



Compétences futures pour les conseillers des services publics de l'emploi

Besoins en compétences dans les services publics de l'emploi

Une étude Delphi explorant les pratiques actuelles et les besoins futurs en compétences

Auteurs : Tristram Hooley (Université de Derby, Royaume-Uni), Alexander Nunn (Université de Manchester, Royaume-Uni ; Université de Johannesburg, Afrique du Sud) et Aman Mankoo (Université de Derby, Royaume-Uni).

Contributeurs (WAPES) : Nicole Clobes (Association mondiale des services publics de l'emploi (WAPES)), Emma Monster (Association mondiale des services publics de l'emploi (WAPES)).

Mai 2026

Veillez noter que la version anglaise de ce document est la version officielle. Les versions française, espagnole et allemande ont été produites à l'aide d'une traduction automatique, puis révisées par les membres de l'équipe. Elles n'ont pas fait l'objet d'une révision linguistique professionnelle.



© 2026 par Alex Nunn, Tristram Hooley, Aman Mankoo, Nicole Clobes et Emma Monster est sous licence CC BY-NC-ND 4.0 International. Pour consulter une copie de cette licence, rendez-vous sur <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Avant-propos de l'Organisation internationale du travail (OIT)

Les services publics de l'emploi (SPE) sont des institutions essentielles du marché du travail. Leur efficacité dépend non seulement de leurs mandats, de leurs systèmes, de la conception de leurs services et de leurs outils numériques, mais aussi du personnel qui travaille quotidiennement en contact direct avec les demandeurs d'emploi (et, de plus en plus, les inactifs aptes au travail), les travailleurs et les employeurs. Ce rapport apporte une contribution précieuse au débat mondial dans un domaine qui reste trop souvent négligé : les compétences, les connaissances, le développement professionnel et les conditions de travail des conseillers des SPE.

Les marchés du travail connaissent de profondes transformations sous l'effet de grandes tendances telles que la digitalisation, les changements démographiques et les transitions climatiques, ce qui se traduit par une évolution des besoins des employeurs, des formes de travail en mutation et des pressions croissantes liées aux déficits et aux inadéquations de compétences. Ces dynamiques contribuent également à l'aggravation des inégalités et à la volatilité économique. Dans ce contexte, les conseillers des SPE jouent un rôle central en aidant les demandeurs d'emploi, les personnes découragées et les groupes défavorisés, les travailleurs et les employeurs à s'adapter au changement, à faire face aux chocs et à gérer les transitions professionnelles tout au long de la vie, ce qui nécessite une adaptation continue des compétences, des outils et des approches.

En tant que réseau mondial des SPE, WAPES joue un rôle important dans la promotion des échanges, de l'apprentissage entre pairs et de la réflexion sur ces questions. Le présent rapport contribue à cet effort en mettant en avant des idées et des perspectives issues de différents contextes.

Les conclusions fournissent des informations utiles sur l'évolution du rôle des conseillers des SPE. Elles mettent en évidence une reconnaissance croissante du conseil en tant que fonction qualifiée, nécessitant des approches plus structurées en matière de recrutement, de formation, de développement professionnel continu et de soutien institutionnel. Dans le même temps, les résultats soulignent la nécessité de continuer à prêter attention à la manière dont les conseillers sont soutenus dans la pratique, notamment par des parcours professionnels plus clairs, une formation pertinente et des conditions de travail appropriées. Bien que des recherches supplémentaires puissent être nécessaires pour contextualiser les pratiques en fonction de la région et du niveau de revenu, ce rapport dresse un tableau global et fournit des orientations politiques indicatives. Les conclusions corroborent et soutiennent les dispositions de la Convention de l'OIT sur les services de l'emploi, 1948 (n° 88), qui souligne l'importance de garantir un personnel qualifié et bien formé, la stabilité de ses fonctions et des garanties pour assurer l'intégrité et l'impartialité de la prestation de services. Ces principes restent tout à fait pertinents pour les efforts visant à renforcer et à professionnaliser les systèmes de SPE aujourd'hui et dans un avenir prévisible.

Le rapport apporte une contribution utile à la réflexion en cours sur la manière dont les SPE peuvent être équipés pour relever les défis actuels et futurs. Il souligne que l'investissement dans les conseillers des SPE est un élément important du renforcement des institutions du marché du travail et du soutien aux parcours vers un emploi plein, productif et librement choisi, ainsi que vers un travail décent.

Dorothea Schmidt-Klau

Cheffe de la Division de l'emploi, des marchés du travail et de la jeunesse, Département EMPLOYMENT

Sommaire

À propos de ce rapport	7
Remerciements	7
Le projet et l'équipe de recherche	7
Résumé	9
La nature changeante du travail	9
Conclusions	10
Conclusions et axes de développement	12
1 Introduction	14
1.1 Présentation du projet, justification et partenaires	16
1.2 À propos du rapport	17
2 L'évolution de la nature du travail et des besoins en compétences	18
2.1 Les mégatendances et « l'avenir du travail »	18
2.2 Débat sur l'impact sur les besoins en compétences	19
2.3 Le rôle des services publics de l'emploi face aux mutations du marché du travail ...	23
3 La recherche	25
3.1 Objectif	25
3.2 La méthode Delphi	25
3.3 Éthique	26
3.4 Identification des experts	26
3.5 Exploration et compte rendu du consensus des experts	27
4 Avis d'experts sur les compétences requises des conseillers des SPE	29
4.1 Tâches des conseillers des SPE	29
4.1.1 Tâches actuelles	29
4.1.2 Tâches futures des conseillers des SPE	31
4.1.3 Résumé des changements	32
4.2 Compétences des conseillers des SPE	32
4.2.1 Compétences actuelles	32
4.2.2 Compétences futures des conseillers des SPE	34
4.2.3 Résumé des changements	36
4.3 Connaissances des conseillers des SPE	36
4.3.1 Domaines de connaissances actuels des conseillers des SPE	36
4.3.2 Domaines de connaissances futurs des conseillers des SPE	37
4.3.3 Résumé des changements	39
4.4 Qualifications des conseillers des SPE	39
4.4.1 Qualifications actuelles	39
4.4.2 Qualifications futures pour les conseillers des SPE	41

4.4.3	Résumé des changements	42
4.5	Recrutement et fidélisation	42
4.6	Capacité des SPE à mettre en œuvre les changements requis.....	44
5	Consensus des experts	47
5.1	Énoncé de consensus soumis pour la troisième étape	47
5.2	Résultats de la troisième étape	49
6	Conclusions et axes de développement	50
6.1	Résumé de la recherche	50
6.2	Domaines à développer	50
6.2.1	Deloitte – Cas d'utilisation : les stratégies de transformation de la main-d'œuvre en pratique	53
	Références	56

Tableau des figures

Figure 1 : Typologie des services des SPE, d'après l'OIT (2021)	15
Figure 2 : Classification des nouveaux besoins en compétences de la main-d'œuvre selon l'OIT, l'OCDE et le FEM.....	22
Figure 3 : Réponses des experts par étape	27
Figure 4 : Résumé des tâches actuellement effectuées par les conseillers des SPE (deuxième étape).....	30
Figure 5 : Importance des tâches au cours des 10 prochaines années (étape 2)	32
Figure 6 : Résumé des compétences et aptitudes actuelles nécessaires aux conseillers des SPE (étape 2)	33
Figure 7 : Importance des compétences et aptitudes au cours des 10 prochaines années (Étape 2).....	35
Figure 8 : Résumé des domaines de connaissances actuellement requis pour les conseillers des SPE (deuxième étape)	37
Figure 9 : Importance des domaines de connaissances au cours des 10 prochaines années (étape 2)	39
Figure 10 : Exigences actuelles en matière de qualifications pour les conseillers des SPE.....	40
Figure 11 : Exigences futures en matière de qualifications pour les conseillers des SPE.....	41
Figure 12 : Difficultés à attirer et à fidéliser des conseillers des SPE qualifiés	44
Figure 13 : Capacité des SPE à modifier leur modèle de prestation et à répondre à l'évolution des besoins en compétences et en connaissances du personnel (Étape 2)	45
Figure 14 : Synthèse des tâches, compétences et connaissances	47

Encadrés

Encadré 1 : Grandes tendances couramment identifiées.....	18
Encadré 2 : Énoncé des besoins futurs en compétences des conseillers des SPE.....	47

À propos de ce rapport

Cette étude a été commandée et coordonnée par l'Association mondiale des services publics de l'emploi (*World Association of Public Employment Services - WAPES*), en partenariat avec le Centre international d'études sur l'orientation (Université de Derby, Royaume-Uni) et le département de sciences politiques de l'Université de Manchester (Royaume-Uni), Deloitte ayant apporté son soutien en fournissant des exemples d'études de cas.

L'étude explore les opinions d'experts sur les compétences et les besoins en compétences des conseillers des SPE, qui constituent le personnel de première ligne des services publics de l'emploi. Aux fins de cette étude, nous avons défini les experts comme étant soit des cadres supérieurs impliqués dans la direction des SPE nationaux ou régionaux, soit des universitaires, soit d'autres consultants nationaux ou internationaux.

L'étude utilise la méthode Delphi, car celle-ci offre une approche systématique permettant de déterminer où existe un consensus au sein d'une communauté d'experts.

Remerciements

L'équipe de recherche est très reconnaissante envers WAPES, l'Association mondiale des services publics de l'emploi pour son leadership et la gestion du projet, ainsi qu'à l'équipe Deloitte Global Human Services pour son apport technique et sa collaboration.

Au sein de WAPES, Mme Amandine Moignard, secrétaire exécutive de WAPES, a approuvé le projet et a soutenu sa gouvernance et sa mise en œuvre depuis le Secrétariat. Mme Nicole Clobes et Mme Emma Monster ont géré et mené à bien le projet au nom de WAPES, notamment en assurant la coordination générale, le développement conceptuel, la conception du questionnaire, l'engagement des parties prenantes, ainsi que l'organisation et la logistique. Elles ont apporté un regard critique essentiel, contribuant à contextualiser et à interpréter les résultats au regard des pratiques des services publics de l'emploi.

Chez Deloitte, M. Josh Hjartarson, responsable mondial des services à la personne (Deloitte Canada) ; Mme Alia Kamlani, responsable mondiale de l'activation du marché du travail (Deloitte Canada) ; et Mme Marie Serrano, cheffe de cabinet mondiale des services à la personne (Deloitte Portugal), ont apporté leur soutien à la rédaction du questionnaire et ont fourni des informations sur les pratiques et tendances les plus innovantes à l'échelle mondiale afin d'éclairer le présent document.

Nous adressons nos sincères remerciements aux experts des services publics de l'emploi et à tous les membres de WAPES qui ont consacré leur temps, leur expertise et leurs contributions sincères à ce projet. Leur générosité à partager leurs expériences et leurs points de vue est le fondement de cette étude, et la recherche n'aurait pas été possible sans leur participation.

Le projet et l'équipe de recherche

Le professeur Tristram Hooley est un chercheur et auteur basé à l'université de Derby, au Royaume-Uni, qui se consacre à la carrière et à l'orientation professionnelle. Ses recherches explorent l'interaction entre la carrière des individus, les systèmes éducatifs et d'emploi, la technologie et les politiques publiques. Il s'est récemment concentré sur le développement de

carrière des adultes et a exploré le rôle des services publics de l'emploi (SPE) pour aider les personnes à développer leur carrière et à accéder à un travail décent. Il a publié 15 livres ainsi que de nombreux articles et rapports traitant de ces questions. Il tient également le blog « Adventures in Career Development »¹, où vous pouvez en apprendre plus sur son travail.

Le **Dr Alexander Nunn** est chercheur au département de sciences politiques de l'université de Manchester et au *Centre for the Study of Race, Gender and Class* de l'université de Johannesburg, en Afrique du Sud. Ses recherches portent sur l'économie politique des inégalités et la politique du marché du travail, avec un accent particulier sur les services destinés à soutenir les populations les plus vulnérables. Il a publié plus de 100 articles évalués par des pairs. Ses recherches ont été soutenues par un large éventail de bailleurs de fonds, notamment les conseils de recherche britanniques, des organisations internationales, des gouvernements et des syndicats. Il a apporté son soutien aux services publics de l'emploi au Royaume-Uni, en Europe, ainsi que dans toute l'Amérique latine et la région des Caraïbes. Vous pouvez en savoir plus sur ses recherches sur le [site web de l'université de Manchester](#) et sur [Google Scholar](#).

Mme Nicole Clobes, titulaire d'une maîtrise, actuellement consultante détachée auprès de WAPES par l'Agence fédérale allemande pour l'emploi, a apporté une contribution essentielle au projet. Depuis le début de sa carrière en 2016, Mme Clobes a occupé des fonctions tant dans les services d'orientation que dans la gestion au sein du secteur des SPE. Elle a corédigé et dirigé d'importantes publications internationales, notamment le projet « *World of PES* », en collaboration avec le Dr Alexander Nunn, la Banque interaméricaine de développement et l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).

Mme Emma Monster, titulaire d'une maîtrise, est consultante junior chez WAPES, détachée par le Service public néerlandais de l'emploi (UWV). Elle a auparavant travaillé comme chercheuse et conseillère au sein de la division des affaires socio-médicales de l'UWV, où elle a rédigé un article sur la collaboration stratégique au sein des équipes de conseillers en orientation professionnelle. Récemment, elle a participé à la rédaction du document de travail du G7 de WAPES sur les changements démographiques, ainsi qu'au prochain document du groupe de travail international de WAPES sur la digitalisation et l'Intelligence Artificielle (IA).

M. Aman Mankoo, titulaire d'un master en sciences, est assistant de recherche en orientation professionnelle et employabilité et apporte son soutien aux projets de recherche du Centre international d'études sur l'orientation (*International Centre for Guidance Studies*) basé à l'université de Derby, au Royaume-Uni. Les projets récents auxquels il a participé ont porté sur les politiques d'inclusion des personnes de tous âges sur le lieu de travail et sur l'orientation professionnelle dans le cadre de la formation initiale des enseignants.

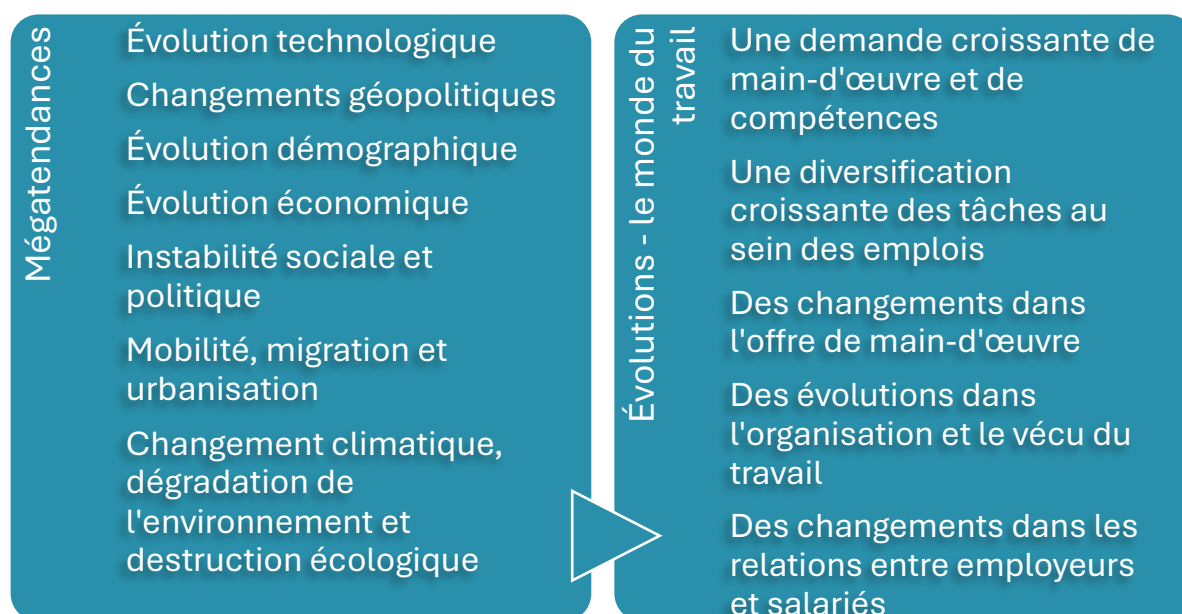
¹ <https://adventuresincareerdevelopment.wordpress.com/>

Résumé

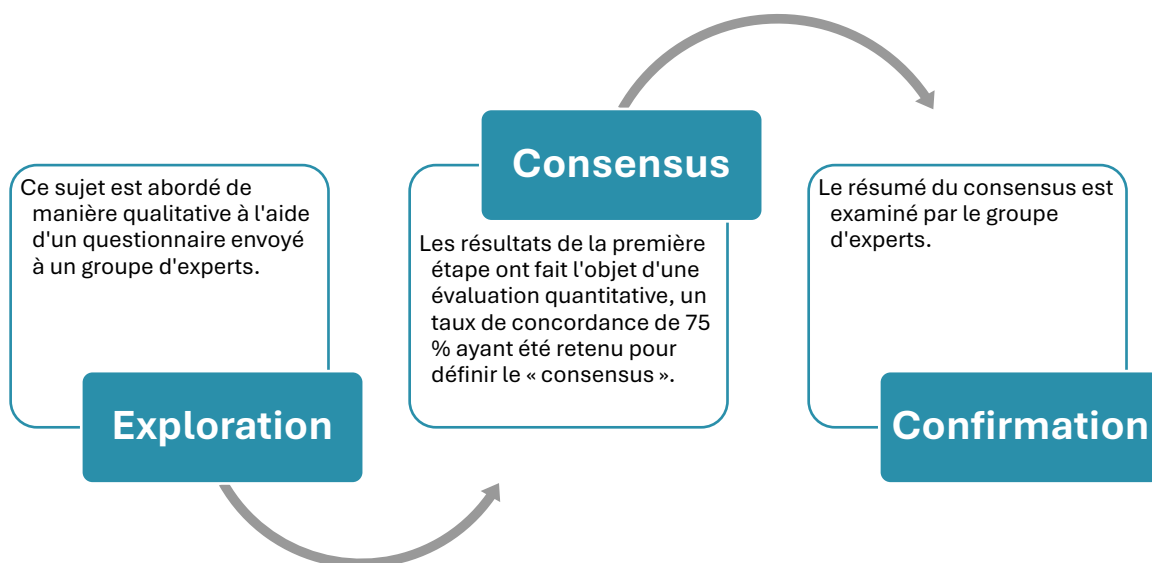
Ce rapport explore les besoins en compétences et en connaissances des conseillers des services publics de l'emploi (SPE). Les SPE jouent un rôle essentiel sur les marchés du travail de la plupart des pays en soutenant les demandeurs d'emploi, les employeurs et la mise en œuvre des politiques du marché du travail. L'efficacité des SPE dépend des professionnels de première ligne qui fournissent directement des conseils et un soutien aux usagers, notamment des tâches qu'ils accomplissent et des compétences et connaissances qu'ils mettent en pratique. Cette étude se concentre donc sur le travail des conseillers des SPE et sur l'évolution de leur rôle.

La nature changeante du travail

Les discussions sur les SPE et les compétences requises des conseillers des SPE s'inscrivent dans le cadre de débats plus larges sur l'avenir du travail. Le rapport soutient que les « mégatendances » suivantes façonnent l'avenir du monde du travail.



