et la durée de l'apprentissage, les méthodes d'apprentissage, etc.);

Le résultat: le niveau de compétence que l'apprenant est supposé atteindre (ce point peut être décrit comme un résultat d'apprentissage dans le cas d'une norme de formation ou éducative ou comme un résultat de performance pour une norme professionnelle).

Nous pouvons exprimer la relation unissant l'intrant, le processus et le résultat à l'aide d'un simple diagramme:



La relation qui unit ces composantes variera dans les différents systèmes de formation professionnelle, tout comme le degré de spécification. Le fait est important si nous devons examiner la flexibilité de la norme en termes de réaction aux changements observés sur le marché du travail. Si les trois composantes sont définies avec précision, la norme tout entière devient inflexible et il est difficile de répondre rapidement au changement. Le diagramme offre une analogie utile à ce propos: si nous fixons les trois points du triangle, il ne pourra bouger dans aucune direction.

La flexibilité en guise de réponse au marché du travail

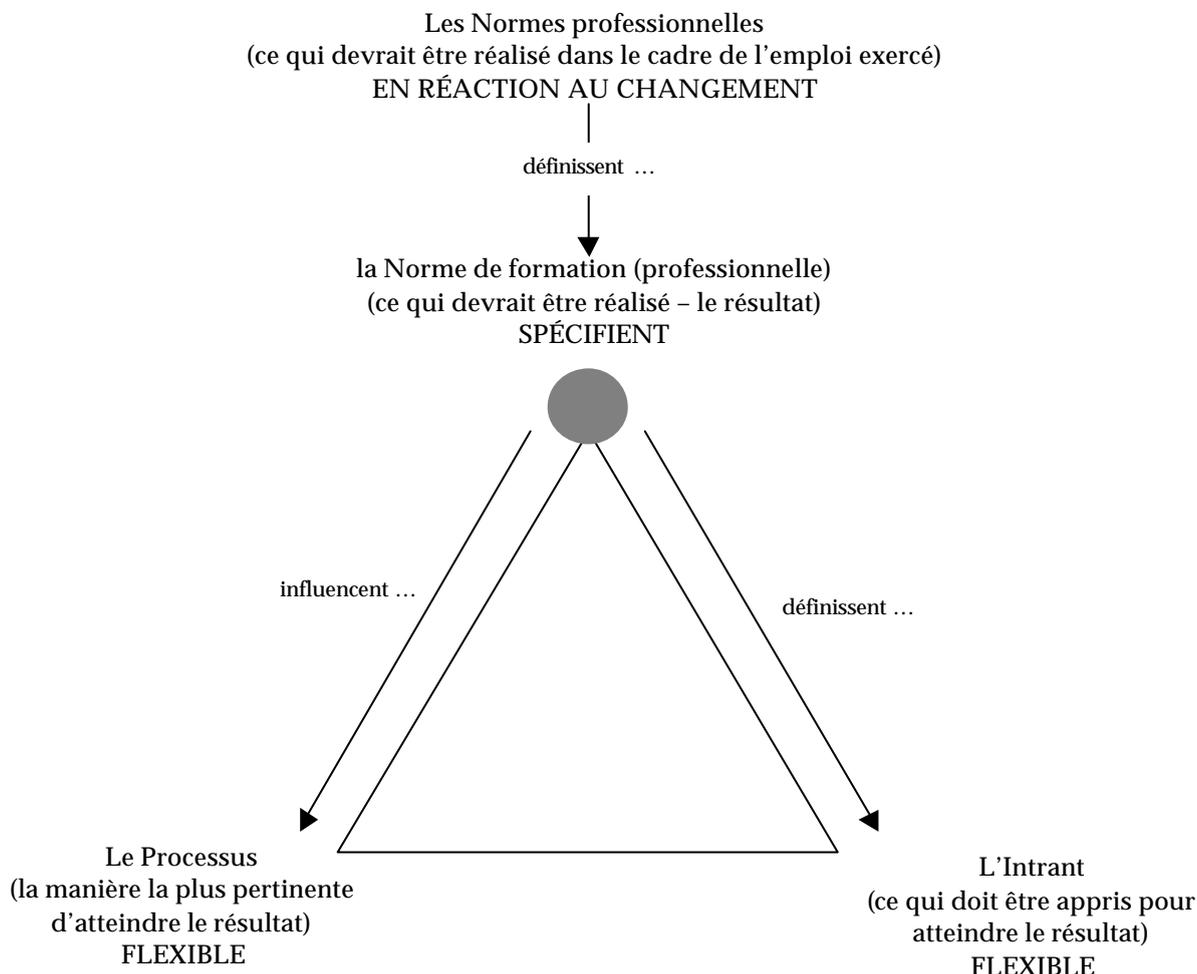
Il est cependant possible d'établir des normes autorisant une certaine flexibilité. Le choix qui doit être posé ici consiste à déterminer si l'intrant, le processus ou le résultat doivent bénéficier d'un degré défini de flexibilité.

Si nous fixons (spécifions) l'intrant (le cursus), nous pouvons accorder une certaine flexibilité au processus d'apprentissage. Le cursus peut être dispensé de diverses manières pour répondre aux besoins du marché du travail. On peut avoir recours à l'apprentissage ouvert et à distance, à l'autoformation, à des modules courts ou à des programmes de formation à temps plein. Il faut cependant savoir que si nous définissons l'intrant, le résultat peut également varier car nous n'aurons pas spécifié ce que la personne doit réaliser mais uniquement ce qu'elle doit apprendre.

De toute évidence, nous devons donc spécifier le résultat: c'est ce que l'on entend par formation professionnelle 'normative'. Le système de formation professionnelle repose essentiellement sur les objectifs à atteindre par les apprenants. C'est cette composante qui doit être précisée en premier lieu, ce que les individus apprennent et comment ils l'apprennent sont des questions secondaires.

Cette approche s'écarte de certains systèmes de formation professionnelle qui spécifiaient uniquement l'intrant et les processus. Dans le cadre de tels systèmes, une commission des études se réunissait afin de définir l'intrant et les processus d'apprentissage étaient d'ores et déjà fixés par les écoles, les lycées ou des systèmes duals. Les résultats pouvaient dès lors varier.

Dans les systèmes normatifs, les résultats sont définis en tenant compte le plus possible des attentes liées à l'emploi; par conséquent, les normes éducatives sont définies par rapport aux normes professionnelles. L'intrant (ce qui doit être appris pour atteindre le résultat) et le processus (la méthode la plus appropriée pour atteindre le résultat) seront à leur tour définis, comme l'illustre le diagramme suivant.



Dans le cadre de ce modèle, il est indispensable que les planificateurs et les spécialistes de la formation professionnelle (enseignants, tuteurs) participent directement à la planification des intrants et des processus (le plus souvent dans un cadre général d'orientation et d'assurance qualité), afin de concrétiser les résultats visés.

Ce modèle peut toutefois manquer lui aussi de flexibilité si le processus d'élaboration de la norme de résultat est lent. La réponse adéquate consiste alors à conférer une certaine flexibilité au processus d'élaboration des normes et seule la séparation des composantes de la norme de résultat permet d'y arriver.

À cet effet, il convient de distinguer trois composantes:

1. Une description de la tâche à accomplir.
2. Les exigences de performance.
3. La série des différentes variantes auxquelles la norme s'applique.

À titre d'exemple:

Tâche à accomplir	Les exigences de performance	La série de variantes différentes
Reproduire des copies de documents	<p>Exigences techniques: S'assurer de la disponibilité de tous les consommables nécessaires et veiller à les obtenir au besoin; Vérifier si l'équipement est prêt à l'emploi; Régler l'équipement afin de tenir compte de la qualité de l'original et des exigences relatives à l'impression; Faire fonctionner l'équipement en suivant les instructions du fabricant; Produire le nombre de copies requises; Vérifier si les copies présentent la qualité exigée; Procéder à la réimpression de toute copie ne répondant pas aux critères définis; Réinitialiser l'équipement pour l'utilisateur suivant.</p>	<p>Consommables:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ papier pour duplicateur; ■ autres consommables d'impression (transparents, carte, etc.); ■ toner. <p>Exigences relatives à l'impression:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ copies sur une seule face; ■ copies recto-verso; ■ copies triées; ■ copies reliées. <p>Exigences relatives à la qualité:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ claire et dépourvue de marques; ■ bien centrée sur la page.
	<p>Gestion du processus: S'assurer que les stocks de matériels et de consommables adéquats sont toujours disponibles; En cas de panne, se référer aux manuels de résolution des incidents; Demander de l'aide si le problème dépasse votre compétence.</p>	

Il convient de noter que la norme est rédigée de façon à éviter toute mention faisant référence à une technologie ou une méthode précise. Cette particularité est délibérée et rend la norme plus flexible. Celle-ci s'applique manifestement à la photocopie mais le terme 'photocopieuse' n'est jamais spécifié. La chose est particulièrement importante pour l'énoncé de la 'tâche à accomplir' et des 'exigences de performance'.

Dans la 'série de variantes', la technologie utilisée devient évidente en raison de la mention du terme 'toner'. Nous savons qu'il existe une série de variantes car la série 'catégorie' est mise en évidence dans les exigences de performance, grâce à l'utilisation du caractère gras.

Cette approche est intéressante dans le sens où la norme peut également servir à décrire d'autres technologies et méthodes – hectographie et impression litho-offset par exemple – et les différences peuvent être rendues explicites en modifiant simplement la série de variantes. Nous pourrions ainsi insérer 'matrice d'imprimerie' ou 'encre d'imprimerie' au lieu de 'toner'.

À l'aide de cette méthode, les planificateurs de la formation professionnelle peuvent déceler les changements affectant la technologie et adapter la série de variantes; le reste de la norme ne change pas. À l'avenir, de nouvelles exigences pourront s'ajouter à la série existante car, quels que soient les changements imaginables, les employés administratifs devront toujours être capables de 'reproduire des copies de documents'.

Si les technologies connaissent une évolution radicale, des modifications peuvent aussi être apportées au niveau des performances requises et de l'énoncé du résultat, bien que la plupart des changements nécessitent seulement de modifier la série de variantes.

En ce qui concerne la planification de la formation professionnelle, un cursus général peut être préparé afin de satisfaire les exigences de performance mais les détails doivent être élaborés à l'échelle locale en vue de répondre aux exigences spécifiques définies dans la série de variantes.

Cet exemple est relativement simple mais l'approche peut s'avérer utile lorsqu'il s'agit de définir des normes applicables à des métiers très complexes, y compris les activités professionnelles.

PARTIE II

Identifier les exigences du marché du travail

2.1 Introduction

La Partie II du présent ouvrage a été élaborée comme l'un des aboutissements clés d'un projet de la Fondation européenne pour la formation: "Co-ordination of the European Training Foundation Training Needs Analysis and Standards Initiative" (*Coordination de l'analyse des besoins en formation et de l'initiative relative aux normes mises en œuvre par la Fondation européenne pour la formation*). Ce projet a été mis sur pied afin d'identifier et de développer des méthodologies applicables aux normes d'enseignement et de formation professionnels en Estonie, en Lettonie, en Lituanie, en Pologne et en Slovénie.

Le projet s'est concentré sur les méthodologies d'élaboration de normes d'enseignement et de formation professionnels en réalisant une analyse formelle de la méthodologie appliquée, ainsi que des principaux acteurs et organismes impliqués dans le processus d'évaluation des besoins du marché du travail et dans la définition des normes professionnelles. Au cours de cette analyse formelle, diverses consultations impliquant les gestionnaires du projet du pays bénéficiaire ont confirmé l'intérêt et la nécessité de maintenir l'aide fournie dans les activités de planification et de recherche consacrées au marché du travail.

La Partie II décrit en termes plus concrets la collecte et l'analyse des données économiques et du marché du travail, qui permettent d'assurer l'adéquation des politiques et programmes de formation par rapport aux besoins du marché du travail et de l'économie au sens large. Lorsque les demandes du marché évoluent à un rythme plus rapide et que la concurrence internationale prime, la quantité et la qualité des ressources humaines disponibles sont de plus en plus reconnues comme un élément clé assurant la capacité des entreprises, des régions et des économies nationales à répondre positivement à ces développements.

La Partie II a été préparée par Martin Dodd de FAS International Consulting, Irlande. Celui-ci possède une expérience remarquable dans le domaine de la formation professionnelle, du développement des ressources humaines et du conseil aux entreprises, expérience qu'il a recueillie en Irlande et à l'étranger. En sa qualité de conseiller technique longtemps affecté aux programmes Phare de l'UE axés sur la réforme de la formation professionnelle, il a d'emblée été invité à participer à la réforme de la formation professionnelle mise en œuvre dans de nombreux pays d'Europe centrale et orientale depuis 1992. Dans ce contexte, il a aidé les unités de gestion des programmes à mettre en œuvre les résultats planifiés au niveau du cursus, de la formation des enseignants et des cadres, des partenariats scolaires de l'UE, de l'élaboration et de la diffusion de la politique, du développement régional et de l'élaboration de normes nationales.

Les Annexes à la Partie 2 ont été préparées par Terry Corconan – Économiste principal de l'autorité irlandaise compétente en matière de formation et d'emploi – en ce qui concerne l'Estonie, et par Candy Murphy – Spécialiste principal pour les études du marché du travail, Goodbody Economic Consultants – pour la Lituanie et la Slovénie.

2.2 Prévisions relatives au marché du travail

2.2.1 Introduction

Des divergences fondamentales opposent les économistes des écoles néo-classiques et structurelles quant à la nécessité d'établir des prévisions relatives au marché du travail; ces divergences trouvent leur origine dans leur manière respective de considérer le fonctionnement du marché du travail. Le groupe néo-classique affirme que les marchés du travail sont flexibles, qu'il est relativement aisé de substituer

des compétences et que les différences de salaires sont adaptées afin d'éliminer rapidement les déséquilibres affectant des métiers donnés. Ces prévisions n'ont guère d'utilité à leurs yeux, tout comme les interventions gouvernementales sur le marché du travail.

Le groupe structurel prétend pour sa part que les marchés du travail sont assez inflexibles, que la substitution des compétences est complexe et que les écarts salariaux ne sont pas ajustés rapidement. Leur vision du marché du travail les persuade du caractère indispensable des prévisions, qui permettent d'identifier l'ampleur et les caractéristiques des déséquilibres potentiels sur certains marchés de l'emploi. Les partisans de cette théorie pensent que ces prévisions faciliteront le développement de programmes éducatifs et professionnels, lesquels fourniront à l'économie une main-d'œuvre dotée de la formation requise en termes quantitatifs et qualitatifs pour atteindre les objectifs de croissance économique définis.

La position structuraliste a attiré l'attention des décideurs en Europe et en Amérique du Nord au début des années 1960, à une époque où la demande globale était assez forte mais se caractérisait par des excédents permanents de main-d'œuvre peu qualifiée dans certains métiers et des pénuries de travailleurs qualifiés dans d'autres occupations. Les structuralistes prétendaient que les gouvernements pouvaient utiliser les prévisions du marché du travail afin d'intervenir dans les systèmes de planification éducative et empêcher ainsi des déséquilibres futurs sur les marchés du travail. Ces prévisions devaient selon eux être établies pour une période de 10 à 15 ans, parce qu'ils pensaient qu'un long délai serait nécessaire pour adapter aux exigences requises la main-d'œuvre qualifiée disponible issue du système éducatif. Par conséquent, les gouvernements ont commencé à prêter attention à la force de travail disponible sur le marché du travail et ont tenté d'utiliser les systèmes d'enseignement et de formation pour adapter le flux de main-d'œuvre qualifiée aux besoins professionnels prévus dans l'économie.

L'objectif poursuivi consistait à ajuster l'offre et la demande sur le marché du travail, de façon plus souple qu'en se fiant au seul mécanisme du marché. Ces espoirs n'ont jamais été concrétisés car nombre des prévisions effectuées par métier ou par qualification étaient plutôt inexactes. Au cours des années 70, les résultats décevants des premières prévisions ont alors donné de la crédibilité aux critiques lancées à l'encontre de ces prévisions, d'un point de vue théorique et pratique. Ces critiques proclamaient l'inutilité des prévisions relatives aux marchés du travail puisque ces derniers répondent d'eux-mêmes aux besoins de l'économie en matière d'emploi; elles affirmaient en outre qu'il était impossible d'émettre de telles prévisions étant donné l'inexactitude de certaines hypothèses sous-jacentes; toute prévision relative au marché du travail ne pouvait donc qu'être incorrecte car les lacunes relevées dans les différents éléments de la procédure de projection rendaient extrêmement difficile l'estimation des besoins en main-d'œuvre avec une marge d'erreur acceptable.

Ces critiques furent rejetées pour les raisons suivantes: (a) des preuves émanant de nombreux pays démontrent que les marchés du travail ne réagissent pas automatiquement aux déséquilibres professionnels, (b) une étude ultérieure des hypothèses sous-jacentes révéla que celles-ci étaient raisonnablement fondées et (c) les prévisions relatives au marché du travail ont atteint des niveaux de précision acceptables lorsque le développement économique a concordé avec les hypothèses sous-jacentes et leur performance générale s'est avérée équivalente à celle d'autres prévisions économiques.

