



Le Monde des Services Publics d'Emploi

.....

“Copyright © 2015 Banque Interaméricaine de Développement (BID) et Association mondiale des services d’emploi publics (AMSEP) pour les chapitres 1, 2, 4, 5 et 7 de cet ouvrage. Ces chapitres sont soumis à la Licence Creative Commons IGO 3.0 Attribution-Non-Commercial-ShareAlike (CC BY-NC-SA 3.0 IGO) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/igo/legalcode>) et peuvent être reproduits à la condition d’être attribués à la BID et à l’AMSEP et pour tout type d’utilisation non commerciale ou pour tous les types d’œuvres dérivées, à condition que celle-ci soit autorisée dans les mêmes conditions que l’originale. La BID et l’AMSEP ne sont pas responsables des erreurs ou omissions contenues dans des œuvres dérivées et ne garantissent pas que de telles œuvres dérivées ne portent atteinte aux droits des tiers.

Toutes les litiges concernant l’usage des produits qui ne peuvent être résolus à l’amiable, doivent être soumis à la procédure d’arbitrage conformément aux règles UNCITRAL. L’usage du nom de la BID et de l’AMSEP autre que pour l’attribution de l’œuvre et l’utilisation du logo de la BID et de l’AMSEP sont sujet à un accord de licence à part convenu entre la BID y l’AMSEP et l’utilisateur et ne sera pas autorisé dans le cadre de cette licence CC- IGO.

N.B Le lien ci-dessus contient des informations supplémentaires sur les termes et conditions de la licence.

Copyright © 2015. l’Organisation de Coopération et de Développement Économiques pour les chapitres 3 et 6 de cet ouvrage.

Les opinions exprimées dans cet ouvrage sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les opinions officielles de la BID, de son conseil d’administration ou les pays qu’elle représente, ou de l’AMSEP ou de ses membres, ou de l’OCDE ou de ses pays membres.

La BID, l’AMSEP et l’OCDE ne garantissent pas l’exactitude des données incluses dans ce travail.

La qualité de la traduction et de sa cohérence avec le texte de la langue originale de l’ouvrage sont de la seule responsabilité de l’auteur (s) de la traduction. En cas de divergence entre le travail original et la traduction, seul le texte de l’œuvre originale est considéré comme valide.”

.....



RÉSUMÉ

Préambule

Les taux de croissance de l'économie mondiale, plus bas que ceux prévus avant la crise financière, ont rendu difficiles les conditions du marché du travail et n'ont pas permis de retrouver le nombre d'emplois disponibles d'avant celle-ci. La pénurie de compétences dans le monde a un impact considérable sur le marché du travail actuel. La disparité des revenus a augmenté, l'agitation sociale a pris de l'ampleur, et les conditions du marché du travail ont fortement évolué. Il faut s'attaquer aux causes sous-jacentes d'une vulnérabilité associée à la lenteur de la relance de l'emploi, notamment au niveau important du chômage des jeunes, du chômage de longue durée et de l'abandon de la recherche d'un emploi.

Les services publics de l'emploi ont été établis dans pratiquement tous les pays du monde pour agir en qualité d'intermédiaires entre l'offre et la demande de travail, afin de remédier aux dysfonctionnements du marché du travail. Pour cela, ils utilisent différentes approches, différents instruments, planifient et alimentent bon nombre des politiques actives du marché du travail (PAMT) qui aident les travailleurs à trouver des emplois et les entreprises à pourvoir aux postes vacants. Ils facilitent aussi les ajustements du marché du travail et amortissent l'impact des transitions économiques.

Traditionnellement, les services publics de l'emploi combinent cinq fonctions différentes: (1) Service de placement, (2) Fourniture d'informations concernant le marché du travail, (3) Conception et mise en œuvre des PAMT, (4) Gestion des prestations de chômage et (5) Gestion de la migration de la main d'œuvre. Il leur faut maintenant adapter ces instruments à un nouveau contexte qui pose de nombreux problèmes- un monde où les mouvements des salariés sur le marché du travail se font plus nombreux (les travailleurs changent d'emploi tout au long de leur carrière) et une évolution de la demande de compétences qui nécessitera une nouvelle approche de développement et de maintien des compétences adéquates.

Les enjeux et les tendances du marché du travail : implications pour les services publics de l'emploi

L'évolution démographique

Le vieillissement de la population va apporter son lot de défis importants à relever au cours des trente prochaines années. Dans les pays avancés, le vieillissement de la population est déjà responsable d'une pénurie de compétences dans quantité de professions et secteurs économiques. D'un autre côté, l'augmentation du volume de main d'œuvre dans la plupart des pays africains, asiatiques, latino-américains et ceux des Caraïbes va de paire avec l'augmentation du nombre de personnes âgées. Assurer un bon fonctionnement du marché du travail nécessite que les services publics de l'emploi jouent un rôle plus actif en encourageant la participation de personnes inactives pourvues de capacités et en améliorant la capacité d'insertion professionnelle des individus en fonction des difficultés qu'ils vont rencontrer aux différents âges de leur vie.

La mondialisation

La mondialisation de l'économie a de nombreuses répercussions sur le marché du travail. Les tâches de production, par exemple, peuvent être exécutées dans différents pays. Internet permet aux entreprises et aux travailleurs d'élargir leur accès aux marchés internationaux. La mondialisation conduit à un besoin permanent de réemploi et de renforcement des compétences des travailleurs. Elle se traduit aussi par une évolution des besoins de recrutement des employeurs. Les services publics de l'emploi peuvent jouer un rôle essentiel au niveau de l'identification et de la satisfaction de ces nouveaux besoins.

L'évolution technologique

Le glissement en direction d'une économie davantage fondée sur la connaissance offre des opportunités en termes de développement et de perfectionnement, mais il existe un risque que les réponses apportées puissent encore exacerber les inégalités. Pour éviter ce risque, il faut permettre aux travailleurs de développer continuellement leurs compétences et leurs connaissances. Les services publics de l'emploi peuvent faire office de porte d'accès à la formation continue et devenir l'instrument clé de la multiplication des opportunités offertes aux personnes défavorisées.

