



# Stratégies et Enjeux des Services Publics d'Emploi

# 2022

WAPES Executive Secretary  
Février 2022

## Plan du document

|  |    |
|--|----|
| Introduction.....  | 3  |
| Notre regard sur 2021 .....  | 3  |
| Question 1 : Citez les trois réussites, acquis ou progrès les plus significatifs pour votre SPE sur l'année venant de s'écouler.....   | 4  |
| Question 2 : Citez trois orientations prioritaires de votre SPE pour agir sur son environnement (tensions au sein du marché du travail, territoire, économie, accompagnement sectoriel, ...) pour l'année prochaine..... | 6  |
| Question 3 : Citez trois orientations prioritaires prises par votre SPE pour faire évoluer les services aux usagers/client, public pour l'année prochaine.....   | 9  |
| Question 4 : Existe-t-il des programmes ou plans nationaux (gouvernementaux), prévus ou en cours concernant des publics spécifiques (actifs et entreprises) ou des priorités nationales?.....                            | 12 |
| Question 5 : Citez trois orientations prioritaires de votre SPE visant à faire évoluer, transformer son organisation interne et les conditions d'exercice des collaborateurs. ....                                       | 14 |
| Question 6 : Quels seront, selon vous, les enjeux (défis) majeurs de votre SPE pour l'année qui arrive? .....  | 19 |
| Question 7. Quels seront, selon vous, les principaux leviers dont dispose votre SPE pour répondre à ces enjeux et/ou relever ces défis ? .....   | 21 |
| Question 8. Pouvez-vous aujourd’hui identifier trois sujets ou questions, que vous souhaiteriez partager avec les autres SPE ?.....  | 22 |
| Question 9. Quelles seraient vos attentes vis-à-vis du réseau de l'AMSEP ? .....   | 24 |
| En guise de conclusion .....   | 26 |
| Structurer différemment les activités proposées par l'AMSEP .....  | 26 |
| Remerciements .....  | 27 |
| Annexes .....  | 28 |

## **Introduction**

L'AMSEP a lancé une enquête fin 2021 , pour recueillir les informations nécessaires pour brosser une panorama de ce que seront leur stratégie et leurs enjeux majeurs pour l'année 2022. De l'analyse des 37 réponses obtenues, nous avons pris comme axe d'exploitation, de repérer ce que seront les grands sujets communs sur lesquels pourront se construire des partages de pratiques et des questions qui en découleront , au sein de notre communauté. Nous avons choisi aussi d'observer des préoccupations plus singulières, afin d'éventuellement faciliter des actions de soutien ou de coopération inter SPE.

## **Avertissements**

*Compte tenu du nombre de répondants (37), de la faiblesse de représentation de certaines régions AMSEP) le traitement statistique des informations recueillis introduit forcément un biais que nous avons tenté de réduire dans notre analyse. C'est pour cela que nous nous sommes concentrés sur une analyse globale, sans trop descendre à l'échelle régionale.*

*Nous avons également choisi, arbitrairement, de souligner quelques propositions de SPE , uniquement à fin d'illustration concrète d'un propos plus général et souvent partagé par de nombreux SPE.*

## **Notre regard sur 2021**

A la lecture des témoignages des 33 SPE répondants, 2021 se révèle plutôt comme une année de capitalisation des expériences engagées en 2020 pour réagir face aux défis posés par les effets de la pandémie. 2021 apparaît comme une année de consolidation, voire même d'accélération des processus de changement engagés sous la pression des premiers confinements.

L'enquête AMSEP de Mars 2020 nous avait permis de brosser le panorama d'une année de réaction : Les services publics d'emploi et les autorités de tutelle ont dû se mobiliser rapidement, faire preuve d'agilité, de créativité pour faire face à des situations de tension inédites dans un contexte totalement incertain et aléatoire. L'adaptation s'est faite souvent pas-à-pas, et quelques fois avec dans l'improvisation. Il fut nécessaire d'adapter les organisations aux contraintes sanitaires et en même temps de faire face à des ajustements rapides et souvent profonds du marché du travail.

Certains secteurs ont dû faire face à des baisses considérables d'activité, d'autres, au contraire ont manifesté des besoins urgents et importants en volume pour faire face au besoin de l'économie et à leur croissance.

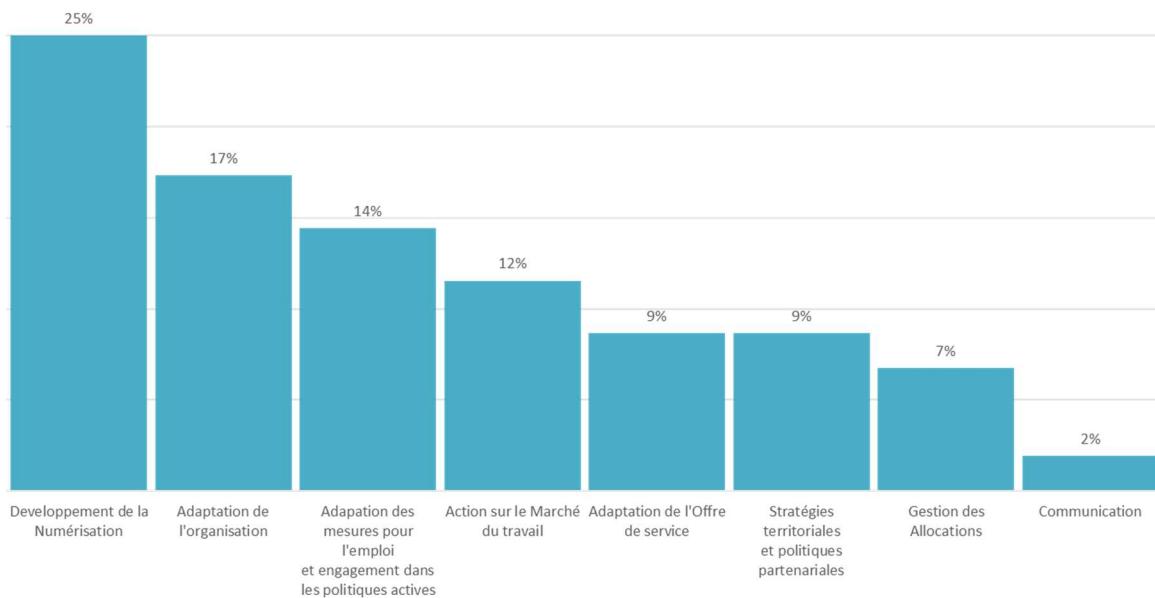
Cette adaptation conjoncturelle à la fois du marché et de l'organisation du travail a accéléré un mouvement plus profond, et, plus durable, de transformation structurelle.

**2021 apparaît donc comme une année d'ancrage** de nos apprentissages, de conceptualisation et d'enrichissement de nos modèles d'action, avec une mise en perspective de futurs dont on a au moins appris une certitude : c'est qu'ils pouvaient être « imprévisibles ».

**Question 1 : Citez les trois réussites, acquis ou progrès les plus significatifs pour votre SPE sur l'année venant de s'écouler.**

Une catégorisation rapide des verbatims recueillis en réponse à cette question, nous a permis de classer la récurrence des thèmes évoqués dans les réponses.

Graphique 1 : Principaux domaines de succès et de rélasation en 2021



- Développement de la numérisation

Le premier thème récurrent, est, sans surprise, lié au **développement de la numérisation, de la digitalisation des offres de service**. Le SPE ont poursuivi voire même intensifié leurs efforts pour développer non seulement l'accessibilité mais également les périmètres et la profondeur des services proposés ainsi aux usagers. En corolaire ou parallèle, l'environnement et les conditions de travail de nos collaborateurs ont été objet de préoccupation, de mobilisation avec, à la clef, si l'on en juge par vos témoignages, de la réussite.

Le travail et la délivrance de service, à distance, sont devenus maintenant une nouvelle norme. Le recours au télétravail s'est considérablement accru, ceci non sans poser de nombreuses difficultés tant d'équipement que de management. Nous pouvons noter que cela a eu, et, aura à terme de nombreux impacts sur l'évolution du marché de l'emploi. Cette nouvelle modalité de travail a permis de maintenir l'activité économique mais parallèlement des fractures sociales sont apparues entre les catégories professionnelles pouvant bénéficier de ces nouvelles modalités de travail et celles qui ont dû poursuivre pour différentes raisons le travail présentiel.

- Adaptation des organisations

Dans nos SPE, le recours au télétravail, les évolutions des outils et des modalités de délivrance de service ont nécessité de nombreux ajustements qui ont fait, selon les réponses analysées, « grandir » nos organisations. Nous voyons ainsi, comme thème récurrent, arrivant en seconde position dans les progrès les plus significatifs déclarés pour 2021 « **L'adaptation de l'organisation** ».

- Adaptation des mesures pour l'emploi et engagements dans les politiques actives

Apparaît en troisième position, l'adaptation des mesures pour l'emploi et **l'engagement dans des politiques actives** de soutien tant économiques que sociales. Dans de nombreux pays, les gouvernements n'ont pas hésité à s'appuyer, avec succès, sur leur SPE pour mettre en œuvre des mesures compensatrices ( revenu de secours, de remplacement, soutien à l'auto emploi, aides aux entreprises,...) : la gestion des allocations apparaît en 7<sup>ème</sup> rang de notre classement, et , des programmes ambitieux de soutien au recrutement et au développement des compétences.

- Actions sur le Marché du travail et ajustement de l'offre de services

C'est sans doute pour cela, que dans les réussites ou progrès soulignés par les SPE en 2021 nous voyons apparaître dans les thèmes majeurs, également, **l'action sur le marché du travail** ( soutien aux actifs, mise en place de dispositifs de soutien à l'emploi, correction des inégalités, prévention des risques d'exclusion,...), l'adaptation des offres de service (création de nouveaux services, élargissement de l'offre, simplification, renforcement de l'accessibilité,...).

- Stratégie et politiques partenariales

Des thématiques convergent autour de réussites notables en matière de stratégies territoriales et partenariales. Dans plusieurs pays, nous observons la mise en œuvre de nouveaux plans stratégiques pluriannuels, notamment dans les pays dont le SPE fonctionne sur un modèle décentralisé ( SPE autonome régionale, service cantonaux, ou recours à des organisme privés sous contrat de service public,...).

Par exemple l'Espagne qui s'engage dans une Nouvelle Stratégie de Soutien Actif à l'emploi 2021/2024 , posant ainsi un nouveau cadre conceptuel et organisationnel auquel doivent se référer toutes les actions menées au sein du Système National de l'Emploi en termes de politiques actives et de formation professionnelle pour l'emploi en termes d'organisation, de principes, d'objectifs communs, d'outils à utiliser, de ressources à mobiliser.

Il en est de même pour l'Azerbaïdjan qui poursuit une politique de l'emploi à long terme (2020/2025) visant à agir sur le marché du travail en prenant en compte les aspects démographiques du pays, des perspectives de développement et les priorités de transformations économiques.