Bien que les prévisions relatives au marché du travail aient été critiquées, les décideurs ont continué à faire appel à des planificateurs du marché du travail et à des économistes, tentant ainsi de trouver des réponses à leurs questions sur le rôle de l'enseignement, de la formation et du marché du travail dans le développement économique. Des spécialistes du marché du travail se penchent toujours sur ces questions. Ils ont répondu aux critiques en réduisant la période de prévision (ils visent à présent le moyen terme) et en cessant d'axer leurs prévisions sur la planification éducative, pour proposer des lignes directrices générales visant à instaurer des politiques actives dans les domaines de la formation, du placement et de la création d'emplois. Ces changements revêtaient une importance majeure. En optant pour une perspective à plus court terme, les prévisions ont également gagné en pertinence.

Le glissement opéré au niveau du centre d'intérêt a tenu compte du fait que la relation unissant les métiers et l'enseignement est le lien le plus ténu dans la chaîne de la planification éducative.

Les prévisionnistes du marché du travail insistent désormais sur leurs principaux objectifs, à savoir:

1. Mettre en évidence les implications des tendances professionnelles existantes;
2. Fournir aux décideurs des informations sur la situation actuelle des marchés du travail et sur les types de changements susceptibles de se produire à l'avenir;
3. Attirer l'attention des décideurs sur les effets potentiels de certains plans d'action pour le niveau et la structure de l'emploi à l'avenir.

Ces objectifs contrastent avec les précédents, qui tentaient de repérer – avec un degré de précision parfois extrême – les déséquilibres des marchés du travail pour des périodes situées dans un futur très éloigné. La nouvelle approche estime que les décideurs devraient utiliser les prévisions du marché du travail en guise d'intrants intéressants pour le raisonnement stratégique à moyen terme et ce, aux niveaux du gouvernement, de l'enseignement et de la formation, des entreprises et des syndicats. Ces prévisions peuvent en effet aider ces entités à anticiper et à répondre rapidement aux conditions changeantes des marchés du travail.

2.2.2 Expérience liée aux prévisions du marché du travail dans les pays de l'OCDE

Des prévisions détaillées du marché du travail ont été réalisées pour la première fois au cours des années 60 pour la France, les États-Unis, le Canada et l'Allemagne de l'Ouest, alors que les prévisions relatives au Royaume-Uni et aux Pays-Bas ont respectivement été établies dans les années 70 et 80. La manière dont ces prévisions ont été effectuées varie sensiblement d'un pays à l'autre. Bien que les États-Unis et le Canada n'aient jamais été d'ardents partisans de la planification économique, des économistes du travail oeuvrant pour le compte de leurs gouvernements estiment que des prévisions détaillées du marché du travail représentent une méthode d'évaluation utile de l'évolution future des marchés du travail.

Les pays européens se sont toujours montrés plus enclins à s'engager sur la voie de la planification économique. La France a élaboré dix plans économiques depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale et a inclus des prévisions professionnelles officielles dans ses quatrième, cinquième, sixième et septième plans. D'autres pays ont eu recours à la planification économique de manière intermittente et ont parfois intégré des prévisions officielles touchant au marché du travail lors de l'instauration de plans nationaux de développement. Le plus souvent, leurs prévisions étaient toutefois établies par des organismes de recherche indépendants liés par contrat aux autorités nationales compétentes en matière d'enseignement ou de formation.

Malgré les réactions politiques différentes à l'égard des prévisions du marché du travail en Amérique du Nord et en Europe, la demande relative à ces prévisions reste soutenue. La situation actuelle se présente comme suit:

- Le Bureau of Labour Statistics and Employment and Immigration (*Bureau des statistiques du travail, de l'emploi et de l'immigration*) au Canada prépare des prévisions professionnelles détaillées pour les États-Unis et le Canada, qui sont publiées tous les deux ans;
- Le Commissariat Général du Plan demande des prévisions du marché du travail relatives à la France auprès d'organismes de recherche indépendants, mais il n'inclut pas les résultats détaillés dans le plan français global, bien qu'il autorise leur publication par l'institut de recherche chargé des prévisions;
- L'Institute for Employment Research (*Institut de recherche pour l'emploi*) de Warwick publie des prévisions professionnelles annuelles pour le Royaume-Uni, qui concernent de larges groupes professionnels;
- L'Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit (*Institut pour l'emploi et la recherche professionnelle auprès de l'Institut fédéral du travail*) à Nuremberg demande des prévisions par secteur d'activité pour la République fédérale d'Allemagne, à des organismes de recherche indépendants autorisés à publier les résultats;

- Le Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (*Centre de recherche pour l'enseignement et le marché du travail*) à Maastricht publie régulièrement des prévisions relatives au marché du travail pour les Pays-Bas, à la demande du ministère néerlandais de l'Éducation et de la science.

Dans ces pays de l'OCDE, les données de recensement basiques nécessaires à l'établissement des prévisions sur le marché du travail proviennent d'informations actualisées recueillies par le biais d'enquêtes professionnelles et industrielles régulières et résultent de consultations fréquentes impliquant des entreprises, des syndicats et des spécialistes de l'enseignement. D'innombrables recherches portent également sur les facteurs déterminants de l'emploi dans une large gamme de métiers, ainsi que sur les caractéristiques changeantes de l'emploi. Le présent ouvrage contient de plus amples détails sur la collecte de ces différentes données.

2.2.3 Performance des prévisions relatives au marché du travail

L'évaluation de la qualité des prévisions relatives au marché du travail a été quelque peu négligée. Diverses évaluations ont cependant été réalisées à propos de prévisions destinées aux États-Unis, au Canada et à la France pendant les années 60 et 70. Ces évaluations démontrent que les premières prévisions applicables à des groupes professionnels étendus étaient relativement correctes, alors que celles concernant des groupes professionnels plus détaillés étaient généralement inexactes.

À la lumière de cette expérience, des prévisionnistes du marché du travail ont reconsidéré leurs méthodes, amélioré les informations actuelles sur le marché du travail et déplacé le point de focalisation des prévisions en abandonnant la planification éducative au profit de la fourniture d'informations visant à instaurer une politique active dans les domaines de la formation, du placement et de la création d'emplois. Ils ont également présenté les prévisions différemment. Au lieu d'être soumises aux décideurs comme des prescriptions pour l'avenir, ces prévisions ont été qualifiées d'indicateurs généraux qui devraient être pris en considération et combinés à d'autres analyses économiques avant de prendre des décisions spécifiques.

Cette nouvelle approche et ce déplacement du centre d'intérêt ont fourni une précieuse contribution en ce qui concerne les décisions que les initiateurs de programmes et les individus doivent prendre à propos du choix de carrière et de l'offre de formation.

2.2.4 Conclusions

L'expérience observée dans un certain nombre de pays de l'OCDE depuis les années 60 permet de tirer cinq conclusions à propos des prévisions relatives au marché du travail:

1. Les prévisions relatives au marché du travail sont établies car elles fournissent – aux décideurs comme aux individus – des informations très utiles qui permettent de répondre à des questions essentielles touchant l'enseignement, la formation et le choix d'une profession;
2. Il est possible d'établir des prévisions du marché du travail si l'on dispose de données classées par métier et par secteur, issues d'un recensement de population ou d'une enquête sur la population active, et s'il existe un modèle intrant-extrant ou macro-économique permettant des projections de résultats sectoriels;
3. La méthode liée aux exigences du marché du travail est celle qui se prête le mieux à l'établissement de prévisions;
4. Les procédures utilisées pour établir des prévisions dans certains pays sont assez complexes mais il existe des procédures plus simples, qui donnent des résultats acceptables;
5. Les prévisions relatives au marché du travail ont satisfait des normes de précision acceptables en ce qui concerne les groupes professionnels étendus et se sont avérées utiles pour toute une série d'organismes et d'individus, en fournissant des informations sur les perspectives d'emploi par secteur et métier.

2.3 La nécessité et les avantages d'une analyse économique et du marché du travail fondée sur l'expérience et les travaux recueillis dans ce domaine

Candy Murphy et Terry Corcoran

Les économies et les entreprises individuelles admettent de plus en plus que l'accès au niveau et au type requis de ressources humaines constitue un élément clé de la réussite commerciale. Il ne peut par conséquent être laissé au hasard. Des mécanismes doivent au contraire être mis en place afin d'assurer la disponibilité de ces ressources humaines. L'État doit lui aussi procéder à une planification du marché du travail, en coopération avec les partenaires sociaux.

Cette planification doit poursuivre les objectifs suivants:

- dans la mesure du possible, les compétences actuelles et futures requises au sein des entreprises individuelles et dans l'économie en général sont identifiées;
- les nouveaux venus sur le marché du travail possèdent le type et le niveau de compétences et de qualification requis dans l'économie lorsqu'ils quittent les systèmes d'enseignement et de formation;
- des systèmes adéquats de formation et de développement sont instaurés afin de faciliter la mise à jour et à niveau des compétences des individus déjà actifs sur le marché du travail, afin de répondre aux exigences économiques modifiées.
- cette démarche s'applique aux personnes occupées et sans emploi du marché du travail et les tâches sont prises en charge par l'État et les entreprises;
- des informations pertinentes sont disponibles pour aider les individus qui entrent et évoluent sur le marché du travail à identifier les besoins changeants en matière de compétences, ainsi que l'offre de formation et les qualifications y afférentes; et,
- des informations adéquates sont disponibles afin d'aider les employeurs à identifier les besoins de compétences actuels et futurs de leurs entreprises, à dispenser les compétences requises aux employés potentiels et à mettre à niveau celles des employés existants.

Comme l'indiquent clairement les objectifs susmentionnés, l'identification des besoins changeants sur le plan des compétences représente l'élément clé de la planification du marché du travail. Des changements significatifs touchent à la fois la quantité et la qualité des compétences nécessaires. Il est donc essentiel de comprendre la dynamique au travail en la replaçant dans le contexte de l'économie au sens large, pour identifier les modifications relatives aux compétences exigées. Les questions économiques et commerciales déterminent en effet de manière prépondérante les exigences liées aux ressources humaines. Ces questions incluent le marché en évolution, les exigences technologiques, législatives et autres, ainsi que – et ce point prend une ampleur croissante – la nécessité d'égaliser et de dépasser la valeur et la qualité des concurrents. Pour identifier les nouveaux besoins en compétences, il est indispensable de comprendre tous les ingrédients qui ont un impact sur le marché du travail, ainsi que les compétences et les qualifications voulues dans les entreprises.

Pourquoi ne peut-on laisser la planification aux mains du marché? La chose est impossible pour les motifs suivants:

- employés et employeurs ne disposent pas d'informations suffisantes sur les besoins changeants en matière de compétences;
- les employeurs, et tout particulièrement les PME, ne possèdent ni le temps ni l'expertise pour entreprendre une planification du marché du travail;
- on considère généralement que les employeurs tendent à adopter une vision à court terme en ce qui concerne leurs besoins en ressources humaines;

- le développement des compétences demandées exige un temps considérable. Des changements doivent être opérés dans les systèmes d'enseignement et de formation et il faut aussi du temps pour que ces changements atteignent le marché du travail (p. ex., des changements relatifs à un programme éducatif de 3-4 ans nécessiteront 5 à 6 ans pour être introduits sur le marché du travail par le biais du système); et
- si le nombre de personnes dotées des compétences requises est insuffisant, le 'maraudage' entre les entreprises s'intensifiera, tandis que les tensions liées aux salaires et aux prix seront renforcées et se répercuteront sur l'ensemble de l'économie. (Constatation intéressante à souligner: lorsque ce 'maraudage' devient important, il entraîne également une démotivation à la formation).

Il faut en outre faire remarquer qu'il est extrêmement difficile de réaliser ce type de planification du marché du travail. Il est dès lors préférable d'instaurer une coopération à cet effet entre les agences de l'État impliquées, ces agences et les représentants des partenaires sociaux, ainsi que les employeurs et les employés.

En d'autres termes, si l'on tient à garantir l'efficacité de la démarche:

- les ministères de l'Éducation et autres ministères compétents doivent travailler dans un esprit de coopération et de consultation afin d'élaborer une réponse coordonnée et rapide face à l'évolution des besoins en compétences;
- les organismes d'État doivent collaborer avec les partenaires sociaux en vue d'identifier les nouveaux besoins de compétences et les facteurs qui influenceront ces besoins; et
- les employeurs et les employés doivent être consultés puisqu'ils connaissent pratiquement tout des exigences réelles liées aux métiers spécifiques.

Pour comprendre l'objectif et les avantages d'une analyse du marché du travail, il est intéressant d'examiner les conséquences potentielles de la non-réalisation de cette analyse. Il est probable que:

- l'offre d'enseignement et de formation sera de plus en plus étrangère aux besoins du marché du travail;
- on observera un décalage croissant entre les compétences requises dans l'économie d'une part et les compétences et qualifications des employés potentiels ou existants d'autre part. Il s'ensuivra une hausse du taux de chômage et une perte de compétitivité des entreprises;
- des pressions accrues seront exercées afin de remplacer le travail par du capital, les entreprises tenteront d'attirer des travailleurs d'autres sociétés concurrentes ou recruteront des travailleurs à l'échelle internationale; et
- les entreprises internationales se délocaliseront de plus en plus vers d'autres économies et les nouvelles entreprises seront moins susceptibles de s'implanter dans l'économie.

Si l'on considère ces deux groupes de facteurs, l'objectif de l'analyse du marché du travail peut être résumé comme suit:

- identifier les compétences et les qualifications requises sur le marché du travail qui sont disponibles et capables de contribuer à la compétitivité des entreprises individuelles au sein de l'économie;
- fournir au système d'enseignement et de formation les informations requises en vue d'identifier les implications de ces changements pour les programmes d'enseignement et de formation, ainsi que les ressources et l'engagement nécessaires pour adapter l'offre en conséquence; et
- assurer la meilleure adéquation possible entre la demande et l'offre de travail, en minimisant les déficits et les manques de qualifications et en maximisant les opportunités d'emploi; on veille par conséquent à ce qu'un 'marché' du travail efficace fonctionne au sein de l'économie.

2.4 Méthodologies d'identification des besoins du marché du travail

Les mécanismes clés sous-tendant une analyse efficace du marché du travail sont:

- l'information;
- la recherche;
- la consultation; et
- la surveillance et l'évaluation continues.

Les principaux outils méthodologiques sont:

- l'analyse sectorielle/professionnelle;
- l'analyse des niveaux national/régional/de l'entreprise;
- l'analyse de la quantité/qualité; et
- l'identification des besoins/adaptation de l'offre.

Ces méthodologies sont présentées dans l'Annexe 2. Des sections ultérieures du présent ouvrage se concentreront sur les organismes et les acteurs qui devraient être impliqués dans le processus d'adaptation de l'offre. Nous allons d'abord passer en revue les méthodes qui peuvent être utilisées pour:

- identifier les besoins du marché du travail dans certains secteurs spécifiques (tant en termes quantitatifs que qualitatifs); et
- identifier les besoins changeants du marché du travail en rapport avec certains métiers (tant en termes quantitatifs que qualitatifs).

2.4.1 Analyse sectorielle

Les études sectorielles représentent un mécanisme essentiel pour identifier les nouveaux besoins de compétences et de formation. Cette approche comporte les avantages suivants:

- elle relie les besoins du marché du travail et de la formation aux besoins de développement de l'entreprise;
- elle identifie les conjonctures futures et sert de système d'alarme précoce en ce qui concerne le type de changement requis dans le système de formation pour répondre aux besoins changeants des entreprises;
- elle comprend une recherche fouillée d'un secteur donné, coordonnée par un comité directeur représentant les différents groupes d'intérêts concernés (partenaires sociaux, employeurs clés, responsables de l'offre d'enseignement et de formation, de même que les départements gouvernementaux et organismes d'État compétents); et
- elle conclut en convenant d'un plan d'action destiné à satisfaire les besoins de formation et de développement d'un secteur et soutenu par l'ensemble des acteurs intéressés.

2.4.2 Informations nécessaires

Toute étude du marché du travail doit reposer sur des informations valables pour être efficace. Les détails suivants sont indispensables aux études sectorielles:

- nombre d'entreprises, par taille et par sous-secteur;
- nombre de personnes employées, par sous-secteur et tendances;
- nombre de personnes employées, par métier;

- rendement par sous-secteur et tendances;
- estimations du roulement de la main-d'œuvre;
- exportations par sous-secteur et tendances;
- nombre de postes vacants par sous-secteur et métier; et
- nombre de personnes quittant le système d'enseignement et de formation, par métier et niveau de compétence.

Si certaines de ces informations font défaut, elles peuvent être recueillies dans le cadre de l'étude sectorielle. Pour ce faire, on peut utiliser des enquêtes réalisées par les employeurs et les informations qui émanent directement des bureaux de placement et des organismes de formation. Dans d'autres cas, il peut s'avérer nécessaire d'évaluer des chiffres – p. ex. roulement du personnel – en étudiant les informations existantes sur d'autres pays, d'autres secteurs, etc. La qualité et la consistance des informations disponibles ont un impact majeur sur la qualité des prévisions relatives au marché, à la main-d'œuvre et autres qui seront établies dans le cadre de l'étude sectorielle.

2.4.3 Organiser une étude sectorielle

Le diagramme ci-dessus définit les procédures à suivre pour organiser une étude sectorielle. La première étape consiste à créer un comité directeur afin de représenter les différents intérêts en jeu: experts du secteur public (ministères, agences de l'État, universités), représentants des partenaires sociaux, employeurs clés et experts en ressources humaines issus des organismes de formation et des entreprises clés du secteur. Ce mécanisme de consultation s'avère efficace. Ce groupe sera fortement impliqué dans la spécification et la désignation du mandataire chargé de réaliser l'étude, la sélection des contractants, ainsi que le suivi et l'évaluation du projet.