Le déséquilibre des compétences sur le marché du travail

Le déséquilibre des compétences sur le marché du travail limite la capacité d'adaptation des pays aux changements de circonstances et ralentit la croissance de la productivité. Des données récentes indiquent une augmentation, plutôt qu'une réduction de ce déséquilibre. Les services publics de l'emploi peuvent contribuer à la réduction du déséquilibre des compétences et faire une vraie différence en collaborant avec les autres parties prenantes du marché du travail pour améliorer le développement de compétences adéquates.

L'inégalité croissante de revenus

Malgré un recul de la pauvreté des travailleurs et des emplois précaires dans les pays en développement, les inégalités en termes de revenus se creusent dans la plupart de ces pays et aussi dans les pays développés. Les services publics de l'emploi peuvent jouer un rôle déterminant en multipliant les opportunités offertes aux personnes défavorisées de réduire ces inégalités.

Les mouvements des travailleurs sur le marché du travail

Les changements démographiques, sociaux et technologiques ont fortement altéré le marché du travail en imposant des transitions plus fréquentes, plus rapides et plus complexes entre emplois, métiers, secteurs d'activité et statuts professionnels. Ces transitions du marché du travail peuvent offrir des opportunités mais, mal gérées, elles peuvent également comporter un risque de perte de revenus, de chômage, de déqualification et d'exclusion sociale.

Les services publics de l'emploi ne peuvent pas ignorer les implications de ce nouveau contexte du marché du travail, car il est essentiel d'y faciliter des transitions positives pour apporter aux gens le sentiment de sécurité dont ils auront besoin pour faire face aux nombreuses transitions professionnelles qui les attendent. Il faut pouvoir les aider à assumer différentes transitions tout au long de leur vie.

À propos de cette étude

Pour faire face à toutes ces difficultés et pour faciliter le renforcement et la modernisation des services publics de l'emploi, cette étude veut offrir des données comparatives, systématiques et structurées permettant de comprendre les opportunités et les problèmes auxquels sont confrontés ces services publics de l'emploi dans le monde entier.

L'enquête 2014 de l'AMSEP-BID

Le projet d'enquête AMSEP-BID a débuté par une initiative du Secrétariat exécutif de l'Association mondiale des services d'emploi publics (AMSEP) et de plusieurs membres de l'AMSEP. L'enquête 2011 de l'AMSEP avait pour but de mieux comprendre les institutions et les politiques des organisations membres de l'AMSEP, ainsi que ceux de plusieurs autres services publics de l'emploi qui n'en faisaient pas encore partie. Son principal objectif était d'augmenter les connaissances et les données concernant les services publics de l'emploi dans les cinq régions de l'AMSEP - Amériques, Afrique, Asie/Pacifique, Europe et Moyen Orient/Afrique du Nord - ainsi que de renforcer la coopération avec des organisations partenaires.

L'enquête 2014 de l'AMSEP-BID a été menée en collaboration avec la Banque interaméricaine de développement par le biais de son Réseau de soutien au renforcement des services publics de l'emploi en Amérique latine et dans les Caraïbes (acronyme RED SEALC en espagnol). Le Programme de développement économique et de création d'emplois locaux de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) a, lui aussi, contribué à la conception et à l'analyse de l'enquête 2014. L'institut allemand de sciences sociales appliquées s'est chargé de la mise en œuvre opérationnelle des deux enquêtes. Les hauts dirigeants de 73 services publics de l'emploi dans 71 pays ont répondu aux questionnaires.

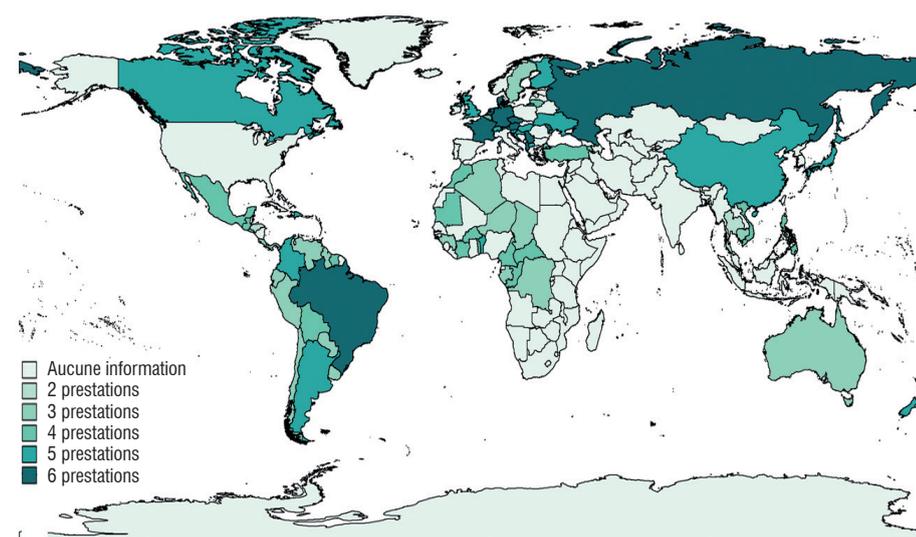
La diversité institutionnelle et celle des politiques des services publics de l'emploi

Les marchés du travail sont complexes et rendus encore plus complexes par l'émergence des nouvelles difficultés évoquées précédemment. En conséquence, tout travail d'intermédiation entrepris par les services de l'emploi est particulièrement ardu et exige, pour réussir une organisation rationnelle de ses services. Il n'existe cependant pas de réponse simple à la question de savoir comment organiser les services publics de l'emploi et quelles sont les prestations à offrir. A travers le monde, les politiques et instruments utilisés par ces agences varient de l'une à l'autre, de même que le degré de maturité de leurs prestations, et les ressources dont elles disposent ou qui leur sont attribuées pour ces différentes prestations. L'enquête de l'AMSEP-BID a donc surtout été élaborée dans le but de résumer cette immense diversité institutionnelle par le biais d'une analyse empirique.