Les plans stratégiques définissent la direction à prendre, orientent les offres de service de demain mais, de plus en plus systématiquement intègrent des démarches formalisées, transparentes d'analyse de la performance, des indicateurs de résultats réalistes et des méthodologies d'évaluation d'impact. C'est le cas par exemple pour le Luxembourg qui a élaboré une stratégie (PES2025) en lui associant des indicateurs clefs de performance et des mesures d'impact.

L'Australie, qui engagée dans l'expérimentation d'un nouveau modèle de services d'emploi (NEST - New Employment Services Trial<sup>1</sup>) qui progressivement remplacera dès 2022 l'actuel programme *Jobactive*, a dû également, compte tenu du confinement, adapter la nature des contrats avec les prestataires de service dans plusieurs Etats et Territoires.

Les stratégies sont certes, territorialisées, mais également intègrent des dimensions internationales, particulièrement autour de la mobilité des travailleurs, comme c'est notamment le cas pour le Kenya qui s'est lancé en 2021 dans la négociation d'accord bilatéraux de travail avec les pays du Conseil de Coopération du Golfe (Gulf Cooperation Council GCC).

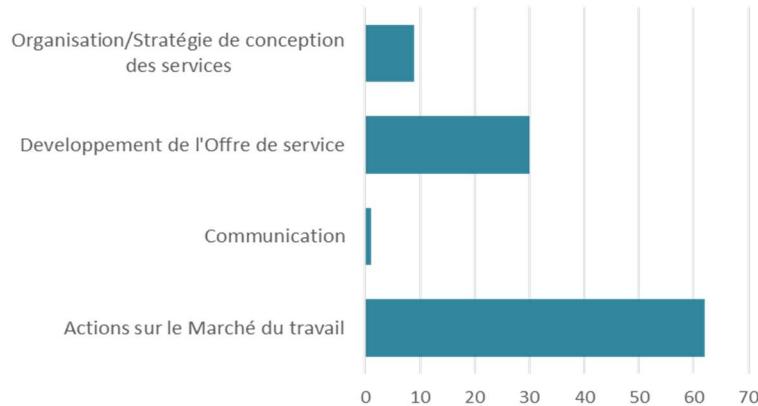
---

<sup>1</sup> <https://www.dese.gov.au/new-employment-services-model>

**Question 2 : Citez trois orientations prioritaires de votre SPE pour agir sur son environnement (tensions au sein du marché du travail, territoire, économie, accompagnement sectoriel, ...) pour l'année prochaine.**

Un classement par grands domaines des orientations prioritaires des SPE répondants fait immédiatement apparaître la prédominance d'engagement sur l'accompagnement des transformations du marché du travail, des plans de relance et programmes de politiques actives sur l'emploi.

*Graphique 2: Thématiques « Actions sur l'environnement »*

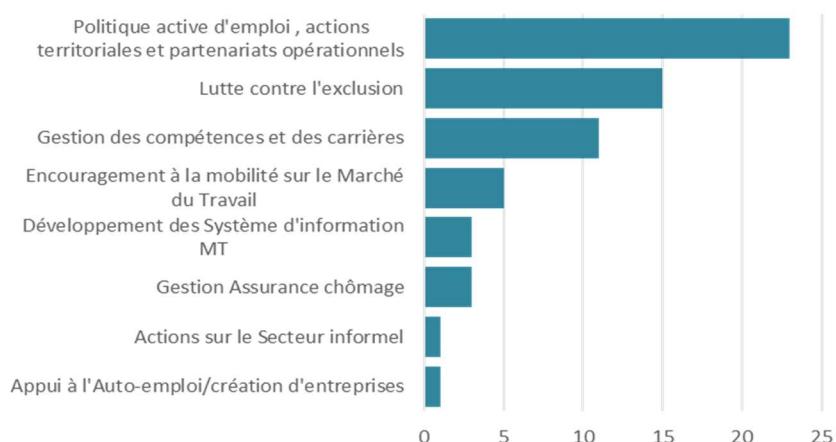


Une analyse des sous-thèmes récurrents attachés aux priorités d'actions sur le marché du travail révèle les trois points majeurs de convergence de l'action des services publics d'emploi sur leur environnement avec trois axes indissociables :

1. Les actions sur le marché du travail
2. Le développement de l'offre de services
3. L'organisation et la stratégie de conception de l'offre de service

Les SPE sont résolument associés et engagés avec leur gouvernement, leur tutelle dans des politiques volontaristes d'accompagnement des mouvements de l'économie, qu'il s'agisse de plans de relance ou de consolidation à court ou moyen terme, ou, de plans à plus long terme pour corriger des effets structurels (vieillissement de la population, impératifs climatiques, insertion des jeunes actifs, correction des inégalités,...).

*Graphique 3 : Sous-thèmes reliés aux actions sur le marché du travail*



- Mesures pour le marché du travail

L'accélération des transformations du marché de l'emploi et du travail, nécessite de se construire une vision dynamique des besoins et des ressources disponibles, de la partager avec les acteurs du marché du travail (actifs, agents économiques, partenaires sociaux, politiques...). Cela passe par le développement et la fiabilisation de nos systèmes d'information sur le marché du travail, et une réflexion déjà engagée dans plusieurs pays sur l'utilisation de l'Intelligence Artificielle (IA) dans ce domaine.

La majorité de SPE répondants citent dans leurs priorités : la lutte contre l'exclusion, les actions vers les groupes vulnérables, avec une convergence vers la population des jeunes actifs, mais également, nous le notons, une mobilisation très nette au bénéfice des actifs handicapés.

En Europe (Estonie) et en Asie (Japon, Thaïlande), les effets du vieillissement de la population active nécessite d'agir sur le maintien dans l'emploi des séniors, et, de veiller à ce que l'impact de parcours professionnels précaires ne viennent ajouter des problèmes de pauvreté à la question déjà difficile du financement des retraites et pensions pour les travailleurs qui quitteront le marché du travail (voir en annexe l'encadré sur le Japon) . Il s'agit également d'assurer une « relève des compétences » car le vieillissement de la population est aussi un facteur aggravant des pénuries de compétences que nous observons sur de nombreux marché du travail.

Nous observons également que la gestion des compétences et des carrières est une priorité affirmée dans une majorité des services publics répondants. Connaitre son marché du travail est une chose, savoir anticiper, prendre des décisions d'orientation, gérer sa carrière, dans un environnement mouvant, en est une autre. Les SPE s'impliquent fortement, et orientent leur offres de services pour encourager les mobilités professionnelles et fluidifier ainsi les transferts de ressources, de compétences, entre secteurs en développement et secteurs en régression.

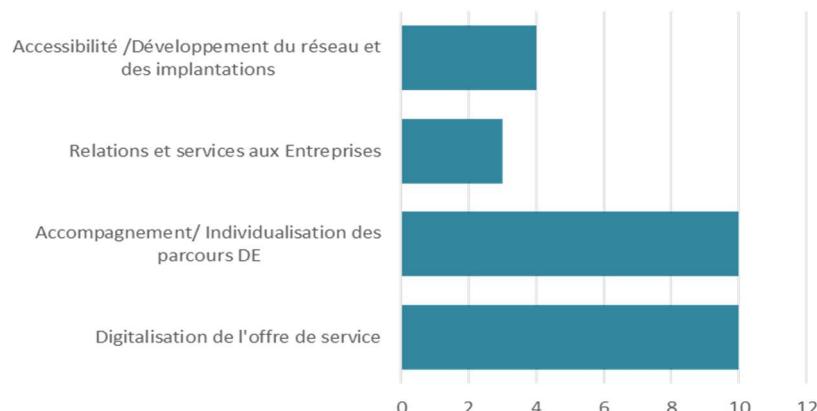
Cela s'appuie aussi sur des engagements politiques forts, visant à redonner un pouvoir et une responsabilité aux individus actifs sur leur propre devenir ( Orientation et formation tout au long de la vie).

- Amélioration de la gamme des services offerts

Sans surprise, le second domaine d'orientation prioritaires émergeant de notre enquête est celui du développement des offres de services des SPE.

Les verbatims font apparaître, en ce qui concerne les offres de services, une double préoccupation : D'une part la nécessité de construire des offres de service sur une segmentation permettant de structurer et d'organiser de manière optimum les dispositifs de délivrance , et d'autre part , la prise en compte indispensable de l'expérience de l'utilisateur, de ses attentes et aspirations singulières.

*Graphique 4 : Zoom sur les domaines d'évolution des services PES en 2022*



Nous pouvons le constater , la digitalisation de l'offre de service, et l'optimisation des parcours des demandeurs d'emploi sont des priorités majeures d'autant que ces deux thèmes sont étroitement corrélés : la numérisation des services ayant pris aujourd'hui une orientation résolument centrée sur l'utilisateur, il est nécessaire de prendre en compte les besoins d'individualisation des réponses et des services proposés, d'en faciliter l'accès et en même temps, de viser à la simplification les démarches (exemple avec l'orientation « Digital first » en Suède, la mise en relation chercheurs d'emploi/entreprises avec « Worknet » en Corée du sud).

Dans de nombreux pays, notamment en Afrique (Kenya, Mali, Sénégal,..) des orientations majeures portent sur le développement du réseau, des implantations, avec l'objectif de pouvoir élargir l'accessibilité aux services à des populations plus éloignées à la fois des centres urbains, mais également du marché du travail.

- **Conception de la stratégie et de l'organisation**

Un troisième thème est également développé, touchant plus à l'organisation interne des services. Il est cité notamment par les SPE d'Australie, le Cambodge, l'Espagne, la Norvège, le Luxembourg et la Tunisie) .

Dans ce thème nous retrouvons une première dimension qui réaffirme la place que donnent aujourd'hui les SPE à une conception de l'offre de service basée sur l'expérience des utilisateurs, avec de fait une importance accordée pour la mise en place de leur écoute et de la prise en compte de leurs expériences, de leurs points de vue sur le service. Au-delà des nombreuses démarches Qualité engagées depuis de nombreuses années dans la majorité des SPE, nous observons l'accentuation d'une recherche de performance basée sur un pilotage et une évaluation ( ou auto-évaluation) centrés non seulement sur les résultats mais également sur l'analyse récurrente des processus.