Procédure d'organisation d'une étude sectorielle

- Créer un comité directeur
- Définir la liste des spécifications/offres
- Présenter les offres
- Le comité directeur évalue les offres

2.4.4 Recherche

Pour comprendre les besoins du marché du travail dans certains secteurs, il faut non seulement disposer de bonnes informations et de mécanismes de consultation efficaces mais aussi effectuer des recherches approfondies à intervalles réguliers. Ces recherches devraient être confiées à des experts du marché du travail et sectoriels, tandis qu'un comité directeur représentant les groupes évoqués précédemment assurerait la coordination.

Les études sectorielles devraient adopter l'approche suivante:

- analyse de la situation actuelle dans le secteur, en incluant la composition de la branche, la position concurrentielle, les marchés, la technologie, le personnel et les compétences, l'offre de formation;
- identification des facteurs clés pour l'avenir, tels que la concurrence, les technologies, la législation, les changements du marché, les tendances du marché du travail, l'identification des déficits sur le marché du travail et en termes de compétences;
- proposition d'orientation stratégique future pour le secteur couvrant les marchés, la technologie, l'organisation du travail, les développements de l'industrie/des entreprises;
- analyse des exigences de la stratégie en termes d'emploi, de compétences et de formation, en ce compris les prévisions relatives à l'emploi, les compétences et la formation requises;
- recommandations applicables à une stratégie de développement des ressources humaines pour le secteur, à l'inclusion des politiques et des programmes requis; et
- élaboration d'un plan d'action sectoriel applicable aux ressources humaines, en intégrant des questions telles que le perfectionnement de la gestion, le développement des compétences, les stratégies de recrutement, les programmes de formation, etc., et l'identification des actions requises par l'industrie en général, les organismes d'enseignement et de formation, les entreprises et les divers ministères et agences gouvernementaux compétents.

La réussite d'une étude sectorielle est influencée par un certain nombre de facteurs:

- l'établissement de liens étroits avec les acteurs clés du secteur;
- la cohérence de la présentation et des conclusions du rapport;
- la présentation de recommandations claires et étayées résultant de l'analyse;
- l'élaboration d'un plan d'action devant être mis en œuvre par le comité directeur, dans lequel on définit clairement les rôles et responsabilités respectifs des personnes impliquées, les coûts et les options de financement;
- l'accord relatif à la mise en œuvre de ce plan d'action par les bailleurs de fonds et les représentants de l'industrie; et
- l'accord relatif à un système réalisable visant à contrôler la mise en œuvre et l'impact du plan d'action, ainsi qu'à assurer une mise à jour régulière des résultats de l'étude.

Le fait de confier à l'État un rôle important dans la réalisation des études sectorielles présente de nombreux avantages:

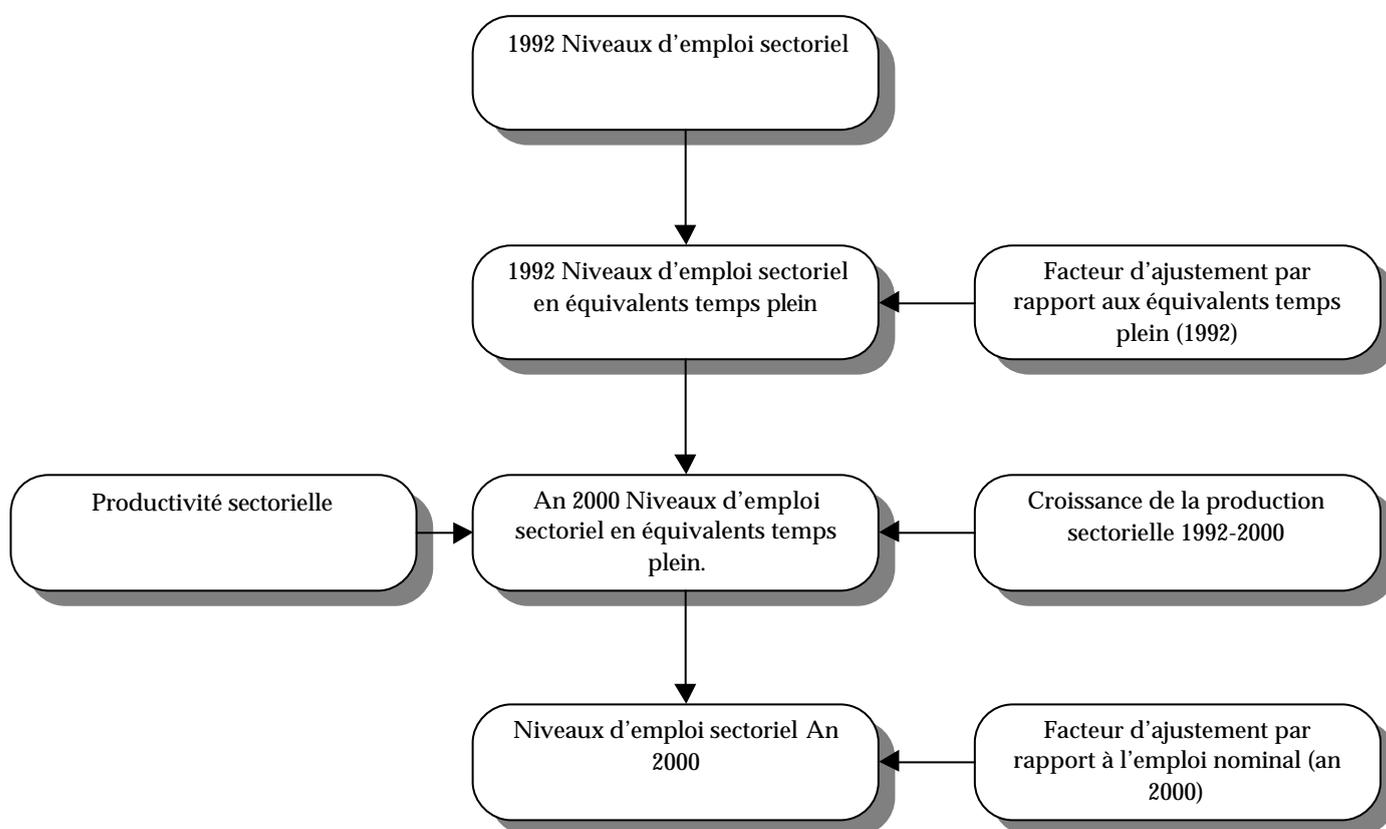
- les profits inhérents à l'analyse dépassent la sphère des entreprises individuelles;
- les actions consécutives sont compatibles avec la politique gouvernementale;
- les stratégies consécutives correspondent aux développements à l'étranger;
- elles ont un impact majeur sur les entreprises/PME nationales;
- les besoins de la formation initiale et continue sont identifiés;
- les besoins des cadres et des travailleurs en matière de développement et de formation sont identifiés.

2.5 Prévisions relatives au marché du travail - Un élément à part entière des études sectorielles

La préparation des prévisions relatives à l'évolution de la demande de main-d'œuvre au sein des différents secteurs fait partie intégrante des études sectorielles. Pour des raisons pratiques, il convient d'opérer une division par métier si l'on entend permettre au système de formation de prendre les mesures nécessaires pour répondre à cette demande. Dans le contexte d'une étude sectorielle, ces prévisions peuvent reposer sur une large série d'informations qui rattachent la demande du marché du travail aux prévisions touchant le développement des entreprises, en termes de croissance de la production, de croissance du marché, de hausse de la productivité, d'évaluations du renouvellement du personnel, etc.

Le diagramme ci-dessous illustre cette situation.

Estimation de l'emploi sectoriel total pour l'an 2000



2.5.1 Analyse des professions

Les études sectorielles s'avèrent efficaces pour identifier les besoins futurs du marché du travail et de compétences, ainsi que les métiers clés 'modifiés'. Isolées, elles ne fournissent cependant pas assez d'informations pour spécifier la mise à jour des cursus, des normes et des qualifications requises pour un métier donné. L'analyse des professions permet par contre d'y arriver. Cette méthode examine en effet en détail un métier ou une famille de métiers.

L'analyse des professions inclut les étapes suivantes:

1. identification des tâches professionnelles et des connaissances requises pour un métier spécifique;
2. élaboration de normes de performance pour chaque activité professionnelle;

3. regroupement des activités de travail en modules et niveaux;
4. élaborations de cursus pour chaque module;
5. mise au point d'un système de certification agréé pour chaque module;
6. développement de qualifications reconnues pour un groupe de modules;
7. obtenir l'acceptation du système proposé par toutes les parties intéressées.

Méthodologie applicable à l'analyse des professions

Le diagramme ci-dessous illustre cette méthode. Le processus présente les atouts suivants:

- il débute par les tâches effectuées dans le cadre de l'emploi et identifie les activités fondamentales et spécialisées, de même que les activités susceptibles de revêtir une importance plus ou moins marquée à l'avenir;
- il inclut non seulement les compétences spécifiques requises pour un métier particulier mais aussi les connaissances et les compétences personnelles y afférentes;
- il élabore des normes qui précisent les éléments nécessaires pour s'acquitter des activités au niveau requis;
- les employeurs comme les spécialistes de la formation sont impliqués dans le processus d'élaboration des normes professionnelles, des programmes de formation et des qualifications;
- il promeut un système modulaire autorisant une approche flexible en ce qui concerne l'acquisition des qualifications correspondantes, ce qui permet aux nouveaux venus sur le marché du travail comme aux employés existants d'acquérir les compétences voulues; et
- il facilite la progression des employés, qui passent d'un niveau de qualification basique à un niveau supérieur plus spécialisé.

Méthodologie relative à l'analyse des professions

SOURCE	ÉTAPES
ENQUÊTE PAR COURRIER	Identification des activités professionnelles <ul style="list-style-type: none"> ■ Pratiques ■ Individuelles ■ Connaissance
EXPERTS EN LA MATIÈRE	Élaboration de normes de performance pour chaque activité
EMPLOYEURS CLÉS	Validation des activités et des critères de performance par 10 employeurs clés
ENQUÊTE PAR COURRIER	Classification des activités en catégories: de base, spécialisées, communes et individuelles
INTERVIEWS	Regroupement des activités de travail en modules <ul style="list-style-type: none"> ■ durée ■ séquençement ■ lieu de la prestation

Lors de la réalisation d'une analyse sectorielle, il est nécessaire d'acquérir une connaissance approfondie et complète d'un métier donné. C'est la raison pour laquelle l'efficacité d'un tel programme de travail se trouvera renforcée si on la met en rapport avec des métiers clés, du moins dans un premier temps. Les études sectorielles évoquées précédemment permettent d'identifier ces métiers clés.

2.6 Exigences institutionnelles

2.6.1 Mécanismes de consultation

Les mécanismes institutionnels peuvent être de nature formelle ou informelle. Les deux démarches sont essentielles et exigent l'instauration de mécanismes de consultation efficaces. Le processus de consultation déployé dans ce domaine implique des décideurs, des organismes d'enseignement et de formation, des analystes du marché du travail et de la formation, des représentants patronaux, des syndicats et des employeurs.

Un mode de consultation formel peut se dérouler aux niveaux suivants:

- se mettre d'accord sur les objectifs politiques à atteindre pour les différents secteurs;
- identifier les facteurs qui auront un impact sur les besoins futurs du marché du travail et en matière de compétences;
- identifier les besoins futurs du marché du travail et de compétences; et
- superviser l'adaptation de l'offre d'enseignement et de formation existante afin de répondre aux nouveaux besoins de compétences.

Le type de consultation et d'expertise des parties impliquées varie pour ces différents niveaux. À titre d'exemple:

Niveau	Institutions à impliquer – Patrons et syndicats.
Se mettre d'accord sur les objectifs politiques	Représentants ministériels supérieurs pour les secteurs spécifiques
Identifier les facteurs qui auront un impact sur les futurs besoins de compétences de la main-d'œuvre	Experts sectoriels des universités, agences publiques & privées, ministères, représentants patronaux et syndicaux responsables des secteurs visés, employeurs clés du secteur.
Identifier les besoins futurs de main-d'œuvre & de compétences	Experts en ressources humaines (RH) des employeurs, des représentants de l'État, des fonctionnaires de l'État, des syndicats.
Superviser l'adaptation de l'offre d'enseignement et de formation existante	Représentants des organismes de formation, représentants ministériels et publics, experts en RH du secteur privé, représentants patronaux/syndicaux.

L'identification des besoins de compétences et de formation et l'adaptation de l'offre de formation exigent la coopération de tous les intéressés identifiés ci-dessus. Si certains d'entre eux ne participent pas à la consultation, le processus d'identification et d'adaptation se trouvera affaibli. Il se peut par exemple que les nouveaux besoins en compétences des entreprises ne soient pas identifiés de façon complète et précise si les employeurs ne sont pas impliqués. Et si les responsables éducatifs sont absents, les changements qui doivent être réalisés au niveau des cursus, des qualifications, etc., pourraient ne pas être assurés.

Idéalement, les institutions concernées doivent mettre au point une approche cohérente et exhaustive afin de traiter les informations récoltées par le biais de la consultation et de la recherche.

2.6.2 Exigences liées à l'expertise et coûts

Comme nous l'avons expliqué précédemment, une analyse efficace du marché du travail demande quatre ingrédients: information, recherche, consultation, ainsi que surveillance et évaluation continues. Sur le plan de la consultation, les différents groupes d'intérêts – y compris les partenaires sociaux, les employeurs, les organismes d'enseignement et de formation, les experts en formation professionnelle, sans oublier les ministères compétents et les agences connexes – doivent s'engager à consacrer du temps à la supervision des recherches, allouer des ressources pour la délégation et la mise en œuvre de la recherche, la collecte d'informations pertinentes et l'application des plans d'action résultant du programme convenu.

En ce qui concerne le rassemblement des informations, l'intervention d'experts en analyse du marché du travail – statistiques, marché du travail et collecte de renseignements – est requise (p. ex. enquêtes, interviews, etc.). Ces experts peuvent:

- identifier les informations nécessaires à une planification efficace du marché du travail;
- organiser la collecte des informations nécessaires;
- analyser les informations récoltées de façon à aider les décideurs; et,
- examiner les implications de leur analyse avec les non-spécialistes.

Bien que des experts internationaux puissent contribuer à l'élaboration de nouveaux systèmes d'information sur le marché du travail, il est essentiel de développer cette expertise dans chaque pays. On peut par exemple envisager de soutenir des programmes concernant le marché du travail dans les universités et les lycées aux niveaux des premier et deuxième cycles, vraisemblablement au sein des départements économie/sociologie. Il est également possible de développer les compétences des individus déjà impliqués dans ce type de travail par le biais de voyages d'études ou en proposant des bourses d'études qui leur permettront d'acquérir dans d'autres pays (Royaume-Uni, Etats-Unis, etc.) les qualifications requises par le marché du travail.

Les études du marché du travail et l'expertise y afférente sont spécialement indispensables pour mener à bien des études sectorielles. Des connaissances du secteur de l'enseignement et de la formation sont également nécessaires, tant pour les études sectorielles qu'aux fins de l'analyse des professions. Cette expertise peut être acquise par le biais d'une démarche similaire à celle évoquée plus haut. Les sociétés internationales de conseillers en affaires réalisent souvent des études sectorielles et ont accès à divers développements du marché, technologiques et législatifs qui touchent des secteurs spécifiques. Ces conseillers doivent impérativement travailler avec des spécialistes du marché du travail et de la formation, qui possèdent non seulement l'expertise technique requise mais aussi des connaissances approfondies des situations locales et nationales.

Il est possible de former des experts en formation professionnelle en apprenant à des professeurs/formateurs d'écoles secondaires à réaliser une analyse des professions, tant à partir du système de formation que de l'industrie. Ces experts peuvent trouver une aide précieuse auprès des spécialistes internationaux et tirer profit de visites d'études dans d'autres pays.

Les études sectorielles nécessitent l'octroi de fonds afin de désigner des conseillers externes dotés de l'expertise requise pour s'acquitter de la tâche. Ces études peuvent générer des frais compris entre 35.000 – 127.000 EUR et doivent dès lors faire l'objet d'une gestion efficace.

L'analyse des professions implique quant à elle l'allocation de ressources au sein du système de formation professionnelle ou de l'industrie. L'exécution de ce travail peut requérir l'équivalent d'une année-personne pour chaque profession à étudier.

Annexes (partie II)

Les informations contenues dans les annexes font état des activités déployées pour un certain nombre de pays partenaires dans le cadre du projet 'Training needs analysis and standards initiative', lequel bénéficie du soutien de la Fondation européenne pour la formation. Chaque annexe/rapport comprend une analyse de la situation actuelle dans ce domaine très vaste, qui couvre l'analyse des besoins et l'élaboration des normes, les priorités et les futures actions recommandées.

Soucieux de garantir un impact maximal, la Fondation européenne pour la formation et les pays partenaires ont convenu que chaque pays devait décider du type d'assistance technique le plus pertinent dans le cadre de cette initiative. Par conséquent, l'assistance fournie a été taillée sur mesure pour chacun des pays visés. Certaines tendances communes ont été identifiées sur le plan des besoins, etc., et ont été présentées dans ces annexes. Les solutions et les actions futures recommandées reposaient toutefois sur la convention institutionnelle existante au sein de chaque pays.