Portefeuille de prestations des services publics de l'emploi: intégration des services

Les services de placement, la fourniture d'informations sur le marché du travail, la conception et la mise en œuvre des PAMT à l'intention des demandeurs d'emploi et des entreprises constituent actuellement les principales activités des services publics de l'emploi. 84% de ces agences se chargent des trois. Elles assurent aussi, depuis peu, la gestion de plus en plus complexe des dispositions en matière de migration de la main d'œuvre. D'un autre côté, seulement 26 services publics de l'emploi (essentiellement en Europe) se chargent de l'administration des prestations de chômage. La Figure 1 montre le nombre de prestations assurées par les services publics de l'emploi dans les divers pays du monde.

Figure 1: Nombre de prestations assurées par les services publics de l'emploi dans le monde



Source : Enquête 2014 de l'AMSEP-BID.

Utilisation des instruments politiques

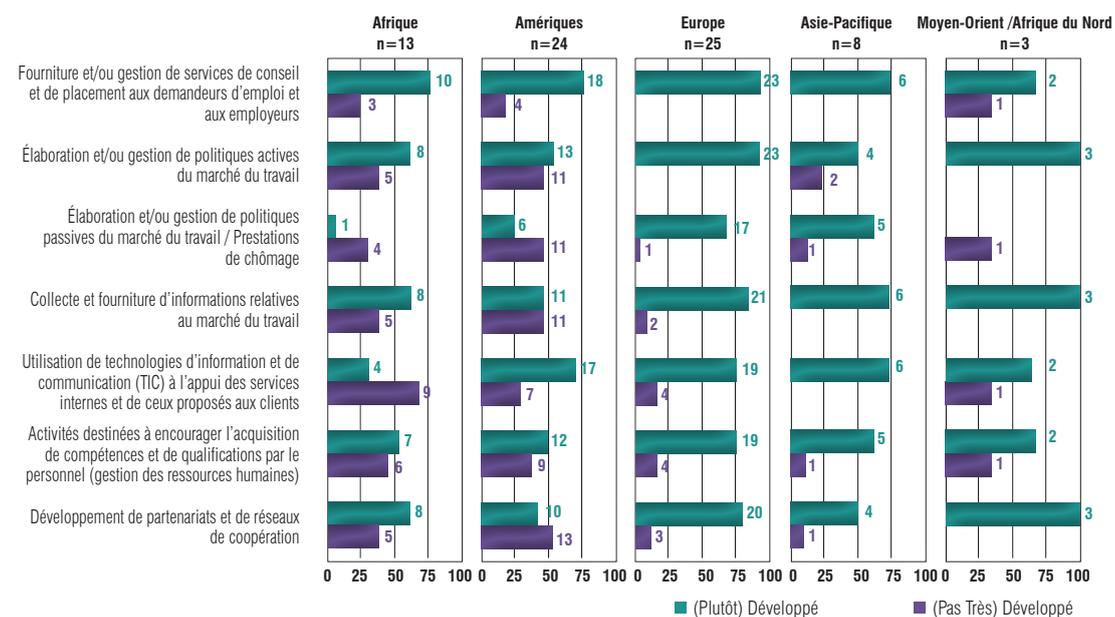
Un peu partout dans le monde, les services publics de l'emploi ont recours à des instruments politiques, tels que les entretiens personnels de préparation aux techniques de recherche d'emploi, une aide personnelle au recrutement, la promotion de l'insertion professionnelle des jeunes et la collecte et la diffusion des statistiques du marché du travail. Il existe d'autres instruments, moins répandus, comme l'établissement du profil des demandeurs d'emploi, l'encouragement de la mobilité des travailleurs et la participation à un observatoire de l'emploi. Le nombre et la nature des instruments ainsi utilisés dépendent des traditions politiques, ainsi que des différents stades du développement institutionnel.

Niveau relatif de développement des services publics de l'emploi

Le niveau de développement des services délivrés varie dans un pays et selon les Régions et pays. Les principaux services examinés sont ceux du conseil et du placement, les PAMT, les politiques passives du marché du travail et les prestations de chômage, ainsi que la collecte d'informations concernant le marché du travail. L'étude se penche aussi sur l'utilisation des technologies d'information et de communication, la gestion des ressources humaines, les partenariats et le travail en coopération qui sont des sujets transdisciplinaires intéressant la plupart des domaines politiques.

Le niveau de développement des services publics de l'emploi varie fortement d'une région du monde à l'autre. Les services de conseil et de placement sont les seuls présentant un niveau de développement raisonnable dans les cinq régions. Le développement des PAMT est relativement faible dans bon nombre de pays des régions Amériques et Afrique. Les technologies d'information et de communication, le développement des ressources humaines et les réseaux en partenariat sont peu répandus dans les régions Amériques et Afrique, ainsi que dans certains pays européens (Figure 2).

Figure 2: Niveau de développement dans les principaux secteurs examinés par région du monde (auto-évaluation)
(Valeurs absolues à droite des barres; pourcentages au bas du tableau)



Source : Enquête 2014 de l'AMSEP-BID.

N.B.: Les niveaux de développement indiqués résulte d'une auto-évaluation des personnes interrogées.

Une simple typologie des modèles de services publics de l'emploi

Il est possible de développer une typologie simple des modèles de services publics d'emploi en combinant les fonctions et services fournis. Cette classification ne vise pas à couvrir la qualité ou les performances des SPE. Mais elle s'affiche plutôt comme un point de départ pour l'analyse de la combinaison des fonctions et des services offerts par ces organismes, et leur potentiel de développement.

Nombre de fonctions:

- **Intégral:** Combinaisons de cinq ou six fonctions.
- **Centrale:** Combinaisons de trois ou quatre fonctions.
- **Base:** Combinaisons allant jusqu'à deux fonctions.

Gamme de services:

- **Intégral:** Plus de 80% des services dans une fonction.
- **Modéré:** Entre 41% et 80% des services dans une fonction.
- **Limité:** Jusqu'à 40% des services dans une fonction.