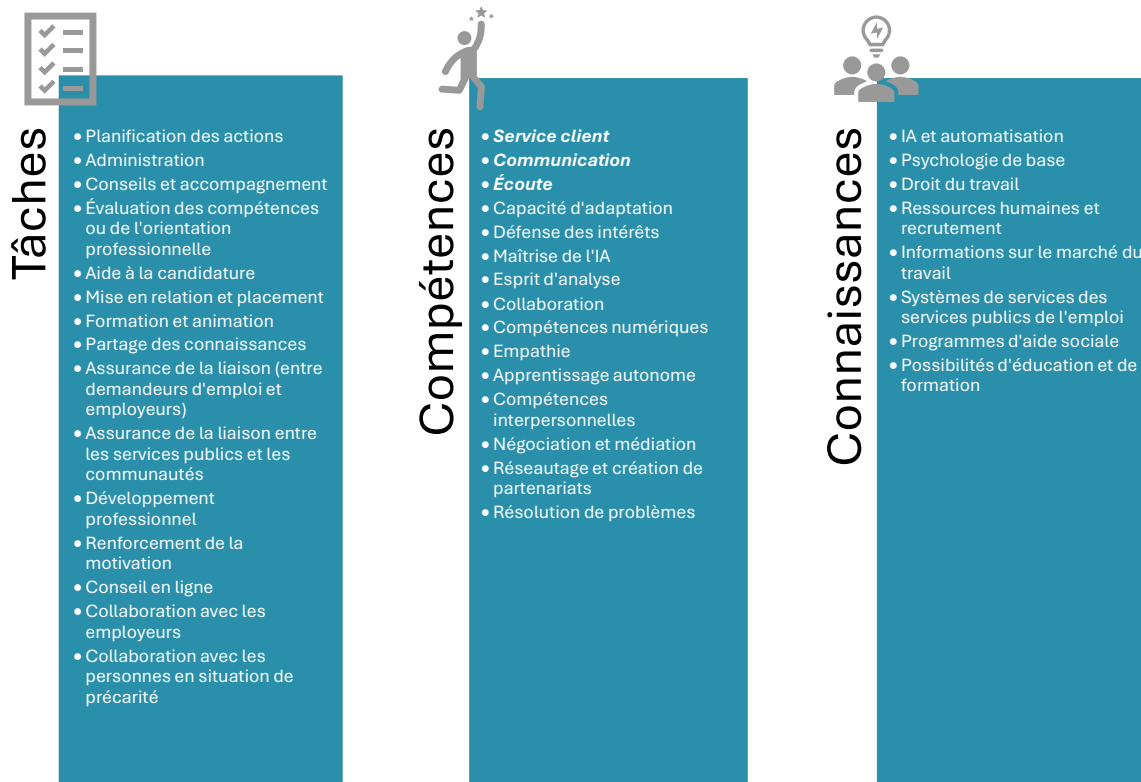
Tous ces changements laissent entrevoir un rôle important et en pleine évolution pour les SPE et leurs conseillers qui fournissent des services au quotidien.



Le projet a reçu des réponses d'experts de 52 pays (lors de l'étape 1), 31 pays (lors de l'étape 2) et 26 pays (lors de l'étape 3).

Conclusions

L'étude a révélé un consensus sur le fait que le travail des conseillers des SPE est essentiel au bon fonctionnement de ces derniers. Les participants à l'étude ont convenu que le conseil est une fonction qui exige des compétences, nécessitant un recrutement rigoureux, une formation initiale structurée et un développement professionnel continu. L'étude a mis en évidence un consensus sur les tâches essentielles que les conseillers des SPE doivent accomplir, ainsi que sur les compétences et les connaissances requises pour mener à bien ces tâches de manière efficace. Les éléments mis en évidence en gras indiquent les domaines pour lesquels il y avait un consensus sur leur « très grande importance ».



Pour l'avenir, l'étude suggère que l'éventail actuel des tâches accomplies par les conseillers des SPE restera important. Dans ce contexte général de continuité, le travail administratif devrait perdre de son importance relative, tandis que le travail direct avec les demandeurs d'emploi devrait s'intensifier, en particulier auprès des demandeurs d'emploi défavorisés ou confrontés à des obstacles complexes à l'emploi.

Les participants ont également estimé que l'ensemble des compétences identifiées resterait important à l'avenir. En outre, les conseillers des SPE devraient renforcer leurs compétences numériques, notamment en développant une maîtrise pratique de l'IA pouvant être appliquées dans la prestation quotidienne des services. Les compétences le plus souvent mises en avant comme restant ou devenant « très importantes » comprenaient la collaboration et le travail d'équipe, l'écoute, la communication et l'adaptabilité. Pris dans leur ensemble, ces changements laissent entrevoir un rôle qui exigera un profil de compétences plus large et une maîtrise plus solide dans de nombreux domaines de compétences fondamentaux.

Les connaissances requises pour ce rôle devraient également s'étendre. En particulier, les « enjeux liés à la santé mentale et les services disponibles » ont été identifiés comme un domaine de connaissances supplémentaire susceptible de devenir de plus en plus important pour les conseillers des SPE.

Les conseillers des SPE doivent également posséder les qualifications appropriées pour garantir une pratique sûre et efficace. À l'heure actuelle, il n'existe pas de consensus clair sur le niveau ou la spécificité de ces qualifications, au-delà de la reconnaissance qu'elles devraient être au moins équivalentes à un niveau d'enseignement secondaire. On s'attend toutefois à ce qu'à

l'avenir, les exigences en matière de qualifications augmentent, tant en termes de niveau requis que de degré d'adaptation des qualifications à la pratique du conseil au sein des SPE.

Un consensus s'est dégagé sur le fait que de nombreux SPE rencontrent des difficultés pour recruter et fidéliser leur personnel, mais aucun accord n'a été trouvé quant aux principaux facteurs à l'origine de ces difficultés. Les participants ont mis en avant des facteurs tels que la concurrence avec le secteur privé et l'étendue des compétences requises pour les postes en contact direct avec le public. Toutefois, ces explications n'ont pas fait l'unanimité entre les pays, ce qui reflète les disparités en matière de conditions du marché du travail, de ressources et de contexte institutionnel.

Les participants ont également convenu que les SPE ont généralement la capacité de renforcer et de développer les compétences et les connaissances de leur personnel pour répondre à l'évolution des besoins. En revanche, les changements majeurs dans le modèle de prestation des SPE ont été jugés plus difficiles à mettre en œuvre et susceptibles de nécessiter un effort organisationnel et des investissements soutenus.

Conclusions et axes de développement

L'étude fait état d'un large consensus international sur les tâches, les compétences et les connaissances requises des conseillers des SPE. Elle identifie toutefois plusieurs domaines qui mériteraient d'être approfondis par des travaux complémentaires. Le rapport met en évidence les domaines suivants.

1. Reconnaître le rôle du praticien du service public de l'emploi.

- Le niveau de consensus concernant les missions, les compétences et les connaissances fondamentales des conseillers des SPE devrait servir de base à une reconnaissance accrue, au partage des pratiques et à la professionnalisation.

2. Professionnaliser le poste.

- Les conseillers des SPE sont amenés à accomplir des tâches complexes et de haut niveau qui requièrent des compétences et des connaissances spécifiques. Cela renforce les appels en faveur d'une professionnalisation de ce rôle.

3. Envisager une plus grande spécialisation et une plus grande diversité au sein des niveaux professionnels.

- L'étendue des tâches relevant du rôle de conseiller au sein du SPE soulève la question de savoir s'il est nécessaire de mieux structurer cette profession, tant en termes de spécialisation des rôles que de niveaux hiérarchiques.

4. Améliorer la qualité des conditions de travail au sein des SPE.

- Les experts se sont dits préoccupés par le recrutement et la fidélisation des conseillers des SPE et certains éléments indiquaient clairement que la qualité du travail fourni par le SPE était souvent médiocre.

5. Renforcer la capacité du PES à s'adapter à l'avenir du travail.

- Compte tenu de l'ampleur des changements que de nombreux experts prévoient sur le marché du travail, il est probable que les services publics de l'emploi doivent renforcer leur capacité à développer leurs modèles de prestation de services.

6. Explorer et mettre en œuvre avec prudence les changements apportés aux services sous l'influence de l'IA.

- À mesure que les services basés sur l'IA commencent à être adoptés par les services publics de l'emploi, il convient de faire preuve de prudence lors de la mise en place de ces technologies ; il est donc nécessaire de consulter les conseillers de ces services afin que les changements bénéficient de leur expérience et de leur expertise.

7. Poursuivre les recherches sur les pratiques en matière de SPE.

- De nombreuses questions importantes restent en suspens concernant les missions, les compétences, les connaissances, les qualifications, le recrutement, la fidélisation, la gestion et le développement du poste de conseiller au sein du service public de l'emploi.

1 Introduction

Les services publics de l'emploi (SPE) opèrent sur un marché du travail en profonde mutation, façonné par la digitalisation, l'évolution des besoins des employeurs et la complexité croissante des profils des demandeurs d'emploi. Ces changements imposent de nouvelles exigences aux conseillers des SPE, dont le travail quotidien est essentiel à la qualité des services et aux résultats sur le marché du travail. Le présent rapport examine les tâches, compétences et connaissances actuelles et émergentes requises pour les activités de conseil au sein des SPE, et analyse les implications de cette évolution pour le développement de la main-d'œuvre, la formation et les normes professionnelles. Pour planter le décor, la section suivante présente le rôle des SPE dans le cadre des politiques actives du marché du travail et l'éventail des services qu'ils fournissent à travers le monde.

Autrefois essentiellement présents dans les pays à revenu élevé, les services publics de l'emploi (SPE) sont aujourd'hui présents dans le monde entier.¹ Les SPE constituent un élément central des institutions du marché du travail et jouent souvent un rôle clé dans la mise en œuvre des politiques actives du marché du travail (PAMT). Les PAMT couvrent un large éventail d'interventions visant à aider les demandeurs d'emploi à trouver un emploi et les employeurs à pourvoir leurs postes vacants. Elles englobent notamment le placement et les services connexes (généralement fournis directement par les SPE), la formation, les incitations à l'emploi (de différents types), la création directe d'emplois et l'emploi protégé. Les SPE des différents pays exercent des responsabilités variables et peuvent mettre en œuvre, coordonner ou soutenir la mise en œuvre d'une gamme de PAMT, en fonction de leur mandat et de leur cadre institutionnel. Les données probantes disponibles montrent clairement l'efficacité des PAMT², qui suggère que ces interventions peuvent être efficaces, tout en soulignant l'importance de la conception des politiques et des institutions, de ressources adéquates et de la coordination avec d'autres institutions pour déterminer l'efficacité. L'aide à la recherche d'emploi et le placement par les SPE sont souvent mis en avant comme une forme efficace et relativement rentable de PAM.³ Les SPE et les services qu'ils fournissent sont essentiels pour garantir le bon fonctionnement des marchés du travail locaux et offrent aux gouvernements des outils concrets qu'ils peuvent utiliser pour soutenir la croissance économique, le plein emploi et le travail décent. Bien que les SPE soient structurés différemment dans chaque pays, ils ont pour mission de contribuer à l'adéquation entre l'offre et la demande sur le marché du travail.

La Convention de l'OIT sur les services de l'emploi, 1948 (n° 88), fournit le principal cadre normatif international pour les SPE. Elle préconise le maintien d'un SPE libre et définit sa mission essentielle comme étant d'assurer, en coopération si nécessaire avec d'autres organismes publics et privés, la meilleure organisation possible du marché de l'emploi en tant que partie intégrante du programme national visant à atteindre et à maintenir le plein emploi ainsi qu'à développer et à utiliser les ressources productives.⁴

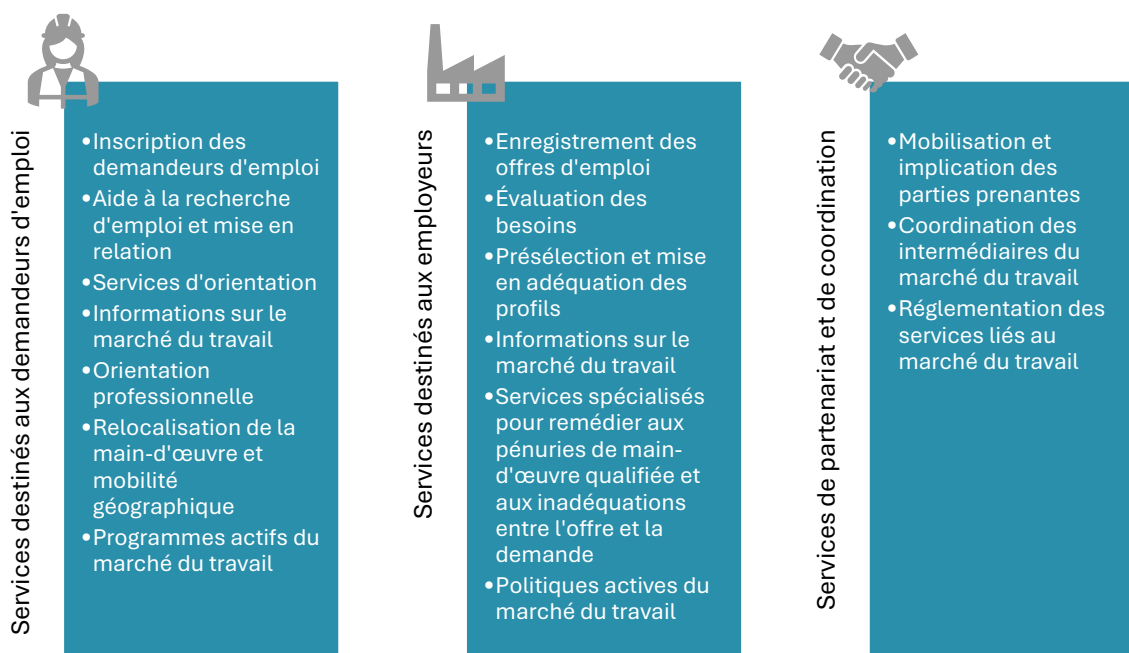
Les demandeurs d'emploi sans emploi constituent généralement le cœur des usagers des services des SPE, ces derniers étant des institutions publiques essentielles qui accompagnent la transition du chômage vers l'emploi et visent à réduire progressivement la dépendance vis-à-vis des prestations sociales (là où elles existent).⁵ Cependant, de nombreux SPE s'adressent également aux travailleurs salariés, par exemple en les aidant dans leur recherche d'emploi, en leur facilitant l'accès à la formation tout au long de la vie et/ou en les accompagnant vers un « travail décent » offrant un meilleur salaire, de meilleures conditions de travail et un meilleur

accès à la protection sociale⁶. Il s'agit d'un rôle essentiel lorsque la qualité de l'emploi ou la viabilité de certains secteurs ou professions suscitent des inquiétudes. Il convient également de souligner que les SPE peuvent également aider les personnes qui ne sont, au sens statistique, ni en emploi ni au chômage, mais qui se trouvent en dehors du marché du travail parce que des obstacles les empêchent de rechercher un emploi ou d'être disponibles pour travailler (par exemple, la prise en charge d'enfants ou d'autres personnes). Un enjeu majeur réside ici dans l'accompagnement des personnes pour passer d'une forme de travail à une autre, par exemple entre des responsabilités de soins non rémunérées et un emploi rémunéré. Enfin, les SPE peuvent également intervenir du côté de la demande sur le marché du travail, en collaborant avec les employeurs et les organismes sectoriels pour garantir que les compétences et la main-d'œuvre soient disponibles là où elles sont nécessaires.⁷

Les services fournis par les SPE comprennent l'information et l'orientation sur le marché du travail, les services de placement et de mise en relation, l'orientation vers des formations professionnelles, ainsi qu'une gamme de services de soutien actif, notamment l'orientation professionnelle et d'autres formes de conseil et d'accompagnement en matière d'emploi.⁸ L'Organisation internationale du travail (OIT) a élaboré une typologie des services couramment fournis par les SPE (voir Figure 1).⁹

Dans la plupart des pays, l'éventail des services et des spécialisations proposés par les SPE s'est élargi au cours des dernières décennies, ces derniers étant appelés à répondre à un ensemble de plus en plus vaste d'objectifs politiques. Ceux-ci ont notamment consisté à soutenir les travailleurs pendant la pandémie de COVID-19, à faire face aux ralentissements économiques, à lutter contre le chômage des jeunes et à favoriser l'intégration des travailleurs migrants.¹⁰ Il est particulièrement remarquable que de nombreux autres pays hors d'Europe et de l'OCDE disposent désormais de SPE et d'autres PAMT, et que dans ces pays, ces SPE proposent une gamme de services de plus en plus étendue. En outre, les services proposés par les SPE sont devenus de plus en plus multimodaux, avec des prestations en face à face, par téléphone et en ligne, tant au sein des agences des SPE que par l'intermédiaire d'organisations partenaires telles que les employeurs, les syndicats et les acteurs communautaires.

Figure 1 : Typologie des services des SPE, d'après l'OIT (2021)



Toutes les activités menées par les SPE dépendent du personnel qui fournit ces services. Le présent rapport se concentre sur les conseillers des SPE, qui apportent un soutien direct aux demandeurs d'emploi et aux employeurs. Ils constituent généralement le principal point de contact pour les services en personne, l'assistance téléphonique et les canaux en ligne. L'étude interroge des experts sur les compétences dont les conseillers des SPE ont besoin pour remplir efficacement leur rôle, et sur la manière dont ces exigences devraient évoluer à l'avenir.

1.1 Présentation du projet, justification et partenaires

Ce projet a été lancé en réponse à trois facteurs contextuels interdépendants :

1. **La diffusion mondiale des SPE, en particulier en dehors de l'Europe et des pays membres de l'OCDE.** Si de nombreux SPE cherchent désormais à offrir une large gamme de services, ils le font avec des niveaux de ressources et de capacités très variables.¹¹
2. **L'étendue et la complexité des services fournis par les SPE.** Comme le suggère la figure 1, les SPE fournissent un large éventail de services. Dans certains systèmes de SPE dotés de ressources suffisantes, ces fonctions peuvent être réparties entre différents groupes de personnel et des rôles spécialisés. Dans d'autres contextes, les conseillers des SPE peuvent être chargés de fournir la plupart des services et d'accompagner un large éventail de bénéficiaires des services des SPE. Même lorsque la spécialisation est possible et que les conseillers travaillent principalement avec des demandeurs d'emploi (et, dans certains cas, uniquement avec des groupes spécifiques de demandeurs d'emploi) ou des employeurs, leur rôle comporte toujours des défis variés et souvent exigeants. Les conseillers travaillent fréquemment avec des personnes qui traversent des moments difficiles de leur vie, marqués par une insécurité financière et des pressions familiales aiguës. Les conseillers exercent également leur activité dans un marché du travail en mutation (gérant les crises et les secteurs en déclin ou émergents) et doivent également répondre aux besoins des employeurs. Le rôle peut notamment

comprendre des activités d'accompagnement, de représentation des intérêts des usagers, de persuasion et de motivation ainsi qu'un travail d'analyse pour comprendre la dynamique locale du marché du travail, et la gestion de procédures administratives complexes. Dans l'ensemble, le conseil au sein des SPE est un rôle complexe, multiforme et exigeant.

3. **Les « mégatendances » plus générales, notamment les changements économiques, démographiques, technologiques et climatiques, devraient remodeler la demande des employeurs, les opportunités d'emploi et la nécessité de travailler pour maintenir le niveau de vie, créant ainsi des défis nouveaux et en constante évolution pour les services publics de l'emploi** (voir section 2). Pour que ces services puissent y répondre efficacement, les tâches, les compétences et les connaissances requises des conseillers sont également susceptibles d'évoluer au fil du temps en fonction de ces changements contextuels.

Ces trois facteurs suggèrent que les compétences requises des conseillers des SPE sont complexes et cruciales, qu'elles peuvent parfois être sous-estimées ou négligées (un sentiment que renforcent les conclusions de l'étude), et qu'elles sont susceptibles d'évoluer en réponse à l'environnement changeant dans lequel opèrent les SPE.

Les premières consultations menées auprès des membres de l'Association mondiale des services publics de l'emploi lors du Congrès mondial biennal à Abidjan, en Côte d'Ivoire¹², et auprès des SPE lors de la conférence mondiale annuelle de Deloitte sur les politiques actives du marché du travail (ALMP) à Paris, toutes deux en 2025¹³, ont mis en évidence un vif intérêt pour l'approfondissement de ces questions. Les parties prenantes ont notamment souligné l'intérêt d'identifier les tendances probables en matière d'évolution des compétences requises pour les conseillers des SPE. Le présent rapport s'inscrit directement dans cette démarche.

1.2 À propos du rapport

Ce rapport présente les résultats du projet de recherche. Après cette introduction, la section 2 fournit le contexte et les antécédents de l'étude. La section 3 décrit l'approche du projet, y compris la méthodologie Delphi utilisée. La section 4 présente les résultats, en s'appuyant sur les données quantitatives et qualitatives recueillies au cours de l'étude. La section 5 résume les domaines de consensus entre experts établis grâce au processus Delphi. Enfin, la section 6 examine les implications des résultats et présente les conclusions et recommandations.

Par souci de clarté, le terme « conseillers des SPE » est utilisé tout au long du rapport pour désigner le personnel de première ligne des SPE qui fournit des services directs aux demandeurs d'emploi et/ou aux employeurs, quel que soit l'intitulé de poste utilisé dans les différents systèmes.