Comme c'était le cas lors d'initiatives comparables, il importe de déterminer les avantages concrets que les pays partenaires ont tirés de leur participation à ce projet. En ce qui concerne les pays mis en évidence dans le rapport, nous pouvons identifier les actions suivantes:

- L'Estonie a dirigé sa première étude sectorielle sur le secteur du bois. D'autres études sont en cours dans les secteurs de l'ingénierie et de la technologie de l'information; ces études reposent sur une évaluation détaillée de la méthodologie appliquée et la réaction positive des employeurs, des syndicats et de divers ministères gouvernementaux.
- La Lituanie commande actuellement sa première étude sectorielle de la vente au détail. Un comité directeur spécialisé paritaire a été créé en vue de superviser toutes les phases de l'étude. L'objectif consiste à évaluer les résultats et la méthodologie utilisée avant d'émettre des recommandations relatives aux actions futures, exprimées en termes d'identification et de réaction aux besoins changeants du marché du travail au sein de l'économie lituanienne.
- Des experts slovènes ont considéré le projet comme une base leur permettant d'approfondir leur compréhension des méthodes et techniques mises en œuvre à l'échelle internationale en vue de renforcer l'élaboration d'une offre plus adaptée en matière de formation professionnelle/développement des ressources humaines, tant de la part de l'État que du secteur privé en Slovénie. Les mesures prises dans ce domaine à l'avenir s'appuieront sur d'autres modèles internationaux, notamment l'approche proposée dans le cadre de ce projet.

Annexe 1 (partie II): Analyse du marché du travail en Estonie

Terry Corcoran

Sources des informations relatives au marché du travail en Estonie

Types d'informations relatives au marché du travail et détermination de leur importance

Plusieurs méthodes permettent de classer les informations relatives au marché du travail utiles aux décideurs et aux autres acteurs du marché. À titre d'exemple, les informations actuelles et historiques peuvent se présenter sous les formes suivantes:

- **Type A:** Données officielles concernant l'emploi, le chômage et la main-d'œuvre; produites à intervalles réguliers, elles peuvent servir à identifier des tendances quantitatives agrégées par secteur, métier, âge, etc.;
- **Type B:** Études et enquêtes occasionnelles ou spéciales, qui se limitent à des secteurs ou des questions spécifiques (p. ex. pénurie de main-d'œuvre). Celles-ci tendent à fournir des informations plus partielles mais généralement plus détaillées;
- **Type C:** Enquêtes ou processus générant des informations plus incertaines ou plus qualitatives. Ils se concentrent habituellement sur des problèmes spécifiques, tels que le contenu changeant des emplois individuels; et
- **Type D:** Du point de vue de l'offre, les données relatives aux sorties actuelles du système éducatif (formation générale et professionnelle) peuvent fournir un complément d'information essentiel aux renseignements de type A ci-dessus.

Une deuxième question concerne la mesure dans laquelle les informations disponibles sont "prospectives", dans le sens où elles constituent la base des prévisions relatives aux tendances futures. Dans ce contexte, les informations de type A peuvent servir – jusqu'à un certain degré – de base aux projections de tendances générales et à l'identification des principales tensions potentielles sur le marché du travail pour des groupes de métiers ou de qualifications raisonnablement agrégés. Dans le cadre de ces projections générales, les informations de type B peuvent contribuer à établir des changements plus détaillés dans les modèles professionnels susceptibles de revêtir une importance particulière pour les secteurs individuels de l'activité économique. Quant aux informations de type C, elles peuvent s'avérer utiles pour identifier les changements structurels au sein des métiers – la compréhension de ces derniers peut être essentielle à l'interprétation pratique des tendances et projections quantitatives.

Dans la pratique, les quatre types d'informations sont capitaux pour comprendre la direction du changement opéré sur le marché du travail. Cette compréhension est de toute évidence très importante pour les responsables de la planification centrale et de l'orientation de la formation professionnelle. Même dans un système décentralisé ou déterminé par le marché, elle constitue une donnée d'entrée ayant une influence clé sur les décisions des travailleurs et des nouveaux venus sur le marché du travail, des employeurs et des investisseurs potentiels, ainsi que des gestionnaires des organismes d'enseignement et de formation publics et privés.

12 Terry Corcoran est économiste principal auprès de la FÁS, l'autorité irlandaise compétente en matière d'emploi et de formation. Il a participé personnellement à la préparation du présent rapport et les opinions et recommandations exprimées ici sont les siennes.

Disponibilité de ces informations en Estonie

Le système de mise à disposition des informations de type A est bien développé en Estonie. L'Annexe B contient une analyse détaillée des principales séries globales relatives à l'emploi, au chômage et à la main-d'œuvre. La décision de réaliser des enquêtes sur la population active en 1995 et 1997 et de les répéter plus fréquemment à l'avenir a fourni une multitude d'informations sur la dynamique du marché du travail.

Il est inévitablement plus complexe de déterminer la mesure dans laquelle des enquêtes spéciales (informations de type B) ont été mises en œuvre. Dans un passé proche, de telles études ont cependant été effectuées par les services de l'emploi et la Fondation européenne pour la formation.

L'étude des services de l'emploi visait des entreprises d'une série de secteurs. Les données récoltées comprenaient des informations partielles sur la structure professionnelle actuelle de l'emploi, l'identification de métiers spécifiques qui feraient probablement l'objet de mesures de recrutement à l'avenir dans les entreprises, les principaux problèmes d'emploi/de main-d'œuvre auxquels l'entreprise est confrontée, ainsi que les prévisions visant le recours aux services des bureaux de placement.

L'étude de la Fondation se concentrait pour sa part sur 300 entreprises sélectionnées parmi les plus grandes d'Estonie. Une fois de plus, l'enquête a rassemblé des informations partielles sur le modèle professionnel de l'emploi actuel et futur. Elle s'est également attardée de manière plus détaillée sur les opinions des employeurs à propos des thèmes suivants:

- méthodes et canaux de recrutement, ainsi que l'ampleur du rôle des qualifications en tant que critères de recrutement;
- interaction avec les écoles professionnelles sur le plan de la formation initiale (en tant que source de recrutement, offre d'une expérience professionnelle aux étudiants, etc.);
- recyclage des travailleurs existants et manière dont il convient de l'organiser; et
- élaboration de systèmes nationaux de qualifications.

Dans chaque cas, ces études fournissent des informations utiles aux différents organismes responsables de leur mise en œuvre. En effet, certaines données récoltées par les services de l'emploi peuvent être intéressantes pour le système de formation professionnelle, tandis que certains renseignements glanés par la Fondation serviront aux autorités du marché du travail. Pour une série de raisons très diverses, aucune étude ne produit toutefois de résultats susceptibles d'être comparés rapidement avec les résultats d'enquêtes plus globales, telles que l'enquête sur la population active. La cause principale réside dans le fait qu'elles n'appliquent pas une approche exhaustive à la collecte des informations professionnelles. Sur la base de ces études, il est dès lors difficile de tirer des conclusions sur l'équilibre relatif entre l'offre et la demande dans certains métiers, pour l'économie en tant que tout. Ce type d'information s'avère le plus utile en tant qu'indicateur des priorités au niveau de l'offre de formation professionnelle et d'autres interventions visant le marché du travail.

Les informations plus incertaines de type C sont d'abord détenues par les personnes directement impliquées dans la gestion des ressources humaines au sein des entreprises et par les individus qui, au sein du système de formation professionnelle (offrants et experts), ont noué de bons contacts avec les entreprises. À l'échelle internationale, ces types de contact reposent souvent sur une base *adaptée*. Ce processus reçoit actuellement une base un peu plus formelle en Estonie, dans le cadre de l'élaboration d'un système national de qualifications. Cette démarche implique des entreprises (par le biais des Conseils professionnels de la Chambre estonienne du Commerce) et les ministères des Affaires sociales et de l'éducation, qui ont pour tâche d'identifier les compétences clés et les qualifications requises pour chaque métier. Aussi longtemps que l'on veillera à effectuer une analyse régulière, les organismes de formation professionnelle devraient ainsi rester informés des changements affectant la nature des différents métiers.

Enfin, des informations de type D sont rapidement disponibles. Le ministère de l'Éducation possède un système bien élaboré de collecte de données relatif à toutes les sections du système éducatif; l'Office statistique publie les résultats dans le *Statistical Yearbook (Annuaire statistique)* et – de manière plus

détaillée – dans l'annuaire spécial des statistiques de l'éducation. Les données fournies incluent une série de valeurs annuelles sur le nombre de diplômés issus de chaque niveau du système éducatif, classées par domaine de spécialisation lorsque cela s'avère pertinent. Le ministère a également mis au point un modèle de flux qui identifie les transitions entre les différents niveaux éducatifs. Il est ainsi possible de déterminer le flux *net* de jeunes gens terminant les diverses étapes successives d'enseignement et de formation.

Utilisation actuelle et diffusion des informations du marché du travail

Les éléments précédents démontrent clairement l'existence d'une large gamme d'informations relatives à la dynamique du marché du travail estonien. Dans certains cas – mais pas tous, les sources de données incluent des détails sur la structure professionnelle, qui constitue le centre d'intérêt essentiel du présent rapport.

Lacunes

Nous pouvons identifier deux lacunes majeures dans le système d'information actuel du marché du travail.

Premièrement, aucun centre de liaison doté des ressources nécessaires à la collecte et l'analyse des informations disponibles sur le plan professionnel n'a été établi. Il n'existe par conséquent aucun consensus largement partagé et bien compris sur la structure professionnelle de l'emploi et des forces qui l'ont influencée. Cette situation trouve une explication partielle dans le fait que les principales données professionnelles issues de l'enquête sur la population active réalisée en 1995 n'ont été disponibles que récemment. Le fait que ces données soient à présent disponibles et mises à jour régulièrement offre l'occasion d'étudier les changements survenus dans la structure professionnelle et susceptibles d'être profitables pour nombre d'acteurs du marché du travail et du système de formation professionnelle.

Deuxièmement, les tentatives visant à prévoir les futures tendances de l'offre et de la demande ont été limitées à ce jour. Une approche "prospective" caractérise certaines études spécifiques décrites précédemment et le travail d'élaboration des qualifications nationales. La valeur de ces exercices se trouve cependant diminuée par l'absence d'une vue d'ensemble plus large, qui fournirait un contexte d'interprétation adéquat. Deux méthodes d'élaboration de cette vue d'ensemble sont envisageables:

- mettre en œuvre des études systématiques des besoins spécifiques en main-d'œuvre et en formation dans les secteurs clés individuels ou les branches d'activités, lesquelles études seront fermement ancrées dans une évaluation stratégique de la situation actuelle et des perspectives liées au secteur concerné; et
- une évaluation agrégée des perspectives de changement dans la structure professionnelle de l'emploi et de l'offre de main-d'œuvre, fondée sur un consensus ou des pronostics applicables à la macro-économie bénéficiant d'une large reconnaissance.

Les deux approches ont été utilisées avec un certain succès en Irlande. La question est maintenant de savoir si elles peuvent être appliquées en Estonie, si l'on tient compte des conditions particulières inhérentes au pays, dont la disponibilité des données, la disponibilité locale des formes d'expertises nécessaires et le niveau atteint par le pays dans le cadre de son évolution vers une économie de marché. Il est donc préférable d'examiner ce problème de façon distincte, en le mettant en parallèle avec chacune des deux approches susmentionnées.

Études sectorielles

Vu l'importance capitale de l'approche impliquant une étude sectorielle en termes de référence, l'Annexe C détaille davantage les caractéristiques d'une étude typique.

Il ressort des informations récoltées lors de la visite en Estonie que les ressources locales indispensables pour mener à bien les différentes étapes d'une étude sectorielle, en s'appuyant sur le modèle élaboré en Irlande, sont effectivement présentes. Le fait vaut certainement pour les étapes qui incluent la collecte de données statistiques émanant de sociétés, tant sur le plan de la conception de questionnaires appropriés (la Fondation elle-même jouit d'une certaine expérience en la matière) que de la gestion de l'enquête; au moins un organisme de recherche indépendant doit posséder un dossier réunissant les études des entreprises et entretenir de bons contacts avec ces dernières.

Des difficultés pourraient cependant se poser au niveau de l'élaboration d'une vue d'ensemble stratégique des perspectives sectorielles. Dans le cas de l'Irlande, ce travail a normalement été effectué par des consultants en gestion du secteur privé spécialisés en stratégie concurrentielle; or, ce type de profession de conseil semble relativement peu développé en Estonie. Il convient toutefois de souligner qu'une majeure partie des ouvrages de référence internationaux actuellement consacrés à la stratégie concurrentielle – et tout spécialement les éléments les plus significatifs pour l'approche sectorielle – constituent une excroissance du domaine scolaire de l'économie industrielle. Un certain nombre de chercheurs travaillent d'ores et déjà sur ce sujet en Estonie, comme l'ont démontré la série d'articles estoniens parus dans une publication récente 'Estonian Economy and European Integration'¹³, et plus particulièrement les parties traitant des développements sectoriels.

Évaluations globales

Des évaluations multisectorielles relatives aux futurs développements professionnels se déroulent selon un certain nombre d'étapes. Du côté de la demande, celles-ci impliquent:

- l'établissement de prévisions relatives à l'emploi, par secteur d'activité et en s'appuyant sur les prévisions macro-économiques disponibles;
- l'élaboration de projections relatives à la structure professionnelle de l'emploi au sein de chaque secteur;
- la combinaison de ces deux éléments afin d'établir des projections d'emploi multisectorielles agrégées, classées par métier; et
- l'établissement de projections relatives à la demande, classées en fonction du niveau d'instruction général requis et fondées sur les prévisions professionnelles.

Du côté de l'offre:

- utiliser les données existantes sur le niveau d'instruction de la main-d'œuvre, ainsi que les hypothèses relatives à l'attrition pour cause de retraite, abandon, décès, etc., en vue d'évaluer la composition éducative de la main-d'œuvre " survivante " à diverses dates ultérieures;
- estimer le niveau d'instruction des nouveaux venus sur le marché du travail, sur la base des données relatives aux étudiants sortant des systèmes d'enseignement général et de formation professionnelle; et
- combiner ces éléments afin d'établir des projections ultérieures relatives à l'ensemble de la main-d'œuvre, classées par niveau d'instruction.

La comparaison entre les projections concernant l'emploi et la main-d'œuvre peut indiquer si des tensions significatives sont susceptibles d'apparaître entre la demande et la disponibilité de personnes dotées de différents niveaux de qualification.

13 Édité par B. Berg et publié par l'Institut de recherche de l'économie finlandaise, 1997.

Une analyse des sources d'information existantes (voir Section 2 ci-dessus et Annexe B) montre clairement qu'il existe suffisamment de données pour étayer la mise en œuvre d'un exercice préliminaire en respectant ces principes. Il y a cependant certaines limitations par rapport à l'approche irlandaise, les principales restrictions étant les suivantes:

- la taille plus importante de l'échantillon pris en considération dans l'enquête irlandaise sur la population active, ainsi que la disponibilité de données de recensement à 5 ans d'intervalles, permettent d'analyser l'emploi en termes de 45 catégories professionnelles, qui compte chacune 29 sous-groupes d'activité. Comme l'illustre l'Annexe B, la portée d'une analyse détaillée serait plus limitée en Estonie; et
- il existe en Irlande une série chronologique longue et assez stable sur les tendances de la composition professionnelle au sein des différents secteurs. Les données historiques relatives à ces tendances sont plus problématiques en Estonie. De plus, les tendances précédentes pourraient revêtir une valeur plus limitée en tant que guide des évolutions futures, étant donné l'ampleur des changements survenus récemment dans l'organisation économique du pays. Il peut dès lors s'avérer nécessaire d'explorer d'autres bases de projection applicables aux tendances professionnelles au sein des secteurs. Une possibilité prometteuse résiderait dans l'établissement de comparaisons entre la structure professionnelle des branches industrielles en Estonie et celle d'autres pays, ainsi que dans la définition d'avis sur l'évolution chronologique probable de leur convergence.

En dépit de ces *obstacles*, il serait intéressant d'élaborer à ce stade du processus une série de projections établissant les implications professionnelles générales potentielles des projections actuellement mises au point par le ministère des Finances¹⁴. L'Estonie sort lentement d'une période de restructuration et de régression de l'emploi et ce dernier devrait progresser à l'avenir. Simultanément, les perspectives démographiques sont telles que la croissance de la main-d'œuvre sera sans doute lente et le taux de chômage est déjà faible dans certains métiers. Dans ces conditions, l'établissement de projections relatives à un nombre restreint de secteurs et de groupes professionnels peut contribuer à identifier les tensions potentielles sur le marché du travail.

Actions proposées

Études sectorielles

Les autorités estoniennes devraient prendre les dispositions requises pour mener à bien au moins deux études sectorielles initiales, en veillant à permettre l'extension de leur portée à d'autres secteurs au fil du temps. Au vu de leur importance pour les futures perspectives économiques du pays, les deux branches d'activités analysées devraient idéalement concerner la production alimentaire et le traitement des produits sylvicoles.

Il est également recommandé de confier la responsabilité générale de ces études à la Fondation, en ayant recours à l'Observatoire national, étant donné sa situation spécifique d'interface entre le système d'emploi et le système de formation professionnelle, ainsi que les travaux déjà réalisés par ce dernier au niveau des flux d'informations. Pour accomplir sa mission, l'Observatoire devrait bénéficier du soutien de deux groupes consultatifs, à deux niveaux différents:

- un groupe général d'orientation pour les études sectorielles, qui représente les divers organismes composant actuellement le groupe d'experts de l'Observatoire national. Les représentants individuels ne doivent pas obligatoirement être les membres du groupe d'experts; ils devraient être désignés en fonction de leurs connaissances analytiques, dans le but d'apporter une contribution concrète au processus. Ce groupe d'orientation fournirait des conseils sur l'élaboration du programme d'études général et sur la mise en œuvre de plans d'action résultant des études.