Des orientations ou des recentrages importants sur la relation avec les entreprises sont également soulignés, avec des initiatives pour œuvrer ensemble sur la constructions de nouvelles réponses aux problématiques de pénuries de compétences avec les acteurs du monde économique ( exemple : « Nouvelles Solutions pour l'Emploi », initiative de la Région de Bruxelles en Belgique avec Actiris, le SPE de la région Bruxelloise<sup>2)</sup>

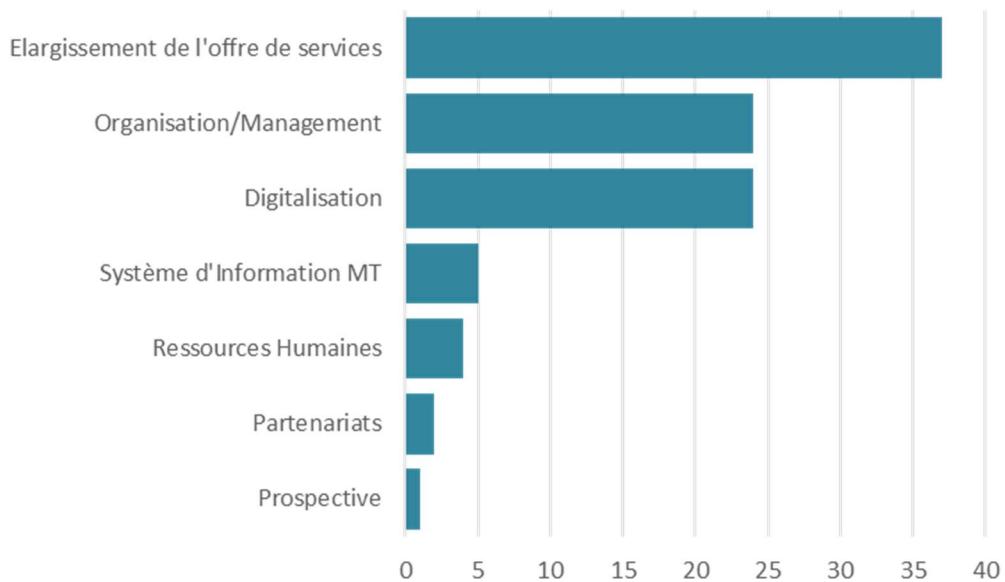
D'autres orientations (indiquée par la Norvège et l'Australie) marquent un engagement pour le maintien ou le renforcement d'un dialogue social de qualité au sein de nos organisations, pour y faciliter l'accompagnement du changement, et, des transitions que nous avons, nous même à conduire aujourd'hui et pour les années à venir.

---

<sup>2</sup> <https://press.actiris.be/patrons-et-organismes-publics-se-rencontrent-pour-construire-de-nouvelles-solutions-pour-lemploi>

**Question 3 : Citez trois orientations prioritaires prises par votre SPE pour faire évoluer les services aux usagers/client, public pour l'année prochaine.**

*Graphique 5 : Principaux domaines de priorité pour les services aux usagers des SPE en 2022*

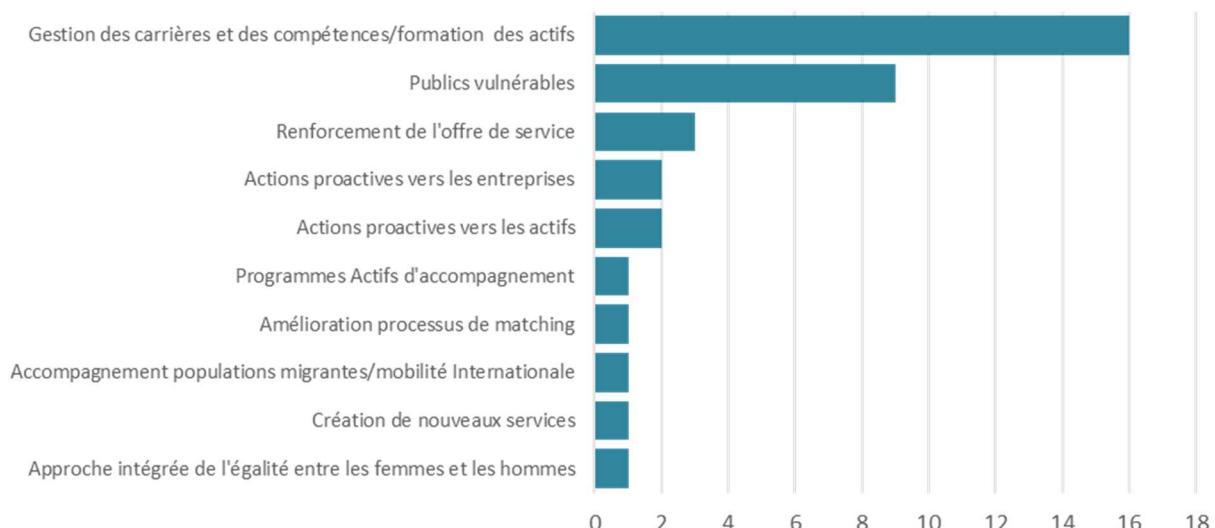


- Elargissement de l'offre de services

La première série d'orientations déclarée par nos SPE répondants , en cohérence avec les engagements des SPE déjà exprimés, dans les questions précédentes sur notre actions sur l'environnement et le marché du travail , porte sur **l'élargissement de l'offre de service**.

Une analyse plus détaillée des orientations portant sur le champ de l'offre de service démontre un mobilisation sur 2022 sur un ensemble de services autour de l'orientation, le conseil de carrière et la formation professionnelle.

*Graphique 6 : Zoom sur l'élargissement des offres de services*



Cet engagement passe autant par la refonte, le développement de nouveaux outils pour informer et orienter les actifs, que par la numérisation et le recours aux nouvelles technologies pour rendre ces

démarches plus accessibles à tous, plus actives et plus individualisées. Nous notons également un investissement fort pour répondre de manière plus adaptée à des personnes plus vulnérables, avec l'objectif de corriger les inégalités et prévenir les risques d'exclusion du marché du travail.

Nous notons dans les verbatims une évolution notable avec des approches de l'offre de service moins sur la segmentation des profils engageant les bénéficiaires dans des parcours cloisonnés que sur des approches intégrées qui permettent de prendre en compte la singularité des situations, avec des parcours plus dynamiques et évolutifs.

Plusieurs SPE ( Australie, Russie, Chypre, Corée du Sud, Bosnie-Herzégovine) illustrent aussi une volonté affirmée d'agir avec plus d'anticipation, et de mettre en place plus de proactivité, en offrant une information plus accessible, autant pour les actifs que pour les entreprises, et , en simplifiant les processus d'intermédiation (Matching).

- Organisation et management

Autre sujet prégnant, les ajustements de l'organisation interne des SPE avec deux fortes tendances. La première concerne l'intégration déjà évoquée, de l'expérience utilisateurs et de différentes démarches d'amélioration continue dans les processus d'élaboration ou d'ajustement des offre de services.

*Graphique 7 : Zoom sur Organisation/Management SPE*



Cela passe dans certains SPE par la création de services plus transversaux entièrement dédiés à l'Expérience Utilisateur (UX) qu'ils soient demandeurs d'emploi , employeurs ou conseillers. C'est le cas par exemple pour Iskür en Turquie et l'Arbetsförmedlingen en Suède<sup>3</sup>.

L'orientation client, les approches marketing et l'amélioration continue sont toujours intégrées dans nos processus organisationnels.

Un second point, porte sur le développement des implantations, la densification du réseau soit par le développement et la modernisation des implantations physiques ( bureaux, agences,...), soit par l'investissement sur des plateformes qui permettent de délivrer à distance des services de qualité.

L'investissement sur des pratiques innovantes est illustrée par notamment le témoignage de SEPE en Espagne, qui sous l'impulsion du Gouvernement, s'est engagé dans la transformation de l'actuel

<sup>3</sup> <https://wapes.org/en/news/arbetsformedlingens-new-strategy-customer-work-digital-first>

organisme autonome Service public de l'emploi (SEPE) en une agence d'État appelée Agence Espagnole pour l'Emploi, avec une structure modernisée et une numérisation de tous ces process pour gagner en agilité et en flexibilité.

L'agilité organisationnelle et la recherche de performance (illustrée par exemple dans les orientations des SPE du Luxembourg et de la Russie) au regard des transformations des services publics d'emploi deviennent des sujets de réflexion communs, et matière à échanges d'expériences entre les SPE.

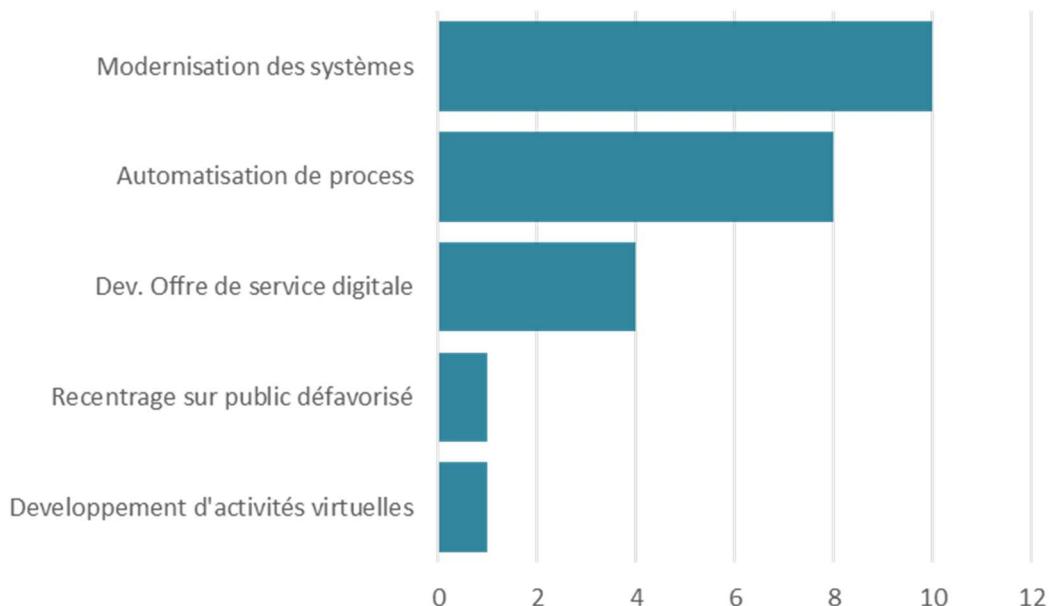
Simplification des procédures, gestion des ressources, délégation de service et contrôle qualité des prestaires, intégration du Dialogue Social dans la gouvernance sont autant de sujets qui sont régulièrement évoqués.

Le partage d'expériences et de pratiques sur ces sujets se matérialise concrètement avec l'engagement du Réseau des SPE de l'Union Européenne (PES Network) dans la démarche de Bench Learning, l'implication des SPE dans l'initiative de l'AMSEP dans le cadre de la Stratégie Long terme avec, en 2020, le Pilote SAMPES puis l'engagement, en 2021, de 19 SPE africains dans le projet « SAMPES Africa » grâce à une coopération active avec l'initiative YouMatch et le financement de la GIZ.

- Numérisation

Le troisième sujet émergeant des orientations portant sur l'évolution des services concerne la numérisation, la digitalisation des services

*Graphique 8 : Zoom sur le thème Numérisation*



Quel que soit le niveau de maturité de chacun des SPE en matière de numérisation des services et des process , la modernisation permanente des systèmes est prioritaire.