2 L'évolution de la nature du travail et des besoins en compétences

2.1 Les mégatendances et « l'avenir du travail »

Il est largement admis qu'une série de changements structurels mondiaux est en train de remodeler les marchés du travail et d'influencer l'avenir du travail. Ces changements sont souvent qualifiés de « mégatendances ». Ce terme est en usage depuis plus de trois décennies et est aujourd'hui largement utilisé dans les débats politiques et les discussions de recherche, en particulier au sein des organisations internationales et des cabinets de conseil en politique publique.¹⁴ En se fondant sur cette littérature, l'encadré 1 résume les mégatendances couramment citées, qui sont généralement considérées comme interdépendantes et évoluant de concert, plutôt que comme des forces indépendantes.

Encadré 1 : Mégatendances couramment identifiées¹⁵

Changement climatique, dégradation de l'environnement et des écosystèmes – les impacts de l'activité humaine sur les systèmes environnementaux, notamment le changement climatique, la perte de biodiversité et les dommages écologiques plus généraux.

Évolution technologique – accélération de la digitalisation, essor des plateformes en ligne et des réseaux sociaux, et rôle croissant de l'automatisation et de l'intelligence artificielle au sein de la main-d'œuvre et sur les marchés du travail.

Mutations géopolitiques – évolution vers un ordre international plus multipolaire à mesure que les modèles de croissance économique changent, parallèlement à l'évolution de la concurrence mondiale, aux menaces pour la sécurité et à la possibilité d'une incertitude et de conflits accrus.

Changement démographique – le vieillissement de la population en Europe et dans les pays de l'OCDE, parallèlement à une population plus jeune dans certaines régions d'Afrique, d'Amérique latine et des Caraïbes, ainsi qu'en Asie du Sud-Est (l'explosion démographique des jeunes). Ces évolutions peuvent contribuer à des modèles divergents de croissance et de déclin démographique, ainsi qu'à des pressions migratoires.

Évolution économique – l'intensification de la concurrence mondiale et les changements dans l'importance des secteurs, induits par les évolutions technologiques et climatiques, tendent à accroître l'importance de certaines matières premières (y compris les minéraux critiques) et de réseaux clés tels que le commerce, les chaînes d'approvisionnement et les systèmes de paiement ; ainsi que des modèles de croissance inégaux entre les régions.

Mobilité, migration et urbanisation – poursuite de l'urbanisation, accompagnée de migrations de main-d'œuvre internes et internationales influencées par le changement climatique, les pressions démographiques et politiques.

Instabilité sociale et politique – augmentation potentielle des tensions sociales et de l'instabilité politique en réponse aux perturbations, à l'incertitude et aux répercussions engendrées par ces tendances.

Ces mégatendances devraient avoir un impact sur l'avenir du travail et des carrières. Dans certaines formulations de ces mégatendances, « l'évolution du monde du travail » est présentée comme une mégatendance à part entière et comme un phénomène auquel les gouvernements devront répondre activement.¹⁶ En résumé, la littérature sur les mégatendances considère que l'impact sur le travail comprend :

- **L'évolution de la demande des employeurs en main-d'œuvre et en compétences**, à mesure que les mégatendances redistribuent l'activité économique entre les professions, les secteurs et les lieux et affectent les salaires (y compris les facteurs de répartition) ;
- **Une variation continue, et peut-être accélérée, des tâches au sein des emplois, des professions et des carrières**, créant une demande pour un développement de la formation en cours d'emploi et tout au long de la carrière ;
- **Une évolution de l'offre de main-d'œuvre**, les mégatendances influençant les décisions des ménages en matière de mobilité géographique, d'éducation, de formation et d'aspirations professionnelles, avec des impacts différents selon les groupes sociaux (par exemple en fonction du lieu, de l'origine ethnique, du genre, etc.) ;
- **Les changements dans l'organisation et l'expérience du travail**, y compris les interactions entre travailleurs, clients, collaborateurs et machines ;
- **Les changements dans les relations entre employeurs et travailleurs**, avec un affaiblissement continu du contrat psychologique et une précarité croissante, peut-être remis en cause par des appels à une réglementation accrue en faveur d'un travail décent.

L'effet net de ces changements pourrait être une croissance nette de l'emploi, mais aussi des perturbations importantes causées par les changements sectoriels et professionnels.¹⁷ On craint également que ces tendances n'entraînent une stagnation de la qualité de l'emploi et des inégalités persistantes ou croissantes sur le marché du travail, ainsi qu'une demande générale non satisfaite d'emplois formels parmi certains groupes sociaux.¹⁸

2.2 Débat sur l'impact sur les besoins en compétences

Dans ce contexte, on s'attend généralement à ce que les besoins en compétences évoluent. Un large consensus s'accorde à dire que les exigences en matière de compétences sont déjà en train de changer, sous l'effet de l'évolution des compétences requises dans les professions existantes, des variations des niveaux d'emploi selon les professions, de l'évolution des professions elles-mêmes (notamment leur obsolescence, leur transformation ou leur convergence), des transitions entre différentes formes de travail (par exemple, le salariat, le travail indépendant, le bénévolat et l'autoproduction), ainsi que des changements plus généraux dans la composition sectorielle des économies.

La formation initiale, parallèlement au développement continu de la main-d'œuvre, peut contribuer à protéger les individus contre certains des effets les plus négatifs associés à ces changements. L'orientation professionnelle et d'autres formes de conseil en matière d'emploi peuvent également jouer un rôle important en aidant les individus à faire des choix éclairés concernant les professions et les secteurs, ainsi que la formation et les qualifications, qui peuvent les aider à accéder à l'emploi, à progresser ou à changer de poste à mesure que les circonstances évoluent.¹⁹ Au niveau de la main-d'œuvre, l'investissement dans les

compétences pertinentes peut contribuer à faciliter les transitions générées par les mégatendances.²⁰ Pour illustrer cette approche, les rapports « *L'avenir de l'emploi* » du Forum économique mondial (FEM), basés sur les données d'importants employeurs mondiaux, ont suggéré à plusieurs reprises que 40 % ou plus des compétences détenues par la main-d'œuvre actuelle seront « transformées ou obsolètes » au cours des cinq prochaines années.²¹ Les mêmes répondants identifient également les déficits de compétences comme un obstacle majeur au changement organisationnel.

Une fois encore, il existe un large consensus politique sur la nature de ces besoins changeants en matière de compétences. Trois rapports récents en sont une illustration (voir Figure 2) :

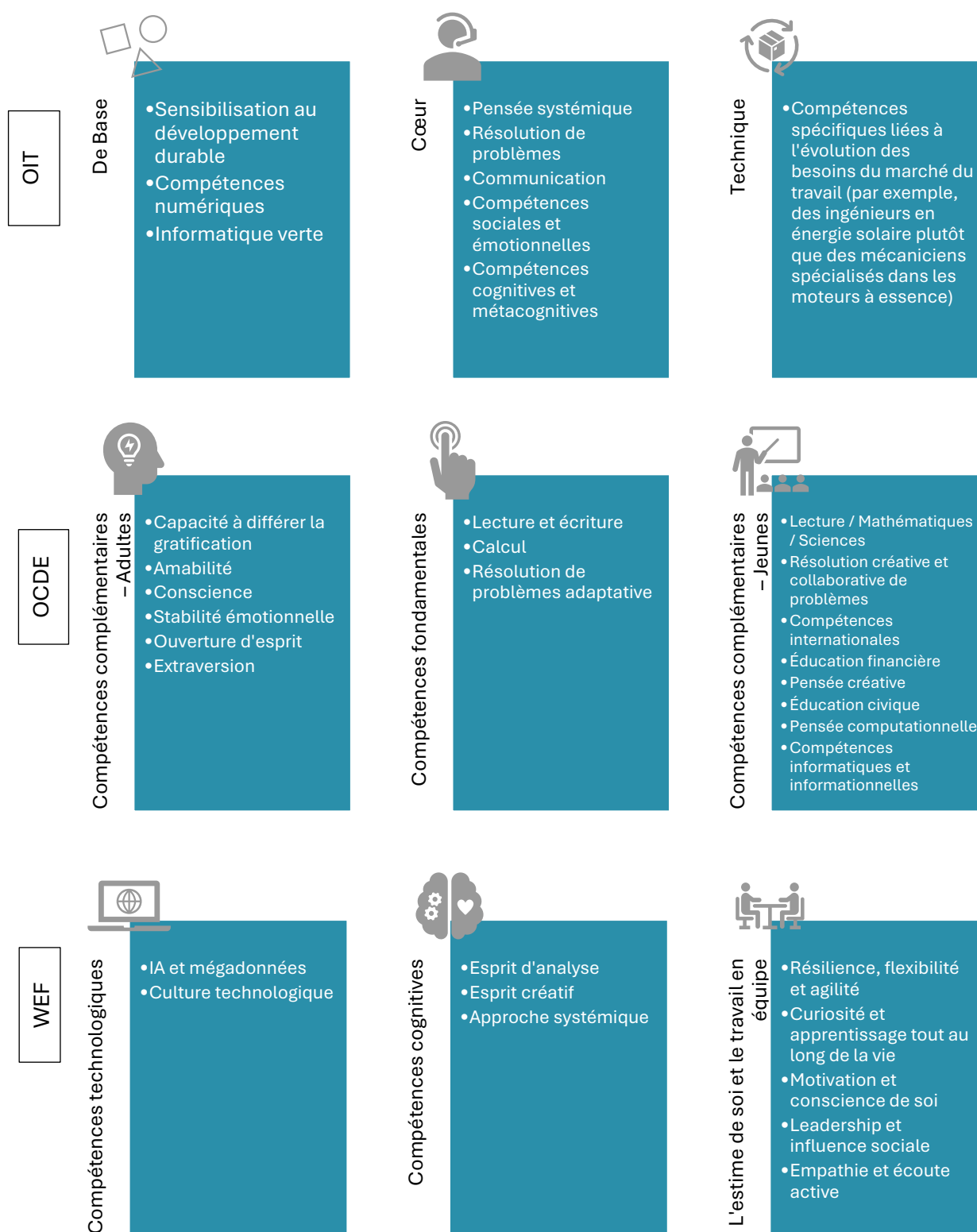
- Les répondants du WEF résument également les types de compétences qu'ils jugent essentielles dans cet environnement en mutation, notamment les compétences analytiques, les compétences techniques en réseaux informatiques et en cybersécurité, ainsi que la culture technologique générale. Ils soulignent également que la flexibilité et la capacité à acquérir de nouvelles compétences sont essentielles.
- Un rapport récent de l'OCDE résume les types de compétences dites « Le XXI^e siècle » susceptibles d'être recherchées dans ce contexte. Il établit une distinction entre les compétences fondamentales en matière de traitement de l'information et les compétences complémentaires, notamment des compétences analytiques et techniques plus pointues, ainsi que des compétences sociales et émotionnelles et des traits de personnalité favorisant l'apprentissage et le travail.²² La dernière enquête de l'OCDE sur les compétences des adultes²³ soulève également des inquiétudes quant au fait que certaines de ces compétences pourraient être menacées ou en déclin, et que l'acquisition de compétences reste fortement déterminée par le milieu socio-économique et l'origine ethnique, ce qui renforce les inégalités.
- Les recherches de l'OIT sur l'évolution des exigences en matière de compétences liées à la transition verte et numérique suggèrent que tous les travailleurs auront besoin de compétences de base en lecture, en écriture et en calcul, ainsi que de connaissances technologiques, de compétences transférables fondamentales (notamment la pensée systémique, la résolution de problèmes et la communication, les compétences sociales et émotionnelles, ainsi que les compétences cognitives et métacognitives). En outre, de nombreux métiers devraient exiger des compétences techniques nouvelles ou actualisées, spécifiques à des rôles et à des secteurs particuliers.²⁴

Malgré ce large consensus international, certains commentaires fondés sur la recherche invitent à la prudence quant aux prévisions relatives aux « compétences de demain ». Certains chercheurs soutiennent²⁵ que le consensus autour des « compétences de demain » repose sur une base de données empiriques restreinte et sur un recours répété à l'autocitation entre organisations internationales et cabinets de conseil, ce qui contribue à donner l'impression que les données sous-jacentes sont plus étendues qu'elles ne le sont en réalité. D'autres²⁶ suggèrent que la nature continue des commentaires sur « l'avenir du travail » met trop l'accent sur le changement par rapport à la continuité et surestime le rythme du changement. Cela pourrait avoir pour conséquence de sous-estimer ce que l'on sait déjà des besoins en compétences et de la manière d'aider les personnes à acquérir les compétences dont elles auront réellement besoin. Dans cette perspective, le changement est ouvert et socialement construit plutôt qu'immuable. En bref, les impacts induits par les mégatendances ne sont pas des résultats figés,

mais des évolutions qui peuvent être remises en question, discutées et façonnées dans l'intérêt public.

Ces débats sont importants pour évaluer les recherches sur les besoins en compétences dans des secteurs ou des professions particuliers, notamment ceux qui font l'objet du présent rapport. D'une part, les discours influents sur les « compétences futures » peuvent façonner les perceptions et les attentes concernant les besoins futurs en compétences, en particulier parmi les experts ciblés par cette recherche, qui constituent souvent un public clé pour les rapports des organisations internationales et des cabinets de conseil. D'autre part, comme les besoins futurs en compétences sont contestés et dépendent du contexte, il est important d'accorder une attention particulière tant au changement qu'à la continuité et d'interpréter les évolutions anticipées avec la prudence qui s'impose.

Figure 2 : Classification des nouveaux besoins en compétences de la main-d'œuvre selon l'OIT, l'OCDE et le FEM



2.3 Le rôle des services publics de l'emploi face aux mutations du marché du travail

Les marchés du travail gagnent en dynamisme sous l'influence des grandes tendances évoquées plus haut. Cela impose aux services publics de l'emploi (SPE) des exigences nouvelles et en constante évolution, compte tenu de leur rôle qui consiste à aider les particuliers et les employeurs à s'intégrer avec succès sur le marché du travail. Pour y répondre efficacement, les conseillers des SPE doivent avoir une compréhension claire de l'évolution du marché du travail, ainsi que les compétences et les capacités nécessaires pour aider les usagers à s'adapter à ces nouvelles exigences.

Les SPE et leurs conseillers doivent donc être capables d'anticiper les changements probables, tout en les mettant en balance avec une compréhension de la demande existante sur le marché du travail et en reconnaissant que de nombreuses pratiques actuelles du marché du travail perdureront. Si le changement est surestimé et considéré comme inévitable, les SPE risquent de mettre un accent disproportionné sur l'adaptation individuelle aux besoins des employeurs, plutôt que de reconnaître également que la demande sur le marché du travail peut être influencée et façonnée par des choix politiques, la conception des institutions et les priorités sociales collectives.

On s'intéresse de plus en plus à la manière dont les SPE opèrent pour aider les demandeurs d'emploi à trouver du travail et les employeurs à pourvoir leurs postes vacants. Certains chercheurs ont fait valoir que les réformes des SPE menées ces dernières décennies ont parfois été trop disciplinaires et ont fait peser des responsabilités disproportionnées sur les individus.²⁷ En revanche, on s'intéresse désormais de plus en plus à la manière dont les SPE peuvent fonctionner de manière plus inclusive et plus solidaire tout en contribuant à générer des avantages sociaux et économiques. Cela inclut la promotion d'une gouvernance inclusive et une attention accrue portée au rôle des SPE dans la réduction des inégalités (au sein des ménages et entre eux), en aidant les employeurs et les travailleurs à négocier les transitions sur le marché du travail et les réalités de la vie professionnelle.²⁸ Si les SPE doivent contribuer à des objectifs internationaux clés tels que la « croissance inclusive », le « développement durable » et le « travail décent », les décideurs politiques devront les inciter à :

- Acquérir une compréhension efficace et fondée sur des données factuelles de l'évolution et de la continuité du marché du travail dans le contexte des mégatendances ;
- Comprendre comment le changement et la continuité vont influencer *l'offre* et *la demande* de services des SPE. Il s'agit notamment d'examiner comment la technologie pourrait être mise à profit pour créer de nouveaux services et modes d'accès, et pour améliorer l'efficacité organisationnelle. Les SPE seront amenés à contribuer à orienter les tendances en faveur d'objectifs normatifs tels que le travail décent sur l'ensemble du marché du travail, ainsi que dans le cadre de leur rôle d'employeur ;
- Élaborer de nouvelles stratégies au niveau organisationnel, y compris en matière d'organisation des effectifs, afin de veiller à ce que les stratégies organisationnelles soient déclinées en tâches au niveau professionnel, garantissant ainsi une mise en œuvre efficace ; et
- Améliorer les compétences de leurs conseillers et garantir des activités de recrutement et de fidélisation efficaces afin de s'assurer que le personnel dispose des aptitudes, des

compétences, des valeurs et des connaissances nécessaires pour atteindre ces objectifs.

Le projet de recherche actuel aborde chacune de ces questions, mais met particulièrement l'accent sur le dernier domaine : les rôles des conseillers des SPE et les compétences, aptitudes et besoins de formation associés.

3 La recherche

3.1 Objectif

Cette étude explore les points de vue d'experts sur les compétences et connaissances actuelles et émergentes requises des conseillers des SPE. Aux fins de cette étude, les experts sont définis comme des cadres supérieurs impliqués dans la direction des SPE nationaux ou régionaux, des universitaires ou d'autres consultants nationaux ou internationaux possédant une expertise pertinente.

3.2 La méthode Delphi

La méthode Delphi a été utilisée pour étudier les points de vue des experts de manière structurée et systématique. Le terme « Delphi » fait référence à l'Oracle de Delphes dans la Grèce antique, qui était considéré comme une source de sagesse et de prophéties à laquelle on se rendait pour obtenir des conseils. La consultation de l'Oracle a été interdite par l'empereur Théodose au ^{IV^e} siècle après J.-C. (!), mais la méthode Delphi a été développée pour synthétiser les avis d'experts au milieu du XX^e siècle. La méthode Delphi moderne s'appuie sur l'opinion collective d'experts pour fournir des analyses et des prévisions.

La méthodologie Delphi offre une approche systématique pour déterminer où existe un consensus au sein d'une communauté d'experts.²⁹ Les études Delphi s'organisent généralement en trois étapes :³⁰

1. **Exploration.** Le sujet de l'étude Delphi est identifié et exploré à travers la littérature. Cela sert ensuite à élaborer un questionnaire ouvert qui est diffusé à un panel d'experts.
2. **Consensus.** Les résultats de la première étape servent à identifier une série d'énoncés sur lesquels les membres du panel sont invités à indiquer leur accord au moyen d'un deuxième questionnaire. Pour ce faire, on demande généralement aux participants d'exprimer leur accord sur une échelle de Likert à 5 points, puis on fixe un seuil pour le pourcentage de personnes en accord (celles ayant attribué une note de 4 ou 5 sur l'échelle). Le seuil de consensus est fixé de manière variable entre 50 % et 97 %, avec une médiane de 75 %, ce que nous avons adopté dans cette étude.³¹
3. **Confirmation.** Les données de la deuxième étape sont examinées afin d'identifier les affirmations qui font l'objet d'un consensus. Celles-ci sont ensuite développées dans un résumé narratif que le panel est invité à approuver ou à modifier. Ce résumé narratif est présenté au chapitre 5, accompagné des réponses fournies lors de l'étape de confirmation.

Pour cette étude, des experts internationaux en matière de services d'orientation professionnelle (comprenant des représentants de ministères, des responsables de services d'orientation professionnelle nationaux ou régionaux, des universitaires issus d'universités, d'instituts de recherche ou techniques, ainsi que des représentants d'organisations non gouvernementales nationales ou internationales) ont été sollicités afin de donner leur avis sur les aptitudes et les compétences requises des conseillers en orientation professionnelle et d'examiner comment ces aptitudes pourraient évoluer et se développer dans les dix prochaines années.

3.3 Éthique

Une autorisation éthique a été obtenue auprès de l'université Leeds Trinity pour la première étape de la recherche avant le lancement du projet, et les étapes suivantes ont été menées dans le cadre du processus éthique de l'université de Manchester.³² Les participants ont été contactés par courriel et ont reçu une déclaration en langage clair décrivant le projet et ce que leur participation impliquerait. Le courriel contenait un lien vers la première enquête, et la page d'accueil comprenait également la déclaration en langage clair. La déclaration en langage clair et les questionnaires étaient disponibles en anglais, espagnol, français ou allemand. Les participants ont donné leur consentement explicite au début du premier questionnaire et pouvaient se retirer par la suite.