14 Voir *Indicateurs de tendances futures* ci-après.

- Un groupe consultatif *spécial* pour chaque étude individuelle. Celui-ci devrait être représentatif des entreprises du secteur concerné, de l'expertise sectorielle des ministères compétents (généralement: Éducation, Économie et Affaires sociales) et des agences de développement, ainsi que d'au moins un organisme de formation professionnelle étroitement lié au secteur concerné. Le groupe consultatif serait davantage impliqué dans la conception et la mise en œuvre de l'étude sectorielle et devrait plus particulièrement contribuer au développement de l'évaluation sectorielle stratégique.

Il est en outre conseillé que l'Observatoire ait recours aux services à temps plein d'un chercheur professionnel spécialisé en économie industrielle, qui serait chargé de gérer les deux premières études sectorielles. Cette personne aurait pour tâche de définir les spécifications de l'étude en collaboration avec le groupe consultatif et de prendre en charge les parties de l'étude impliquant des recherches documentaires, tout en assurant la gestion du projet. La partie consacrée à l'étude des entreprises et la facilitation des ateliers/séminaires industriels devraient être confiées à un institut estonien indépendant d'études de marché, dont le choix résulterait d'un appel d'offres.

On considère qu'il y aura un certain chevauchement temporel entre les deux premières études. Si l'on se réfère au calendrier défini pour des études irlandaises récentes, il serait possible de terminer la première étude à la fin de l'année 1998 si celle-ci est entamée au début de cette même année, tandis que la deuxième pourrait être achevée d'ici la mi-1999.

Évaluations générales

L'Observatoire devrait en outre développer un modèle général de prévision professionnelle afin de fournir une première série de prévisions globales au cours de l'année 1998.

L'Observatoire dispose déjà des compétences requises pour mener à bien un tel projet mais ses ressources sont étirées. Il serait par conséquent avantageux d'employer (sur une base contractuelle) une personne dotée de connaissances statistiques, qui serait chargée d'exécuter ce travail sous la direction du personnel existant de l'Observatoire.

L'Observatoire devrait également veiller à obtenir l'avis d'un groupe de travail dont les membres seraient issus de l'Office statistique et de divisions des ministères de l'Éducation, de l'Économie, des Affaires sociales et des Finances, en ce qui concerne l'établissement des prévisions.

Conseil externe

Chacune des approches proposées précédemment est conçue de manière à exploiter au mieux l'expertise disponible en Estonie et à minimiser la nécessité de recourir à des conseillers externes. Il pourrait néanmoins être utile de faire appel à cette assistance externe pendant de courtes périodes, lors de certaines étapes.

Dans le cadre des études sectorielles, cette assistance prendrait la forme de brèves interventions (une semaine) de conseillers rompus à ce genre de tâche:

- lors de la conception de la première étude;
- au moment de la finalisation de l'évaluation stratégique; et
- pendant la rédaction du rapport.

Des interventions similaires seraient précieuses lors de l'évaluation globale:

- pendant la phase initiale du travail, afin de familiariser les responsables aux détails des techniques de prévision disponibles; et
- lors de la finalisation et de l'analyse des projections.

Informations officielles sur le marché du travail en Estonie

Informations relatives à l'emploi; niveau, modèle et tendances rétrospectives

Données multisectorielles

L'enquête sur la population active et le registre des entreprises constituent les deux principales sources potentielles de données multisectorielles en matière d'emploi. De ces deux sources et pour les motifs évoqués précédemment, l'enquête sur la population active peut offrir un point de départ utile lorsque l'on entend réaliser un examen détaillé de la situation du marché du travail.

Une série cohérente d'estimations annuelles de l'emploi global de 1989 à 1996 ont été établies par le Bureau de statistique d'Estonie. Les données relatives à la période 1989-95 s'appuient sur les résultats de l'enquête sur la population active réalisée en 1995 (une enquête par sondage impliquant 9.600 sujets interrogés). Cette enquête était la première du genre et a recueilli des données rétrospectives à partir de 1989, auprès de tous les individus âgés de 16 à 75 ans repris dans la population résidente de 1995. Une autre enquête a été effectuée en 1997 et les estimations de 1996 sont issues des résultats préliminaires de celle-ci.

Pour assurer la cohérence des données touchant les années antérieures à 1995, il a fallu adapter les données brutes rétrospectives extraites de l'enquête sur la population active. La principale raison motivant cette démarche était de tenir compte du fait qu'un nombre important de personnes actives en 1989 avaient émigré avant 1995 et n'étaient donc pas reflétées dans l'échantillon. Par conséquent, bien que l'enquête sur la population active indique une baisse de 11% depuis 1989 en ce qui concerne le taux d'emploi de la population toujours résidente en 1995, la série consistante officielle révèle une diminution de près de 22% dans l'emploi global pour la même période. L'estimation relative à 1996 présente une nouvelle chute limitée (- 1,6%) par rapport au niveau de 1995.

Données sectorielles

La série officielle des données relatives à l'emploi pour 1989-1996 identifie 16 branches d'activités économiques distinctes. Celles-ci figurent dans le tableau 1, ainsi que diverses données concernant les tendances de l'emploi depuis 1989. Il ressort de ces données que la régression de l'emploi observée ces dernières années s'est accompagnée d'une transformation de la structure même de l'emploi. Si l'emploi a chuté dans la plupart des activités identifiées, l'agriculture et la pêche, la construction, les soins de santé, la fabrication et l'exploitation minière figurent parmi les secteurs les plus sévèrement touchés. Parallèlement, l'emploi a enregistré une hausse dans plusieurs branches: la progression la plus marquée se situait dans le domaine financier (sur une base très limitée), mais a également été constatée dans la distribution, l'enseignement et l'administration publique. Les autres activités présentaient en 1996 des niveaux d'emploi généralement inchangés par rapport aux totaux de 1989.

Si l'on adopte le point de vue du présent rapport, les caractéristiques essentielles des données extraites de l'enquête sur la population active concernent le niveau des détails sectoriels fournis et le degré de fiabilité des estimations, surtout pour les plus petites branches d'activités. Les détails sectoriels sont importants car, au sein de secteurs apparemment homogènes comme la fabrication, des activités individuelles (p. ex. production alimentaire et ingénierie) peuvent présenter des modèles de demande de main-d'œuvre extrêmement différents et la croissance globale du secteur de la fabrication peut masquer des glissements majeurs entre ces activités.

Ces questions de détail et de fiabilité sont liées à la taille de l'échantillon couvert par l'enquête. Comme nous l'avons déjà fait remarquer, celui-ci était inférieur à 10.000 individus pour l'enquête de 1995, soit un sujet interrogé sur 115 personnes appartenant au groupe cible des 15-74 ans¹⁵.

15 À titre de comparaison, l'enquête irlandaise sur la population active réalisée en 1997 visait 148.000 sujets interrogés, soit un individu sur 25 parmi la population cible.

Tableau 1: Branches d'activités identifiées dans les séries de données officielles sur l'emploi, incluant les données conjoncturelles pour 1989-96

Branche d'activité	Emploi ('000)		Changement (%)	Part de l'emploi (%)	
	1989	1996	1989-96	1989	1996
Agriculture, sylviculture	150,8	59,7	-60%	18,0%	9,2%
Pêche	26,5	5,0	-81%	3,2%	0,8%
Exploitation de mines et de carrières	12,3	8,9	-28%	1,5%	1,4%
Fabrication manufacturière	214,9	154,4	-28%	25,6%	23,9%
Services publics	18,6	16,4	-12%	2,2%	2,5%
Construction	64,9	36,8	-43%	7,7%	5,7%
Distribution	61,6	85,8	39%	7,4%	13,3%
Hôtels et restauration	18,8	17,8	-5%	2,2%	2,8%
Transports, communications et stockage	65,6	64,7	-1%	7,8%	10,0%
Finances	3,9	6,6	69%	0,5%	1,0%
Services aux entreprises	33,6	32,3	-4%	4,0%	5,0%
Administration et défense publiques	32,8	35,0	7%	3,9%	5,4%
Éducation	51,0	56,3	10%	6,1%	8,7%
Soins de santé et prestations sociales	50,5	35,9	-29%	6,0%	5,6%
Services personnels et communautaires	30,2	28,8	-5%	3,6%	4,5%
Total	837,9	645,6	-23%	100,0%	100,0%

Source: Les estimations relatives à 1989 sont issues de l'Annuaire statistique de 1997. Les estimations relatives à 1996 fournies par le ministère des Finances sont fondées sur les résultats préliminaires de l'enquête de 1997 sur la population active.

En d'autres termes, certaines estimations plus limitées du tableau 1 (par exemple, celles qui concernent les activités telles que les finances et la pêche) reposent sur un très petit nombre de personnes interrogées. Les changements observés d'une année à l'autre dans les données relatives à ces activités devraient donc être traités avec le degré de précaution qui s'impose.

Simultanément, il est sans doute possible de présenter de manière plus détaillée les données publiées à propos de la fabrication manufacturière dans l'enquête sur la population active: alors que ce secteur représente près d'un quart de l'emploi total, il est seulement présenté de manière globale. La question de l'enquête sur le secteur d'activité est rédigée d'une manière qui permettrait une analyse plus détaillée de l'emploi par activité au sein de la fabrication manufacturière.

Enfin, des données limitées relatives à l'emploi sont disponibles dans le Registre des entreprises, dont la mise à jour est assurée sous la direction du ministère des Finances. Cette source d'information devrait en principe permettre d'analyser l'emploi par secteur de façon plus détaillée. Comme dans les autres pays, des problèmes se sont toutefois posés au niveau de la mise à jour du registre – problèmes qui, dans le cas précis de l'Estonie, ont été exacerbés par le rythme extrêmement rapide des changements structurels observés au niveau de l'entreprise. Ceci limite par conséquent le potentiel du registre en tant que source de données concernant les tendances passées en matière d'emploi. Une grande opération d'élimination des données superflues du registre est actuellement en cours; dès qu'elle sera terminée, le registre pourra constituer une source de données utiles sur le plan des tendances à court terme.

Étendue des détails professionnels dans ces sources

L'enquête sur la population active permet de récolter des informations détaillées sur les métiers des sujets interrogés. Dans le cadre des limites inhérentes à la taille de l'échantillon, il est possible d'analyser le modèle professionnel de l'emploi dans l'économie en général et dans les secteurs particuliers. Le tableau 2 reprend les informations pertinentes pour 1995.

Tableau 2: Emploi par métier au sein des différentes branches d'activités, printemps 1995

	Total	Cadres	Professionnel	Auxiliaire prof.	Employé administratif	Service/ventes	Ouvrier qualifié	Ouvrier semi-qualifié	Ouvriers non-qualifiés/ autres
Agriculture, sylviculture	100,0%	8,2%	3,9%	5,8%	2,6%	1,6%	51,8%	20,6%	5,6%
Pêche	100,0%	8,0%	3,0%	12,0%	2,0%	2,0%	43,0%	27,0%	3,0%
Exploitation de mines et de carrières	100,0%	11,2%	3,4%	0,0%	6,7%	1,1%	40,5%	31,5%	5,6%
Fabrication manufacturière	100,0%	11,9%	6,6%	5,7%	5,7%	0,8%	42,7%	16,4%	10,2%
Services publics	100,0%	9,9%	13,5%	10,5%	3,5%	0,0%	32,7%	25,7%	4,1%
Construction	100,0%	16,4%	2,9%	4,9%	2,5%	0,7%	52,5%	14,2%	5,9%
Distribution	100,0%	21,2%	3,5%	14,5%	6,9%	30,6%	9,0%	4,4%	10,0%
Hôtels et restauration	100,0%	10,3%	0,0%	6,4%	5,1%	51,9%	7,7%	1,9%	16,7%
Transport, communications et stockage	100,0%	10,7%	3,8%	7,4%	13,5%	4,8%	14,9%	39,1%	5,9%
Finances	100,0%	16,9%	19,7%	22,5%	32,4%	2,8%	2,8%	2,8%	0,0%
Services aux entreprises	100,0%	18,7%	23,6%	15,9%	3,3%	7,3%	12,2%	6,1%	13,0%
Administration et défense publiques	100,0%	16,6%	14,7%	29,0%	6,1%	13,7%	1,9%	4,1%	14,0%
Éducation	100,0%	6,5%	57,4%	10,0%	2,3%	7,4%	4,7%	1,6%	10,0%
Soins de santé et prestations sociales	100,0%	4,6%	22,0%	27,8%	5,1%	27,3%	3,2%	2,2%	7,8%
Services personnels et communautaires	100,0%	15,7%	29,1%	15,2%	4,4%	10,9%	5,7%	5,2%	13,9%
Total	100,0%	12,7%	12,4%	11,4%	5,7%	10,5%	24,9%	13,4%	9,0%

Source: Enquête sur la population active 1995, Volume 2, Tableau 14, page 86.

Le tableau illustre clairement le profil professionnel extrêmement varié de l'emploi dans les différents secteurs économiques. Le secteur manufacturier, où moins de 20% des emplois se situent au niveau de la gestion, offre par exemple un contraste marqué avec les secteurs des finances et des services aux entreprises, où ces métiers représentent près de 40% de l'emploi. Les types de différences observées entre les branches d'activités donnent à penser que les nouveaux changements qui toucheront la structure professionnelle de l'emploi en Estonie auront probablement un impact significatif sur le modèle professionnel de la demande de main-d'œuvre.

Aucune donnée n'a été publiée sur les tendances passées de la structure professionnelle de l'emploi à ce niveau récapitulatif (bien que l'on trouve un bref commentaire sur les changements professionnels survenus pendant la période de transition dans le Volume 2 de l'enquête de 1995 sur la population active). L'utilisation des données rétrospectives dans l'enquête de 1995 sur la population active en vue d'analyser les tendances passées serait de toute façon limitée. Il est en effet peu probable que les personnes actives en 1989 mais qui ont émigré avant 1995 présentaient la même distribution professionnelle que la main-d'œuvre globale. Le fait qu'elles ne soient pas reprises dans l'échantillon de 1995 pose donc de réels problèmes en ce qui concerne l'interprétation des données rétrospectives relatives aux métiers. En outre, les limites de précision inhérentes à la petite taille de l'échantillon sont encore plus marquées dans l'analyse des changements d'une année à l'autre que dans l'analyse de la structure professionnelle relative à une année donnée.

Enfin, des informations ont été récoltées à propos de l'acquis scolaire des sujets interrogés, bien que ces données n'aient pas été publiées dans l'enquête sur la population active. Ces informations sont codées de façon significative pour la structure éducative actuelle. Elles pourraient servir de base à l'analyse de l'acquis scolaire des personnes employées dans les différents métiers. Cette analyse contribuerait à identifier la nature et l'importance des liens existants entre l'enseignement et le marché du travail.

Aucune donnée professionnelle n'est disponible à partir du Registre des entreprises.

Informations relatives à la force de travail disponible

Main-d'œuvre

Offre globale de main-d'œuvre

Les tendances relatives à la taille de la population active sont déterminées par les développements observés dans la taille de la population en âge de travailler, ainsi que par les changements affectant le niveau de participation au marché du travail. À nouveau, il existe des séries chronologiques cohérentes relatives à ces agrégats en Estonie et le tableau 3 indique les principales tendances récentes.

Tableau 3: Population en âge de travailler et participation au marché du travail

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Population des 15-69 ans ('000)								
Hommes	519,6	522,7	523,7	522,8	512,5	507,8	504,4	500,9
Femmes	576,8	579,6	580,3	578,4	567,4	561,6	557,2	553,2
Total	1096,4	1102,3	1104,0	1101,2	1079,9	1069,4	1061,6	1054,1
Taux de participation								
Hommes	82,6%	82,1%	81,6%	80,5%	78,0%	77,9%	75,9%	75,0%
Femmes	71,7%	69,4%	67,6%	64,7%	63,1%	63,0%	61,7%	61,8%
Total	76,9%	75,5%	74,3%	72,2%	70,2%	70,1%	68,5%	68,1%
Population active ('000)								
Hommes	429,1	429,3	427,5	420,7	399,9	395,5	382,9	375,8
Femmes	413,5	402,4	392,3	374,1	357,9	353,9	344,0	341,8
Total	842,6	831,7	819,8	794,8	757,8	749,4	726,9	717,6

Source: Estonian Statistics Monthly, N° 10(70), p. 28

La période de transition a été caractérisée par une diminution modérée de la taille de la population en âge de travailler et une chute importante dans la participation au marché du travail. Ces deux baisses combinées ont réduit les effectifs de la population active d'environ 15% entre 1989 et 1996. La régression a été un peu plus marquée parmi la population active féminine que chez la population active masculine (17% contre 12%). Étant donné que les tendances démographiques masculines et féminines sont très similaires, le fait peut être imputé à une baisse plus rapide dans le taux de participation des femmes.

Malgré la diminution de la participation au marché du travail, le taux de participation global de 1995 est resté légèrement supérieur à celui des pays de l'Union européenne et égal au taux des États membres du Nord de l'UE, tels que le Danemark et l'Allemagne.

Âge, métier, niveau de scolarisation

Le tableau 4 reprend les données relatives aux changements observés ces dernières années dans la structure d'âge de la population active. Il ressort de ces chiffres que la principale baisse de participation a touché les groupes d'âges plus élevés et s'est surtout concentrée parmi les 55 ans et plus. La régression a été moins significative dans le groupe d'âge des 35-44 ans. Cette situation a entraîné une augmentation de la part de population active composée d'individus de ce groupe d'âge, laquelle est passée de 24% en 1989 à 27% en 1996. On a également noté une légère hausse dans la part du groupe d'âge le plus jeune (15-24 ans) de la population active.