Un groupe composé de 16 pays ont un large éventail de fonctions ainsi qu'une large gamme de services dans la plupart des fonctions. Neuf autres pays mettent en évidence un large éventail de fonctions affectés et de missions avec cependant une gamme de services modérée dans la plupart des fonctions. 24 autres pays ont un ensemble de fonctions de base et une gamme complète de services d'intermédiation et d'information sur le marché du travail. Le groupe dispose d'une gamme modérée de politiques actives, des services adressés à des groupes cible et de migration du travail ainsi que limité par l'administration et la gestion de l'indemnisation. Enfin, 24 pays ont l'ensemble de base des fonctions et des services modérées de placement, des politiques actives des services de l'information du travail du marché. Ce groupe a une gamme limitée de services dans d'autres fonctions.

Modèle organisationnel de service public de l'emploi

En matière d'organisation et de capacité, il existe de grandes différences entre les services publics de l'emploi. En termes de statut juridique et d'organisation des prestations, les deux principaux types de service sont: (1) Une agence publique, dépendant d'un ministère, s'appuyant sur ses propres structures organisationnelles et hiérarchiques (locales et régionales) pour assurer ses prestations de services (60%); et (2) un modèle de département ministériel avec des structures internes ou externes de prestation de services (32%).

50% des pays interrogés (surtout dans les régions Europe, Afrique, Moyen-Orient/Afrique du Nord) mentionnaient la présence d'un Conseil d'administration qui, presque partout, est un conseil tripartite (représentants du gouvernement, des travailleurs et des employeurs). Ce genre de Conseil d'administration est rare dans les régions Amériques et Asie. Le rôle des Conseils d'administration dans les décisions politiques a une importance considérable dans plusieurs pays européens et africains.

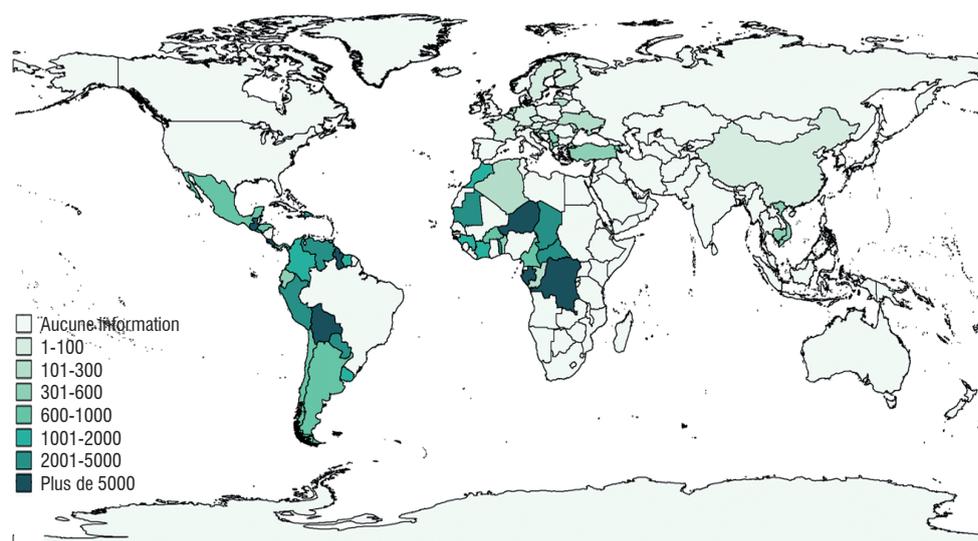
L'action menée par les services publics de l'emploi pour passer au niveau suivant

Le nombre et les dimensions des bureaux des services publics de l'emploi, ainsi que leurs effectifs, varient énormément d'un pays à l'autre: 31,5% des pays interrogés comptent entre 10 et 49 bureaux; 21,9% entre 100 et 299 bureaux. En ce qui concerne la proportion entre le nombre de bureaux et le nombre de sans-emploi, seulement 15 services publics de l'emploi (essentiellement européens) disposent d'une confortable proportion qui est d'un bureau pour jusqu'à 2000 personnes sans-emploi. Cette proportion est moins favorable dans les services publics de l'emploi des régions Afrique, Moyen-Orient/Afrique du Nord et Amériques.

Pour ce qui est des effectifs, les différences entre les pays sont encore plus marquées. La proportion entre ces effectifs et le nombre de sans-emploi est très favorable (< 300:1) dans 20 pays (sur tout en Europe, mais aussi en Chine, en Algérie et dans la République du Congo). On trouve des proportions moins favorables dans les services publics de l'emploi des régions Afrique, Moyen-Orient/Afrique du Nord, Amérique latine et Caraïbes (Figure 3).

Le financement des différentes politiques du marché du travail est presque partout une affaire de fonds publics mais, là encore, les répartitions budgétaires en fonction des types de programme et des priorités varient d'un pays à l'autre.

Figure 3: Nombre de sans-emploi par membre du personnel du service public de l'emploi de chaque pays



Source : Enquête 2014 de l'AMSEP-BID.

Comme indiqué ci-dessus, les services publics de l'emploi varient énormément d'un pays à l'autre et les difficultés auxquelles ils doivent faire face sur le marché mondial du travail dépendent de leur capacité et de leur influence. Néanmoins, la modernisation et l'autonomisation de ces services passent par trois grandes questions qui se recoupent:

- 1) L'approche de gouvernance
- 2) Le processus de gestion des compétences
- 3) Les moyens mis au service des utilisateurs.

Adopter la bonne gouvernance: obtenir de meilleurs résultats en améliorant la mise en œuvre au niveau local

Pour mettre en œuvre des politiques de marché du travail qui atteignent leurs objectifs, il faut commencer par choisir les bons mécanismes de gouvernance. La gouvernance des politiques de marché du travail comporte deux aspects cruciaux qui sont la relation entre la souplesse dont elle fait preuve au niveau local et l'amélioration des résultats (gouvernance verticale), et l'importance de l'intégration des tâches entre les services publics de l'emploi et les autres parties prenantes, notamment au niveau local (gouvernance horizontale).