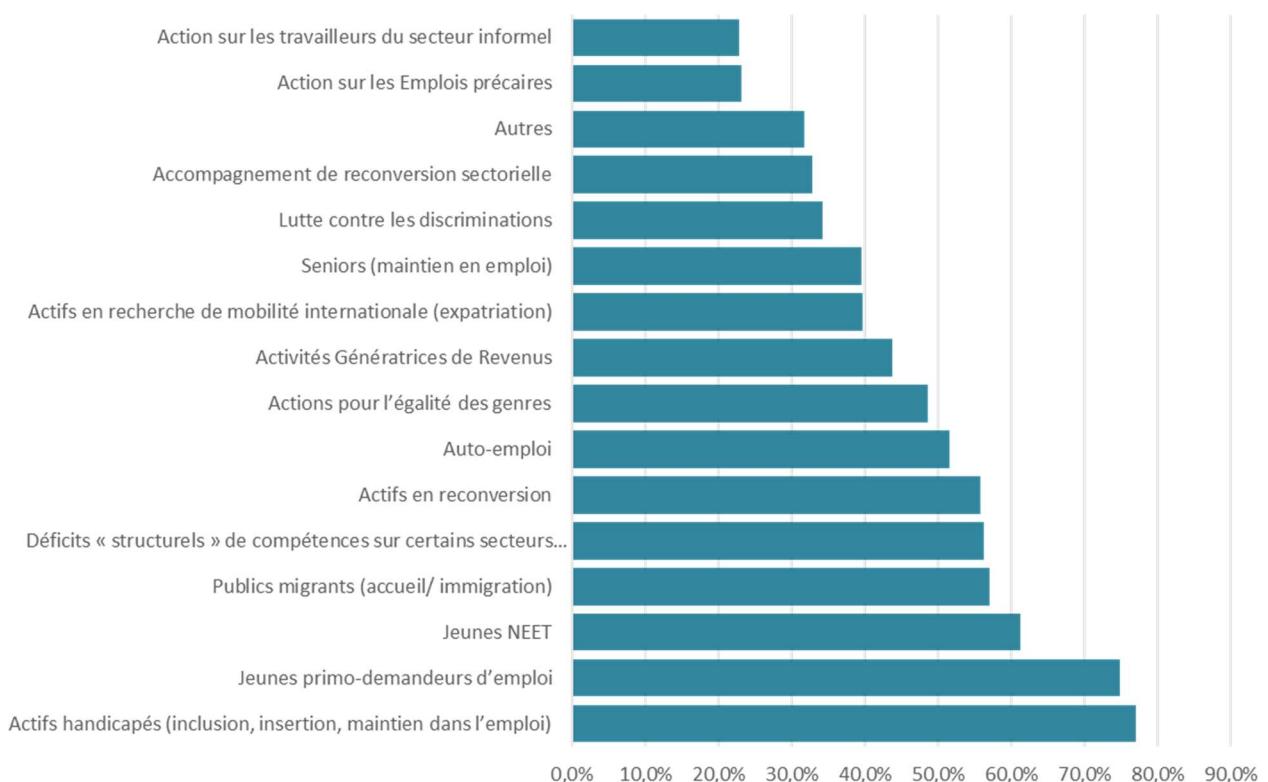
La numérisation, au regard des réponses analysées, porte effectivement sur l'automatisation des process à la fois de gestion interne (gestion des ressources, organisation, développement de la collaboration,...), le développement tant sur le périmètre que sur la profondeur des services proposés aux usagers avec notamment le développement d'activités virtuelles (conseils, développement des compétences, formation,...).

Un point important est à noter : les gains en temps et en productivité résultant de ce fort investissement sur les nouvelles technologies permettent de recentrer l'action des conseillers sur des publics plus défavorisés, plus éloignés de l'emploi. La contrepartie est qu'il est aujourd'hui nécessaire de renforcer les compétences des conseillers sur l'accompagnement plus complexe de ces publics, nécessitant des compétences relationnelles, des connaissance psychosociales plus pointues, et, dans certain cas de travailler à la réaffectation de ressources vers de nouveaux métiers et de nouvelles expertises émergeant de la transformation numérique dans nos SPE ( Data scientist, community manager, data protection officer, veilleur e-reputation, etc..).

Dans tous les cas, l'acculturation numérique est devenue aujourd'hui incontournable, pour tous les métiers du SPE.

**Question 4 : Existe-t-il des programmes ou plans nationaux (gouvernementaux), prévus ou en cours concernant des publics spécifiques (actifs et entreprises) ou des priorités nationales?**

*Graphique 9 : Récurrence des thèmes*



Dans le graphique ci-dessus nous pouvons observer que sur les trois thématiques les plus citées deux concernent les jeunes actifs. Dans une majorité de pays, quelle que soit la structure démographique, la question de l'accès au marché du travail pour les jeunes actifs reste centrale.

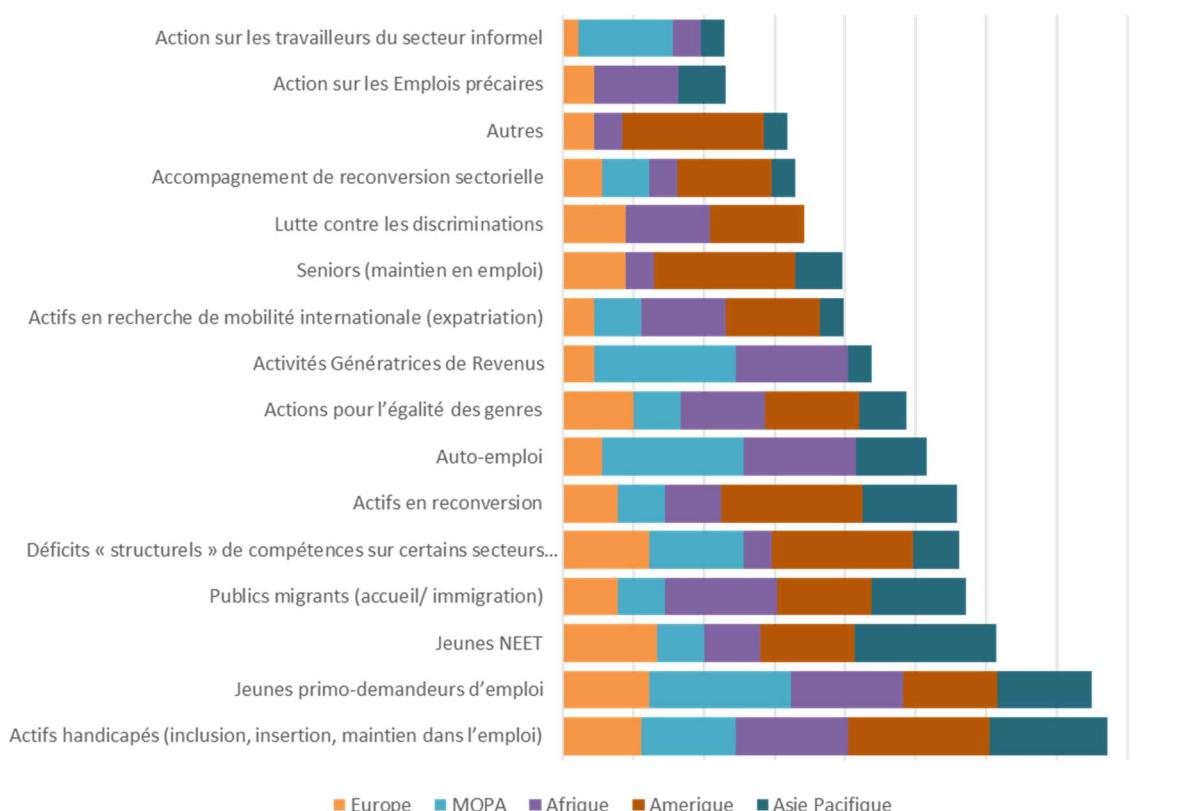
Transversalement à de nombreuses thématiques évoquées ici, la correction des inégalités d'accès au marché du travail est placée au cœur des préoccupations gouvernementales et de l'engagement des SPE : l'insertion des actifs handicapés ( thème le plus cité dans les réponses à cette question) , la gestion des population migrantes, les actions pour l'égalité des genres et la lutte contre les discriminations.

Les politiques et les plans gouvernementaux sont corrélés aux problématiques des territoires. Il était donc pour nous intéressant, d'observer le poids relatif de chaque thématique au regard de la région d'appartenance du SPE répondant. C'est ce que nous vous proposons dans la lecture du graphique 6.

Nous pouvons observer dans les 2 premiers thèmes prioritaires des politiques d'emploi, un relatif équilibre entre les régions. Cela signifie que sur 2022, les sujets de l'insertion des personnes handicapées et des jeunes actifs sur le marché du travail seront communs à la majorité des SPE répondants.

Nous voyons également la question des populations migrantes est un sujet de préoccupation partagé autant pour les pays de départ que pour les pays d'accueil (voir graphique 6).

*Graphique 10 : Récurrence des thèmes par région*



Malgré les limites que présente cet exercice, compte tenu de la faiblesse de l'échantillon, le graphique ci-dessus nous représente, de manière pondérée, la répartition par région sur chacun des thèmes proposés. Si toutefois de nombreux axes d'actions sont communs, certains comme par exemple l'auto-emploi et les activités génératrices de revenus (AGR) sont plus marqués pour les pays d'Afrique et de MOPA.

Dans les « autres réponses », voici les thématiques plus spécifiques exprimées :

- Peuples autochtones<sup>4</sup>-Vétérans des Forces armées canadiennes<sup>5</sup> -Travailleurs étrangers temporaires<sup>6</sup> (Canada)

<sup>4</sup> <https://www.canada.ca/fr/services/autochtones/education-formation-emplois.html>

<sup>5</sup> <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/avantages-militaires/transition/prochaine-carriere.html>

<sup>6</sup> <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/services/travailleurs-etrangers.html>

- Programme Filet Social<sup>7</sup> du gouvernement et le programme d'urgence de la Présidence de la république (Mali)
- Programmes de promotion de l'emploi dans les zones rurales<sup>8</sup> (Espagne)
- Chômeurs adultes de longue durée demandeurs d'emploi sans éducation de base Groupes défavorisés<sup>9</sup> (Population Roms, Egyptiens, etc.) (Albanie)
- Action spécifique ; Plan Bruxellois de soutien aux familles monoparentales<sup>10</sup> ( voir annexe)

*Précision apportée par l'Australie sur les NEET/Jeunesse :*

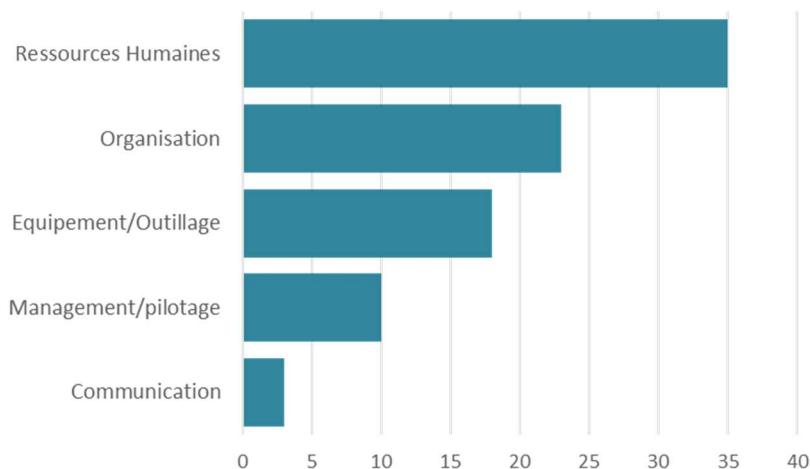
Le service d'emploi existant pour la transition vers le travail (TtW) aide les jeunes âgés de 15 à 24 ans à trouver un emploi (y compris l'apprentissage et la formation) ou à faire des études.