Tableau 4: Population active par groupe d'âge

Groupe d'âge	1989			1995		
	('000)	Part de population active	Taux de participation	('000)	Part de population active	Taux de participation
15-24	109	13%	50%	102	14%	48%
25-34	218	26%	91%	180	25%	86%
35-44	201	24%	96%	198	27%	92%
45-54	184	22%	95%	156	21%	88%
55-69	131	16%	55%	91	13%	37%
Total 15-69	843	100%	77%	727	100%	69%

Source: Extrait des tableaux des pages 172-174 de l'Annuaire statistique 1997

Des données relatives aux occupations précédentes ont été rassemblées à propos des travailleurs sans emploi lors de l'enquête sur la population active, ce qui permet de fournir une répartition professionnelle de la population active globale pour 1995, présentée dans le tableau 5. (Aucune donnée rétrospective n'est incluse, pour les raisons avancées précédemment en rapport avec le tableau 2).

Tableau 5: Population active par métier, 1995

	('000)	(%)
Cadres	87,5	12%
Professionnels	84,8	12%
Auxiliaires professionnels	81,7	11%
Employés administratifs	40,3	6%
Service/ventes	78,3	11%
Ouvriers qualifiés	185,7	26%
Ouvriers semi-qualifiés	99,2	14%
Ouvriers non qualifiés/autres	69,0	9%
Total	726,5	100%

Source: Extrait du tableau 2 précédent et de l'enquête de 1995 sur la population active, Volume 2, tableau 33. Dans le cas des travailleurs sans emploi pour lesquels il n'est fait mention d'aucune occupation antérieure, il a été supposé que la raison résidait dans le fait qu'ils ne travaillaient pas précédemment et qu'ils possèdent le même profil professionnel que les individus pour lesquels il est fait état d'un métier.

À première vue, la répartition professionnelle de la force de travail disponible semble suivre celle de la demande de main-d'œuvre (comparaison des tableaux 2 et 5). Une étude plus approfondie des deux répartitions révèle cependant des différences essentielles, qui sont abordées dans la section suivante.

Enfin, dans le cas des personnes actives, les données de l'enquête sur la population active peuvent servir à analyser la structure de l'acquis scolaire pour l'ensemble de la population active.

L'équilibre sur le marché du travail

Le taux de chômage établit une comparaison entre le nombre de personnes sans emploi et les chiffres de la population active globale (actifs occupés + sans emploi). Cette mesure de l'équilibre entre l'offre et la demande de main-d'œuvre est la plus courante, tant pour l'économie dans son ensemble que pour les différents groupes de population active.

Estimations fondées sur l'enquête sur la population active

Au niveau agrégé, la série cohérente de données de l'Annuaire statistique indique que le taux de chômage en Estonie a augmenté de moins d'1% en 1989 pour se fixer à 8,7% au premier trimestre de 1995. Les premières estimations fondées sur l'enquête de 1997 sur la population active suggèrent que le taux moyen applicable à l'année complète était de 9,7% en 1995, que ce taux s'est élevé à 10,0% en 1996 pour retomber à quelque 9,5% en 1997.

Le taux de chômage dans les différents groupes professionnels est plus utile en ce qui concerne le présent dossier. Comme nous l'avons déjà souligné, les structures professionnelles de la demande et de l'offre de main-d'œuvre sont fort similaires. Les différences sont néanmoins suffisantes pour produire une variation majeure entre les taux de chômage des divers métiers, comme l'indique le tableau 6.

Tableau 6: Taux de chômage dans les différents métiers, 1995

	Actifs		Sans-emploi		Population active		Taux de chômage
	('000)	(%)	('000)	(%)	('000)	(%)	(%)
Cadres	84,1	12,7%	3,4	5,3%	87,5	12,0%	3,9%
Professionnels	82,1	12,4%	2,7	4,3%	84,8	11,7%	3,2%
Auxiliaires professionnels	75,5	11,4%	6,2	9,8%	81,7	11,2%	7,6%
Employés administratifs	37,9	5,7%	2,4	3,8%	40,3	5,5%	6,0%
Service/ventes	69,8	10,5%	8,6	13,5%	78,3	10,8%	10,9%
Ouvriers qualifiés	165,3	24,9%	20,3	32,0%	185,7	25,6%	11,0%
Ouvriers semi-qualifiés	88,8	13,4%	10,4	16,4%	99,2	13,7%	10,5%
Ouvriers non qualifiés/autres	59,5	9,0%	9,5	14,9%	69,0	9,5%	13,7%
Total	663,0	100,0%	63,5	100,0%	726,5	100,0%	8,7%

Source: voir tableau 5 précédent.

Les taux de chômage applicables aux cols blancs sont inférieurs à la moyenne de tous les métiers, avec des niveaux de chômage particulièrement bas parmi les cadres et les professionnels. Le taux de chômage est par contre supérieur à la moyenne parmi les travailleurs manuels (y compris ceux qui exercent des occupations de routine liées à la vente/aux services), les taux les plus élevés touchant les ouvriers non qualifiés et autres métiers élémentaires.

Bien que les données ne soient pas publiées, l'enquête sur la population active offre la base requise pour analyser les taux de chômage classés par niveau de performance scolaire antérieure.

Données des bureaux de placement

Les services de l'emploi fournissent des données régulières et actuelles sur le chômage, qui se fondent sur les inscriptions auprès des bureaux de placement. Ces données peuvent être analysées de façon détaillée par âge, sexe et occupation précédente. Les sans-emploi inscrits ne représentent toutefois qu'un peu plus de la moitié des personnes identifiées comme étant au chômage dans l'enquête. Bien que les données d'inscription fournissent des informations de gestion essentielles (dans la planification de l'offre de formation à court terme pour les chômeurs, par exemple), la base de données de l'enquête sur la population active offre une capacité d'analyse supérieure en ce qui concerne l'équilibre global sur le marché du travail.

Indicateurs des tendances futures

Le ministère des Finances est en train de finaliser des projections économiques qui couvrent une période allant jusqu'à 2002. Celles-ci contiendront à la fois des prévisions de base et des prévisions cibles relatives aux développements escomptés en matière d'emploi, qui correspondent à des prévisions économiques différenciées de manière comparable.

Au stade actuel de la rédaction, chaque projection alternative envisage une certaine reprise de l'emploi à partir de 1997, qui infléchira partiellement la forte diminution survenue pendant la période de transition. La reprise est légèrement plus rapide dans la projection cible.

Alors que l'on s'attend à une réduction de la taille de la population en âge de travailler, les deux projections prévoient une inversion de la baisse récente qui a affecté la participation au marché du travail: le taux des 16-69 ans devrait ainsi passer de quelque 68% en 1997 à 71% - 72% en 2002. Par conséquent, la taille de la population active devrait s'accroître d'environ 6.000 individus *par année*. Dans ce contexte, la projection de base de l'emploi prévoit une hausse continue du taux de chômage – qui se situerait aux alentours de 11% en 2002 – alors que la projection cible annonce une chute de ce même taux, qui s'établirait à 8% environ.

Les projections d'emploi établies par le ministère sont réparties par branches d'activités. Elles n'identifient cependant pas les tendances prévues en ce qui concerne la composition professionnelle de l'emploi.

Études sectorielles

Vue d'ensemble et objectif

En général, une étude sectorielle a pour objectif de présenter l'évolution future probable ou souhaitable de secteurs industriels spécifiques, en la replaçant dans le contexte de divers développements économiques, sociaux et autres couvrant une période de 5 ans, ainsi que d'émettre des recommandations concernant les interventions requises pour soutenir cette évolution, tant en termes de main-d'œuvre que de formation.

Par conséquent, l'un des objectifs premiers de ce genre d'étude consiste à aider les divers acteurs à prendre des décisions adéquates à propos de la main-d'œuvre et des activités de formation significatives pour le secteur visé. Les parties intéressées incluent les organismes représentant les entreprises, les organismes de formation professionnelle, les ministères gouvernementaux, les représentants syndicaux et les sociétés individuelles.

De manière plus spécifique, une étude sectorielle vise à identifier et à établir des priorités pour les principaux domaines de compétences nécessitant des interventions sur le plan de l'enseignement et de la formation professionnels. Une étude sectorielle devrait également fournir un feed-back sur la qualité de l'offre de formation destinée au secteur et permettre ainsi aux organismes d'enseignement/de formation de modifier leurs programmes. Elle devrait en outre donner des indications sur le nombre de personnes susceptibles d'être embauchées dans ce secteur et, partant, sur les besoins en formation initiale. L'un des autres buts poursuivis consiste à désigner aux entreprises les types de changements requis pour réussir et à aider ces dernières à définir leurs propres besoins et plans de formation. Le financement des programmes de formation destinés aux sans-emploi pourrait aussi être influencé par une étude sectorielle, puisque celle-ci déterminerait le nombre et le type de cours nécessaires pour un secteur donné.

Principales caractéristiques d'une étude sectorielle consacrée aux besoins de main-d'œuvre et de formation

L'étude devrait débuter par une définition du secteur et des sous-secteurs qui le composent et présenter ensuite la situation actuelle de l'industrie au niveau des marchés, des entreprises, de la technologie, de la main-d'œuvre et d'autres facteurs intéressants pour le secteur en question. L'étude devrait aussi identifier et évaluer les débouchés et les risques existants sur le marché à l'aide d'une analyse 'F.F.P.M.' (*forces, faiblesses, possibilités, menaces*). Elle devrait s'attacher à prévoir les changements technologiques, législatifs, commerciaux, etc., susceptibles d'affecter l'industrie. Il convient d'identifier les changements qui résultent à la fois du marché global et des arrangements commerciaux internationaux modifiés, ainsi que d'évaluer leur importance. Il faut en outre analyser et comparer la position actuelle des entreprises du secteur vis-à-vis de la concurrence étrangère.

L'étude devrait ensuite définir le type de situation requise en termes de marché, d'affaires, de technologie et de main-d'œuvre pour assurer le succès futur de l'industrie. À ce stade, il peut être utile d'établir un certain nombre de scénarios fondés sur diverses hypothèses et d'explorer leurs conséquences, de même que les mesures nécessaires pour réaliser le plus favorable. On peut alors présenter les changements que les entreprises du secteur et les industries connexes doivent opérer pour atteindre ce résultat positif; les changements requis en termes de main-d'œuvre, de compétences et de formation feront l'objet d'une attention spécifique. Les conclusions relatives à la main-d'œuvre et à la formation devraient de toute évidence s'appuyer sur l'analyse des marchés, de la technologie, etc. Il convient de souligner que cette analyse stratégique devrait être étroitement liée à celle du gouvernement/d'autres organismes de développement et exploiter au mieux le travail de ces derniers de façon à ce que toutes les parties intéressées en retirent les plus grands avantages.

Enfin, l'étude devrait détailler les actions requises sur le plan de la main-d'œuvre et de la formation dans un certain nombre de domaines, afin d'appliquer la stratégie élaborée pour le secteur. Les domaines visés sont évoqués de manière plus précise dans la section consacrée au 'Rapport d'étude'. L'étude devrait également concevoir une méthodologie permettant l'actualisation régulière de ses résultats.

En règle générale, une étude devrait couvrir une période de 5 ans mais elle doit également aborder les problèmes clés qui affecteront le secteur sur une plus longue durée.

Méthodologie

La méthodologie à appliquer devra tenir compte de tous les facteurs ou priorités spécifiques en rapport avec le secteur, en ce compris les types d'informations d'ores et déjà disponibles à propos d'un secteur

donné. Cependant, il est également essentiel de définir une méthodologie standard générale, qui pourra être adaptée aux cas particuliers. Les principales activités inhérentes à une étude devraient concerner les quatre grandes phases suivantes:

Collecte d'informations

- rassembler des données sur les entreprises et la main-d'œuvre ainsi que des statistiques applicables au secteur, dont des statistiques détaillées sur l'emploi existant dans le secteur (et les sous-secteurs) pour les principaux métiers;
- étudier les entreprises du secteur afin de déterminer leur situation actuelle, les plans d'avenir, les difficultés et les propositions d'amélioration visant une série de domaines tels que les marchés, la technologie, l'organisation du travail, la main-d'œuvre et la formation;
- obtenir des informations sur la législation applicable;
- obtenir des informations sur les changements significatifs (p. ex. GATT, tarifs, adhésion à l'UE);
- obtenir des informations sur les développements survenus dans d'autres secteurs et susceptibles de se répercuter sur le secteur considéré;
- analyser les rapports existants sur le secteur, en Estonie comme à l'étranger, et comparer les performances du secteur par rapport aux concurrents internationaux;
- discuter du développement du secteur avec les ministères et organismes compétents en la matière et obtenir des informations sur leurs stratégies et politiques relatives au secteur;
- connaître les opinions et les propositions des autres parties intéressées dans le secteur, y compris les représentants patronaux et syndicaux;
- obtenir des informations sur les développements technologiques (aux niveaux national et international); et
- recueillir des informations sur l'offre de formation existante et présentant un intérêt particulier pour le secteur, ainsi que sur sa pertinence.

La phase de collecte des informations devrait combiner des études documentaires, un examen des entreprises actives dans le secteur, des discussions fouillées avec les intéressés et des séminaires. Dans la mesure du possible, l'instauration de statistiques détaillées relatives au secteur reposera sur des sources existantes. Il est indispensable de réduire les coûts inhérents à la phase d'étude des entreprises, qui devrait s'attacher à récolter un minimum d'informations essentielles que les autres sources ne permettent pas d'obtenir.

Analyse

- établir une base de données des entreprises du secteur;
- analyser les développements probables dans le secteur à l'échelle internationale et la position de l'Estonie vis-à-vis d'eux;
- identifier les facteurs clés qui détermineront si les entreprises estoniennes seront ou non compétitives à l'avenir, par le biais d'une analyse F.F.P.M.;
- analyser l'orientation future souhaitable pour le secteur, en considérant les stratégies industrielles et gouvernementales, ainsi que la capacité de rendement du secteur;
- estimer les répercussions des développements survenus dans les principaux domaines affectant le secteur, tant sur le plan de la main-d'œuvre que des compétences;
- calculer pour les principaux métiers pris en considération le nombre d'actifs susceptibles d'être occupés dans le secteur à l'avenir;
- calculer le nombre de nouveaux venus sur le marché du travail nécessaires dans le secteur, pour satisfaire à la fois les besoins d'expansion et de remplacement;

- estimer l'étendue et le type de formation nécessaire pour les nouveaux venus sur le marché du travail; et
- calculer le nombre d'actifs existants ayant besoin d'une formation et déterminer le type de formation requise.

La phase d'analyse devrait inclure également le dépouillement et l'évaluation des données récoltées au cours de la première phase de l'étude. Elle comprend le rassemblement et l'analyse des résultats de l'étude du secteur et implique la mise en œuvre de compétences de haut niveau en termes d'interprétation et de synthèse.

Le rapport d'étude⁶

Le rapport d'étude devrait présenter une analyse générale du secteur fondée sur les informations et l'analyse décrites précédemment. Elle devrait inclure la situation actuelle du secteur, les facteurs susceptibles d'être sources de changement à l'avenir et la réponse à ces changements futurs, proposée par les organismes gouvernementaux – tout particulièrement le secteur de la formation professionnelle et le service de la formation du ministère des Affaires sociales – et par le secteur lui-même. Les recommandations axées sur la main-d'œuvre et la formation devraient de toute évidence s'appuyer sur l'analyse des développements affectant le secteur. Le rapport d'étude devrait en outre:

- fournir des indications générales sur le nombre de travailleurs devant suivre une formation et un recyclage, en spécifiant le type et la durée de la formation requise pour une période de 5 ans;
- fournir des indications générales sur le nombre de nouvelles personnes embauchées requises chaque année dans le secteur, pour une période de 5 ans et en précisant le type d'employés et de compétences nécessaires. (Une attention spécifique devrait être accordée aux métiers exigeant un programme officiel de formation professionnelle d'une durée étendue, pour lequel il convient d'établir une planification proactive afin d'éviter tout déficit/surplus);
- établir des priorités dans les besoins de formation du secteur, afin d'orienter l'allocation des fonds nationaux et sectoriels de la formation;
- indiquer les types de changements que les entreprises devraient adopter à l'avenir pour réussir¹⁷;
- désigner des initiatives spéciales qui peuvent être nécessaires pour promouvoir ou encourager la formation et le développement des ressources humaines (DRH) dans le secteur;
- indiquer les types d'actions requis par d'autres ministères et organismes gouvernementaux afin d'atteindre les résultats recommandés dans le rapport;
- fournir une base clairement définie pour la mise à jour des résultats de l'étude visant la main-d'œuvre et la formation.

16 Les éléments clés du rapport d'étude sont résumés dans le tableau 7 à la fin de la présente annexe.

17 Précieuses pour les entreprises elles-mêmes, ces informations pourraient également être utilisées par des organismes publics dans le cadre des efforts déployés pour promouvoir le changement.

Mise en oeuvre

Une fois l'étude sectorielle terminée, il est essentiel que les principales entités concernées – et principalement les ministères de l'Éducation et des affaires sociales – établissent un plan d'action destiné à mettre en oeuvre les diverses recommandations, de concert avec tous les autres intéressés. Ce plan d'action devrait inclure les activités, les responsabilités, les ressources et le calendrier applicables à chaque recommandation. Le rapport et le plan d'action devraient être publiés et toutes les parties doivent être exhortées à respecter les engagements pris eu égard aux recommandations.