Gouvernance verticale

Les marchés du travail varient considérablement d'un endroit à l'autre. Les services publics de l'emploi vont devoir faire preuve de souplesse pour adapter leurs stratégies et leurs approches s'ils veulent apporter une aide efficace à leurs clients et jouer un rôle utile dans le contexte spécifique de l'économie et du marché du travail local. En d'autres termes, ils doivent être capables d'adapter les programmes et les politiques aux besoins locaux. Cette "souplesse stratégique" s'emploie dans certains domaines, comme la conception des politiques et des programmes, l'allocation des budgets, l'établissement des critères de ciblage, la gestion des performances, la gestion des réseaux locaux et l'externalisation des tâches.

Gouvernance horizontale

L'intégration des tâches au niveau local est importante pour plusieurs raisons, notamment celle d'améliorer la capacité des services publics de l'emploi de répondre à des problèmes complexes étroitement liés entre eux qui ne peuvent être résolus par une seule agence ou seul ministère; de remédier aux dysfonctionnements, au travail fait en double ou aux lacunes dans les services; d'identifier les priorités communes et les objectifs stratégiques; de constituer un capital social entre les parties prenantes; et de développer un cadre de responsabilisation horizontale.

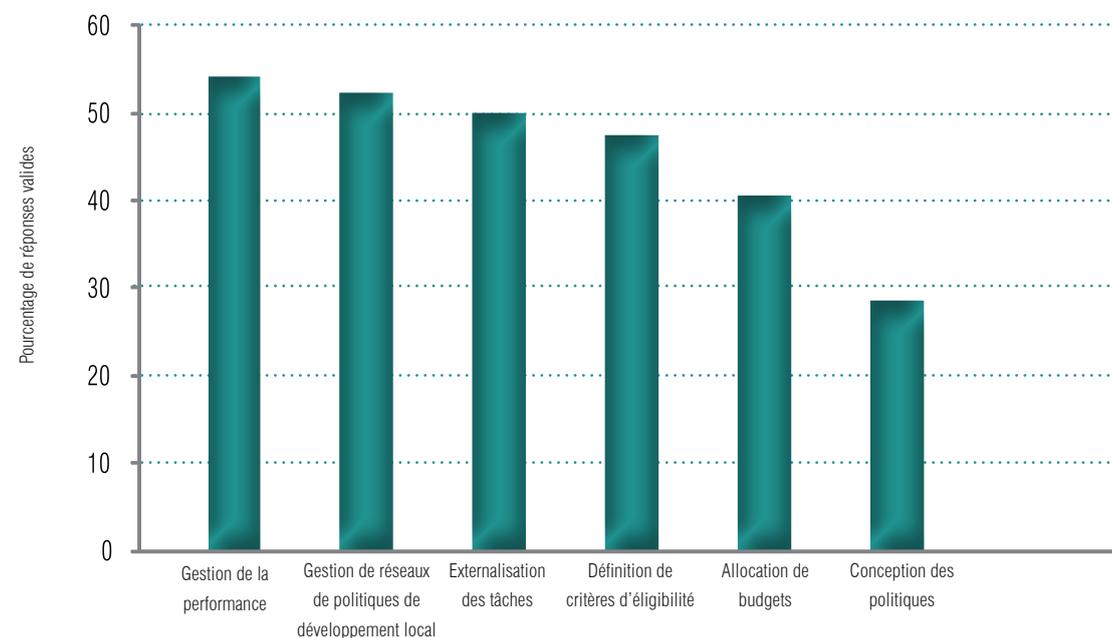
Le partenariat entre les services publics de l'emploi et les autres acteurs se joue au niveau local. C'est aussi au niveau local que les principales difficultés émergent. Parmi ces difficultés, il y a l'obligation de travailler dans un contexte institutionnel souvent confus où les tâches se recoupent entre elles et d'avoir à investir des ressources et un temps considérables pour réussir l'intégration des tâches.

Situation actuelle : Résultats de l'enquête AMSEP-BID

- La plupart des services publics de l'emploi travaillent au niveau local, même si les capacités sont quelquefois insuffisantes. Par exemple, dans certains endroits, les effectifs locaux sont en nombre insuffisant. D'autres ne produisent pas de données locales (un élément clé du développement de stratégies locales) ou, s'ils en produisent, utilisent des informations obsolètes ou sans rapport avec la préparation du programme. Dans certains pays, il faudra probablement développer les capacités au niveau local, en termes d'effectifs, et se doter des capacités nécessaires pour produire et utiliser des données locales avant d'arriver à faire preuve de souplesse localement ou à encourager l'intégration des tâches.
- La souplesse au niveau local varie en fonction des pays et de la dimension administrative. Plus spécifiquement, la Finlande, la Belgique (Flandres) et le Danemark sont les pays qui indiquent le niveau de souplesse le plus élevé (niveau élevé dans chacune des six dimensions). Le Bénin, le Vietnam, la République Dominicaine, le Paraguay, l'Uruguay et la Suède indiquent un niveau de souplesse élevé dans cinq des six dimensions. En termes de dimensions spécifiques, on trouve les niveaux les plus élevés de souplesse au niveau local dans la gestion des performances et dans la gestion des réseaux locaux; les plus bas sont dans la conception des politiques et des programmes (Figure 4).

Les services publics de l'emploi trouvent les moyens d'intégrer leurs tâches à celles d'autres parties

Figure 4: Niveau de souplesse locale



Source : Enquête 2014 de l'AMSEP-BID.

N.B.: La figure montre les résultats des personnes interrogées qui ont indiqué un niveau «très élevé» ou «assez élevé» d'autonomie pour la gouvernance locale de leur service public de l'emploi. Seuls les services disposant de bureaux locaux sont inclus.

- prenantes, mais la situation varie en fonction du niveau de gouvernance. 67% des personnes interrogées lors de l'enquête ont mentionné des réseaux de partenaires très ou relativement bien développés. Localement, les partenaires les plus fréquents sont les administrations locales (72%), les autres ministères (45%), les associations patronales (38%) et les sociétés privées (37%).