À partir du 1er juillet 2022, TtW sera le service dédié à l'emploi des jeunes dans le nouveau modèle de services de l'emploi. Cela permettra à un plus grand nombre de jeunes (âgés de 15 à 24 ans) d'avoir accès à des services spécialisés dans l'emploi des jeunes et d'avoir les meilleures chances de se préparer à l'emploi et de trouver un emploi sûr. Le gouvernement australien investit également 7,5 millions de dollars sur quatre ans pour poursuivre le service Youth Advisory Sessions pour les jeunes demandeurs d'emploi dans les services numériques à partir du 1er juillet 2022.

**Question 5 : Citez trois orientations prioritaires de votre SPE visant à faire évoluer, transformer son organisation interne et les conditions d'exercice des collaborateurs.**

Les réponses à cette question font clairement apparaître cinq grands domaines d'orientation pour 2022 dans les SPE répondants :

*Graphique 7 : Thèmes récurrents « Organisation Interne et conditions d'exercice des collaborateurs »*



<sup>7</sup> <https://rsu.gouv.ml/portail/jigisemejiri/>

<sup>8</sup> <https://sede.sepe.gob.es/portalSede/procedimientos-y-servicios/empresas/empleo/programa-fomento-empleo-agrario.html>

<sup>9</sup> <https://www1.undp.org/content/undp/fr/home/ourwork/ourstories/giving-roma-and-egyptians-in-albania-an-economic-boost.html>

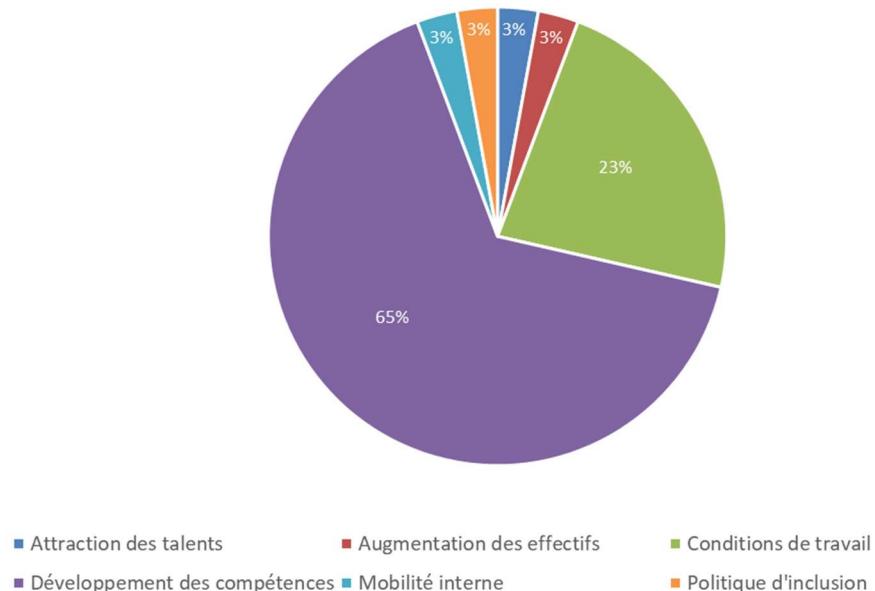
<sup>10</sup> [https://parent solo.brussels/wp-content/uploads/2021/07/Plan\\_Monoparentalite\\_2021.pdf](https://parent solo.brussels/wp-content/uploads/2021/07/Plan_Monoparentalite_2021.pdf)

- Les Ressources Humaines

Sur 89 verbatims, près de 40% (35) indique des orientations fortes, et une priorité donnée aux ressources humaines. Viennent ensuite les orientations qui touchent à l'organisation ou la réorganisation des services, l'ajustement des process aux évolutions de l'environnement, des exigences politiques et sociales. Suivis par les questions du développement des équipements et de l'outillage mis à disposition des équipes. La réinterrogation des pratiques managériales, des modes de pilotage des organisations est également fortement présente. Enfin nous voyons souligné, le sujet de la communication, de l'image de marque comme levier de motivation des équipes.

Une analyse plus détaillée des verbatims portant sur les ressources humaines révèle 6 principales thématiques en matière de RH, dont la principale, récurrente dans 65% des orientations, est celle du **développement des compétences**.

*Graphique 12: Détails « Orientation RH »*



Nous observons que 65% des verbatims indique des orientations prioritaires sur le **développement des compétences des collaborateurs**, majoritairement la formation des conseillers mais de manière significative aussi les managers.

Les thèmes évoqués portent bien sûr sur la maîtrise des nouveaux outils numériques et de l'évolution des modes de travail qu'ils impliquent, mais nous voyons clairement une orientation forte sur la montée en compétences des conseillers sur la maîtrise de la relation d'aide. Cela s'explique sans difficulté par le choix opéré par la majorité des SPE d'une stratégie de numérisation et de mise en accès autonome de plus de services pour permettre une remobilisation sur l'accompagnement en face à face des publics qui en ont le plus besoin. Ces publics, aux problématiques d'insertion plus complexes, nécessitent une compétence relationnelle et psychosociale. Avec la numérisation, ce sera dorénavant bien moins de la maîtrise de l'information que de la maîtrise de la relation dont le conseiller en emploi tirera sa légitimité.

Nous l'avons également constaté au regard des orientations en matière d'offre de service, l'orientation et le conseil en gestion de carrière devenant des leviers indispensables pour agir sur le marché du travail, le souci affirmé d'un recentrage sur le « client », sur l'usager, son besoin et ses attentes, nous amène à renforcer chez nos collaborateurs une véritable posture de conseil, plus proche du coaching.

Les manager ne sont pas en reste. Les évolutions des conditions et de l'organisation du travail vécues depuis le début de la pandémie, n'ont fait qu'accélérer un mouvement important porté par les évolutions sociales et générationnelles, avec une attente forte de nos collaborateurs de plus d'autonomie, de collaboration et de coopération.

Le recentrage également des modes de management sur la performance à la fois opérationnelle et sociale transforme l'exercice managérial. De nombreux SPE se sont donc fixé une priorité sur l'accompagnement et la montée en compétence de l'encadrement à chaque niveau.

Dans ce contexte de transformation, nous voyons apparaître de plus en plus d'initiatives de création d'universités, d'académies internes au sein des SPE qui assurent une montée quantitative et qualitative de l'investissement sur le développement des compétences des personnels des SPE.

Nous pouvons constater que le second sujet d'engagement porte sur les conditions de travail ; le télétravail, même si déjà mobilisé partiellement ou expérimentalement dans certains SPE, s'est affirmé comme la meilleure réponse aux contraintes d'organisation posées par les confinements ou restrictions d'accès, pour maintenir les services.

Des formes nouvelles de travail apparaissent depuis plusieurs années au sein de nos sites, nos réseaux (espaces de travail partagés, flexdesk, cleandesk, etc) ou en-dehors (télétravail à domicile, bureaux satellites, coworking ou encore détachement externe dans le cadre de projets). Le contexte de globalisation et d'individualisation de la relation de travail, avec l'usage croissant des technologies numériques, et le développement de ces formes de travail plus flexibles, en terme de lieu et de temps de travail, transforme les structures organisationnelles et donc nos pratiques de gestion et de management.

Pour beaucoup de SPE, cela devient une nouvelle norme de travail qu'il convient d'encadrer avec, pour la plupart des évolutions des accords et règlements de travail dans le cadre du dialogue social (exemples cités entre autres par les SPE du Canada, de la Suisse, de la Suède, du Mali et de la Norvège).

Certain SPE ont lancé des chantiers de réflexion et d'action «NWOW<sup>11</sup>» («New World Of Work») ou, plus largement sur de nouvelles formes d'organisation du travail avec une implication, une contribution plus forte de nos collaborateurs, approche totalement cohérente avec les orientations d'une organisation qui se recentre sur l'expérience utilisateur.

Les principaux enjeux évoqués par les SPE répondants sont : mobilité, environnement, conciliation vie privée-vie professionnelle, gestion du changement, etc. Apparaissent, en moindre récurrence, mais néanmoins représentatives d'orientations RH que partagent pour les années à venir de nombreux SPE : le recrutement avec comme corollaire que le SPE soit suffisamment attractif pour attirer et conserver les « talents », et, bien sûr la préoccupation permanente d'être exemplaire au travers de politique de gestion des ressources humaines inclusives.

- L'organisation

Le thème de l'organisation apparaît également dans de nombreuses orientations prioritaires avec un ensemble de sous-thèmes qui dessine avec précision les leviers mobilisés par les SPE, en général, pour

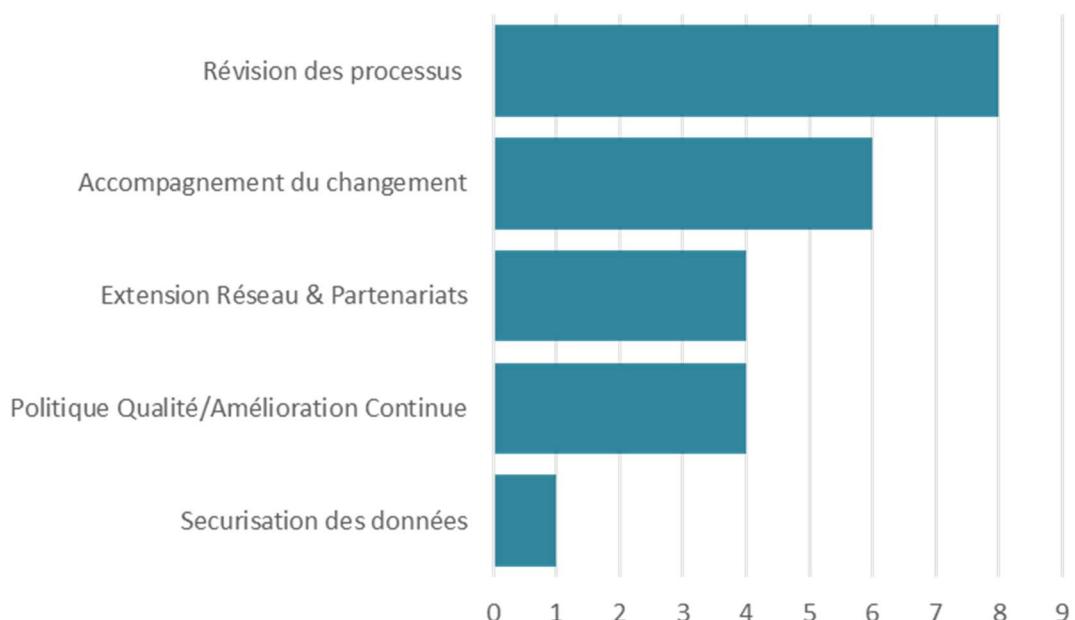
---

<sup>11</sup> Approche NWOW évoquée par Actiris le SPE de la Région de Bruxelles ( Belgique)

s'adapter en continu aux évolutions des modes d'intervention sur le marché du travail, et les exigences de la Société ( autorité politique, acteurs de l'économie, citoyens,..).