Au cours de la première étape, il a été demandé aux experts d'indiquer à la fin du questionnaire s'ils étaient disposés à participer aux étapes suivantes de l'étude Delphi. S'ils donnaient leur consentement, les experts étaient redirigés vers une page web distincte afin de laisser leurs coordonnées pour faciliter le suivi lors des étapes suivantes.

3.4 Identification des experts

Les experts ayant participé à l'étude ont été identifiés et invités grâce à une combinaison de réseaux professionnels et d'un processus de sensibilisation structuré mené par l'équipe du projet, notamment l'Association mondiale des services publics de l'emploi (WAPES). La WAPES a contribué directement à l'identification et au recrutement des participants par le biais de son réseau mondial de membres et de ses canaux de communication. En conséquence, une proportion importante des experts participants étaient des membres de la WAPES, ce qui reflète le rôle de cette dernière en tant que plateforme de rassemblement pour les hauts responsables des SPE nationaux et régionaux.

Parallèlement, la littérature académique pertinente sur les besoins en compétences au sein des SPE a été examinée et les auteurs de publications clés ont été invités à participer. Au cours de la première étape Delphi, les experts ayant participé à l'étude ont également été invités à proposer d'autres personnes possédant des connaissances et une expérience pertinentes issues de leurs réseaux professionnels.

Les participants provenaient des groupes suivants :

- Représentants de ministères ;
- Des dirigeants de services publics de l'emploi (SPE) nationaux ou régionaux ;
- Des universitaires issus d'universités, d'instituts de recherche ou d'instituts techniques ; et
- Des représentants d'organisations non gouvernementales nationales ou internationales.

Au cours de la première étape, 186 réponses ont été reçues de 52 pays. Parmi celles-ci, 113 provenaient des services publics de l'emploi (SPE) allemands, principalement de l'Agence fédérale pour l'emploi, et ont été fournies pour la plupart par des experts chevronnés issus des structures régionales des SPE. Compte tenu de l'importance de ce groupe national, des mesures ont été prises pour réduire le risque que les conclusions générales soient influencées de manière disproportionnée par le contexte d'un seul pays.

Afin de préserver l'équilibre entre les pays, le nombre de réponses allemandes a été plafonné au niveau du pays le plus représenté après l'Allemagne. Au cours de la première étape, le pays suivant le plus représenté était le Canada, avec 8 réponses reçues, et au cours de la deuxième étape, il s'agissait de Chypre, avec 4 réponses. Les réponses allemandes supplémentaires ont été exclues de l'analyse principale à l'aide d'un générateur de nombres aléatoires pour déterminer l'inclusion et l'exclusion. Afin de reconnaître le temps et les contributions des participants allemands, un résumé distinct de l'ensemble des données allemandes a été produit et partagé avec WAPES à des fins internes.

La répartition régionale des réponses incluses dans l'analyse pour chaque étape est résumée dans Figure 3. Les réponses de la première étape représentaient 52 pays, tandis que celles de la deuxième étape représentaient 31 pays. Bien que les réponses surreprésentent l'Europe, l'échantillon suivant reflète néanmoins un large éventail d'opinions mondiales. Le volume de données est insuffisant pour tenter des comparaisons régionales systématiques ; toutefois, dans la mesure du possible, nous avons exploré les différences régionales, qui seront présentées dans la section des conclusions (chapitre 4).

Figure 3 : Réponses des experts par étape

À quelle(s) région(s) du monde votre expertise se rapporte-t-elle ?	Première étape	Deuxième étape	Troisième étape
Afrique	17	7	7
Asie	4	3	1
Europe	47	24	39
Amérique latine et Caraïbes	2	1	0
Amérique du Nord	9	3	2
Océanie	1	0	0
Plusieurs régions/Données manquantes	2	5	10
Total général	82	43	59

3.5 Exploration et compte rendu du consensus des experts

Les réponses de la première étape ont été recueillies au moyen de questions ouvertes. À l'issue de la deuxième étape, les réponses qualitatives ont été codées afin d'identifier les thèmes récurrents dans les données. Après analyse et codage par l'équipe de recherche et de projet, une synthèse a été produite, distinguant les compétences, les tâches et les domaines de connaissances. Un seuil a été appliqué pour garantir que tous les éléments inclus dans le questionnaire de confirmation de la deuxième étape aient été mentionnés au moins 5 fois dans les réponses de la première étape.

Au cours de la deuxième étape, les avis des experts sont rapportés en utilisant un seuil de 75 % pour atteindre le consensus, conformément à la pratique courante dans les études Delphi (voir la section 3.2). Deux niveaux de consensus sont rapportés :

- Un niveau supérieur, où 75 % ou plus des participants jugent une affirmation « très » importante ou « bien » plus importante (lors de l'évaluation des changements futurs).
- Un niveau inférieur, où 75 % ou plus des participants s'accordent à dire que l'énoncé/le facteur est important ou plus important.

Au cours de la troisième étape, un résumé des résultats de l'étape précédente a été présenté (voir chapitre 5). Celui-ci a ensuite été utilisé pour explorer la confirmation formelle des résultats de l'exercice.

4 Avis d'experts sur les compétences requises des conseillers des SPE

Ce chapitre présente les conclusions de l'étude. Il commence par examiner les tâches que les conseillers des SPE sont censés accomplir, avant d'aborder les compétences et les connaissances requises pour mener à bien ces tâches efficacement. Il examine ensuite les qualifications nécessaires pour exercer le métier de conseiller au SPE, ainsi que la capacité des SPE à répondre à l'évolution des demandes.

4.1 Tâches des conseillers des SPE

4.1.1 Tâches actuelles

Au cours de la première étape, les experts ont recensé un large éventail de tâches qu'ils s'attendaient à voir les conseillers des SPE accomplir. En voici quelques exemples (il s'agit de citations textuelles tirées des réponses des experts) :

[Effectuer] l'enregistrement administratif des] demandeurs d'emploi. Aider [les demandeurs d'emploi] à remplir leur profil professionnel en leur posant des questions ouvertes et exploratoires et en les aidant à saisir des informations dans les [systèmes] de profilage. Impliquer [les demandeurs d'emploi] dans des efforts actifs de recherche d'emploi et leur proposer des offres d'emploi pertinentes. Les aider lors d'entretiens individuels ou en groupe à gérer leur processus d'intégration. Former [les demandeurs d'emploi] à la rédaction de CV, à la [préparation] d'entretiens [d'embauche] et à l'utilisation des outils numériques de recherche d'emploi.

Prendre contact avec les demandeurs d'emploi orientés par le service central. Établir des relations avec les demandeurs d'emploi afin de créer un climat de confiance et de permettre un processus d'orientation [et de conseil] favorable. Adopter une approche d'orientation des adultes, notamment en utilisant des compétences en matière de conseil pour évaluer les besoins individuels, afin d'élaborer un plan d'orientation clair.

Fournir des services de recherche d'emploi et de développement de carrière. Évaluer l'admissibilité aux programmes. Élaborer et gérer des plans d'action de retour au travail pour les personnes admissibles à un financement. Aider les employeurs à publier des offres d'emploi et à établir des accords de subvention salariale.

Réponses des experts lors de la première étape.

Ces informations ont été codées dans une liste standardisée et présentées aux participants lors de la deuxième étape. Il a été demandé aux experts d'indiquer s'ils étaient d'accord ou non avec le fait que les tâches suivantes constituaient une partie importante du travail actuel des conseillers des SPE. La liste des tâches présentée lors de la deuxième étape est exposée ci-dessous :

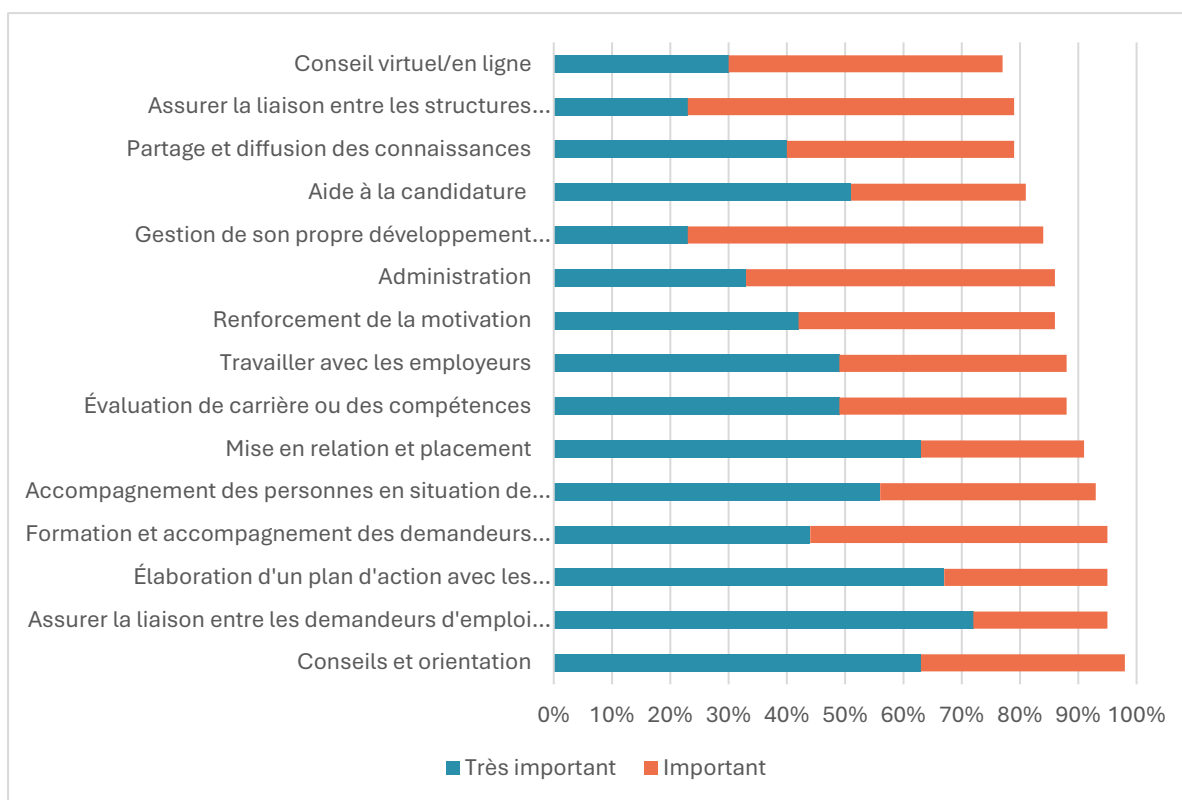
- | | |
|--|---|
| • Élaboration de plans d'action avec les demandeurs d'emploi ; | rédaction de rapports de conseil, inscription à des programmes de mesures, profilage des clients, etc.) ; |
| • Administration (par exemple, traitement des prestations, | |

- Conseils et orientation ;
- Évaluation de carrière ou des compétences ;
- Aide à la candidature (CV, lettres de motivation, entretiens) ;
- Mise en relation et placement ;
- Formation et accompagnement des demandeurs d'emploi ;
- Partage et diffusion des connaissances ;
- Assurer la liaison entre les demandeurs d'emploi et les employeurs ;
- Assurer la liaison entre les structures et programmes gouvernementaux et communautaires ;
- Gestion de son propre développement professionnel ;
- Renforcement de la motivation ;
- Conseil virtuel / en ligne ;
- Collaborer avec les employeurs ; et
- Travailler avec des personnes en situation de précarité multiple.

Au cours de la deuxième étape, toutes les tâches ont été jugées importantes pour les conseillers des SPE, chacune d'entre elles ayant recueilli plus de 75 % de soutien en tant que « importante » ou « très importante » (atteignant ainsi le seuil de consensus le plus bas). Cependant, aucune de ces tâches n'a atteint le seuil de consensus le plus élevé (c'est-à-dire celui où 75 % des experts les avaient identifiées comme « très importantes »).

Parmi les tâches les mieux classées dans l'ensemble, les activités liées à l'accompagnement des demandeurs d'emploi occupaient une place prépondérante. Il s'agissait notamment de fournir des « conseils et orientations », d'assurer la « liaison entre les demandeurs d'emploi et les employeurs », d'élaborer des « plans d'action avec les demandeurs d'emploi », d'assurer la « formation et l'accompagnement des demandeurs d'emploi », de « travailler avec des personnes en situation de double handicap » et de procéder à la « mise en adéquation des profils et au placement » : plus de 90 % des experts ont déclaré que ces tâches étaient importantes ou très importantes. La « gestion de son propre développement professionnel » a été classée relativement plus bas, tout comme la liaison avec des organisations externes. Les tâches administratives ont également été classées plus bas que ce à quoi on aurait pu s'attendre. L'« aide à la candidature » et le « travail avec les employeurs » ont également été classés plus bas que prévu, bien que dans de nombreux systèmes de SPE, l'engagement des employeurs et l'accompagnement des demandeurs d'emploi soient gérés par des rôles distincts, ce qui peut contribuer à expliquer ces résultats.

Figure 4 : Résumé des tâches actuellement effectuées par les conseillers des SPE (deuxième étape)



Source : Question 2 : Veuillez indiquer dans quelle mesure vous estimez que les tâches suivantes sont actuellement importantes pour les conseillers des SPE, base : 43.

4.1.2 Tâches futures des conseillers des SPE

En outre, les experts ont également été invités à s'exprimer sur la manière dont le profil des tâches des conseillers des SPE devrait évoluer à l'avenir (dans dix ans). Les commentaires suivants ont été formulés :

À mesure que les processus de recrutement en ligne et les consultations virtuelles se généralisent, le personnel devra gérer des plateformes numériques, dispenser un accompagnement par vidéo et soutenir des événements de recrutement virtuels.

L'accompagnement de carrière et les entretiens motivationnels feront l'objet d'une attention accrue.

Les tâches simples et standardisées sont automatisées grâce à la digitalisation et à l'utilisation de l'IA. Le conseil aux candidats et leur placement à des postes adaptés restent du ressort des employés.

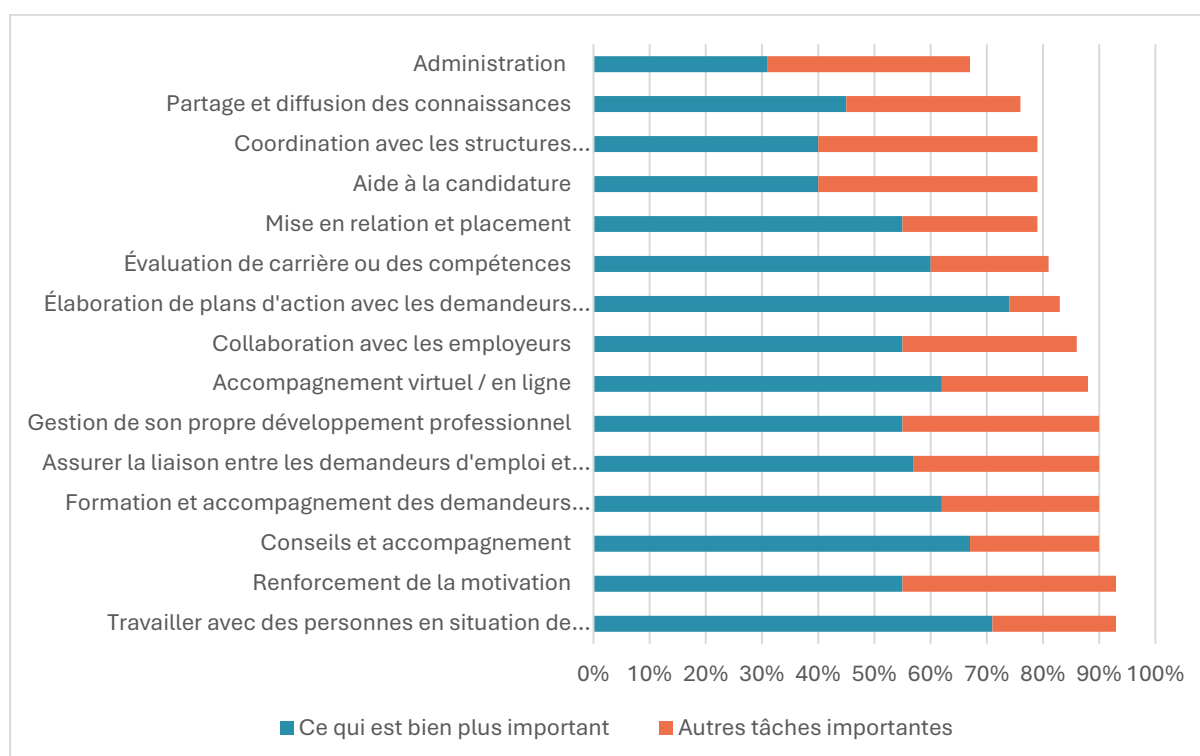
Réponses des experts lors de la première étape.

Une fois encore, la quasi-totalité des tâches proposées ont atteint le seuil de consensus le plus bas. La « gestion administrative » a été la seule tâche à ne pas faire l'objet d'un consensus, ce qui pourrait refléter l'anticipation d'une automatisation croissante des tâches administratives courantes au fil du temps. Cependant, aucune des tâches n'a atteint le seuil de consensus le plus élevé.

Le principal changement concerne les variations dans le classement des tâches. Ces variations suggèrent que l'on s'attend à ce que l'accent soit davantage mis sur le travail avec les demandeurs d'emploi confrontés à des handicaps multiples, sur le soutien à la motivation et à

l'engagement, et sur la gestion de leur propre développement professionnel par les conseillers des SPE.

Figure 5 : Importance des tâches au cours des 10 prochaines années (étape 2)



Source : Question 5 : Veuillez indiquer, selon vous, l'évolution de l'importance des tâches suivantes pour les conseillers des SPE au sein des SPE dans 10 ans. Base : 42.

4.1.3 Résumé des changements

- L'administration devrait perdre relativement de son importance au cours des dix prochaines années, ce qui reflète peut-être l'hypothèse selon laquelle certains processus de routine seront automatisés.
- Le travail avec les demandeurs d'emploi est important aujourd'hui et devrait le rester. Cependant, les participants ont anticipé que son importance pourrait s'accroître avec le temps, en particulier lorsque les demandeurs d'emploi sont confrontés à de multiples désavantages. Cela suggère également que le soutien à la motivation et à l'engagement pourrait devenir une tâche plus importante dans le travail des conseillers des SPE.
- Enfin, les conseillers des SPE devraient devoir accorder davantage d'importance à la gestion de leur propre développement à l'avenir.

4.2 Compétences des conseillers des SPE

4.2.1 Compétences actuelles

Au cours de la première étape, les experts ont recensé un large éventail de compétences qu'ils estimaient indispensables chez les conseillers des SPE. En voici quelques exemples :

Compétences en communication (communication claire et empathique ; écoute active pour instaurer la confiance). Compétences en motivation et en coaching (encouragement, techniques de coaching). Esprit d'équipe, collaboration et réseautage (travailler avec différents partenaires dans la gestion de cas est essentiel pour créer des parcours d'accompagnement holistiques). Compétences numériques (maîtrise des outils numériques, notamment pour aider les [clients] dans leur recherche d'emploi en ligne).

D'excellentes compétences en communication sont indispensables ; capacité à enseigner et à aider les demandeurs d'emploi à comprendre les compétences nécessaires pour obtenir et conserver un emploi. S'inscrire dans une démarche d'apprentissage continu et se tenir au courant des tendances du marché du travail. Aider les gens à comprendre les compétences nécessaires à la réussite et leur faire comprendre qu'elles ne se limitent pas à un simple CV. Aider les gens à se connecter aux ressources nécessaires dans de multiples domaines, car il faut être aussi performant que possible dans tous les domaines de la vie pour réussir au travail.

