

YouMatch

Initiative Mondiale en matière de services  
de l'emploi innovants pour les jeunes



Organisation  
internationale  
du Travail

# Référentiel

Créer des agences pour l'emploi performantes dans  
les pays en développement, notamment d'Afrique sub-  
saharienne, du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord

Elaboré par Eamonn Davern  
avec la contribution du réseau YouMatch



@GIZ / David Dagner



**Publié par :**  
Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sièges de la société  
Bonn et Eschborn, Allemagne

Initiative mondiale en matière de services de  
l'emploi innovants pour les jeunes - YouMatch  
Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36  
53113 Bonn, Allemagne

E [info@giz.de](mailto:info@giz.de)  
I [www.giz.de/en](http://www.giz.de/en)

Responsable :  
Pierre Lucante  
T +49 228 4460-1831  
E [pierre.lucante@giz.de](mailto:pierre.lucante@giz.de)

Auteur :  
Eamonn Davern  
E [fhb.rac@gmail.com](mailto:fhb.rac@gmail.com)

Rédaction :  
Astrid Vochtel  
E [astrid.vochtel@giz.de](mailto:astrid.vochtel@giz.de)

Maquette :  
new office GmbH  
Büro für Corporate Design  
Berger Straße 296  
60385 Frankfurt am Main  
[www.new-office.net](http://www.new-office.net)

Crédits photos :  
© GIZ

Sur mandat du  
Ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ)  
Division 113 : Initiative spéciale Formation et Emploi

Décembre 2020

# Table des matières

Chapitre	Page
Préface .....	VIII
Remerciements .....	IV
A propos de l'auteur .....	X
Acronymes et abréviations .....	X
<b>1. Introduction .....</b>	<b>1</b>
1.1 Quel est l'objectif du référentiel? .....	1
1.2 A qui s'adresse le référentiel? .....	1
1.3 Comment utiliser le référentiel .....	2
1.4 Auto-évaluation des services publics de l'emploi .....	3
1.5 Références aux directives sur l'établissement d'agences pour l'emploi .....	3
<b>2. Concept du référentiel .....</b>	<b>4</b>
2.1 Le référentiel comme guide pratique pour les services publics de l'emploi .....	4
2.2 Principes fondamentaux pour mettre en place des agences pour l'emploi .....	4
2.3 Méthodologie : comment les informations sont-elles collectées ? .....	5
<b>3. Contexte et cadre des mandats des services publics de l'emploi .....</b>	<b>5</b>
3.1 Fonctions clés .....	6
3.1.1 Aide à la recherche d'emploi et placement .....	7
3.1.2 Information sur le marché du travail .....	8
3.1.3 Programmes du marché du travail .....	8
3.1.4 Gestion des allocations chômage .....	8
3.1.5 Services réglementaires .....	8
3.2 Services publics de l'emploi dans les pays en développement .....	9
3.3 Le contexte des prestations de services par les SPE en ASS et dans les pays du MENA .....	10
3.4 Le défi de l'économie informelle .....	10
3.5 Les services publics de l'emploi et l'avenir du travail .....	10
<b>4. Conception des services pour l'emploi et gestion des clients .....</b>	<b>13</b>
4.1 Identification des défis et définition des objectifs d'un service public de l'emploi .....	13

# Table des matières

Chapitre	Page
4.2 Collecte et exploitation des informations sur le marché du travail .....	14
4.3 Identification de services à l'emploi pertinents .....	17
4.3.1 Evaluation des prestations de service actuelles .....	17
4.3.2 Définition des exigences pour les services .....	18
4.3.3 Missions des services pour l'emploi en lien avec les compétences .....	18
4.4 Segmentation et établissement de profils des clients .....	20
4.4.1 Inscription des clients .....	20
4.4.2 Analyse du portefeuille de clients .....	20
4.4.3 Classification des catégories de clients .....	20
4.4.4 Etablissement de profils de clients .....	21
4.5 Elaboration d'une stratégie de contact et de services combinés .....	23
4.5.1 Canaux adaptés aux différentes catégories de clients .....	23
4.5.2 Cartographie du parcours du client .....	23
4.5.3 Inventaire des services et identification des ressources nécessaires pour fournir les services .....	23
4.5.4 Développement de services à l'emploi numériques .....	24
4.5.5 Développement de services efficaces .....	24
4.5.6 Mise à disposition de services aux clients sans accès aux outils numériques .....	25
4.5.7 Aiguillage des demandeurs d'emploi .....	25
4.6 Création d'un «parcours client» .....	26
4.6.1 Contact avec de nouveaux clients .....	26
4.6.2 Définition des étapes du parcours client .....	27
4.6.3 Encadrement professionnel .....	27
4.6.4 Révision et adaptation du parcours client .....	27
4.7 Utilisation du feedback des clients .....	28
4.8 Coopération avec les employeurs .....	28
4.9 Liens avec le secteur informel .....	30
4.10 Résumé et réflexions supplémentaires du réseau YouMatch .....	30
<b>5. Structure et processus des agences pour l'emploi .....</b>	<b>33</b>
5.1 Implantation géographique des agences pour l'emploi .....	33