Comme l'illustre le graphique 13 (page suivante), la révision permanente et itérative des processus de gestion , de production des services devient une caractéristique structurante de nos organisations, avec la nécessité d'y associer une véritable politique d'accompagnement du changement dont les acteurs incontournables sont bien sûr les managers. Notre management porte et incarne cette transformation, d'où les priorités RH en matière de développement des compétences et d'accompagnement de cette population, mais également l'ensemble des collaborateurs. (ex : Australie, Sri Lanka, Hongrie, Algérie, Luxembourg, Sénégal, Russie, Türkiye, Chypre, Thaïlande, Albanie, Belgique, Suède).

*Graphique 13 : Sous-thèmes « organisation »*



Nous voyons aussi des orientations fortes sur la densification du réseau mais également l'engagement dans des politiques partenariales opérationnelles, dans l'optique d'élargir l'accessibilité et le périmètre des offres de services, avec des approches plus territorialisées ( Ex : Suède, Canada, Kenya, Bosnie Herzégovine).

A égalité, nous voyons également des orientations marquées en matière de politique Qualité, d'amélioration continue, avec la volonté affichée de nombreux SPE de s'engager dans des démarches d'évaluation objective de la qualité et de l'impact de leurs actions auprès de leurs usagers.

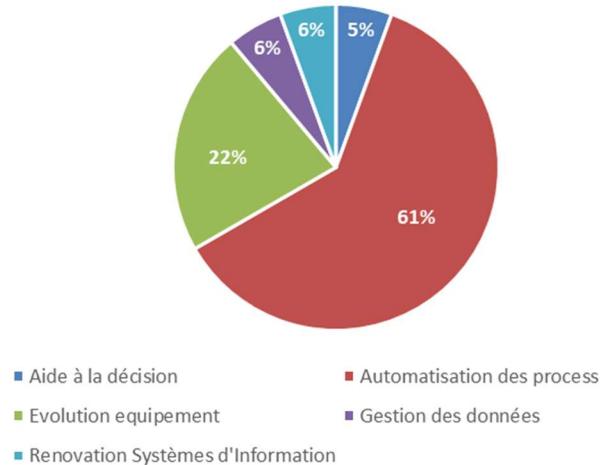
Enfin, corollaire de l'investissement sur la numérisation des services, la question de la sécurisation des données, citée ici par İşkur en Türkiye, mais révélant une préoccupation partagée par tous les SPE.

- L'Environnement, l'équipement et l'outillage des employés

**Le troisième regroupement des orientations prioritaires** visant à faire évoluer, transformer son organisation interne et les conditions d'exercice des collaborateurs, est l'évolution de l'environnement de leur poste de travail, des outils mis à leur disposition, avec des évolutions applicatives, des équipements matériels modernisés. L'automatisation des process, pour viser à une simplification des tâches voire au l'automatisation complète d'activités administratives, pour gagner en productivité et

pouvoir recentrer l'action sur l'intermédiation effective, est une orientation citée dans 61% des réponses à cette question.

*Graphique 14 : Evolution de l'environnement des postes de travail SPE*



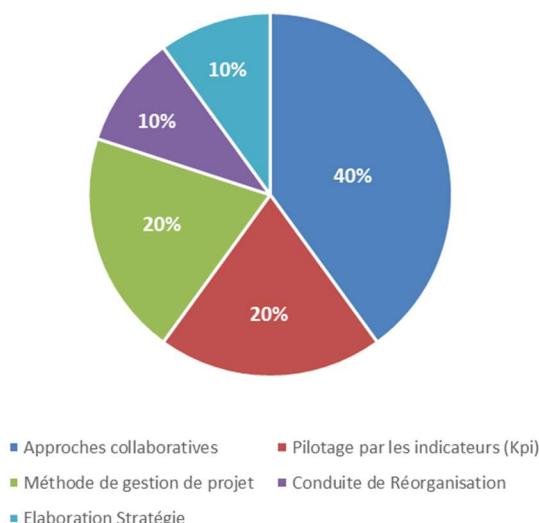
L'évolution des équipements est citée dans 22% des verbatims, notamment par rapport à la dotation en équipements mobiles pour permettre d'entrer pleinement, avec efficacité, dans les nouvelles formes de travail.

Pour le reste les réponses évoquent la rénovation des systèmes d'information, qui ont souvent été construits sur des technologies aujourd'hui obsolètes ; la gestion des données (fiabilisation, protection,...), et leur exploitation pour faire de ces systèmes d'information des systèmes performants d'aide à la décision.

Exprimée notamment par la Corée du Sud, nous pouvons noter que l'investissement important engagé sur l'utilisation de l'intelligence artificielle par de nombreux SPE vise également à répondre à ces enjeux de transformation de l'environnement de travail de nos collaborateurs.

- Le management et le pilotage

*Graphique 15: Sous-thèmes « Management et pilotage »*



Déjà souligné dans les précédentes réponses, l'évolution des pratiques managériales se caractérise par des orientations sur la mise en œuvre d'approches collaboratives, d'un management plus en mode projet, plus transversal, avec une volonté de mise sous contrôle de la performance sous ses différents aspects (Résultats opérationnels, efficience et sécurisation des process, climat social, bien-être au travail, ...).

- La communication

Enfin dernier sujet abordé dans cette partie la communication (évoquée par le Mali, le Canada et Luxembourg) avec l'ambition d'améliorer la visibilité du SPE, et agir sur son image de marque auprès de ses usagers dont particulièrement les entreprises, et, également ses partenaires. Même si l'action, et ce qu'on attend du SPE, reste sur son cœur de métier, l'intermédiation, en revanche son offre de service et ses modalités d'intervention ont fortement évolués avec notamment le développement des usages du numérique.

De nos jours, la communication des SPE via le WEB et les réseaux sociaux passe effectivement par un design des services proposés prenant en compte l'expérience utilisateur, mais l'image renvoyée dans la manière de présenter les services, la qualité des interfaces que nous leur proposons, la manière d'entrer dans le dialogue avec les utilisateurs, les partenaires sont aujourd'hui des éléments essentiels de positionnement du SPE dans son environnement. L'image de marque, et, la e-réputation d'un SPE sont des leviers de performance aussi déterminants que l'organisation, la compétence métier ou l'offre de service.

#### **Question 6 : Quels seront, selon vous, les enjeux (défis) majeurs de votre SPE pour l'année qui arrive?**

- Les pénuries d'emploi

Pour une majorité des SPE répondants, les effets de la pandémie sur l'emploi perdurent et restent autant de défis auxquels ils devront faire face : d'une part des secteurs de l'activité qui se trouvent confrontés à des pénuries d'emploi qui dans un certain nombre de cas peuvent voir des conséquences plus systémiques sur le reste de l'économie. La plupart des SPE (Canada, Belgique, Kenya, Danemark, Mali, Bosnie et Herzégovine,...) affichent une vigilance accrue sur les risques d'augmentation de faillite d'entreprise, ou de gel des créations d'emploi, la plupart des pays ayant soutenu activement l'économie durant ces deux dernières années, allégeant progressivement dorénavant les dispositifs de soutien.

- Des actions à courts, moyens et longs termes sur le marché du travail

Se dégage également un enjeu commun fort, celui de pouvoir agir à court, moyen et long terme sur l'adéquation entre l'offre et la demande de compétences sur le marché du travail (Maroc, Allemagne, Norvège, Malaisie, Luxembourg, Islande,...) avec une anticipation et une action corrective sur les effets de la démographie.

- Intégration des jeunes sur le marché du travail

Pour de nombreux pays il y a des enjeux forts pour poursuivre l'action sur l'intégration des jeunes sur le marché du travail, que ce soient les jeunes diplômés primo-arrivants (Azerbaïdjan, Belgique, Chypre, Norvège,...), les Jeunes sans qualification ou NEETS ou plus conjoncturellement les jeunes qui, dans le contexte de la pandémie se sont trouvés en difficulté de trouver un emploi

Des SPE européens marquent leur engagement dans le cadre des recommandations de la Commission Européenne sur la mise en place d'actions dans le cadre de la Garantie Renforcée pour la Jeunesse<sup>12</sup>.

Nous notons également plusieurs SPE engagés dans un contexte politique en évolution, nécessitant pour certains une adaptation, une réorganisation du SPE ; c'est le cas pour le SPE de l'Australie qui engage un ambitieuse transformation tout en veillant à ce que les chercheurs d'emploi et les employeurs soient activement servis pendant la transition vers le nouveau modèle de services d'emploi (NESM<sup>13</sup>) .. C'est le cas également en Suisse, retour au régime précédent d'assurance chômage et réflexion sur le SPE, et, de l'Espagne engagée dans le soutien des investissements et les réformes du Plan de relance, de transformation et de résilience et le déploiement de la nouvelle Stratégie de soutien actif à l'emploi 2021-2024.

- Faire face à des changements de contexte politique

Pour d'autres SPE, que nous ne citerons pas ici, en vertu des principes de neutralité, d'apolitisme de WAPES, nous observons dans leur expression, l'émergence de contextes politiques qui semblent rendre plus difficile leur action voire remettre en question leur existence, avec un fort désir affiché de revenir aux objectifs originels d'un SPE tels que définis par la convention N°88 de l'Organisation internationale du travail.

- Un marché du travail inclusif

Nous pouvons également résumer un grand nombre d'enjeux affichés pour 2022 par les SPE répondants, pour la lutte contre toutes les formes d'exclusion et la correction des inégalités d'accès au marché du travail pour certaines catégories de la population (Femmes, Travailleurs handicapées, migrants,). Enfin pour la majorité la poursuite de la transformation des offres de service (élargissement, simplification, numérisation) restent des enjeux prioritaires, avec l'accompagnement en matière de développement des compétences des personnels des SPE.