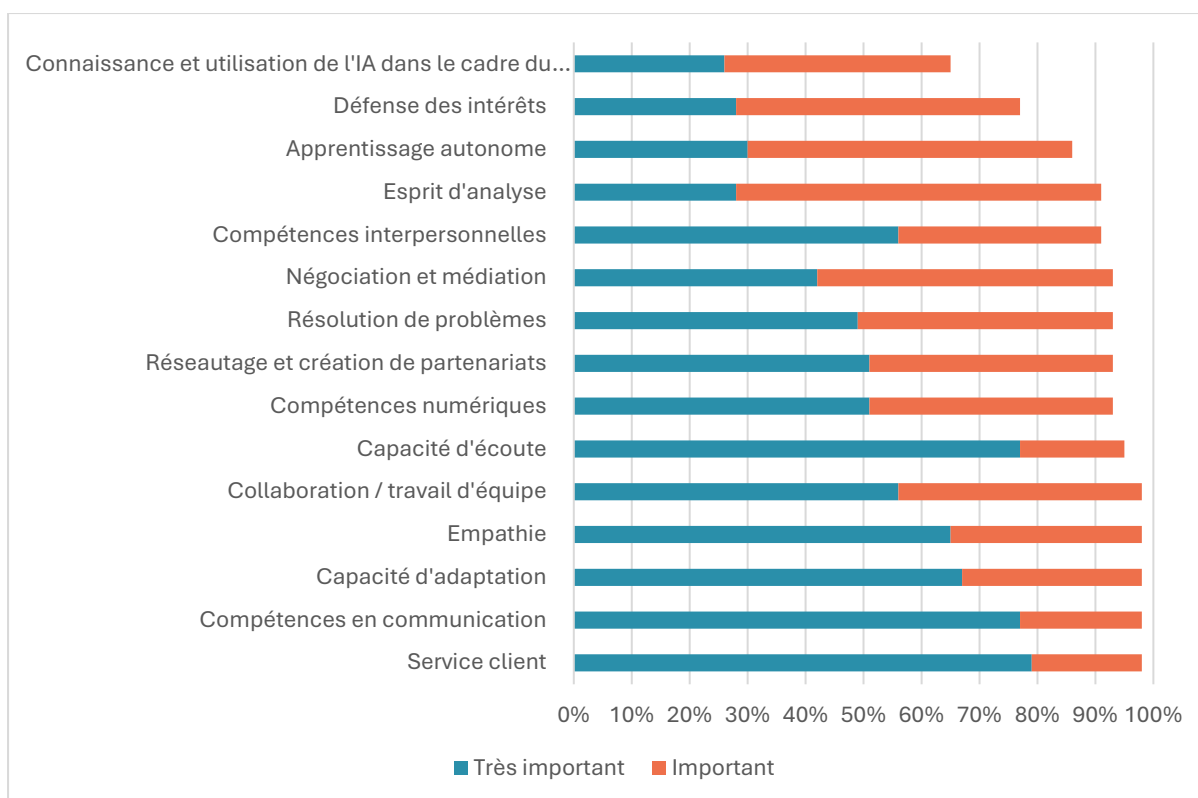
Réponses des experts lors de la première étape.

La liste complète des aptitudes et compétences, identifiées à partir des 81 réponses de la première étape et incluses dans le questionnaire de confirmation de la deuxième étape, est présentée ci-dessous :

- Adaptabilité;
- Défense des intérêts ;
- Connaissance et utilisation de l'IA dans le cadre du travail des SPE ;
- Esprit d'analyse ;
- Collaboration / travail en équipe ;
- Compétences en communication ;
- Service à la clientèle ;
- Compétences numériques ;
- Empathie ;
- Apprentissage autonome ;
- Compétences interpersonnelles ;
- Capacité d'écoute ;
- Négociation et médiation ;
- Réseautage et établissement de partenariats (par exemple, avec des employeurs, entre organismes) ; et
- Résolution de problèmes.

Les participants à la deuxième étape ont été invités à évaluer l'importance de chaque compétence pour la pratique actuelle à l'aide d'une échelle de Likert à cinq niveaux allant de « très important » à « pas important du tout ». La figure 6 présente les résultats, classés selon la proportion de personnes ayant jugé chaque compétence « importante » ou « très importante ». Elle montre un consensus au seuil inférieur pour tous les éléments, à l'exception de la « culture de l'IA ». Presque toutes les compétences répertoriées ont reçu plus de 90 % de soutien en tant qu'« importantes », à l'exception de l'« apprentissage autonome » et de la « défense des intérêts ». Un plus petit nombre de compétences a fait l'objet d'un consensus au seuil supérieur : les « compétences d'écoute », les « compétences en communication » et le « service à la clientèle ».

Figure 6 : Résumé des compétences et aptitudes actuelles nécessaires aux conseillers des SPE (étape 2)



Source : Question 1 : Veuillez indiquer dans quelle mesure vous estimez actuellement que les aptitudes et compétences suivantes sont importantes pour les conseillers des SPE. Échantillon : 43.

Les compétences ayant reçu le plus grand soutien sont le service à la clientèle et les compétences en communication, ce qui souligne l'importance d'un engagement efficace auprès des usagers des services, notamment les demandeurs d'emploi et les employeurs. L'empathie et l'écoute ont également été très bien classées. En revanche, bien qu'elles soient toujours jugées importantes, les compétences cognitives telles que la résolution de problèmes et les compétences analytiques ont été classées comme moins importantes. La collaboration interne a été jugée relativement importante. Il est toutefois à noter que le réseautage et la création de partenariats, la négociation et la médiation ainsi que la défense des intérêts ont été classés relativement plus bas, malgré l'accent mis par les politiques de nombreux pays – en particulier en Europe – sur la collaboration des SPE avec un éventail de partenaires dans le cadre d'une approche « écosystémique ».

4.2.2 Compétences futures des conseillers des SPE

Les experts ayant participé à l'étude ont également été invités à décrire les changements attendus en matière d'exigences de compétences pour les conseillers des SPE à l'avenir (dans dix ans). Les commentaires reçus lors de la première étape comprenaient les éléments suivants :

Au cours des dix prochaines années, les aptitudes et compétences requises pour le personnel de première ligne devraient évoluer de manière significative en réponse aux changements en cours sur le marché du travail, à la digitalisation et à l'adoption de l'IA.

Les compétences en matière d'intelligence émotionnelle ne feront que se renforcer. La capacité à comprendre et à soutenir les clients, en particulier les groupes vulnérables pour lesquels la technologie peut poser des défis supplémentaires, sera indispensable.

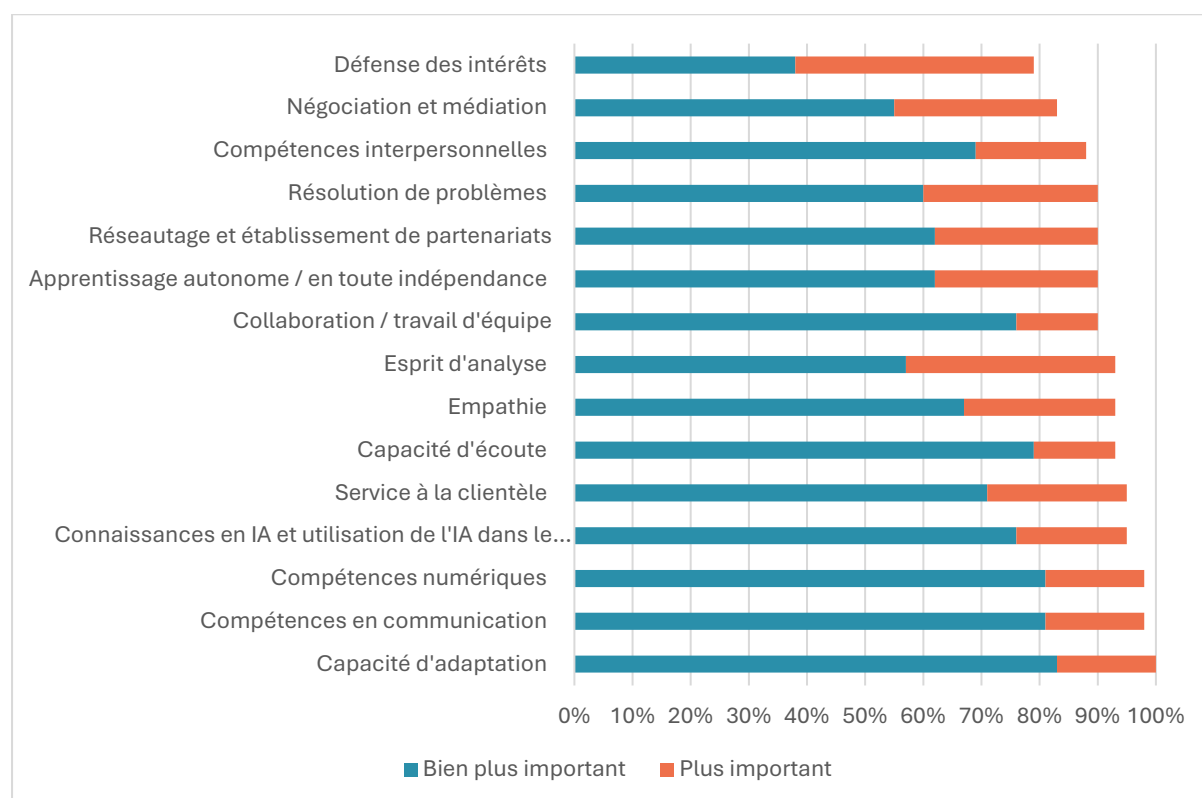
La plupart des compétences et aptitudes déjà utilisées resteront nécessaires. Les compétences en communication et en relations interpersonnelles, telles que l'écoute active, l'empathie, l'encouragement, l'e et l'établissement de relations de confiance, seront toujours indispensables pour fournir ce type de services.

Réponses des experts lors de la première étape.

Au cours de la deuxième étape, un consensus s'est dégagé sur l'ensemble des aptitudes et compétences répertoriées, chacune d'entre elles ayant été jugée « importante » ou « très importante » par plus des trois quarts des personnes interrogées (voir Figure 7). Plusieurs compétences ont également fait l'objet d'un consensus au niveau du seuil supérieur : la collaboration et le travail en équipe, la maîtrise de l'IA, l'écoute, les compétences numériques, les compétences en communication et la capacité d'adaptation.

Cependant, le classement par ordre d'importance des compétences a évolué lorsque les experts ont examiné les besoins futurs. L'adaptabilité a été classée comme la compétence la plus importante, et tant les compétences numériques que la maîtrise de l'IA ont gagné en importance relative. L'apprentissage autonome et les compétences analytiques devraient également gagner en importance. En revanche, le service à la clientèle, l'écoute et l'empathie ont perdu de leur importance relative, bien qu'elles aient continué à être jugées importantes dans l'ensemble.

Figure 7 : Importance des compétences et aptitudes au cours des 10 prochaines années (Étape 2)



Source : Question 4 : Veuillez indiquer, selon vous, l'évolution de l'importance des compétences et aptitudes suivantes pour les conseillers des SPE dans 10 ans. Base : 42.

Dans l'ensemble de ces réponses, le consensus observé correspond globalement au débat international sur les « compétences futures » (voir section 2.2). Les n'est toutefois pas possible de déterminer dans quelle mesure ces résultats reflètent l'influence des discours plus généraux

sur les « compétences futures », par opposition à une influence principalement liée à l'expérience directe et à l'expertise des participants au sein des SPE.

4.2.3 Résumé des changements

- L'évolution technologique constante signifie que les conseillers des SPE devront posséder davantage de compétences en IA, en numérique et en analyse à l'avenir. Pour y répondre efficacement, les conseillers des SPE devront probablement faire preuve d'une plus grande capacité d'adaptation et d'une meilleure aptitude à l'apprentissage autonome et indépendant.
- Il est toutefois important de rappeler que les experts soutiennent largement l'idée selon laquelle le service à la clientèle, la communication, l'écoute et l'empathie sont des compétences importantes aujourd'hui et devraient le rester à l'avenir.
- Si le débat public plus large sur l'IA et les changements technologiques semble influencer les prévisions des experts concernant les besoins futurs en compétences au sein des SPE, cela ne doit pas être interprété comme signifiant que les compétences interpersonnelles et de communication perdront de leur importance, car les experts continuent de les évaluer très favorablement (et même plus favorablement que les compétences en IA).

4.3 Connaissances des conseillers des SPE

4.3.1 Domaines de connaissances actuels des conseillers des SPE

Au cours de la première étape, les experts ont identifié plusieurs domaines dans lesquels ils estimaient que des connaissances étaient nécessaires pour que les conseillers des SPE puissent remplir leurs fonctions avec succès, tels que :

Le personnel de première ligne des SPE doit généralement posséder au minimum un diplôme en sciences sociales, en ressources humaines ou en orientation, de solides compétences interpersonnelles et d'accompagnement, ainsi qu'une bonne compréhension du marché du travail et des outils numériques. Une expérience en matière d'intégration ou de travail social est souvent un atout.

Le personnel utilise sa connaissance du marché du travail pour fournir des offres d'emploi actualisées, des informations sur les entreprises, et peut même accompagner les clients à des entretiens afin de favoriser une insertion réussie.

Réponses des experts lors de la première étape.

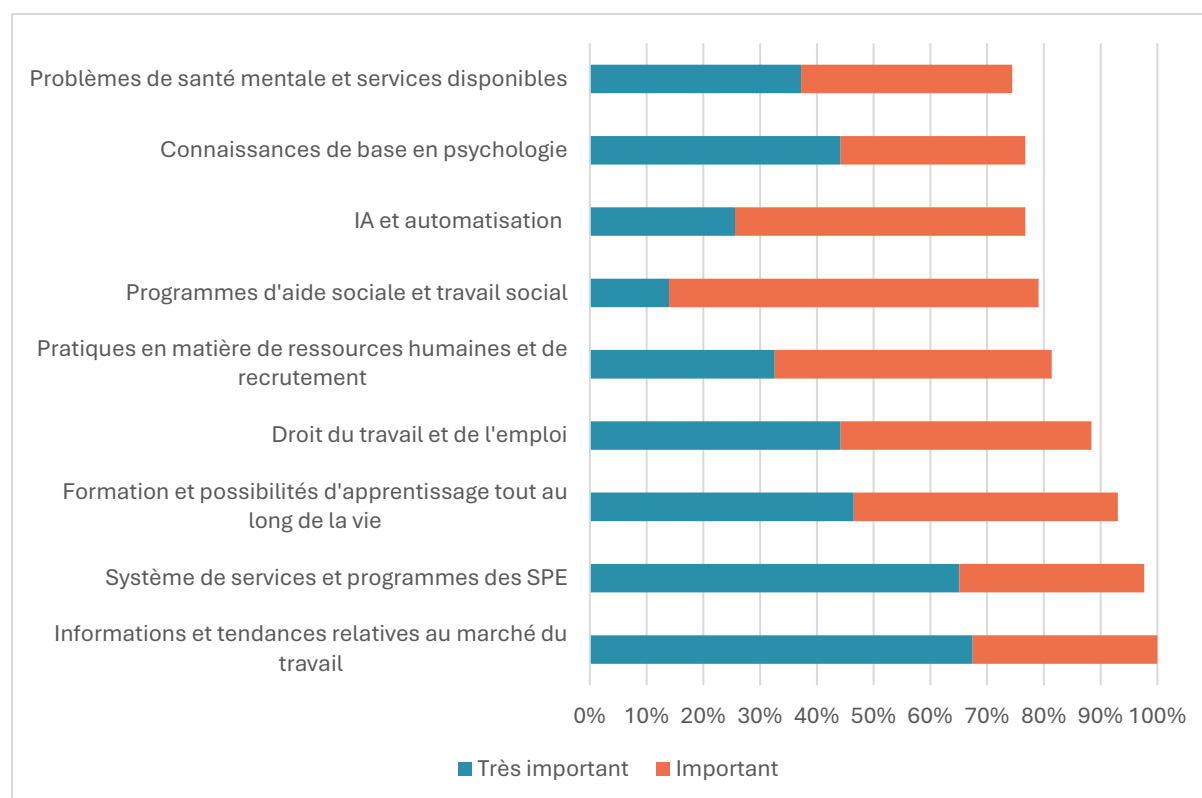
Ces réponses ont été codées sous forme d'une liste de points qui a été présentée aux experts lors de la deuxième étape :

- | | |
|--|---|
| • IA et automatisation (impacts sur les professions et les employeurs) ; | • Pratiques en matière de ressources humaines et de recrutement ; |
| • Connaissances psychologiques de base ; | • Informations et tendances relatives au marché du travail ; |
| • Droit du travail et de l'emploi ; | • Problèmes de santé mentale et services disponibles ; |

- Systèmes et programmes de services des SPE ;
- Programmes d'aide sociale et travail social ; et
- Possibilités de formation et d'apprentissage tout au long de la vie.

Aucun de ces éléments n'a atteint le seuil de consensus le plus élevé (voir Figure 8). Cependant, huit des neuf éléments ont atteint le seuil le plus bas, le thème « problèmes de santé mentale et services disponibles » manquant de peu le consensus, à un point de pourcentage près. Dans l'ensemble, un large consensus s'est dégagé sur les domaines de connaissances fondamentaux requis pour les conseillers des SPE. Plus de 90 % des répondants ont convenu que ceux-ci devaient inclure les informations et les tendances relatives au marché du travail, la connaissance des services des SPE, ainsi que les possibilités de formation et d'apprentissage tout au long de la vie. Un niveau de consensus légèrement inférieur, mais toujours clair, a également été constaté pour le droit du travail et de l'emploi, les pratiques en matière de ressources humaines et de recrutement, les programmes d'aide sociale et le travail social, l'IA et l'automatisation, ainsi que les connaissances psychologiques de base.

Figure 8 : Résumé des domaines de connaissances actuellement requis pour les conseillers des SPE (deuxième étape)



Source : Question 3 : Veuillez indiquer dans quelle mesure vous estimez que les domaines de connaissances suivants sont actuellement importants pour les conseillers des SPE. Base : 43.

4.3.2 Domaines de connaissances futurs des conseillers des SPE

Les experts ont également relevé les domaines de connaissances qui, selon eux, gagneraient en importance d'ici dix ans :

Ils devront être plus sensibilisés à la digitalisation et à l'IA. Ils devront posséder de meilleures compétences en coaching, une meilleure compréhension de la gestion des

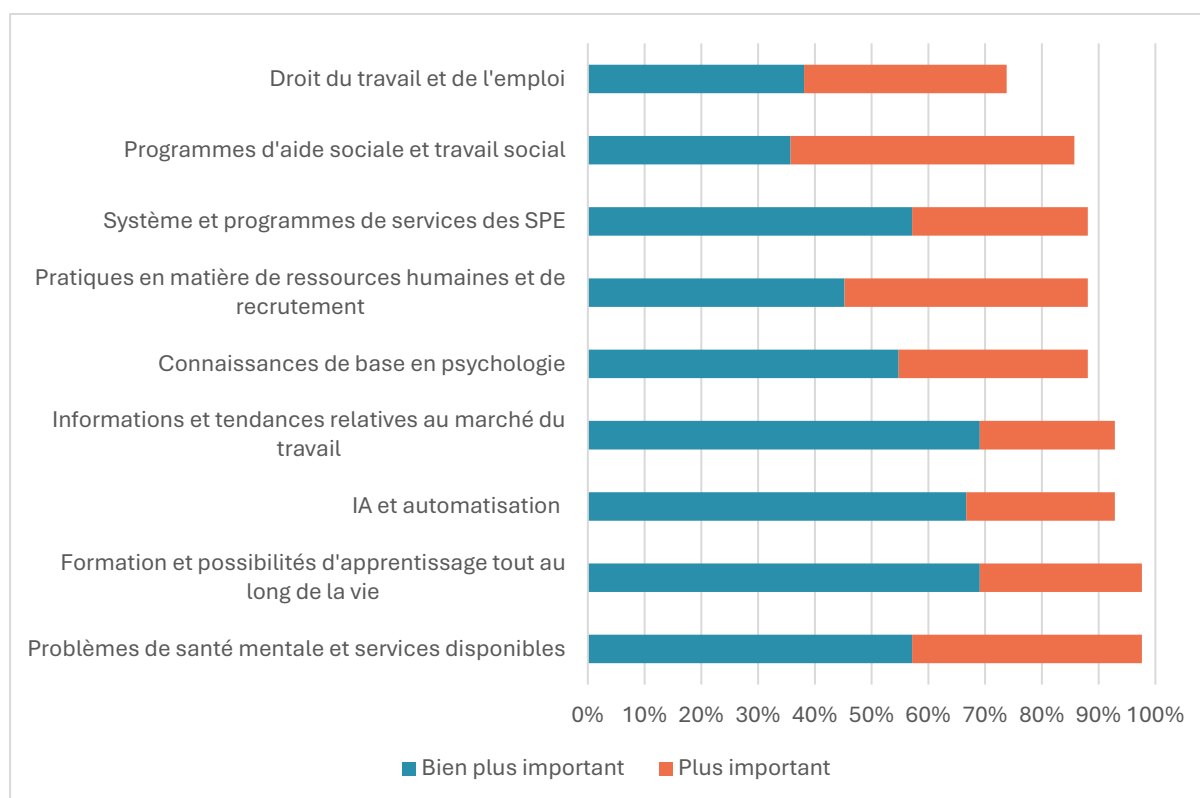
traumatismes, une meilleure connaissance des réseaux de soutien plus larges et une meilleure capacité à travailler en partenariat.