Recommandations en vue de l'amélioration des mécanismes de gouvernance

Augmenter la souplesse au niveau local et se diriger vers une plus grande intégration des tâches présente des avantages, mais il y a un coût à payer. Pour les équilibrer et pour avoir une gouvernance qui fonctionne bien, il faut:

- Développer les capacités locales afin de permettre la conception de politiques et de programmes adaptés par les parties prenantes locales;
- Parvenir à un équilibre entre souplesse, équité et efficacité, par exemple en établissant des normes nationales minimales pour le type et la qualité des services mis à la disposition des demandeurs d'emploi;
- Développer des systèmes de responsabilisation compatibles avec les objectifs nationaux;
- Produire des informations et des données locales de bonne qualité pour aider les parties prenantes de la région à mieux comprendre le contexte local, à identifier les opportunités et à résoudre les autres difficultés.

Des compétences correspondant à la demande, tout au long de la vie professionnelle: ce que peuvent faire les partenariats pour aider les services publics de l'emploi à réduire le déséquilibre entre l'offre et la demande de compétences

Le problème des compétences inadéquates vient des choix initialement faits par une personne au moment de ses études et de sa formation, mais aussi d'un manque d'information sur les débouchés offerts par le marché du travail, d'un manque de mobilité mais également d'une méconnaissance des évolutions des compétences demandées. Dans le même temps, l'inadéquation et l'atrophie des compétences peu résulter d'un management insuffisant des transitions sur le marché du travail tout au long du cycle de vie.

Une bonne gestion des transitions entre emplois – et entre emplois, formation et éducation – peut générer un impact positif sur l'économie.

L'adéquation entre les compétences et les emplois est devenue une préoccupation majeure des politiques publiques. De nos jours, la tâche des services publics de l'emploi n'est pas simplement d'aider les travailleurs à trouver des emplois et les entreprises à pourvoir aux postes vacants. Elle consiste aussi à aligner l'offre et la demande de compétences sur le marché du travail. Pour concentrer les efforts sur les transitions des travailleurs et réduire le déséquilibre des compétences, il faut une stratégie de collaboration à long terme avec les autres parties prenantes du marché du travail (secteur public, secteur privé et tiers secteur) dans le cadre de partenariats qui permettront de développer et de mieux utiliser les compétences. Une étroite collaboration avec les parties prenantes permettrait aux services publics de l'emploi de mener une action plus efficace.

Comment les services publics d'emploi peuvent-ils aider?

Les services publics d'emploi œuvrent au sein de marchés du travail caractérisés par des enjeux différents en matière de compétences selon les régions, pays et économies locales dans lesquels ils opèrent.

Il existe cependant, des similitudes dans la manière dont ils peuvent répondre à ces enjeux. Les principales fonctions des services publics de l'emploi peuvent contribuer au cycle de compétences dans six domaines: identification, orientation, définition du profil, vérification, adéquation et formation. Ces domaines sont décrits plus en détail ci-dessous.

- **Identification des compétences** au niveau du marché du travail (acquisition et gestion des données en provenance du marché du travail): l'évolution de la dynamique du marché du travail a suscité un élargissement du travail de collecte d'informations et l'introduction de nouveaux outils permettant d'évaluer le déséquilibre entre l'offre et la demande de compétences.
- **Orientation des compétences** (mise à disposition d'informations sur les compétences recherchées): la nouvelle dynamique du marché du travail impose une approche englobant l'ensemble de la vie professionnelle et des conseils d'orientation tout au long de la vie professionnelle.
- **Définition du profil** (identification des compétences individuelles, y compris les compétences relationnelles et celles acquises en dehors du système éducatif): l'évolution de la demande sur le marché du travail et la réalité du nombre croissant de transitions dans la vie professionnelle des gens a attiré l'attention sur la nécessité d'établir un profil permettant d'identifier les compétences transférables.
- **Vérification des compétences**: le processus de vérification des compétences s'éloigne de la simple validation des qualifications et diplômes acquis en milieu scolaire et se dirige vers la validation des qualifications obtenues par des méthodes d'apprentissage non scolaire et extra-scolaire. Les services publics de l'emploi doivent développer leurs compétences sur le sujet et établir les liens nécessaires pour faire vivre l'évaluation des compétences et la certification de services.
- **Adéquation des compétences** (mise en concordance du profil des demandeurs d'emploi avec les postes à pourvoir en incorporant des informations sur leurs compétences): les services publics de l'emploi doivent être en capacité de mieux orienter les demandeurs d'emplois vers des emplois adaptés en éliminant les freins comme le manque d'employabilité (expression, aptitude au travail).
- **Développement des compétences**: les services publics d'emploi assument, dans le domaine de la formation, des responsabilités de plus en plus importantes qui pourraient aussi faire d'eux un moyen d'accès à la formation continue.

Les partenariats sont indispensables à la mise en adéquation des compétences

Le développement de partenariats est crucial, notamment dans les pays où les services publics de l'emploi ne détiennent qu'une petite part de marché. Influencer l'équilibre entre l'offre et de la demande de compétences nécessite une collaboration étroite avec toute une gamme de partenaires. Par exemple, les

partenaires suivants peuvent disposer d'informations sur les besoins de compétences actuels et émergents, ainsi que sur le déséquilibre des compétences; avec les syndicats qui peuvent disposer d'informations sur la pénurie et les surplus de compétences au sein des entreprises, ainsi que d'informations sur les politiques de formation; avec les établissements d'enseignement et de formation professionnelles (universités, lycées techniques et centres de recherche) qui peuvent avoir accès aux données concernant les tendances futures du marché du travail; et avec les agences privées de placement, les agences de travail intérimaire et les agences de recrutement spécialisé qui peuvent être en contact avec des segments du marché que les agences publiques approchent plus rarement. Ces agences privées de placement qui peuvent aussi avoir accès à des informations sur les tendances à venir en termes d'offre et de demande de compétences qui pourraient s'avérer utiles pour les demandeurs d'emploi.