---

<sup>12</sup> La garantie renforcée pour la jeunesse est un engagement pris par l'ensemble des pays de l'UE de veiller à ce que tous les jeunes âgés de moins de 30 ans bénéficient d'une offre de qualité pour: un emploi, une formation continue,

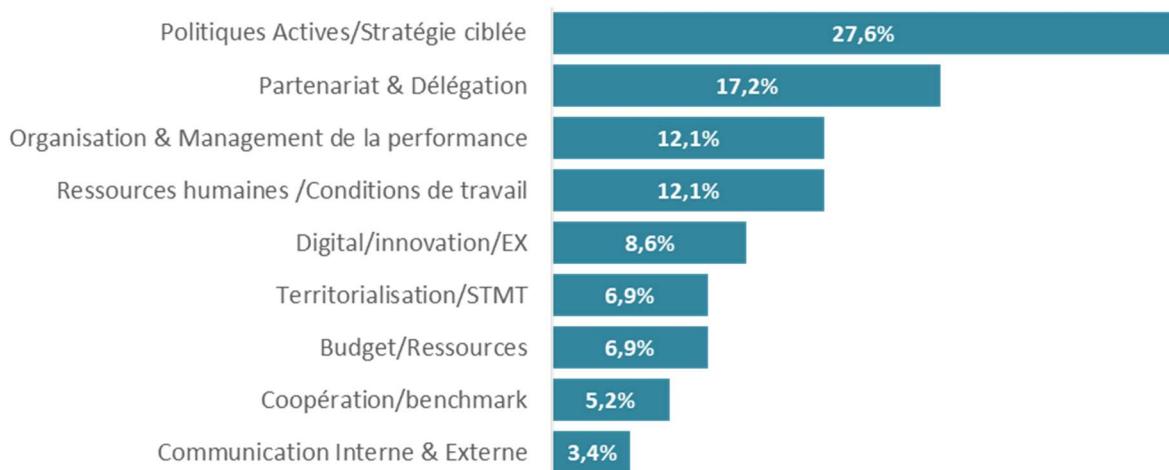
un apprentissage, ou un stage dans les quatre mois suivant la perte de leur emploi ou la fin de leurs études.

Pour en savoir plus : <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1036&langId=en>

<sup>13</sup> Le NESM est la plus grande réforme des services de l'emploi en Australie depuis 1998. Le gouvernement australien investit 5,9 milliards de dollars dans le programme pour aider les demandeurs d'emploi prêts à trouver un emploi et mieux servir ceux qui ont besoin d'un soutien supplémentaire. Le modèle devra continuer de répondre aux conditions macroéconomiques et aux facteurs externes, qui comprendront des élections au gouvernement fédéral en 2022

**Question 7. Quels seront, selon vous, les principaux leviers dont dispose votre SPE pour répondre à ces enjeux et/ou relever ces défis ?**

*Graphique 12 : Les principaux leviers des SPE*



Le traitement lexical des réponses à cette question, permet de regrouper par grande catégorie les leviers que mobiliseront les services publics d'emploi pour relever les défis de l'année à venir.

Le premier ensemble de leviers porte sur la mise en place ou la poursuite des plans de politique active, ou d'activation de l'emploi avec des stratégies ciblées, appuyée ou accompagnant les plans gouvernementaux. Ces plans apportent ressources et légitimité d'action aux SPE qui sont opérateurs principaux de ces programmes avec différentes cibles déjà évoquées dans d'autres questions comme l'insertion des jeunes, l'égalité professionnelle homme-femme, l'insertion des personnes handicapées, le développement de l'économie sociale et solidaire , ...etc.

Le second ensemble corolaire du premier, regroupe toutes les réponses qui portent sur l'établissement de partenariats pour développer et compléter l'action des SPE. Des partenariats permettent d'élargir l'offre de service par des actions coordonnées avec d'autres acteurs du marché du travail que ce soit d'autres opérateurs, des associations ou d'autres services de l'Etat. Des ouvertures et des contractualisations avec des partenaires privés ou des fournisseurs de service, offrent également la possibilité d'enrichir les offres de services, tant sur des aspects technologiques ( conception, digitalisation, ..) sur la recherche d'innovations, que sur de la prise en charge avec délégation d'activités d'accompagnement d'usagers ( DE ou entreprises).

Nous voyons également que la troisième catégorie de levier, représente les actions de maîtrise de la performance dans nos organisations, avec des enjeux sur la sécurisation des processus, la gestion optimisées des ressources , le pilotage et l'évaluation des jalons, des résultats (Kpi) avec une montée en puissance sur des pratiques rénovées de management.

Au même niveau, et, sujet associé, les ressources humaines, richesse de nos organisations sous réserve de les engager de manière efficace , en les accompagnant en terme de développement des compétences, en leur offrant des conditions de travail ( équipement, relations interpersonnelles, motivation,..). A ce sujet revient à nouveau l'attention à porter sur les évolutions engendrées par la généralisation du télétravail ( équilibre vie professionnelle/vie personnelle), et les nouvelles pratiques de management ( personnalisation des objectifs, management par la confiance,..etc.).

**Question 8. Pouvez-vous aujourd’hui identifier trois sujets ou questions, que vous souhaiteriez partager avec les autres SPE ?**

#### **Liste des Verbatims**

##### **Les publics**

- Exemples de bonnes pratiques pour les groupes nécessitant une politique spéciale, en particulier les femmes et les jeunes, dans le cadre des programmes actifs du marché du travail
- Quels types de sanctions les autres SPE mettent-ils en œuvre pour les chômeurs qui rejettent des offres d’emploi ou de formation, en particulier en période de crise ?
- Manque de sensibilisation des jeunes aux SPE
- Publics vulnérables dont diversité et chômage de longue durée
- Quelles interventions avez-vous mises en place pour améliorer la protection de vos travailleurs migrants ?
- La migration
- Quelles compétences de bases pour les jeunes DE

##### **Résilience et organisation SPE**

- Comment les SPE d’autres pays se sont-ils adaptés à la COVID ?
- Quel serait le meilleur scénario pour que le SPE remplisse son rôle ou s’adapte pour faire face à la pandémie de Covid ?
- L’élaboration d’un nouvel énoncé de mission de SPE ;
- Meilleures pratiques de PSE dans le traitement des problèmes de coronavirus

##### **Ressources Humaines**

- Quelles sont les approches innovantes en matière de formation du personnel dans les autres SPE ?
- Stratégies et mécanismes de mobilisation des ressources additionnelles
- Comment le SPE gère le travail à domicile (télétravail)

##### **Actions sur le Marché du travail**

- Veille sur le marché de l’emploi
- Le déploiement en Espagne du Réseau des Centres d’Orientation, d’Entrepreneuriat, d’Accompagnement et d’Innovation pour l’Emploi (COE) »
- Quels outils, mécanismes et méthodologies conseilleriez-vous de mettre en œuvre pour coordonner le lien et la relation entre le marché du travail et le système éducatif d’un pays ?
- Quels incitatifs non fiscaux ont été mis de l’avant pour inciter les travailleurs à prolonger leur carrière ?
- Violence sexiste et Agenda 2030

##### **Outils, Technologie et IA**

- Quelles sont les expériences des autres membres en matière d’utilisation des TI et de l’IA dans la prestation de services d’emploi financés par des fonds publics ?
- Changement de culte interne et résilience à la cybersécurité
- eServices (y compris l’IA)

- Digitalisation des services de l'emploi
- La dématérialisation du processus de l'intermédiation en emploi.
- Utilisation de la technologie
- Peut-on partager des « playbooks » pour accélérer de nouveaux programmes tels que les programmes d'apprentissage

## Question 9. Quelles seraient vos attentes vis-à-vis du réseau de l'AMSEP ?

### Liste des Verbatim

- Exemples de bonnes pratiques pour les programmes d'emploi passif fortement appliqués pendant le processus de pandémie, Solutions de services numériques pour les groupes défavorisés (handicapés, immigrants, femmes, etc.), Outils de mesure et d'évaluation utilisés dans les services de conseil, davantage de transfert d'informations dans des domaines tels que les modèles de réseau de routage interentreprises et les visites d'étude internationales sont attendus.
- Obtenir un aperçu de l'impact de la COVID-19 sur les mécanismes de prestations des SPE et identifiez les tendances actuelles des SPE pour la reprise économique.
- Production et diffusion d'informations importantes sur les défis, les priorités et les mesures politiques promues par différents SPE par le biais de documents d'information/briefings et de conférences web.
- Les membres de WAPES partageront non seulement les défis, mais fourniront également des solutions solides ou des exemples de cas afin de renforcer la qualité du service et de mieux servir les clients.
- Partage des bonnes pratiques, expertises Organisation régulière de séminaires , tables rondes Développement de la synergie et du partenariat entre SPE pour la mobilité à l'international
- Collaboration renforcée sur des questions d'actualité (p. ex. consultations à distance), lancement de projets communs
- L'accompagnement de l'AMSEP dans l'élaboration et la mise en œuvre des projets et programmes spécifiques de promotion d'emploi. L'accompagnement des SPE dans la mobilisation des ressources additionnelles (fonds carbone, fonds climat, etc.). Contribution au renforcement des capacités des ressources humaines des SPE. Appuis en équipements et matériels des SPE.
- - Échange de connaissances et d'expériences sur des questions pertinentes - Établissement d'une coopération entre les membres - Publication des informations sur les activités des membres des SPE.
- Accès aux bonnes pratiques applicables au cas de l'Espagne. Pouvoir compter sur un soutien expert dans des domaines d'emploi spécifiques.
- une présence plus forte, plus d'offres d'événements / échanges, la durabilité dans les sujets / projets, des objectifs clairs et des moyens d'y parvenir
- Partage des meilleures pratiques, coopération
- Collaborations régionales « Peer Knowledge »
- Que WAPES continue avec l'organisation d'activités qui contribuent aux objectifs de l'Association, ainsi que son utilisation continue de sa plate-forme informatique pour les événements futurs avec un accent particulier sur l'apprentissage et le renforcement des connaissances concernant la conception et la prestation de services d'emploi. L'Australie attend avec intérêt la reprise des réunions en personne du WAPES, y compris les réunions des membres de la région Asie-Pacifique, lorsque les circonstances le permettront.
- Prévisions du marché du travail dans le monde, histoires de réussite PES dans d'autres pays, etc.
- 1) Partager les meilleures pratiques pour augmenter le taux d'emploi et fournir un soutien technique, méthodologique et de mise en œuvre;
- 2) Fournir un soutien financier, technique, méthodologique et de mise en œuvre pour les politiques, programmes, projets et mesures de réduction du chômage;

3) Élaborer et mettre en œuvre des plans d'action interétatiques conjoints en matière de migration de main-d'œuvre.