Réponses des experts lors de la première étape.

Une fois encore, aucun des éléments n'a atteint le seuil de consensus le plus élevé. Cependant, tous sauf un ont atteint le seuil le plus bas, la connaissance du droit du travail et de l'emploi faisant défaut (voir Figure 9). Le consensus le plus fort s'est dégagé autour de l'importance accrue des défis et des services en matière de santé mentale, des possibilités de formation et d'apprentissage tout au long de la vie, de l'IA et de l'automatisation, ainsi que des informations et des tendances du marché du travail.

Un consensus très légèrement inférieur, mais néanmoins clair, s'est dégagé concernant la compréhension psychologique de base, les pratiques en matière de ressources humaines et de recrutement, les services des services publics de l'emploi (SPE) ainsi que les programmes d'aide sociale et le travail social. Les plus fortes hausses dans le classement relatif concernaient les défis et les services liés à la santé mentale, la compréhension psychologique de base, ainsi que l'IA et l'automatisation.

Figure 9 : Importance des domaines de connaissances au cours des 10 prochaines années (étape 2)



Source : Question 6 : Veuillez indiquer, selon vous, l'évolution de l'importance des domaines de connaissances suivants pour les conseillers des SPE d'ici 10 ans. Base : 42.

4.3.3 Résumé des changements

- Dans l'ensemble, les experts sont parvenus à un consensus sur les connaissances requises actuellement par les conseillers des SPE et celles qui devraient être importantes à l'avenir.
- Les connaissances requises actuellement portaient principalement sur les aspects fondamentaux des services des SPE, tels que les tendances du marché du travail, les services proposés par les SPE et les possibilités de formation au sens large.
- Un consensus s'est également dégagé quant aux compétences requises à l'avenir pour les conseillers des SPE. L'importance croissante accordée à la connaissance des problèmes de santé mentale et des services disponibles, ainsi qu'à l'IA, pourrait refléter à la fois un débat public plus large sur l'importance de l'IA et une attention accrue portée aux demandeurs d'emploi confrontés à des obstacles supplémentaires à leur insertion sur le marché du travail.

4.4 Qualifications des conseillers des SPE

4.4.1 Qualifications actuelles

Les répondants de la première étape ont exprimé des points de vue variés sur les qualifications jugées appropriées pour les conseillers des SPE.

Un diplôme de l'enseignement supérieur (université ou établissement d'enseignement supérieur) est généralement requis, le plus souvent dans le domaine des sciences sociales : psychologie, sociologie, travail social, administration publique, économie, gestion des ressources humaines.

Formation achevée (par exemple, diplôme d'études secondaires ou formation professionnelle), idéalement accompagnée d'une expérience professionnelle et d'une participation à la formation de base interne (modules de base et spécialisés).

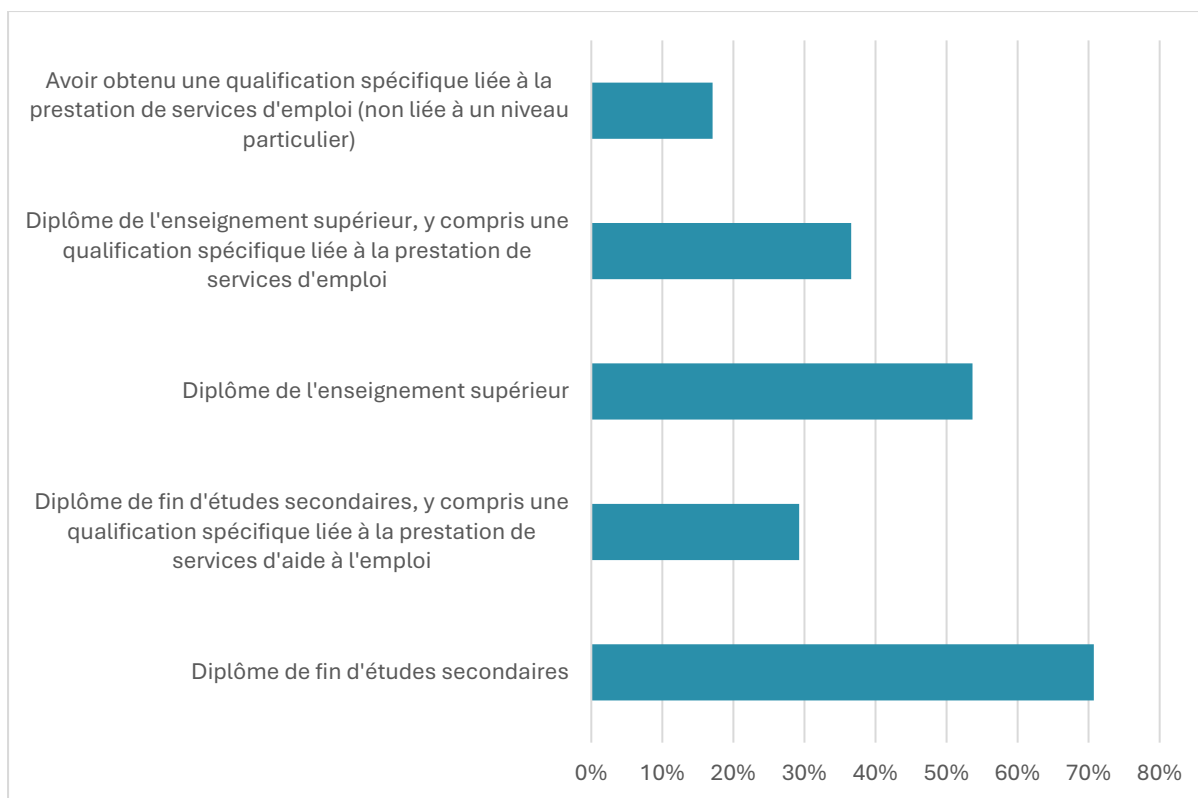
Réponses des experts lors de la première étape.

Ces commentaires ont été synthétisés dans un cadre axé sur le niveau de qualifications que les conseillers des SPE devraient posséder. La liste complète des éléments relatifs aux qualifications figure ci-dessous :

- Diplôme de l'enseignement secondaire
- Diplôme de l'enseignement secondaire, y compris une qualification spécifique liée à la prestation de services SPE
- Formation postsecondaire achevée
- Diplôme de l'enseignement supérieur, y compris une qualification spécifique liée à la prestation de services d'aide à l'emploi
- Détention d'une qualification spécifique liée à la prestation de services d'orientation professionnelle (sans niveau particulier)

Il existait un consensus clair (93 % d'accord) sur le fait que les conseillers des SPE devaient posséder une qualification, et que celle-ci devait être au moins de niveau secondaire. Cependant, il n'y avait pas de consensus sur le niveau spécifique requis au-delà de cela, ni sur la question de savoir si une qualification spécifique aux SPE devait être obligatoire. Compte tenu de la diversité des politiques et des pratiques à l'échelle mondiale, cette tendance n'est pas surprenante. Par exemple, la récente enquête « *World of PES* », qui a recueilli les réponses de 78 services d'aide à l'emploi dans 74 pays, a suggéré qu'environ la moitié des services d'aide à l'emploi dans le monde exigent des qualifications de « niveau universitaire », tandis qu'environ la moitié des répondants ont indiqué exiger un niveau inférieur.³³

Figure 10 : Exigences actuelles en matière de qualifications pour les conseillers des SPE

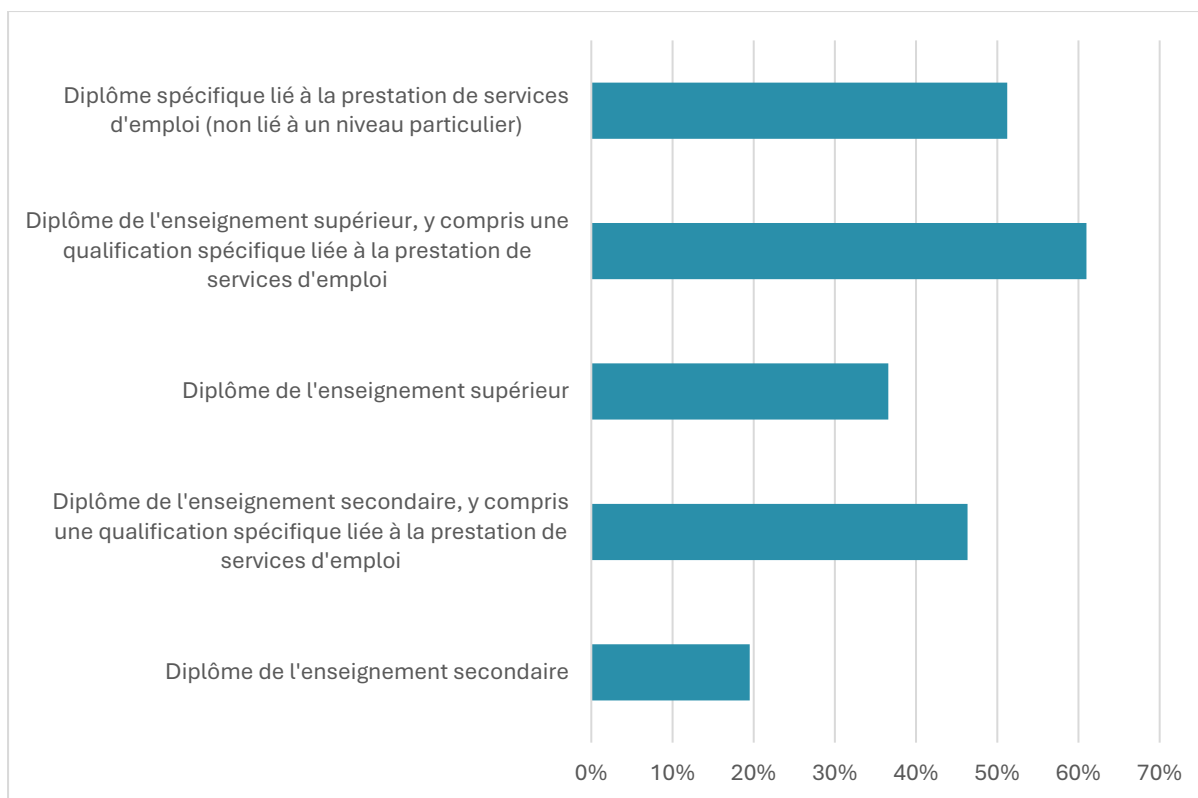


Source : Question 8 : Quelles sont les qualifications actuellement requises pour les conseillers en services publics de l'emploi ? Base 41.

4.4.2 Qualifications futures pour les conseillers des SPE

On a ensuite demandé aux personnes interrogées quel niveau de qualification les conseillers en services de l'emploi (SPE) devraient probablement posséder à l'avenir. Une fois encore, un consensus (85 %) s'est dégagé sur le fait que les conseillers des SPE devraient être titulaires d'un diplôme, mais aucun consensus clair n'a été atteint quant au niveau précis que ces diplômes devraient avoir pour la pratique des SPE. Toutefois, par rapport à la pratique actuelle, il a été suggéré que les diplômes devraient être de niveau supérieur et que les rôles devraient être davantage spécialisés. Cela renforce l'idée que le conseil au sein des SPE est susceptible de se professionnaliser davantage au fil du temps.

Figure 11 : Exigences futures en matière de qualifications pour les conseillers des SPE



Source : Question 8 : Quelles qualifications les conseillers des SPE devraient-ils idéalement posséder ? Base 41.

4.4.3 Résumé des changements

- Il existe un consensus sur la nécessité de qualifications pour les conseillers des SPE, mais aucun consensus n'a été trouvé quant à la nature, la spécificité ou le niveau de ces qualifications.
- À l'avenir, le niveau et la spécificité des qualifications requises pour les conseillers des SPE devraient augmenter, mais il n'existe pas de consensus global sur une norme de qualification idéale.

4.5 Recrutement et fidélisation

Au cours de la première étape, les experts ont mis en évidence plusieurs facteurs qui, selon eux, rendaient difficile le recrutement et la fidélisation des conseillers des SPE:

Le poste n'est pas bien rémunéré. De plus, il exige beaucoup d'empathie, de compétences émotionnelles et de compétences relationnelles, mais la rémunération est faible. Le personnel de première ligne souligne souvent le besoin d'une supervision clinique et d', qui n'est pas satisfaite. Les conseillers peuvent facilement souffrir d'épuisement professionnel, même s'ils sont experts et connaissent les méthodes pour le prévenir.

Attirer et fidéliser le personnel est complexe en raison des exigences sans cesse croissantes en matière de qualité des services. La diversité des services proposés s'accroît et la gamme d'outils disponibles s'élargit. Cependant, l'environnement de travail et les innovations technologiques dans l'administration ne suivent pas le rythme. Tout aussi importante est la nécessité d'une rémunération équitable, compte tenu de la charge de travail considérable et des attentes en matière d'obtention de résultats et de retour d'information de la part des

personnes sollicitant des consultations.

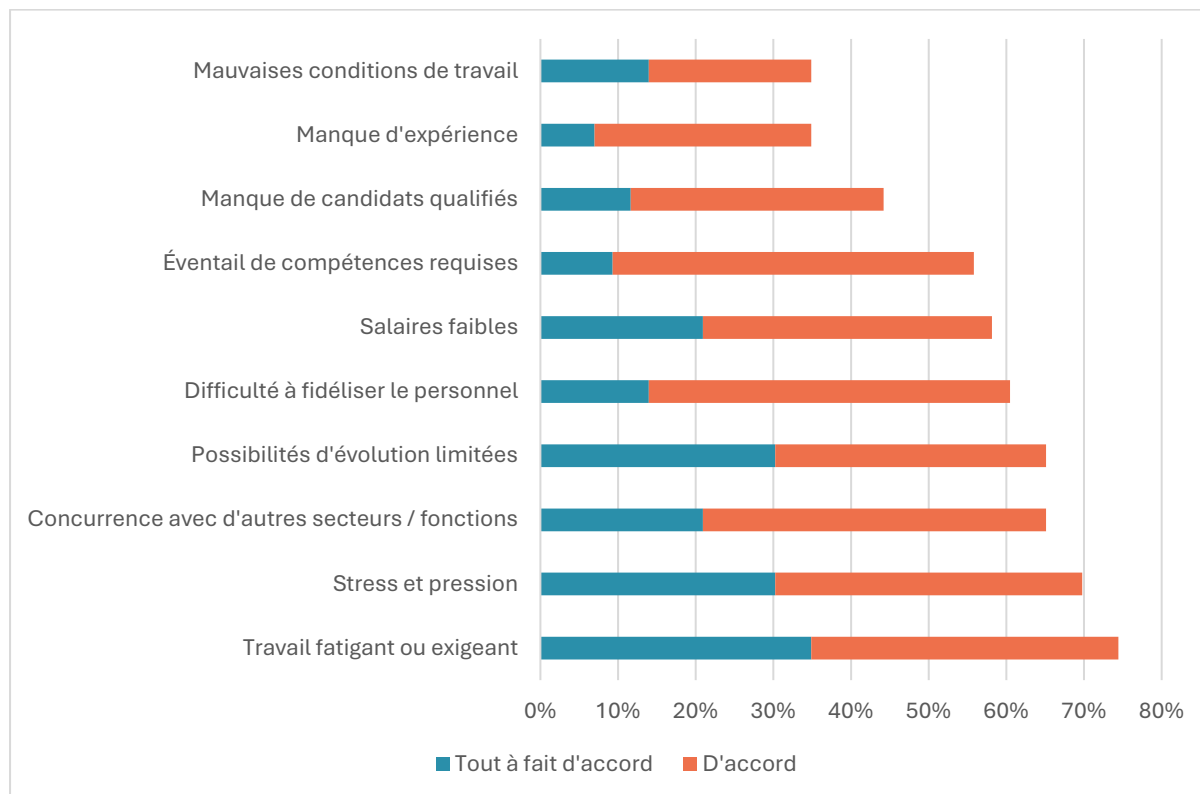
Réponses des experts lors de la première étape.

Ces réponses ont été classées dans les catégories ci-dessous et présentées aux experts lors de la deuxième étape.

- Concurrence avec d'autres secteurs / fonctions
- Difficulté à retenir le personnel
- Manque d'expérience
- Possibilités d'évolution limitées
- Manque de candidats qualifiés
- Salaires insuffisants
- Mauvaises conditions de travail
- Éventail de compétences requises
- Stress et pression
- Travail fatigant ou exigeant

Si un large consensus s'est dégagé sur le fait que le recrutement et la fidélisation sont influencés par des facteurs identifiables (95 % des personnes interrogées ont sélectionné au moins un facteur), aucun facteur n'a atteint le seuil de consensus de 75 %. C'est le facteur « travail fatigant ou exigeant » qui s'en est le plus approché, manquant de peu ce seuil avec 74 %.

Figure 12 : Difficultés à attirer et à fidéliser des conseillers des SPE qualifiés



Source : Question 9 : Veuillez évaluer dans quelle mesure les facteurs suivants rendent difficile le recrutement ou la fidélisation de conseillers des SPE qualifiés. Base 43.

Les points de plus grand consensus concernaient la nature exigeante du poste (notamment le travail fatigant et les niveaux élevés de stress et de pression), la concurrence avec d'autres secteurs, et les contraintes liées à l'incapacité d'offrir un travail décent (perspectives de carrière limitées et salaires faibles). Pris dans leur ensemble, ces résultats suggèrent que le renforcement des capacités des SPE ne peut reposer uniquement sur la formation et le développement. Une approche plus large visant à professionnaliser les fonctions de conseil au sein des SPE est également nécessaire, notamment des mesures visant à améliorer la qualité de l'emploi et à rendre ces fonctions plus durables et attractives. Cette conclusion s'appuie sur le fait que les personnes interrogées ont accordé une plus grande priorité aux questions de qualité du travail qu'aux questions de compétences, de connaissances et de formation.

4.6 Capacité des SPE à mettre en œuvre les changements requis

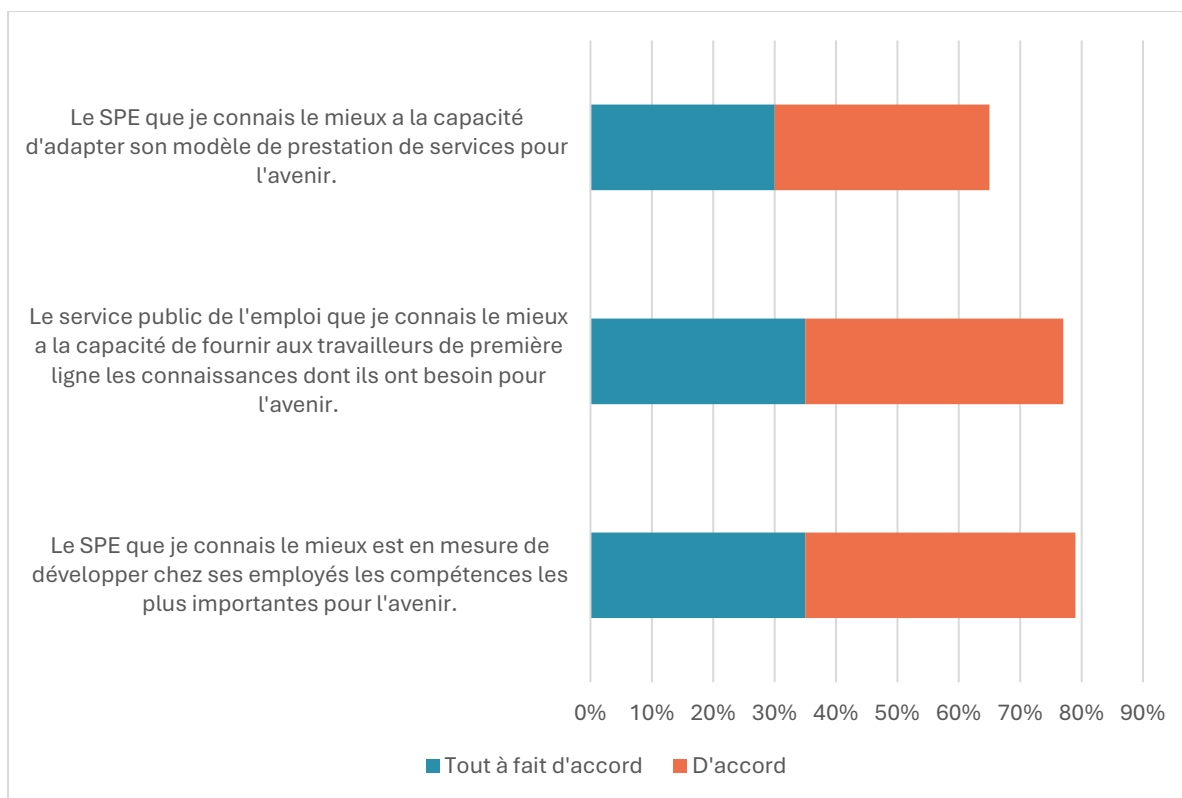
Une majorité (65 %) des experts a indiqué que le SPE qu'ils connaissaient le mieux serait capable d'apporter des changements à son modèle global de prestation au cours des dix prochaines années. Toutefois, ce niveau d'accord n'atteint pas le seuil requis et ne peut donc pas être considéré comme un consensus. Cela pourrait indiquer qu'un changement structurel majeur des modèles de prestation est perçu comme plus difficile à réaliser qu'une approche axée sur la main-d'œuvre et centrée sur la formation et le développement.