Les nouvelles technologies présentent des opportunités pour le développement de compétences. Ces technologies rendent l'éducation et la formation plus accessibles aux pays les plus pauvres et aux marchés du travail les moins qualifiés. Comme pendant la Révolution industrielle, il y a plus d'un siècle, il faudra du temps pour que l'ensemble de la population profite des innovations. Et pourtant on se rend compte que les nouvelles technologies permettront aux gens de prendre leur éducation en charge et de transformer une simple scolarisation (où les structures sont imposées) en vraie formation continue (où l'apprentissage est unique et personnalisé). L'association des nouvelles technologies à une stratégie permettant d'établir une culture d'apprentissage dans les milieux éloignés de tout système éducatif peut constituer un puissant moyen de développement des compétences dans le monde entier.

Offrir les bons services à ceux qui en ont besoin par des moyens appropriés

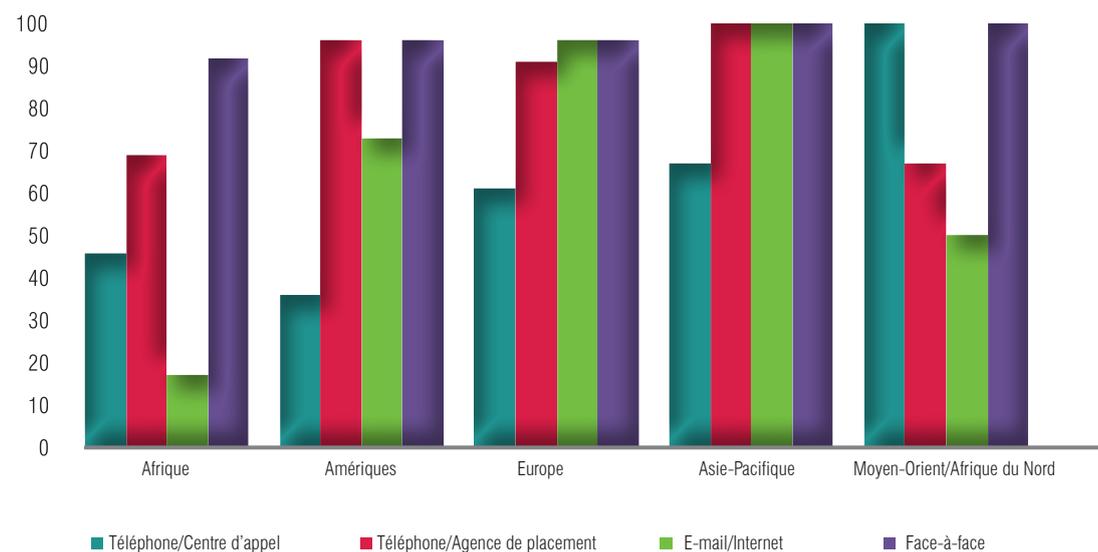
Les services publics de l'emploi disposent de divers moyens pour communiquer avec leurs clients et réaliser leurs prestations (face-à-face, internet, téléphone, courrier). Le choix du moyen de communication dépend de la situation, du moyen lui-même, de la prestation et du groupe de clients. Le problème est exacerbé par la nécessité de trouver un équilibre entre trois objectifs: (1) réussir la prestation (efficacité), (2) réaliser cette prestation de manière aussi économique que possible (efficience) et (3) assurer la satisfaction des clients et autres parties prenantes (satisfaction). La question stratégique du choix du moyen employé pour assurer une prestation donnée à un client donné s'appelle gestion multi-canal.

Plusieurs études ont montré qu'une stratégie permettant d'intégrer et d'utiliser ensemble tous les moyens de communication est celle qui offre les meilleures chances d'atteindre les objectifs. Il existe différents moyens de délivrer les prestations qui ne sont pas utilisables indifféremment de la prestation. Une stratégie de gestion multi-canal est donc élaborée en fonction de la nature des prestations assurées, et des besoins et des capacités de la population.

L'augmentation du nombre de ces moyens de communication et le recours de plus en plus fréquent des services publics de l'emploi à toute une série de moyens très divers vont obliger les agences à développer une stratégie de gestion multi-canal fondée sur des objectifs clairement définis, ce qui permettra de répondre aux attentes de l'agence et des clients dans les limites du budget.

Dans les pays développés, l'Internet a pris une place préminente dans les stratégies intégrées de prestation de services à la clientèle. Dans les pays où le taux de pénétration d'Internet est très élevé et les populations très qualifiées (ex: Singapour, Scandinavie, les Pays-Bas), l'Internet est le moyen de communication privilégié par la stratégie et les autres moyens de communication ne sont utilisés que pour y suppléer. Les données de l'enquête AMSEP-BID révèlent cependant que, malgré un usage accru des moyens électroniques par les services publics de l'emploi, la plupart des agences utilisent encore tous les moyens de communication à leur disposition. Plus important encore, la plupart des personnes interrogées considèrent qu'un choix complet de moyens de communication est important pour assurer leurs prestations. Les différences sont cependant marquées d'une région à l'autre (Figure 5). Dans les régions Europe et Asie, par exemple, les services en ligne prennent le pas sur les autres, mais dans les régions Afrique, Amériques et Moyen-Orient/Afrique du Nord les services en face-à-face restent, de loin, les plus utilisés. Cela dit, le mouvement en faveur de processus faisant appel aux TIC est l'innovation la plus souvent mentionnée dans les pays développés et, en voie de développement où il est question d'ajouter les téléphones portables aux moyens de communication employés pour assurer les prestations.

Figure 5: Déploiement des différents moyens de communication permettant de délivrer l'aide personnelle au recrutement (% des services publics de l'emploi dans la région)



Source : Enquête 2014 de l'AMSEP-BID.

Perspectives

Comme indiqué à plusieurs reprises dans ce rapport, les services publics de l'emploi varient énormément d'un pays à l'autre. Cependant, malgré ces écarts de développement et ces différences sur le plan organisationnel et institutionnel, le marché du travail présente plusieurs difficultés à court et à long terme que les services publics de l'emploi vont devoir essayer de résoudre.

Les difficultés à court terme

- La persistance de taux de chômage élevés (notamment chez les jeunes et les chômeurs à long terme).
- Une inégalité croissante entre les sexes et des hausses conjoncturelles du chômage constatées pendant la crise qui risquent de devenir structurelles.
- Une efficacité moindre au niveau des placements (la facilité avec laquelle les demandeurs d'emploi trouvent du travail) du fait de la persistance du déséquilibre et du déficit de compétences.