- Des échanges de pratiques inspirantes et innovantes, notamment avec des pays d'autres continents (Amériques, notamment Canada-Québec, Etats-Unis, Asie, Afrique du Nord et du Sud, sur des thématiques partagées : contextes urbains, fédéralisme, multilinguisme, chômage de longue durée et job guarantee, NEETs de tous âges, inactive people, digitalisation et IA, nouvelles technologies, transition verte etc.
- Présenter des pratiques éprouvées intégrées dans l'expérience pratique et gérer le transfert de connaissances.
- Continuer et élargir l'opportunité d'échanger des expériences pour améliorer la capacité de nos organisations.
- Redémarrez l'adhésion active.
- Partager les bonnes pratiques
- Plus d'échange de connaissances et de bonnes pratiques sur le marché de l'emploi et la formation entre les SPE membres.
- partager les meilleures pratiques et échanger des idées pour améliorer les services des SPE
- Partage des connaissances sur les meilleures pratiques et les mesures réussies dans d'autres organisations
- Efforts de collaboration continus pour l'amélioration de notre SPE
- Appui technique - Appui financier -Appui matériel
- Meilleure couverture entre les différentes régions Plus de projets de soutien individuels avec des résultats concrets attendus
- Référentiel des documents pertinents.
- Une revue des meilleures pratiques et des ateliers sur des thématiques précises et d'actualité. (voir questions plus haut)
- Echange de bonnes pratiques et des expériences réussies dans de différents domaines. Accompagnement des SPE pour faire face aux répercussions de l'épidémiologie mondiale sur le marché du travail et notamment l'adaptation des compétences. Promouvoir l'expertise de l'ANETI.
- Un soutien ponctuel en terme d'expertise, de recherche de partenaire et d'accompagnement technique sur le volet insertion et développement de compétences des jeunes

## En guise de conclusion

Malgré les impacts très marqués de la pandémie tant sur le marché du travail que sur l'activité des SPE, les axes stratégiques des SPE restent majoritairement concentrés sur des actions et des programmes visant la fluidification du marché du travail avec un engagement commun sur les publics ayant plus de difficultés d'accès (Travailleurs en situation de handicap, Jeunes avec ou sans qualification, précaires,..) et une préoccupation permanente de la réduction des inégalités.

Les questions portaient sur des orientations et des enjeux à court terme à horizon 2022, mais nous pouvons constater au travers des réponses que les SPE sont tous engagés dans des approches à moyen ou long terme, avec pour certains une véritable questionnement de l'organisation, des modes d'intervention.

Les offres de services sont enrichies, simplifiée et rendues plus accessibles à tous par une orientation résolument Utilisateur, avec le jeu sur deux leviers :

- le premier la numérisation et l'intégration rapide des progrès de la technologie ,et,
- le second, la volonté de développer les partenariats nouveaux et de refonder différemment les relations avec les autres acteurs ou opérateurs du marché de l'emploi, qu'ils soient publics ou privé.

L'autre levier stratégique, enjeu incontournable pour les SPE , nos ressources humaines. Les deux dernières années ont vue des évolutions voire des révolutions dans les modalités et les conditions de travail. Outre la capacité d'agir à distance, l'automatisation, la dématérialisation, la numérisation permettent aujourd'hui à nos conseillers de se recentrer sur leur cœur de métier : le conseil et l'accompagnement. Mais la rapidité des changement qu'ils soient d'ordre social, économique ou technologique , nous engage à investir massivement pour le développement des compétences de nos collaborateurs.

## Structurer différemment les activités proposées par l'AMSEP

Cela nous amène à proposer la structuration et un référencement des activités de l'AMSEP autour des trois grandes familles de thématiques « stratégiques » qui ressortent de cette enquête, que sont :

4. L'action sur le marché du travail
5. Le développement de l'offre de services
6. L'organisation et pilotage du SPE

**L'Action sur le Marché du Travail** regroupe tout ce qui est programme, plan d'actions avec des approches sectorielles ou territoriales, intégrant la mobilisation des partenariats, l'action plus politique des SPE, les études prospectives,....

**Le Développement de l'offres de service** au travers de sa diversification, son adaptation aux attentes des usagers ( actifs et employeurs), son accessibilité , sa digitalisation.

**L'Organisation et le pilotage** qui englobent tout ce qui touche aux choix en matière d'architecture du SPE, de son organisation, de sa gouvernance, son pilotage, sa gestion des ressources,..etc. On retrouvera dans cette partie un certain nombre des leviers, des facilitateurs décrit dans la cadre du projet SamPES :

- Gestion stratégique de la performance
- Conception des processus opérationnels

- Conception et mise en œuvre des services des SPE fondées sur des données probantes
- Allocation des Ressources du SPE

Chaque activité doit être conçue pour lui permettre de remplir plusieurs fonctions : l'information réciproque entre les membres (actualités, partage d'expérience, de questionnement) ; La facilitation et l'inspiration par le benchmark, et une fonction plus orientée sur la prospective, la recherche et le développement par la mise en commun de contenu, et des actions de co-apprentissage ou d'apprentissage mutuel.

La nouvelle plateforme de WAPES avec son réseau social et les possibilités d'e-learning ( LMS) doivent nous permettre une relation et des échange plus fluides, plus proactifs, et une véritable capitalisation des expériences entre les SPE membres.

## **Remerciements**

L'AMSEP remercie la contribution des SPE membres des pays suivants ( par ordre alphabétique):

Albanie, Allemagne, Algérie, Australie, Azerbaïdjan, Belgique (Actiris Bruxelles), Bosnie-Herzégovine, Cambodge, Canada, Canada, Chypre, Corée du Sud, Danemark, Espagne, Estonie, France, Hongrie, Islande, Japon, Kenya, Lettonie, Luxembourg, Malaisie, Maroc, Norvège, République du Mali, Russie, Sénégal, Sri Lanka, Suède, Suisse, Tchad, Thaïlande, Tunisie, Türkiye, USA (États-Unis d'Amérique), Zimbabwe.

Un merci spécial à Joël Lépine (Emploi et Développement social Canada) pour sa relecture attentive et ses conseils.

Contact WAPES :

Thierry HUORT - [Thierry.huort@wapes.org](mailto:Thierry.huort@wapes.org)

Février 2022

## Annexes

### Région Bruxelles : Monoparentalité et formation/emploi/recherche d'emploi/maintien à l'emploi



Pour les familles monoparentales, le parcours vers la formation, vers l'emploi ou la recherche d'emploi, sera souvent semé d'embûches.

Cette affirmation est singulièrement vraie pour les mères monoparentales.

En effet, le fait d'avoir ou non des enfants, leur nombre et leur âge ont un impact significatif sur le taux d'emploi des femmes.

Etant donné la difficulté à concilier vie familiale et vie professionnelle, la participation des femmes au marché du travail a tendance à diminuer après l'arrivée d'un enfant. Et lorsqu'un épisode de monoparentalité survient, les femmes seules avec enfant(s) rencontrent plus de difficultés matérielles à régler et à articuler cette responsabilité avec les exigences du monde du travail. Ainsi, le taux d'emploi diminue considérablement au sein des familles monoparentales, tant pour les hommes que pour les femmes, mais d'une façon plus significative pour les femmes. Le taux d'emploi des mères de familles monoparentales est nettement plus faible que celui des mères en couple.<sup>20</sup> Lorsque les enfants sont en bas âge (0-3 ans), la recherche d'emploi est encore plus complexe. Les places en crèches étant affectées en priorité aux parents qui travaillent, la mère éprouve des difficultés pour se former, se présenter aux bureaux d'emploi, aux entretiens d'embauches, car elle n'a généralement pas les moyens d'engager une gardienne et ne dispose pas toujours du soutien de sa famille. Ce phénomène n'est d'ailleurs pas sans questionner les politiques d'activation à l'égard de ce public.

De plus les employeurs peuvent être réticents à embaucher une femme seule avec enfant (surtout en bas âge), étant donné les restrictions d'horaires calqués sur ceux de la crèche puis ensuite de l'école. Enfin, les mères solo sont confrontées, plus que les autres, au phénomène des « pièges » à l'emploi : pour certaines catégories de femmes (peu qualifiées, évoluant dans des emplois à bas salaires), lorsqu'elles additionnent les frais liés à l'emploi (frais de déplacements, nourriture, habillement, garde des enfants, ...) et lorsqu'elles prennent en compte la perte des avantages sociaux, la différence entre accepter un emploi et rester au chômage est ténue.

Dans ce cas, l'emploi n'est pas nécessairement synonyme d'augmentation du revenu et d'amélioration des conditions de vie.

## Japon : La génération japonaise de « l'ère glaciaire de l'emploi » (Employment Ice Age )



Entre 1990 et 2000 le Japon va vivre, suite à l'éclatement d'une bulle spéculative (boursière et immobilière) une profonde récession dont les conséquences sont toujours palpables aujourd'hui.

La génération des actifs qui ont obtenu leur diplôme universitaire ou secondaire entre 1990 et 2004 environ sont appelées la « génération de l'ère glaciaire de l'emploi ».

Cette génération, entrée sur le marché du travail dans cette période de récession, a dû faire face à un marché très contracté, offrant peu d'opportunité et s'est trouvée en situation d'accepter des emplois non réguliers, précaires et mal payés. Lorsque l'économie japonaise a progressivement repris, les entreprises sont restées sur une politique de recrutement traditionnelle consistant à embaucher de nouveaux diplômés en masse, laissant la « génération de l'ère glaciaire » exclue des emplois plus stables et mieux rémunérées.

Les actifs de cette génération sont maintenant dans une tranche d'âge entre 30 et 40 ans.

Beaucoup d'individus, dans cette génération sont en risque de ne pas pouvoir bénéficier de revenus suffisants lorsqu'ils atteindront l'âge de la retraite, à moins qu'ils ne bénéficient de la solidarité familiale pour les aider.

Le gouvernement japonais s'est donc fixé l'objectif de stimuler, de prioriser l'emploi régulier pour les actifs de cette génération pour les trois prochaines années en leur proposant un soutien intensif.

Dans le cadre de ce programme, le gouvernement vise à soutenir environ 1 million de personnes qui sont actuellement employées en tant que travailleurs non réguliers ou qui n'ont pas d'emploi fixe.

L'orientation professionnelle et la formation seront améliorées, et les subventions aux entreprises qui embauchent ces personnes seront augmentées. En collaborant avec des groupes industriels dans les secteurs des transports et de la construction actuellement en pénurie de main-d'œuvre, le gouvernement accorde la priorité à l'aide permettant à la « génération de l'ère glaciaire » d'acquérir les qualifications nécessaires rapidement.

Le gouvernement japonais a mis en place des mesures d'aide pour cette génération depuis plusieurs années. Dans le cadre d'un plan d'aide au réemploi adopté en 2006 ciblant les travailleurs à temps partiel et les « NEET », c'est-à-dire les jeunes qui ne suivent pas d'études, d'emploi ou de formation, le nombre de travailleurs à temps partiel dans la « génération de l'ère glaciaire de l'emploi » a été réduit de 880 000 à 520 000 au cours de la dernière décennie. Durant cette même période, le nombre de chômeurs de cette génération est passé de 380 000 à 400 000.

Dans le cadre des dernières politiques, ceux qui n'ont pas pu obtenir un emploi régulier malgré les mesures précédemment adoptées seront soumis à une assistance.

Il n'est pas rare de trouver dans ces tranches d'âge des personnes qui sont en marge du marché du travail depuis plus de 10 à 20 ans, leur réintégration s'avère donc plus complexe, et nécessite souvent

des passer dans leurs parcours de réinsertion, par des formes d'emploi alternatives avant de revenir dans des situations ordinaires de travail.