Un consensus s'est dégagé quant à la capacité des services publics de l'emploi (SPE) à aider les conseillers des SPE à développer leurs compétences (79 % d'accord) et leurs connaissances (77 % d'accord) au cours des dix prochaines années. Les écarts étaient relativement faibles entre les différentes régions d'. Cependant, les experts interrogés sur les SPE européens se sont montrés moins confiants que ceux des autres régions, bien que les SPE européens disposent généralement de ressources plus importantes que de nombreux SPE d'autres régions, y compris dans certaines parties de l'Afrique. Cela peut s'expliquer par le contexte politique actuel, de nombreux SPE européens ayant déjà investi dans des réformes substantielles ces dernières années et étant peut-être moins enclins à s'engager dans de nouvelles réformes.

Ces données sont cruciales pour définir les prochaines étapes. L'objectif de cette recherche était d'identifier les changements anticipés dans les tâches, les compétences et les connaissances requises pour le conseil au sein des SPE, afin de servir de base à la réflexion sur la manière dont les SPE du monde entier peuvent se soutenir mutuellement pour faire face au changement, notamment par la formation et le renforcement des capacités. Les résultats laissent entrevoir un tableau potentiellement contrasté, en particulier lorsqu'on les examine à la lumière de données plus larges sur les disparités de financement des SPE entre les régions.

Les experts ont anticipé des changements dans les tâches, les compétences et les connaissances requises des conseillers des SPE. Parallèlement, un consensus s'est également dégagé sur le fait que les SPE sont susceptibles d'avoir la capacité de soutenir les conseillers par la formation et de développer leurs compétences et leurs connaissances. Cependant, le consensus était moins fort quant à la capacité des SPE à modifier les modèles organisationnels de prestation au-delà de la formation et du développement de leur personnel. On considère que les SPE dotés de ressources suffisantes ont la capacité et les moyens d'opérer des changements, y compris pour leurs employés. Cela soulève la question importante de savoir quels types de changements sont jugés réalisables, et dans quelles conditions, selon les différents contextes des SPE. Des recherches supplémentaires pourraient donc être utiles pour explorer comment les contraintes de capacité se manifestent dans la pratique, et comment elles varient selon les régions et les contextes institutionnels.

Figure 13 : Capacité des SPE à modifier leur modèle de prestation et à répondre à l'évolution des besoins en compétences et en connaissances du personnel (Étape 2)



Source : Question 7 : Veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les affirmations suivantes concernant la capacité organisationnelle. Échantillon : 43.

5 Consensus des experts

5.1 Énoncé de consensus soumis pour la troisième étape

Le processus Delphi aboutit généralement à une brève déclaration de consensus qui résume les points d'accord entre les experts sur un sujet particulier. Les experts participant à l'étude sont parvenus à un consensus sur les besoins en compétences des conseillers des SPE comme suit :

Encadré 2 : Déclaration sur les besoins futurs en compétences des conseillers des SPE

Le travail des conseillers des SPE est essentiel au bon fonctionnement de ces services et, par conséquent, à la réalisation des objectifs du marché du travail. Il s'agit d'un métier hautement qualifié impliquant un large éventail de tâches, de compétences et de connaissances, qui nécessite la sélection d'un personnel approprié ainsi qu'une formation et un développement professionnel continu. L'étude a permis de dégager un consensus sur les tâches que les conseillers des SPE devraient accomplir et sur les compétences et connaissances dont ils ont besoin pour exercer leur métier (voir Figure 14). Les éléments surlignés en gras sont ceux pour lesquels il existe un consensus quant à leur « très grande importance ».

Figure 14 : Synthèse des tâches, compétences et connaissances

Tâches	Compétences	Connaissances
• Planification des actions • Administration • Conseils et accompagnement • Évaluation des compétences ou de l'orientation professionnelle • Aide à la candidature • Mise en relation et placement • Formation et animation • Partage des connaissances • Assurance de la liaison (entre demandeurs d'emploi et employeurs) • Assurance de la liaison entre les pouvoirs publics et les communautés • Développement professionnel • Renforcement de la motivation • Conseil en ligne • Collaboration avec les employeurs • Accompagnement des personnes en situation de précarité	• Service client • Communication • Écoute • Capacité d'adaptation • Défense des intérêts • Connaissances en IA • Esprit d'analyse • Collaboration • Compétences numériques • Empathie • Apprentissage autonome • Compétences interpersonnelles • Négociation et médiation • Réseautage et création de partenariats • Résolution de problèmes	• IA et automatisation • Psychologie de base • Droit du travail • Ressources humaines et recrutement • Informations sur le marché du travail • Systèmes de services des services publics de l'emploi • Programmes d'aide sociale • Possibilités d'éducation et de formation

Les conseillers des SPE assument un large éventail de tâches importantes. Celles-ci comprennent la prestation de services directs aux demandeurs d'emploi, tels que le conseil et l'orientation, le conseil en ligne, le renforcement de la motivation, l'évaluation de carrière, la planification d'actions, la mise en adéquation et le placement, l'aide à la candidature, la formation et l'accompagnement. Les demandeurs d'emploi ont des besoins très divers et les conseillers des SPE doivent être capables de travailler avec des usagers confrontés à des difficultés personnelles aiguës et/ou à de multiples formes de désavantage, ainsi qu'avec des clients plus classiques. Les conseillers des SPE travaillent également directement avec les employeurs, assurant la liaison entre les demandeurs d'emploi et les employeurs, ainsi qu'avec les acteurs gouvernementaux, publics, privés et communautaires. Enfin, les

conseillers des SPE assument plusieurs rôles organisationnels, tels que l'administration, le partage des connaissances et la gestion de leur propre développement professionnel.

À l'avenir, on prévoit que l'éventail actuel des tâches des services publics de l'emploi (SPE) continuera d'être important. Dans ce contexte général de stabilité des tâches, l'administration devrait perdre relativement de son importance, tandis que la nécessité de travailler directement avec les demandeurs d'emploi, et en particulier ceux en situation de précarité, devrait s'accroître. Les conseillers des SPE pourraient également se voir confier davantage de responsabilités quant à leur propre développement professionnel à l'avenir.

L'accomplissement de ce large éventail de tâches exige une grande polyvalence et des compétences de haut niveau. Dans ce contexte, il est très important que les conseillers des SPE possèdent des compétences en matière de service à la clientèle et de communication, et qu'ils soient à l'écoute, capables d'empathie et de défendre les intérêts des usagers de leurs services. Cette orientation vers les personnes s'étend aux compétences générales en matière de travail d'équipe et de relations interpersonnelles, ainsi qu'à la capacité de négocier et de servir de médiateur, et de travailler efficacement dans le cadre de partenariats externes. Il est également important qu'ils fassent preuve de compétences analytiques fondamentales et soient capables d'utiliser efficacement les outils numériques. Enfin, ils doivent s'adapter au changement en étant des apprenants autonomes.

À l'avenir, toutes ces compétences devraient rester importantes. De plus, les conseillers des SPE devraient devoir acquérir des connaissances en IA qu'ils pourront mettre en œuvre dans leur travail au sein des SPE, ce domaine étant considéré comme très important. De plus, il sera très important que les futurs conseillers des SPE soient adaptables, possèdent de bonnes compétences en communication et en écoute, ainsi que de solides compétences numériques et une capacité à collaborer et à travailler efficacement en équipe. Cela suggère que, dans l'ensemble, le poste exigera probablement un éventail de compétences légèrement plus large et d'un niveau plus élevé à l'avenir.

Outre les compétences requises des conseillers des SPE, il est également important qu'ils possèdent des connaissances dans divers domaines. Là encore, les changements anticipés pour l'avenir se concentrent sur un élargissement des connaissances requises pour le travail de première ligne au sein des SPE. La connaissance des problèmes de santé mentale et des services disponibles, des possibilités de formation et d'apprentissage tout au long de la vie, de l'IA et de l'automatisation, ainsi que des informations et tendances du marché du travail est considérée comme particulièrement importante. Un consensus s'est également dégagé sur la nécessité de disposer de connaissances de base en psychologie, de connaissances en matière de ressources humaines et de pratiques de recrutement, ainsi que sur les services offerts par les SPE et les sources de soutien plus larges telles que les programmes d'aide sociale et le travail social.

Les conseillers des SPE ont besoin de certaines qualifications pour étayer leur pratique et attester de leurs compétences antérieures. À l'heure actuelle, il n'y a pas de consensus sur le niveau ou la spécificité de ces qualifications, au-delà de la reconnaissance qu'elles devraient être au moins équivalentes à un niveau d'enseignement secondaire. On s'attend toutefois à ce qu'à l'avenir, les exigences en matière de qualifications augmentent, tant en termes de niveau requis que de spécificité de ces qualifications par rapport au travail des SPE.

Il y a eu un consensus sur le fait que les SPE rencontrent souvent des difficultés à recruter et à fidéliser leur personnel, mais aucun consensus sur les principaux facteurs à l'origine de cette situation.

Un consensus s'est dégagé sur le fait que les SPE ont la capacité de développer les compétences et les connaissances de leur personnel en fonction de l'évolution des besoins futurs. Les changements majeurs dans le modèle de prestation des SPE ont été considérés comme plus difficiles à mettre en œuvre.

5.2 Résultats de la troisième étape

Au cours de la troisième étape, l'énoncé condensé ci-dessus (encadré 2) a été envoyé à tous les participants ayant donné leur accord lors des étapes précédentes. Deux questions simples leur ont été posées : s'ils étaient d'accord avec l'énoncé et s'ils souhaitaient ajouter des commentaires. 59 réponses ont été reçues provenant de diverses régions (voir Figure 3). L'énoncé a fait l'objet d'un consensus unanime (tous les participants étaient d'accord).

Les réponses ouvertes ont également, dans l'ensemble, renforcé le contenu de l'énoncé. Ces commentaires ont mis en évidence un soutien particulier à la complexité du rôle des conseillers des SPE, à la nécessité de comprendre l'évolution du marché du travail et au fait que ces rôles exigent des personnes dotées de compétences et de qualifications de haut niveau. La nécessité de s'adapter à l'évolution des exigences informatiques a également été soulignée. Deux réponses qualitatives ont indiqué un soutien à l'ajout de contenu supplémentaire concernant l'engagement des employeurs et la promotion des offres d'emploi. Ces commentaires n'ont pas donné lieu à d'autres modifications de l'énoncé, car les questions qu'ils soulèvent sont toutes déjà couvertes par celui-ci. Cependant, ils fournissent des informations plus détaillées qui pourraient s'avérer utiles dans la pratique.

6 Conclusions et axes de développement

6.1 Résumé de la recherche

La recherche montre un large consensus international sur les tâches, les compétences et les connaissances requises des conseillers des SPE. L'étendue et la complexité de ce rôle sont également notables. Les conseillers des SPE doivent posséder de solides compétences interpersonnelles et être capables de travailler avec les demandeurs d'emploi (y compris les personnes très vulnérables), les employeurs et les parties prenantes. Il est également important de comprendre les systèmes dans lesquels évoluent leurs clients et les parties prenantes, tout en ayant une solide connaissance des conditions du marché du travail, de l'offre de compétences et de formation, ainsi que des systèmes sociaux au sens large, y compris les services d'aide pertinents.

Pour l'avenir, les experts prévoient davantage de continuité que de changement dans les compétences qu'ils jugent susceptibles d'être importantes pour les conseillers des SPE. Comme on pouvait s'y attendre, la capacité à travailler avec les nouvelles technologies devrait gagner en importance, les compétences numériques et en intelligence artificielle devenant de plus en plus un élément central du bagage des conseillers des SPE. Cependant, l'éventail actuel de compétences et de connaissances devrait rester essentiel et, dans de nombreux domaines, gagner en importance à l'avenir.

L'importance accordée à un large éventail de compétences et de connaissances suggère que les experts considèrent le conseil comme une fonction hautement professionnelle. Cette perception est renforcée par l'idée qu'une qualification officielle est nécessaire et qu'elle est susceptible de gagner en importance avec le temps. Cela correspond tout à fait aux exigences de la *Convention n° 88 sur les services de l'emploi (1948)*, qui souligne l'importance de la formation et de la continuité du personnel des services publics de l'emploi (SPE).³⁴ Dans le même temps, de nombreux experts ont exprimé des inquiétudes concernant le recrutement et la fidélisation des conseillers des SPE. Prises dans leur ensemble, ces conclusions suggèrent que les approches actuelles en matière d'organisation et de soutien des conseillers des SPE pourraient ne pas être suffisantes si l'on veut que les SPE répondent efficacement aux principaux défis décrits au chapitre 2.

6.2 Domaines à développer

Sur la base de cette étude, il existe plusieurs domaines sur lesquels la communauté mondiale des SPE pourrait utilement concentrer ses efforts à mesure que ce travail avance.

- **Reconnaître et renforcer le rôle des conseillers des SPE.** Au début de l'étude, il n'était pas certain que le rôle des conseillers des SPE soit suffisamment homogène d'un pays à l'autre et puisse être considéré comme une profession globalement comparable. Cependant, les résultats de cette étude démontrent un fort consensus autour des tâches, compétences et connaissances fondamentales des conseillers des SPE. Ce niveau de similitude constitue une base pour une meilleure reconnaissance du rôle, un partage accru des pratiques et une professionnalisation continue.
- **Professionaliser le rôle.** Les experts ont convenu que les conseillers des SPE accomplissent un ensemble complexe de tâches et doivent donc posséder un éventail

large et exigeant de compétences et de connaissances. Si le rôle global devrait rester globalement stable, plusieurs domaines sont susceptibles de nécessiter des compétences supplémentaires, ce qui renforcera la professionnalisation de ce rôle. Une priorité essentielle sera de clarifier davantage les qualifications, les parcours de formation et les exigences en matière d'expérience requises pour exercer la fonction de conseiller des SPE.

- **Envisager une plus grande spécialisation et des niveaux professionnels mieux définis.** L'étendue des tâches, des compétences et des connaissances mises en évidence dans cette étude est frappante. Les attentes allaient de la gestion d's à la formation, en passant par l'accompagnement, le mentorat et le conseil, ainsi que par des rôles plus stratégiques auprès des employeurs et des décideurs politiques. Cela soulève une question pratique : est-il préférable de répondre à ces attentes par le biais d'un rôle unique et largement défini de conseiller, ou bien la qualité des services et la pérennité de la main-d'œuvre gagneraient-elles à bénéficier d'une structure professionnelle plus étoffée ? Une telle structure pourrait inclure des rôles de différents niveaux et avec des orientations différentes. Dans la pratique, de nombreux SPE disposent déjà de formes de spécialisation professionnelle qui ont peut-être été minimisées par l'accent mis sur la catégorie de « conseiller SPE » dans le présent rapport. Néanmoins, les données présentées ici concernant l'étendue et la nature des tâches, des compétences et des connaissances requises des conseillers des SPE suggèrent qu'un certain degré de spécialisation est susceptible d'être utile, parallèlement à une professionnalisation plus large du conseiller et des rôles associés. Cela implique également de veiller à l'affectation du personnel à des rôles plus spécialisés. Il est peu probable que les mêmes personnes excellent dans des tâches aussi différentes que le coaching (par exemple, l'empathie, l'écoute, les compétences sociales), l'engagement des employeurs (par exemple, le réseautage, la persuasion) et l'analyse de données (par exemple, l'utilisation des technologies de l'information, de l'IA et d'autres outils techniques).
- **Améliorer la qualité du travail des services publics de l'emploi (SPE).** Les experts se sont dit préoccupés par le recrutement et la fidélisation des conseillers des SPE. Bien qu'ils ne soient pas parvenus à un consensus sur les causes de ces problèmes, des indications claires montrent que la qualité du travail des SPE est souvent médiocre, les conseillers étant stressés, surchargés de travail, sous-payés et manquant d'opportunités d'évolution. La résolution de ces problèmes liés à la qualité du travail doit s'inscrire dans une approche plus large visant à professionnaliser le secteur.
- **Développer la capacité des SPE à répondre aux enjeux de l'avenir du travail.** Si les experts se montrent optimistes quant à la capacité des SPE à améliorer les compétences des conseillers, ils sont moins convaincus de leur capacité à transformer leur modèle de prestation. Compte tenu de l'ampleur des changements que de nombreux observateurs anticipent sur le marché du travail, cela pourrait constituer un problème en gestation. Si l'amélioration des compétences et la professionnalisation des conseillers des SPE sont à la fois précieuses et souhaitables, elles ne suffiront probablement pas sans des changements plus larges au niveau des politiques et de la prestation des services. Il serait utile d'approfondir la discussion sur ces questions.
- **Il convient d'étudier et de mettre en œuvre avec prudence les changements apportés aux services sous l'influence de l'IA.** Les résultats présentés ici, ainsi que

ceux issus d'une étude plus large intitulée «³⁵», indiquent que de nombreux services publics de l'emploi (SPE) expérimentent déjà des services basés sur l'IA et que d'autres sont en train de développer ces approches. L'étude suggère que, si les experts considèrent cela comme un élément important de l'avenir des SPE, ils tiennent à replacer cette évolution dans le contexte de services globalement centrés sur l'humain. Par conséquent, l'introduction de l'IA doit être menée avec prudence, en commençant par une compréhension claire de la manière dont les politiques orientent le changement et en positionnant les nouvelles technologies d'IA comme des catalyseurs (plutôt que comme des moteurs). De plus, à mesure que des cas d'utilisation de l'IA sont développés, les conseillers des SPE devraient être consultés afin que les changements bénéficient de leur expérience et de leur expertise et qu'ils soient en mesure de comprendre les nouvelles tâches, les nouveaux services et les nouveaux processus. L'adoption de l'IA générera de nouveaux besoins en compétences et les SPE devront élaborer des cadres de compétences et des parcours de formation complets en matière d'IA, spécifiques à chaque rôle et à chaque cas d'utilisation. L'élaboration de ces cadres de compétences et de ces parcours de formation devrait faire partie intégrante des plans de mise en œuvre de l'IA. Enfin, l'adoption de l'IA devrait être entreprise dans le but de garantir la sécurité des données et d'éviter une dépendance excessive vis-à-vis des fournisseurs de technologies qui enferment les SPE dans des voies de réforme ou un développement futur dépendant.

- **Mener des recherches supplémentaires sur les pratiques des SPE.** Enfin, des recherches supplémentaires sont nécessaires pour approfondir les questions que nous avons soulevées. D'importantes questions d's restent en suspens concernant les détails des tâches, des compétences, des connaissances, des qualifications, du recrutement et de la fidélisation, ainsi que de la gestion et du développement du rôle des conseillers des SPE. À titre d'exemple, alors que les experts estimaient que l'administration des SPE perdrait de son importance au profit des compétences en IA, la nature précise de l'évolution des tâches, des compétences et des connaissances induites par ce changement n'est pas encore tout à fait claire. De plus, notre recherche a recueilli les points de vue d'experts et de responsables de services, mais nous n'avons pas encore entendu les conseillers des SPE, les décideurs politiques, les employeurs ou les usagers des services. Des recherches supplémentaires dans tous ces domaines seraient utiles, tout comme des travaux plus contextualisés explorant ces questions dans différentes régions du monde et différents types de pays et de systèmes.