Une procédure de révision devrait être appliquée au terme de 2/3 ans afin d'évaluer le succès de cette démarche et d'actualiser l'étude en tenant compte des nouvelles conditions.

Commentaire: une flexibilité indispensable

Il importe de souligner que les études sectorielles devraient rester flexibles afin d'assurer leur pertinence maximale pour les différents secteurs de l'industrie. Elles devraient toutes reposer sur une approche de développement stratégique tournée vers l'avenir et centrée sur l'industrie en vue d'identifier les besoins relatifs au développement des ressources humaines. Elles devraient rendre des avis sur la série de questions inhérentes au développement des ressources humaines. Dans certains cas, l'accent pourrait toutefois être placé sur une approche quantifiée et chiffrée, axée sur l'identification des besoins en formation, alors que dans d'autres situations, les changements inhérents à la qualité de la formation et aux compétences peuvent s'avérer plus importants. D'aucuns insistent sur les évolutions et les réactions de développement des ressources humaines au sein des entreprises, d'autres privilégient les actions d'organismes externes. La nature de l'industrie elle-même et l'adéquation de l'infrastructure existante en matière de développement des ressources humaines par rapport au secteur figureraient parmi les facteurs susceptibles d'affecter l'équilibre de toute étude sectorielle.

Calendrier et ressources nécessaires

La durée de mise en oeuvre et les ressources nécessaires aux études sectorielles ont fortement varié en Irlande. Ces deux éléments ont été réduits au fil du temps en raison de l'importance croissante accordée à l'évaluation stratégique des perspectives du secteur, alors que l'on fondait autrefois les prévisions industrielles sur une projection détaillée des tendances statistiques passées. Comme nous l'avons dit précédemment, ce glissement a exigé de recourir à des compétences de haut niveau en matière d'interprétation et de synthèse mais s'est aussi traduit par des réductions de coûts substantielles au niveau de la collecte des informations.

Une évaluation raisonnable des ressources et du temps nécessaires peut s'appuyer sur les méthodes proposées pour la dernière étude irlandaise (consacrée au secteur de l'élaboration de logiciels), qui est en cours actuellement. L'étude devrait nécessiter environ 12 mois-personne de recherches (en incluant les ressources de la collecte de données) et prendre approximativement 9 mois pour être terminée.

Tableau 7: Éléments clés d'une étude sectorielle sur les besoins de main-d'œuvre et de formation

Définition et description de la situation actuelle dans le secteur	<ul style="list-style-type: none"> ■ Taille et composition du secteur et des entreprises ■ Marchés ■ Technologie ■ Performance et compétitivité des entreprises ■ Main-d'œuvre et formation ■ Forces et faiblesses
Facteurs de changement pour l'avenir	<ul style="list-style-type: none"> ■ Concurrence mondiale, tarifs, réglementations commerciales ■ Changements technologiques ■ Changements législatifs ■ Changements et problèmes du marché du travail ■ Menaces et possibilités
Proposition d'orientation stratégique future pour le secteur	<ul style="list-style-type: none"> ■ Marchés, national et exportation ■ Composition du secteur ■ Technologie ■ Organisation du travail ■ Autres changements
Exigences relatives à l'emploi, la main-d'œuvre et la formation	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nombre et types d'emplois à l'avenir ■ Exigences liées à la formation et l'enseignement (quantités et types) ■ Actions requises en matière de développement des ressources humaines dans les entreprises ■ Autres questions à aborder en rapport avec le marché du travail
Recommandations	<ul style="list-style-type: none"> ■ Actions des organismes de formation professionnelle et des bailleurs de fonds ■ Actions dans les entreprises (à toute une série de niveaux, dont le développement des ressources humaines) ■ Autres actions des ministères et des organismes de développement ■ Autres actions recommandées sur le marché du travail

Annexe 2 (partie II): Analyse du marché du travail en Lituanie

Candy Murphy¹⁸

1. Réforme de l'enseignement et de la formation professionnels en Lituanie – Contexte

La réforme de l'enseignement et de la formation professionnels relève de la responsabilité du ministère de l'Éducation et des sciences en Lituanie. Dans le cadre du mouvement de décentralisation qui a suivi l'indépendance, la responsabilité relative au développement de programmes a été transférée aux écoles individuelles. En 1994, des ressources importantes ont été allouées à la réorganisation coordonnée du système de formation professionnelle, laquelle bénéficiait du soutien du programme Phare de réforme de la formation professionnelle lancé en 1995. L'année 1995 a également marqué la création du Conseil lituanien de la formation professionnelle, le Centre méthodologique pour la formation professionnelle a été établi en 1996 et le Centre des études professionnelles a vu le jour en 1997 au sein de l'université Vytautas Magnus, en vue de former des formateurs et d'exécuter des recherches sur le système de formation professionnelle. Vingt centres publics de formation du marché du travail ont également été instaurés. Parallèlement à ceux-ci, il existe aussi plus de 100 centres privés de formation. Le Service national de formation du marché du travail assure la coordination de la formation. Aucun arrangement n'a été conclu à ce jour en ce qui concerne le développement de systèmes formels de formation destinés aux personnes déjà actives sur le marché du travail.

Les Centres de formation du marché du travail peuvent également assurer la formation des employés, sur une base de coût total. Ce type de formation ne donne actuellement pas lieu à une qualification officielle car le système éducatif ne reconnaît pas l'approche modulaire pour l'instant.

2. Élaboration de normes d'enseignement et de formation professionnels

Les normes d'enseignement et de formation professionnels sont élaborées sous la conduite du Centre méthodologique. Elles sont rédigées par des enseignants et des représentants des partenaires sociaux issus des 14 organismes industriels de référence, invités à participer au processus en leur qualité d'experts. Ces organismes de référence identifient les métiers prioritaires. À ce jour, des normes ont été élaborées et approuvées pour deux secteurs, à savoir les soins infirmiers et la comptabilité. L'objectif poursuivi consiste à développer 25 normes de niveau secondaire et 25 normes de niveau post-secondaire. Le financement s'avère toutefois insuffisant pour mener à bien cette série de travaux.

Les normes sont élaborées selon l'approche suivante:

- a) analyse de la situation par des experts en formation professionnelle et des représentants des partenaires sociaux;
- b) interviews et enquêtes au sein des entreprises, à l'aide de questionnaires conçus par des experts;

18 Goodbody Economic Consultants.

- c) établissement de liens entre les activités professionnelles et les connaissances y afférentes;
- d) élaboration de la norme;
- e) accord à propos de la norme;
- f) invitation adressée aux écoles afin d'adopter la nouvelle norme; et
- g) formation de formateurs qui devront enseigner la nouvelle norme.

Le manque de compétences formelles et d'expertise requises pour développer ces normes est connu. Le processus repose donc en grande partie sur les compétences des enseignants impliqués. Il est également reconnu qu'aucune étude du marché du travail ne sous-tend ou guide les normes.

Cependant, l'élaboration de systèmes d'assurance qualité fait désormais l'objet d'une attention croissante afin d'améliorer la validité, la pertinence et la qualité du travail accompli. Par le biais de ce système, des écoles sont visitées et encouragées à mettre en œuvre leurs propres systèmes d'auto-évaluation afin de devenir des 'organisations d'apprentissage'.

Le Service national de formation du marché du travail élabore lui aussi des normes, qui portent le titre de référentiels professionnels. Trente programmes modulaires ont été développés à ce jour. Ils doivent être appliqués dans les nouveaux centres de formation et visent des métiers tels qu'ouvrier du bâtiment. Ces normes sont approuvées par la Chambre compétente ou un autre organisme habilité. On ne s'attache pas pour l'instant à définir des qualifications nationales qui assureraient une reconnaissance officielle de ces normes. (Elles sont considérées comme des normes intéressantes pour le marché du travail plutôt qu'au titre de normes éducatives).

Diverses expériences pilotes se déroulent actuellement et impliquent une coopération entre le marché du travail et les autorités compétentes dans le domaine de la formation professionnelle, afin de développer des normes qui incluront des référentiels professionnels et des normes éducatives.

3. Étude du marché du travail

Le Service national de formation du marché du travail a également effectué des recherches sur la demande du marché et les besoins des employeurs. Les résultats ont démontré que les employeurs veulent une approche modulaire plus flexible en ce qui concerne le développement des compétences, manifestation adaptée aux besoins du marché du travail et comportant des possibilités d'évolution et de reconnaissance officielle des compétences développées. L'étude a aussi souligné l'importance de la formation à la gestion pour les employeurs, surtout dans les PME.

L'Institut du travail et de la recherche sociale se penche quant à lui sur les questions relatives au développement du système de formation professionnelle, en incluant une orientation marquée du marché du travail. Les Services de placement fournissent des informations sur les évolutions du marché du travail, l'offre existante sur ledit marché et la demande de professions spécifiques. Ils préparent en outre des descriptions détaillées des emplois, fondées sur les informations obtenues auprès des employeurs locaux.

4. Le programme Phare de réforme de la formation professionnelle

Le programme Phare de réforme de la formation professionnelle avait notamment pour tâche d'identifier neuf familles professionnelles couvrant divers secteurs de l'économie. Un certain nombre d'institutions ont été sélectionnées pour contribuer au développement des cursus adéquats et ce, pour chaque famille professionnelle visée. Chacune de ces dernières compte un coordinateur chargé de fournir son assistance. De nouveaux cursus ont donc été élaborés pour chaque famille professionnelle, sur la base d'une approche modulaire et progressive. Sept cent cinquante modules ont été développés à

ce jour et sont actuellement mis en œuvre dans les écoles. Ces modules sont maintenant évalués et analysés. Ce travail consistait en un processus d'apprentissage par la pratique. Un certain nombre de points clés émergent d'ores et déjà, tels que la nécessité d'impliquer davantage les partenaires sociaux dans le processus et de vaincre la résistance manifestée à l'égard de l'approche modulaire dans les écoles.

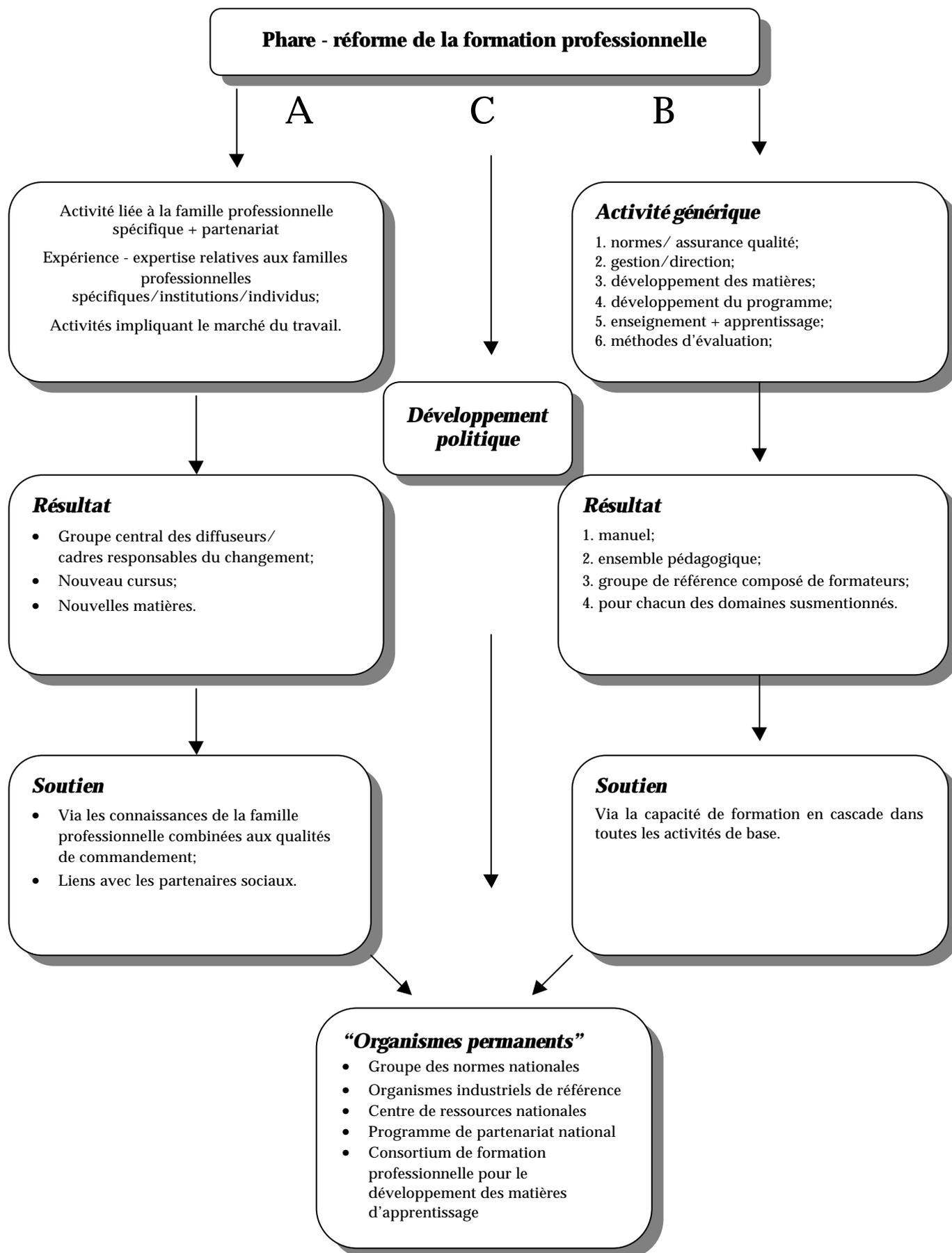
Un Centre de ressources nationales a été mis en place en tant que 'principal héritier' du programme Phare de réforme de la formation professionnelle. Ce centre revêt trois fonctions: centre d'apprentissage, centre de développement et centre de diffusion.

Le schéma 1 illustre le modèle proposé en vue de soutenir le programme Phare de réforme de la formation professionnelle.

Les principales difficultés identifiées à ce jour par l'équipe Phare sont les suivantes:

- le temps et les ressources nécessaires pour élaborer les normes de formation professionnelle, ainsi que la nécessité de finaliser le système et d'évaluer sa qualité;
- la nécessité de recycler les formateurs et les enseignants;
- la nécessité de développer un système de formation continue;
- la nécessité d'étendre le rôle des partenaires sociaux dans l'élaboration du nouveau système de formation professionnelle (l'appartenance à une Chambre n'est pas obligatoire en Lituanie, de sorte que les Chambres sont relativement faibles et dépourvues de ressources);
- la nécessité d'améliorer le niveau et la qualité des informations sur le marché du travail disponibles en tant que fils conducteurs utiles au développement des normes, des cursus et des qualifications appropriées.

Schéma 1. Modèle de soutien du programme Phare de réforme de la formation professionnelle



* Source: Programme Phare lituanien de réforme de la formation professionnelle

5. Problèmes liés à la réforme de la formation professionnelle

Les principaux problèmes liés à la réforme de la formation professionnelle sont les suivants:

- 1) Des efforts considérables ont été déployés pour mettre au point des mécanismes efficaces permettant de réformer le système de formation professionnelle. Cependant, on reconnaît à présent la nécessité de développer des connaissances nationales spécialisées dans ce domaine et d'offrir un soutien et des conseils adéquats aux groupes chargés de développer les nouvelles normes de formation professionnelle.
- 2) Pour des raisons historiques, la Lituanie a adopté un système extrêmement décentralisé pour réformer la formation professionnelle. Celui-ci entraîne un réel gaspillage des ressources et ralentit le processus de réforme. Il faudrait définir un cadre national applicable à la réforme de la formation professionnelle, qui couvrirait les nouvelles normes de formation professionnelle, ainsi les programmes et qualifications y afférents. Le système ne devrait autoriser une certaine variation locale qu'aux fins de satisfaire les besoins locaux et régionaux du marché du travail.
- 3) Les autorités responsables de l'éducation et du marché du travail ne coordonnent pas leurs activités dans le cadre du processus de réforme. Par conséquent, le système éducatif est en train d'élaborer des normes d'enseignement et de formation professionnels 'centrées sur l'input' et destinées à être appliquées dans le système éducatif, alors que le système du marché du travail développe des référentiels professionnels centrés sur le résultat et destinés aux systèmes de formation du marché du travail. Or, ce travail doit faire l'objet d'une coordination à un niveau supérieur et les deux itinéraires suivis devraient mener à l'acquisition de qualifications reconnues à l'échelle nationale.
- 4) À ce jour, une seule norme détaillée d'enseignement et de formation professionnels a été approuvée pour le secteur des soins infirmiers. Il faut donc revoir l'approche utilisée et identifier les moyens permettant d'accélérer le processus d'élaboration.
- 5) Vu les ressources nécessaires pour entreprendre ce travail, il est indispensable d'identifier les principaux métiers touchés par le changement et d'établir des priorités lors de l'identification des métiers pour lesquels des normes d'enseignement et de formation professionnels devraient être développées.
- 6) Bien qu'une série de mécanismes de consultation aient été mis en place et semblent opérationnels, ils n'ont à ce jour pas été complétés par des mécanismes de recherche professionnelle adéquats ni par l'expertise requise à cet effet. Des ressources devraient dès lors être octroyées en vue de développer les compétences spécialisées nécessaires à l'échelle nationale pour effectuer une étude du marché du travail, de façon à ce que celle-ci soit liée au processus de réforme de la formation professionnelle et l'orienter en conséquence.