Les difficultés à long terme

Même si la priorité immédiate des services publics de l'emploi est de résoudre ces difficultés à court terme, il leur faut aussi tenir compte de celles qui vont se présenter à plus long terme.

Évolution de la population active

- La population active va cesser d'augmenter (ou même diminuer) et la moyenne d'âge des travailleurs sera plus élevée.
- Une nouvelle génération de jeunes qui ont subi les effets de la crise financière mondiale va arriver sur le marché. Cette génération, qui souffre des effets "stigmatisants" de sa situation sur le marché du travail pendant la crise, risque de ne pas faire confiance aux gouvernements et aux institutions publiques.
- Du fait de la poursuite du phénomène de migration à l'échelle mondiale, la population active s'internationalise.
- De plus en plus, la technologie permet aux employés de ne pas travailler dans les locaux (ou même dans le pays) de leur employeur.
- Les grandes villes seront le principal lieu de travail et prendront donc de l'importance.

Évolution des types d'emploi

- Les emplois précaires augmentent. Les contrats temporaires et contrats de service sont fréquents dans les pays de l'OCDE. Le succès de l'économie "gig", dans laquelle un travailleur se consacre à une tâche particulière pendant une période limitée, est une tendance dont il faut tenir compte.
- La demande évolue aux différents niveaux de compétence et l'écart se creuse entre la main d'œuvre peu qualifiée et la main d'œuvre très qualifiée.
- L'obsolescence plus rapide des compétences souligne l'importance de la formation continue tout au long de la vie professionnelle.

Évolution de la façon de trouver un emploi

- Les nouvelles technologies modifient la façon de chercher un emploi.
- Les changements d'emploi seront plus fréquents et la dichotomie totale existant entre employé et demandeur d'emploi va s'amoinrir.

Résoudre ces difficultés

Pour essayer de résoudre ces difficultés, les services publics de l'emploi doivent:

- Jouer un rôle plus actif dans la coordination des emplois et de la formation continue, en proposant des services d'orientation professionnelle et de renforcement des compétences, en améliorant la qualité des emplois (au lieu de se contenter du placement) et en offrant un soutien au maintien de l'emploi pour assurer la réussite à long terme des travailleurs défavorisés.
- Adapter les politiques et les programmes pour mieux répondre aux besoins des travailleurs plus âgés (renforcement des compétences, conseils en milieu de carrière, etc.), des jeunes et des migrants internationaux (cours de langue et reconnaissance des titres de compétence acquis à l'étranger).
- Stimuler la participation des employeurs, en proposant un partenariat pour renforcer les compétences de leur personnel, par exemple, ou pour améliorer la qualité et la productivité des emplois.
- Adapter leur modèle d'entreprise aux nouveaux acteurs et aux nouvelles technologies - au moment de la création de nouvelles plateformes de mise en relation des demandeurs d'emploi avec les employeurs (ex: réseaux sociaux, applications mobiles), les services publics de l'emploi doivent, eux aussi, envisager d'adapter leur modèle d'entreprise.



L'Association mondiale des services publics d'emploi (AMSEP) est une organisation mondiale, sans but lucratif de services publics de l'emploi, avec plus de 91 membres issus des régions du monde: Afrique, Asie-Pacifique, Amériques, Europe et Moyen-Orient-Nord Afrique.

L'AMSEP est une plate-forme d'échanges d'expériences et de connaissances mais également un partenaire mondial sur les questions d'emploi et de marché du travail. De par son objectif de renforcement des capacités des membres, il organise des conférences, des ateliers, des examens par les pairs, des formations, des visites d'étude et d'autres missions ainsi d'ailleurs que des études et des enquêtes sur la stratégie et la performance des services publics d'emploi. AMSEP a été fondée en 1988.

Pour plus d'informations sur l'AMSEP, se il vous plaît visiter www.wapes.org



Créé en 1959, la Banque interaméricaine de développement (BID) est la principale source de développement financement pour l'Amérique latine et les Caraïbes, avec un engagement fort pour obtenir des résultats mesurables et les normes les plus élevées pour une intégrité, une transparence et une responsabilité plus haute. Nous offrons des prêts, des dons et une coopération technique; et nous conduisons des recherches approfondies et nous avons un programme de réformes en constante évolution qui vise à accroître notre impact sur le développement dans la région. En partenariat avec les gouvernements, les institutions publiques autonomes et le secteur privé, la BID cherche à éliminer la pauvreté et les inégalités sociales, et favoriser la croissance économique durable.

Pour la Réseau de soutien au renforcement des services publics de l'emploi en Amérique latine et dans les Caraïbes (acronyme RED SEALC en espagnol), l'Unité des marchés du travail et sécurité sociale de la BID génère des connaissances et soutient la conception et la mise en œuvre des programmes visant à renforcer la capacité institutionnelle des services publics de l'emploi.

Pour plus d'informations sur la BID, se il vous plaît visiter www.iadb.org/labor



Le programme OCDE pour le développement économique et de l'emploi local (LEED) s'appuie sur des expertises provenant des cinq continents dans des groupes d'action fournissant des réponses rapides et ciblées sur des questions économiques et sociales spécifiques. LEED produit des études comparatives internationales et des examens par les pairs fondées sur l'expertise d'analystes de haut niveau et d'experts de terrain. LEED organise une gamme d'événements dans le but d'aider les territoires dans leur analyse et leur adaptation aux tendances mondiales, et à pallier les problèmes complexes auxquels tous ont à faire face dans le monde aux changements accélérés d'aujourd'hui. LEED publie des recherches ciblées et à finalité opérationnelle spécifiquement adaptées aux besoins des décideurs et des experts de terrain.

Pour plus d'informations sur le programme LEED, visitez www.oecd.org/cfe/leed.

Téléchargez gratuitement votre exemplaire:
[www. lemondedesspe.org](http://www.lemondedesspe.org)