6.2.1 Deloitte – Cas d'utilisation : les stratégies de transformation de la main-d'œuvre en pratique

La section suivante sur les cas d'utilisation complète les résultats de la recherche en illustrant comment les stratégies de transformation de la main-d'œuvre sont mises en œuvre dans la pratique. Alors que l'étude Delphi identifie les domaines de consensus et les besoins de développement futurs, les exemples ci-dessous fournissent des illustrations pratiques sélectionnées de la manière dont les SPE et les organisations connexes répondent à des défis similaires en matière de perfectionnement, de professionnalisation, d'adoption des technologies et de gestion du changement.

Les SPE reconnaissent de plus en plus la nécessité d'investir dans le perfectionnement et la reconversion de leurs travailleurs afin de répondre aux exigences changeantes du marché du travail, et d'intégrer plus efficacement les outils modernes, l'IA et la technologie pour soutenir de nouveaux modèles de prestation de services. En conséquence, certains SPE investissent directement dans des stratégies visant à renforcer les capacités de leur main-d'œuvre et à soutenir l'adaptation. Dans plusieurs contextes, ces initiatives s'accompagnent d'efforts de gestion du changement et de communication visant à soutenir les travailleurs tout au long de ces transitions. Bien que les approches varient selon les contextes, les exemples ci-dessous illustrent une sélection d'initiatives observées à l'échelle mondiale.

Les exemples présentés dans cette section sont anonymisés et s'appuient sur l'expertise sectorielle de Deloitte et son expérience de collaboration avec des organismes publics de l'emploi et des services sociaux. Ils sont présentés à titre d'illustration et ne visent pas à identifier, classer ou évaluer formellement des organismes de services publics de l'emploi (SPE) individuels.

1. Exemple sélectionné : professionnalisation de l'engagement des employeurs

Les SPE font de l'engagement des employeurs une compétence organisationnelle fondamentale, en renforçant les compétences nécessaires pour mener des actions de sensibilisation plus ciblées auprès des employeurs, organiser des réunions structurées avec eux et entretenir des relations à long terme.

Par exemple, un service public de l'emploi régional a mis en place un programme pilote de formation structuré sur l'engagement des employeurs à l'intention des conseillers de première ligne et des équipes de direction sous contrat pour fournir des services d'orientation professionnelle et d'emploi, dans le but de favoriser une transition vers un modèle plus stratégique, fondé sur le partenariat.

Délivré en partenariat avec un prestataire de formation continue (CPD), le programme combinait de courts modules numériques, des sessions en direct et du coaching, en mettant fortement l'accent sur l'application pratique. Il a doté les conseillers et les responsables d'outils pour cibler les employeurs, structurer les interactions et entretenir des relations au-delà du simple pourvoi de postes vacants.

Le projet pilote a touché plus de 500 participants à travers le réseau de prestataires et a atteint des taux de réussite élevés (plus de 80 %). Les apprenants ont fait état d'une confiance accrue dans leur capacité à mobiliser les employeurs, à élargir les réseaux d'employeurs et à favoriser des placements professionnels plus durables. Les premiers résultats indiquent également une meilleure cohérence des pratiques, soutenue par des outils et des cadres communs.

Tout au long du projet pilote, de nombreux ajustements ont été apportés à la mise en œuvre du programme afin de mieux accompagner les apprenants. Les améliorations comprenaient une plus grande flexibilité dans la conception des cohortes et des exigences d'engagement claires pour mieux gérer les capacités des apprenants, des rappels opportuns pour garantir un engagement soutenu, ainsi que la désignation de responsables de formation comme interlocuteurs uniques pour le suivi des progrès et la responsabilisation.

2. Exemple choisi : organisme de développement des ressources humaines des services publics de l'emploi

Les SPE mettent en place des structures de formation internes dédiées et des parcours d'apprentissage afin de soutenir le perfectionnement continu de leur personnel sur le lieu de travail.

Par exemple, un SPE s'adressant à la fois à son personnel et à des partenaires externes (par exemple, les autorités locales, les ONG, les acteurs de l'inclusion), vise à renforcer les capacités communes au sein de l'écosystème de l'emploi.

Elle propose des modules d'apprentissage multiformats (e-learning, micro-apprentissage et formation en présentiel) codéveloppés avec des conseillers de terrain, couvrant des thèmes tels que la compréhension des obstacles rencontrés par les clients, l'établissement de la confiance, l'engagement des employeurs et l'adéquation entre l'offre et la demande d'emploi, ainsi que la mise en œuvre des politiques et des réformes des SPE.

La plateforme intègre également des fonctionnalités d'apprentissage social telles que les échanges entre pairs et le contenu généré par les usagers (par exemple, des listes de lecture), favorisant ainsi la création de communautés et la diffusion de l'innovation à travers l'écosystème. Plus de 40 000 professionnels bénéficient désormais de plus de 160 modules de formation.

La mise en œuvre a nécessité de prendre en compte la diversité des profils des apprenants, les niveaux inégaux de maturité numérique et l'absence d'un cadre de compétences commun à tous les partenaires de l'écosystème. Pour garantir une adoption à grande échelle, une communication soutenue, l'engagement des responsables et des mises à jour continues du contenu ont été essentiels afin de rester pertinent dans un contexte politique et réglementaire en constante évolution.

Trouver l'équilibre entre une mise en œuvre à grande échelle et le niveau de personnalisation attendu par les professionnels de première ligne a constitué un défi permanent, nécessitant une gouvernance itérative et des boucles de rétroaction solides.

3. Exemple sélectionné : stratégies intégrées de renforcement des compétences numériques et d'adoption

Les services publics de l'emploi (SPE) complètent la formation formelle par des stratégies organisationnelles ciblées et des soutiens pratiques pour une adoption efficace et durable des nouveaux modèles et outils de prestation numériques et basés sur l'IA.

Par exemple, un SPE a complété la formation de son personnel à l'IA par un programme d'adoption continu. Celui-ci comprenait des séances de brainstorming, des déjeuners-conférences fréquents, des micro-formations sur des applications mobiles, un canal de discussion avec des experts disponibles pour répondre aux questions et partager les meilleures pratiques, ainsi qu'une série de communications de sensibilisation (par exemple, des bulletins d'information, des exemples concrets).

Un autre service public de l'emploi a associé le déploiement d'outils basés sur l'IA à une approche de gouvernance structurée : il a établi des principes clairs positionnant l'IA comme un outil d'aide à la décision, a impliqué son personnel tout au long du déploiement des outils et a mis en place des boucles de rétroaction avec les conseillers afin d'affiner en permanence les outils et les pratiques et de renforcer l'appropriation de ces derniers par les conseillers au fil du temps.

Dans un autre SPE, un groupe de « champions du numérique » – composé de conseillers et de superviseurs – a été constitué pour tester et affiner le nouveau modèle de prestation numérique avant sa mise à l'échelle. Les activités pilotes en cours et leurs résultats ont été régulièrement communiqués à l'ensemble de l'organisation, et les champions du numérique ont soutenu l'intégration et l'adoption du modèle par l'ensemble de la division lors de la mise à l'échelle.

Les deux juridictions ont adopté une approche de mise en œuvre par étapes, permettant une intégration progressive des outils numériques et une adaptation des pratiques de travail.

Ces exemples montrent que le perfectionnement des conseillers des SPE et la transformation de la main-d'œuvre des SPE, pour être efficaces, combinent un renforcement structuré des capacités, des systèmes d'apprentissage intégrés et une gestion intentionnelle du changement afin de soutenir l'adoption à grande échelle.³⁶

Références

- ¹ Ulku, H., & Georgieva, D. (2022). *Unemployment benefits, active labor market policies, and labor market outcomes*. World Bank.
<https://documents1.worldbank.org/curated/en/099724404272240061/pdf/IDU080c14fc304529047c70b51b07a61f4022029.pdf>
- ² Card, D., Kluve, J., & Weber, A. (2018). What works? A meta analysis of recent active labor market program evaluations. *Journal of the European Economic Association*, 16(3), 894–931. <https://doi.org/10.1093/jeea/jvx028>
- Escudero, V. (2018). Are active labour market policies effective in activating and integrating low-skilled individuals? An international comparison. *IZA Journal of Labor Policy* 7, Article 4. <https://doi.org/10.1186/s40173-018-0097-5>
- ³ Nunn, A. (2024). *How effective are active labour market policies and public employment services?: Lessons for Latin America and the Caribbean*. Inter-American Development Bank. <https://doi.org/10.18235/0013185>
- ⁴ International Labour Organization. (1948). *C088 - Employment Service Convention*.
https://normlex.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C088
- ⁵ Kuddo, A. (2012). *Public employment services, and activation policies*. World Bank.
<https://doi.org/10.1596/13559>
- ⁶ Finn, D. (2020). *The Public Employment Service and partnerships in China, Colombia, India and South Korea: synthesis report on good practices in using partnerships for the delivery of employment services and active labour market programmes*.
https://www.researchgate.net/profile/Dan-Finn-2/publication/340978278_The_Public_Employment_Service_and_Partnerships_in_China_Colombia_India_and_South_Korea_Synthesis_Report_on_Good_Practices_in_using_Partnerships_for_the_delivery_of_Employment_Services_and_Active_Labou/links/5ea836ec458515ca49f2b213/The-Public-Employment-Service-and-Partnerships-in-China-Colombia-India-and-South-Korea-Synthesis-Report-on-Good-Practices-in-using-Partnerships-for-the-delivery-of-Employment-Services-and-Active-Lab.pdf
- ⁷ Sowa, F., Reims, N., & Theuer, S. (2015). Employer orientation in the German public employment service. *Critical Social Policy*, 35(4), 492-511.
<https://doi.org/10.1177/0261018315601040>
- ⁸ European Commission. (n.d.). *European Network of Public Employment Services*.
<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=105&langId=en>
- ⁹ Avila, Z., & Omar Rodriguez, J. (2021). *Public employment services: Diagnostic tool and guide*. International Labour Organization.
https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/documents/publication/wcms_829545.pdf

-
- ¹⁰ International Labour Organization. (2023). *Public employment services and active labour market policies for transitions*. <https://www.ilo.org/publications/public-employment-services-and-active-labour-market-policies-transitions>.
- ¹¹ Inter-American Development Bank, Organisation for Economic Co-operation and Development & World Association of Public Employment Services. (in press). *The World of Public Employment Services 2026*. Inter-American Development Bank.
- ¹² World Association of Public Employment Services. (2025). *13th WAPES World Congress: General report, summaries & recommendations*. <https://wapes.org/blog/2025/07/23/general-report-summaries-recommendations-13th-wapes-world-congress/?lang=en>
- ¹³ Deloitte & World Association of Public Employment Services. (2025). *Global Labour Market Activation Summit: Summary note*. <https://wapes.org/wp-content/uploads/2025/02/deloitte-wapes-report-on-global-labour-market-activation-summit-2025.pdf>
- ¹⁴ Naughtin, C.K., Schleiger, E., Bratanova, A., Terhorst, A., & Hajkowicz, S. (2024). Forty years in the making: A systematic review of the megatrends literature. *Futures*, 157, Article 103329. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2024.103329>
- Artuso, F., & Guijt, I. (2020). *Global megatrends: Mapping the forces that affect us all*. Oxfam. <https://doi.org/10.21201/2020.5648>
- ¹⁵ Inter-American Development Bank, Organisation for Economic Co-operation and Development & World Association of Public Employment Services. (in press). *The world of public employment services 2026*. Inter-American Development Bank.
- International Labour Organization. (2023). *Public employment services and active labour market policies for transitions*. <https://www.ilo.org/publications/public-employment-services-and-active-labour-market-policies-transitions>
- ¹⁶ Hooley, T. (2019). Career guidance and the changing world of work: Contesting responsibilising notions of the future. In M.A. Peters, P. Jandrić, & A.J. Means (Eds.), *Education and technological unemployment* (pp. 175-191). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-13-6225-5_12
- Hooley, T. (2023). The future isn't what it used to be! Revisiting the changing world of work after COVID-19. In M.V. Buford, M.J. Sharp, & M.J. Stebleton (Eds.), *Mapping the future of undergraduate career education* (pp. 38-51). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003213000-5>
- ¹⁷ World Economic Forum. (2025). *Future of jobs report 2025*. https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf
- Green, A. (2024). *Artificial intelligence and the changing demand for skills in the labour market* (OECD Artificial Intelligence Papers, No. 14). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/88684e36-en>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024). *How is AI changing the way workers perform their jobs and the skills they require?* OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/8dc62c72-en>

-
- ¹⁸ International Labour Organisation. (2025). *Advancing social justice in a changing world of work*. <https://www.ilo.org/sites/default/files/2025-03/Cross-sectoral%20brief%20-%20supply%20chains%20in%20a%20changing%20global%20context.pdf>
- ¹⁹ Interagency Working Group on Career Guidance. (2025). *Investing in career guidance*. https://www.cedefop.europa.eu/files/etf_cgc_leaflet_2025_en.pdf
- ²⁰ International Labour Organisation. (2025). *Workforce 2030: Skills for thriving in the green and digital transition*. <https://doi.org/10.54394/XXZW7148>
- ²¹ World Economic Forum (2025). *Future of jobs report 2025*. https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf
- ²² Organisation for Economic Co-operation and Development. (2025). *Skills that matter for success and well-being in adulthood: Evidence on adults' social and emotional skills from the 2023 survey of adult skills* (OECD Skills Studies). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/6e318286-en>
- ²³ Organisation for Economic Co-operation and Development. (2025). *Survey of adult skills 2023 technical report* (OECD Skills Studies). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/80d9f692-en>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024). *Do adults have the skills they need to thrive in a changing world? Survey of adult skills 2023* (OECD Skills Studies). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/b263dc5d-en>
- ²⁴ International Labour Organisation. (2025). *Workforce 2030: Skills for thriving in the green and digital transition*. <https://doi.org/10.54394/XXZW7148>
- ²⁵ White, L.A., Saleem, S., Dhuey, E., & Perlman, M. (2023). A critical analysis of international organizations' and global management consulting firms' consensus around twenty-first century skills'. *Review of International Political Economy*, 30(4), 1334–1359. <https://doi.org/10.1080/09692290.2022.2097289>
- ²⁶ Hooley, T. (2019). Career guidance and the changing world of work: Contesting responsibilising notions of the future. In M.A. Peters, P. Jandrić, & A.J. Means (Eds.), *Education and technological unemployment* (pp. 175-191). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-13-6225-5_12
- Hooley, T. (2023). The future isn't what it used to be! Revisiting the changing world of work after COVID-19. In M.V. Buford, M.J. Sharp, & M.J. Stebleton (Eds.), *Mapping the future of undergraduate career education* (pp. 38-51). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003213000-5>
- ²⁷ Fawcett, R., Gray, E., & Nunn, A. (2023). Depletion through social reproduction and contingent coping in the lived experience of parents on Universal Credit in England. *Social Politics: International Studies in Gender, State & Society*, 30(4), 1040–1063. <https://doi.org/10.1093/sp/jxad018>
- Fletcher, D. R., & Wright, S. (2018). A hand up or a slap down? Criminalising benefit claimants in Britain via strategies of surveillance, sanctions and deterrence. *Critical Social Policy*, 38(2), 323–344. <https://doi.org/10.1177/0261018317726622>

-
- Redman, J., & Fletcher, D. R. (2022). Violent bureaucracy: A critical analysis of the British public employment service. *Critical Social Policy*, 42(2), 306–326. <https://doi.org/10.1177/02610183211001766>
- Wright, S., Fletcher, D. R., & Stewart, A. B. R. (2020). Punitive benefit sanctions, welfare conditionality, and the social abuse of unemployed people in Britain: Transforming claimants into offenders? *Social Policy & Administration*, 54(2), 278–294. <https://doi.org/10.1111/spol.12577>
- Fording, R., Schram, S. F., & Soss, J. (2013). Do welfare sanctions help or hurt the poor? Estimating the causal effect of sanctioning on client earnings. *Social Service Review*, 87(4), 641–676. <https://doi.org/10.1086/674111>
- Soss, J., Fording, R., & Schram, S. F. (2011). The organization of discipline: From performance management to perversity and punishment. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(2), 203–232. <https://doi.org/10.1093/jopart/muq095>
- Samaluk, B. (2020). Precarious education-to-work transitions: Entering welfare professions under a workfarist regime. *Work, Employment and Society*, 35(1), 137–156. <https://doi.org/10.1177/0950017020931335>
- Haapanala, H. (2022). Carrots or Sticks? A multilevel analysis of active labour market policies and non-standard employment in Europe. *Social Policy & Administration*, 56(3), 360–377. <https://doi.org/10.1111/spol.12770>
- ²⁸ Davern, E., Nunn, A., & Scoppetta, A. (2021). *European Network of Public Employment Services stakeholder conference: The power of PES partnerships synthesis paper*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2767/391327>
- Nunn, A. (2019). Neoliberalization, fast policy transfer and the management of labor market services. *Review of International Political Economy*, 27(4), 949–969. <https://doi.org/10.1080/09692290.2019.1625424>
- Nunn, A. (2018). Do employment services need to be neoliberal? In T. Hooley, R. Sultana & R. Thomsen (Eds.), *Career guidance for emancipation* (pp. 166–182). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315110486-11>
- Scharle, A., Adamecz, A., Nunn, A. & ICF. (2017). *Performance, accountability and links with benchlearning: Analytical paper*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2767/953806>
- ²⁹ Green, R. A. (2014). The Delphi technique in educational research. *Sage Open*, 4(2). <https://doi.org/10.1177/2158244014529773>
- ³⁰ Diamond, I.R., Grant, R.C., Feldman, B.M., Pencharz, P. B., Ling, S.C., Moore, A.M., & Wales, P.W. (2014). Defining consensus: A systematic review recommends methodologic criteria for reporting of Delphi studies. *Journal of Clinical Epidemiology*, 67(4) 401–409. <https://doi.org/10.1016/j.jclinepi.2013.12.002>
- ³¹ Barrios, M., Guilera, G., Nuño, L., & Gómez-Benito, J. (2021). Consensus in the Delphi method: What makes a decision change? *Technological Forecasting & Social Change*, 163, Article 120484. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120484>

³² L'un des chercheurs principaux a quitté l'université Leeds Trinity pour rejoindre l'université de Manchester à la fin de la première phase de la recherche.

³³ Inter-American Development Bank, Organisation for Economic Co-operation and Development & World Association of Public Employment Services. (in press). *The world of public employment services 2026*. Inter-American Development Bank.

³⁴ International Labour Organization. (1948). *C088 - Employment Service Convention*. https://normlex.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C088

³⁵ ICF & Pieterse, W. (2025). *Opportunities of AI within PES processes and services: exploring pes experiences, best practices and emerging business value*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2767/84293> Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024). *A new dawn for public employment services: service delivery in the age of artificial intelligence* (OECD Artificial Intelligence Papers, No. 19). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/5dc3eb8e-en>

³⁶ Avertissement

Le terme « Deloitte » désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), son réseau mondial de cabinets membres et leurs entités liées (collectivement, l'« organisation Deloitte »). Deloitte est l'un des principaux prestataires mondiaux de services professionnels qui soutient les services publics de l'emploi et l'écosystème d'activation du marché du travail en aidant les chômeurs, les personnes en situation d'emploi précaire et les inactifs à se reconvertir, à améliorer leurs compétences et à accéder à un emploi durable.

La présente communication contient uniquement des informations générales, et ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited (« DTTL »), ni son réseau mondial de cabinets membres, ni leurs entités liées (collectivement, l'« organisation Deloitte ») ne fournissent, par le biais de cette communication, de conseils ou de services professionnels. Avant de prendre toute décision ou mesure susceptible d'affecter vos finances ou votre entreprise, vous devez consulter un conseiller professionnel qualifié.

Aucune déclaration, garantie ou engagement (explicite ou implicite) n'est donné quant à l'exactitude ou à l'exhaustivité des informations contenues dans la présente communication, et ni DTTL, ni ses cabinets membres, ni ses entités liées, ni ses employés, ni ses agents ne peuvent être tenus pour responsables de toute perte ou de tout préjudice, de quelque nature que ce soit, résultant directement ou indirectement du fait qu'une personne se soit fondée sur la présente communication. © 2026 Deloitte LLP et ses entités affiliées.