6. Priorités définies pour l'avenir

Les priorités définies pour l'avenir devraient se concentrer sur les points suivants:

- 1) Élaboration d'un mécanisme de coordination efficace soutenu par des ressources adéquates, afin de réunir le travail du Centre méthodologique (développement de normes d'enseignement et de formation professionnels) et celui du Service national de formation du marché du travail (développement de référentiels professionnels). Pour ce faire, il faudrait tirer parti des travaux pilotes actuellement réalisés pour un petit nombre de métiers et du travail accompli dans le cadre du programme Phare de réforme de la formation professionnelle.
- 2) Conclusion d'un accord définissant un cadre national de réforme de la formation professionnelle, qui inclut l'élaboration de normes reconnues à l'échelle nationale, ainsi que des cursus et des qualifications correspondants. Les qualifications devraient être accessibles aux individus qui appartiennent au système de formation initiale, aux personnes sans emploi et à celles qui

travaillent déjà. Les variations régionales ou locales ne devraient être acceptées qu'à la demande des employeurs. Pour ce faire, il est préférable de recourir à une approche modulaire.

- 3) Développement de compétences nationales spécialisées en matière d'étude du marché du travail, afin de compléter les mécanismes de consultation et les connaissances en formation actuellement soutenus par les deux ministères compétents. Ces experts en recherche devraient axer leurs travaux sur les besoins présents et futurs du marché du travail et ce, pour chaque secteur. Les conclusions de cette étude devraient être introduites dans le système de formation professionnelle et orienter l'établissement de priorités pour les métiers, de même que l'élaboration des normes d'enseignement et de formation professionnels, les cursus et les qualifications applicables à ces métiers.
- 4) Renforcer l'implication des partenaires sociaux dans le processus évoqué précédemment. Un certain soutien de l'État peut être nécessaire – du moins au début – pour les Chambres et les autres partenaires sociaux intéressés.
- 5) Le travail actuellement consacré au développement des systèmes d'assurance qualité devrait bénéficier de ressources et de fonds appropriés. Il faudrait également entreprendre des évaluations formelles des normes mises en œuvre pour l'instant.
- 6) La formation à la gestion est un élément capital pour la croissance d'une entreprise. Les systèmes éducatifs et du marché du travail devraient accorder la priorité à ce domaine.
- 7) Des mécanismes de coordination nationale devraient être reproduits au niveau local-régional, en intégrant une consultation et une coopération entre les écoles et les centres de formation locaux d'une part et les employeurs locaux d'autre part.

7. Proposition de plan d'action

Le plan d'action suivant a été convenu avec le bureau du programme Phare de réforme de la formation professionnelle, sur la base de l'analyse et des discussions exposées précédemment:

- 1) Réexaminer le rôle du Conseil national de la formation professionnelle afin d'assurer la coordination adéquate des services de formation professionnelle à un niveau supérieur, de définir conjointement les priorités en matière de formation professionnelle et de clarifier les rôles, responsabilités, ressources et formation requis par les différents acteurs impliqués (les ministères du Travail et de l'Éducation ainsi que leurs organismes). (La responsabilité devrait être confiée au président du Conseil de la formation professionnelle et aux ministères compétents). Mi-1999.
- 2) Sélectionner des secteurs pour les études sectorielles et obtenir les fonds nécessaires à cet effet (Conseil de la formation professionnelle). Mi-1999.
- 3) Mettre sur pied un groupe d'experts – doté des ressources adéquates – sur les normes d'enseignement et de formation professionnels et les référentiels professionnels, afin d'inclure les ministères du Travail et de l'Éducation et de coordonner ainsi les programmes de travail, de s'entendre sur les méthodologies à suivre, de discuter des problèmes soulevés et de trouver des accords à propos des définitions et des termes (Conseil de la formation professionnelle et programme Phare de réforme de la formation professionnelle). Mi-1999.
- 4) Effectuer des recherches en vue de valider les nouveaux cursus sélectionnés, les normes d'enseignement et de formation professionnels avec les employeurs, les organismes de formation, etc. (Centre méthodologique). Fin 1999.
- 5) Créer un comité directeur pour les études sectorielles convenues, qui aura pour tâche d'établir le cadre de référence, de sélectionner les conseillers et de superviser la recherche. (Programme Phare de réforme de la formation professionnelle et expert étranger). Mi-1999.

- 6) Développer un cadre national de certification et d'évaluation (Programme Phare de réforme de la formation professionnelle). Mi-1999.
- 7) Développer des systèmes agréés internes et externes en matière d'assurance qualité, applicables à l'ensemble des cursus, normes et programmes de certification et d'évaluation (Programme Phare de réforme de la formation professionnelle). Mi-1999.
- 8) Fournir une formation appropriée à toutes les personnes impliquées dans le développement du système lituanien de formation professionnelle en vue d'élaborer un système de meilleures pratiques performants, ainsi que des compétences spécialisées nationales qui permettront de répondre aux normes internationales les plus sévères. (Programme Phare de réforme de la formation professionnelle) 1999-2000.
- 9) Organiser des séminaires et des ateliers pour les experts en formation professionnelle (nationaux et internationaux), suivre la progression, rendre des avis sur les priorités, discuter des secteurs problématiques, etc. (Programme Phare de réforme de la formation professionnelle) 1999-2000.

Annexe 3 (partie II): Analyse du marché du travail en Slovénie

*Candy Murphy*¹⁹

1. Introduction et contexte

La Slovénie est un pays de 2 millions d'habitants dont la population est relativement dispersée. Elle a traversé une période d'adaptation depuis l'indépendance. Sur le plan démographique, le taux de natalité est en baisse. En ce qui concerne le marché du travail, nombre d'individus quittent l'école sans qualifications, le roulement de la main-d'œuvre est élevé, surtout dans l'industrie traditionnelle, ce qui se traduit par une augmentation du chômage. Le travail indépendant et l'emploi dans le secteur des services sont en progression. Des déficits de qualifications sont constatés dans le bâtiment et l'artisanat, ainsi que dans une série de professions telles que ingénieurs, économistes et professeurs de langues et de mathématiques.

Un Livre blanc sur l'Éducation a été publié en 1995 et a jeté les bases de tous les travaux actuels effectués en Slovénie dans le domaine de la formation professionnelle. Un Centre pour la formation professionnelle a été créé pour soutenir et faciliter les réformes nécessaires. Les principes de cette réforme étaient les suivants:

- la formation professionnelle devrait être mieux adaptée aux besoins du marché du travail et aux changements affectant le monde du travail;
- des liens plus étroits devraient être noués entre les écoles et les entreprises; et
- il faut établir de nouveaux centres régionaux de formation.

Ce rapport présente les conclusions de la visite d'étude, divisées en plusieurs parties:

- 1) Focalisation sur les travaux actuels d'analyse des besoins en formation;
- 2) Mécanismes et institutions impliqués;
- 3) Questions soulevées lors des discussions; et
- 4) Plan d'action pour l'avenir.

2. Focalisation sur les travaux actuels d'analyse des besoins en formation

Pour l'instant, les travaux liés à l'analyse des besoins en formation en Slovénie se concentrent sur la définition de normes d'enseignement et de formation professionnels. En vertu de la loi slovène, les Chambres du Commerce et de l'Industrie sont responsables du développement de ces normes. Les activités des Chambres s'exercent dans le secteur des services comme dans celui de la fabrication; à titre d'exemple, la Chambre sociale de Slovénie couvre le secteur de la sécurité sociale. Le bureau Phare en Slovénie a identifié un certain nombre de faiblesses dans l'approche actuelle:

¹⁹ Goodbody Economic Consultants. la méthodologie est 'trop simple';

- le travail ne repose pas sur des stratégies définies pour les secteurs individuels; et
- les méthodologies mises en œuvre pour l'analyse du marché du travail et l'analyse sectorielle sont mal développées.

3. Mécanismes et institutions impliqués

En 1996, un accord a été trouvé à propos d'une classification standard des métiers. Un groupe d'experts désigné par le ministre du Travail, de la famille et des affaires sociales a préparé la méthodologie et les procédures requises pour élaborer des normes d'enseignement et de formation professionnels applicables à ces métiers. Ces normes incluent:

- le code professionnel;
- le titre professionnel;
- les tâches typiques accomplies;
- le niveau de compétence;
- les connaissances et compétences professionnelles;
- le titre d'enseignement; et
- le niveau d'instruction.

Les Chambres se sont vu octroyer les responsabilités inhérentes au développement des normes d'enseignement et de formation professionnels, qui doivent recevoir l'approbation du ministère du Travail, de la famille et des affaires sociales. Ces normes devaient constituer la base des cursus conçus par les écoles professionnelles ou le Centre pour la formation professionnelle. Les Chambres sont également responsables de la préparation des examens relatifs à ces métiers.

Les Chambres ont désigné les membres des groupes d'experts chargés d'élaborer les normes requises pour chaque secteur. Ces groupes incluaient également les syndicats. À ce jour, la participation de ces derniers a cependant été fort limitée. Le Centre pour la formation professionnelle a pour tâche de coordonner le travail de ces groupes.

Plus de 100 normes ont été développées. Elles doivent à présent servir de base à la restructuration des cursus de formation professionnelle. (Plus de 500 membres des Chambres ont été impliqués dans ce travail).

L'approche utilisée est illustrée dans le tableau 1. Le tableau 2 (préparé par la Chambre sociale de Slovénie) et le tableau 3 (préparé par le Centre pour la formation professionnelle) présentent deux exemples du travail réalisé dans ce domaine.

L'Office statistique a en outre mené une enquête relative aux employeurs afin d'identifier les activités caractéristiques d'un groupe de métiers et de classer ainsi la complexité des activités professionnelles visées et, partant, les métiers (tableau 4).

4. Questions soulevées

La visite d'étude a relevé les points suivants:

- a) des progrès majeurs ont été accomplis au niveau de l'implication des partenaires sociaux dans l'élaboration des normes d'enseignement et de formation professionnels, ce qui a pour effet de renforcer leur rôle et leur engagement dans le développement du système éducatif et de formation;
- b) les Chambres ont reçu des responsabilités importantes mais ne disposent souvent pas des ressources nécessaires pour développer des normes capables de constituer une base saine pour l'élaboration des cursus et des qualifications connexes, ou pour assurer l'adéquation de ces normes avec les besoins actuels et futurs du marché du travail;
- c) les normes définies reposent sur des descriptions assez générales de l'activité professionnelle et des connaissances y afférentes (voir tableau 3). Bien qu'elles représentent une avancée extrêmement utile, une quantité de travail considérable reste à accomplir pour en faire des normes de rendement mesurables et évaluables, ainsi que pour élaborer les cursus et programmes correspondants. La mesure dans laquelle ce travail est actuellement mis en œuvre au sein du système éducatif n'est pas très claire;
- d) aucun mécanisme n'a été mis en place en vue de prioriser les métiers pour lesquels des normes ont été établies. Puisqu'il est reconnu que ce travail exige énormément de ressources, il serait avantageux d'identifier les priorités et de planifier les programmes de travail en conséquence;
- e) bien que les Chambres possèdent manifestement une connaissance très approfondie des exigences professionnelles actuelles et qu'une consultation marquée soit instaurée, aucune étude complémentaire n'est disponible à propos du marché du travail et des tendances économiques afin d'orienter ce travail; ce type d'étude serait surtout intéressante si elle identifiait les compétences clés, les nouveaux besoins en compétences, les déficits de qualifications actuels, les nombres requis, etc.;
- f) la priorité actuelle consiste à élaborer des normes qui serviront de base à la formation initiale. D'autres travaux sont nécessaires pour développer des mécanismes assurant que ces normes sont également satisfaites par les individus actuellement occupés et par les travailleurs sans emploi en cours de reconversion;
- g) le système 'dual' est testé dans un certain nombre de métiers. Il convient d'évaluer ce travail ainsi que sa pertinence vis-à-vis d'autres métiers;
- h) les normes se concentrent sur les compétences 'techniques' et les connaissances correspondantes. Elles ne couvrent pas les compétences de base requises; et
- i) les responsables chargés de l'élaboration des normes estiment nécessaire de renforcer la formation, ainsi que d'assurer l'accès à une source centrale de conseils et d'informations.

5. Priorités définies pour l'avenir

La visite d'étude a permis d'identifier les priorités suivantes pour l'avenir:

- 1) Effectuer des études axées sur le marché du travail et les tendances économiques affectant les secteurs individuels, tout comme sur les implications de ces tendances pour des métiers spécifiques, en incluant des études sectorielles internationales.
- 2) Identifier les métiers clés en tant que priorités pour le développement des normes d'enseignement et de formation professionnels, par le biais des études sectorielles proposées. Ces recherches contribueront à identifier les métiers où les cursus actuels et les normes s'y rapportant sont généralement en décalage par rapport aux besoins de l'industrie.

- 3) Effectuer des recherches afin d'évaluer l'approche utilisée actuellement pour élaborer les normes d'enseignement et de formation professionnels, et plus particulièrement:
 - comment le travail a-t-il été effectué par les différents groupes?
 - est-il adapté à tous les types d'entreprises, de régions?
 - offre-t-il une base saine pour le développement futur des compétences?
 - constitue-t-il une base efficace pour l'élaboration des cursus?
 - permet-il de développer les meilleures pratiques?
 - les écoles et lycées adoptent-ils les nouvelles normes?
 - quels sont les obstacles entravant leur adoption par les écoles/lycées?
- 4) Allouer des ressources adéquates à une seule organisation (éventuellement le Centre pour la formation professionnelle) afin de coordonner les travaux d'analyse des besoins en formation et d'élaborer enfin un cadre national cohérent et agréé pour ces travaux. Cette organisation devrait bénéficier des ressources nécessaires pour offrir un service central de compétences et de conseils à toutes les équipes d'experts impliqués dans la définition des nouvelles normes d'enseignement et de formation professionnels, ainsi qu'aux équipes chargées de réaliser les diverses études sectorielles.
- 5) Revoir le type d'informations statistiques généralement recueillies à propos du marché du travail en vue d'évaluer leur intérêt potentiel pour le travail effectué par les Chambres sur le plan des normes de formation professionnelle pour l'établissement des priorités relatives à ce travail. Par exemple, des preuves attestant l'existence de déficits de qualifications, les données relatives aux emplois vacants, les métiers en expansion ou en régression, les caractéristiques des travailleurs sans emploi, etc.
- 6) Allouer des fonds afin de mener à bien le programme de travail décrit ci-dessus. Les fonds proposés pour le développement des ressources humaines pourraient servir à cet effet.
- 7) Organiser une formation supplémentaire pour les personnes impliquées dans l'établissement des nouvelles normes d'enseignement et de formation professionnels.
- 8) Assurer la mise en place des mécanismes requis pour inclure le système éducatif dans l'élaboration des normes professionnelles. Cette participation se traduira sans doute par l'adoption des normes dans les écoles et les lycées. Cette démarche devrait également prévoir l'allocation de ressources destinées au recyclage des formateurs et des enseignants.
- 9) Veiller à étendre l'analyse de la formation professionnelle afin d'inclure les métiers de direction et professionnels et veiller à ce que les cursus et qualifications correspondants facilitent la progression et la planification des carrières vers des métiers techniques/de gestion de plus haut niveau.
- 10) Assurer le partage de l'apprentissage dans ce domaine parmi les autres pays d'Europe centrale et de l'Est impliqués dans ce travail.

6. Plan d'action

Le plan d'action suivant a été défini sur la base de l'évaluation des progrès réalisés à ce jour, des questions soulevées et des priorités établies pour l'avenir:

Plan d'action pour la Slovénie

Activité	Acteurs	Echéance	Budget
1. Désignation du Comité directeur	MOLFSA	Février 99	
2. Sélection des secteurs (tourisme et restauration, pharmaceutique, chimique)	experts nationaux	Février 99	
3. Désignation de deux groupes d'orientation sectorielle	CPI	Février 99	
4. Sélection d'un institut étranger	Fondation européenne pour la formation, CPI		
5. Visite d'un expert étranger chargé de rendre un avis sur les études sectorielles, en ce compris la validation des normes d'enseignement et de formation professionnels dans les secteurs sélectionnés et la définition de la méthodologie	experts étrangers	Février - 1 semaine	
6. Visite d'un expert étranger chargé de rendre un avis sur l'identification des métiers clés et de contribuer au développement des normes	experts étrangers	Mai - 1 semaine	
7. Évaluation des données disponibles sur le marché du travail et de leur utilisation potentielle pour les analyses du marché du travail	experts nationaux	Mars 99	
8. Réalisation des études sectorielles	experts nationaux, experts étrangers	Mai 99	
9. Ateliers destinés aux partenaires sociaux afin de présenter les résultats des études sectorielles: <ul style="list-style-type: none"> ■ Chambres ■ syndicats ■ organismes de formation 	experts nationaux, experts étrangers	Juin 99	
10. Atelier destiné à diffuser les résultats de l'analyse professionnelle	experts nationaux, experts étrangers	Octobre 99	
11. Évaluation de l'étude sectorielle et de l'approche mise en œuvre pour l'étude professionnelle avant de parvenir à un accord concernant d'autres études de ce type	experts nationaux	Octobre 99	

Fondation européenne pour la formation

Élaboration de normes d'enseignement et de formation professionnels -

Impact des informations relatives au marché du travail

(Volume 3)

Luxembourg: Office des Publications officielles des Communautés européennes

2000 - 98 pp. – 21,0 x 29,7 cm

ISBN 92-9157-238-1.