# Table des matières

Chapitre	Page
5.2 Equilibre entre implantation en milieu rural et urbain .....	34
5.3 Choix des prestataires partenaires .....	35
5.4 Evaluation et planification de l'enveloppe budgétaire .....	36
5.5 Identification des besoins en personnel .....	36
5.6 Définition des missions du personnel .....	36
5.7 Recrutement du personnel des agences pour l'emploi .....	38
5.8 Développement des compétences des employés des agences .....	38
5.9 Sécurisation des systèmes informatiques pour les prestations de services des agences pour l'emploi .....	39
5.10 Introduction de services à l'emploi numériques .....	40
5.11 Stockage des dossiers des clients .....	40
5.12 Equilibre entre les prestations de services internes et externes intégré dans un modèle de services .....	40
5.13 Résumé et réflexions supplémentaires du réseau YouMatch .....	41
<b>6. Gestion de la performance .....</b>	<b>45</b>
6.1 Mise en place d'un système de gestion de la performance .....	45
6.2 Définition d'objectifs clés de performance pour les SPE .....	46
6.3 Définition des mesures du processus .....	46
6.4 Mise en œuvre de la gestion de la performance .....	47
6.4.1 Intrants .....	47
6.4.2 Extrants - Résultats .....	47
6.4.3 Extrants - Impact .....	48
6.4.4 Buts .....	48
6.4.5 Indicateurs .....	49
6.4.6 Plan de suivi .....	49
6.5 Promotion d'une culture de gestion digne de confiance .....	51
6.6 Initier des dialogues de performance .....	52
6.7 Résumé et réflexions supplémentaires du réseau YouMatch .....	52

# Table des matières

Chapitre	Page
<b>7. Coopérations entre acteurs du marché et partenariats publics privés</b>	<b>55</b>
7.1 Identification des champs de coopération et des partenaires appropriés	55
7.2 Etablissement d'un cadre réglementaire	56
7.3 Mobilisation de partenaires potentiels et lancement de coopérations	58
7.4 Coordination de la coopération et communication avec les partenaires	59
7.5 Suivi des coopérations et des résultats	60
7.6 Révision des avantages des partenariats	60
7.7 Résumé et réflexions supplémentaires du réseau YouMatch	60
<b>8. Suivi et évaluation des progrès avec le logiciel SamPES</b>	<b>62</b>
8.1 En quête d'une amélioration continue de la qualité des services proposés	62
8.2 SamPES - Un outil d'évaluation	62
<b>9. Elaboration d'un plan de changement des services à l'emploi</b>	<b>64</b>
<b>10. Comment réagir à des crises comme celle de la pandémie de la CoViD-19 ?</b>	<b>66</b>
<b>11. Résumé</b>	<b>67</b>
<b>Annexes</b>	<b>68</b>
Annexe 1 - Pays membres du réseau YouMatch	68
Annexe 2 - Elaboration d'une vision des SPE pour soutenir le développement d'activités des agences pour l'emploi à l'exemple du Service allemand de l'emploi	69
Annexe 3 - Définitions	73
Annexe 4 - Documentation sur les champs politiques connexes	74
<b>Bibliographie</b>	<b>77</b>
<b>Illustrations</b>	
Illustration 1 : Prestations de services de base dans les services publics de l'emploi	6
Illustration 2 : Adéquation au niveau individuel : trois acteurs, six attentes	7
Illustration 3 : Services fournis par les services publics de l'emploi (SPE)	17

# Table des matières

Chapitre	Page
Illustration 4 : Les missions des services publics de l'emploi (SPE) en lien avec les compétences au niveau opérationnel .....	19
Illustration 5 : Les demandeurs d'emploi susceptibles d'être désavantagés sur le marché du travail .....	21
Illustration 6 : Obstacles potentiels à l'emploi .....	26
Illustration 7 : Classification des différents types d'employeurs .....	29
Illustration 8 : Typologie des prestataires de services en lien avec les activités de placement ..	35
Illustration 9 : Types de mesures - intrants, extrants, résultats et processus .....	47
Illustration 10 : 7 domaines et 19 facilitateurs au cœur du modèle d'auto-évaluation des services publics de l'emploi (SampES) .....	63
<b>Tableaux</b>	
Tableau 1 : Forces et faiblesses des différentes sources de données .....	16
Tableau 2 : Exemple d'un plan de suivi .....	50
Tableau 3 : Annotations et explications du plan de suivi contenu dans le tableau 2 .....	50
<b>Fiches</b>	
Fiche 1 : Système d'information du marché du travail en Jamaïque .....	14
Fiche 2 : Système d'information sur le marché du travail barbadien-jamaïcain .....	15
Fiche 3 : De quels services les demandeurs d'emploi ont-ils besoin ? .....	18
Fiche 4 : Identification des compétences requises - Programme turc skills'10 .....	19
Fiche 5 : Outils de profilage au service de la cartographie des obstacles à l'emploi .....	22
Fiche 6 : Evaluation des besoins du personnel .....	39
Fiche 7 : Déploiement d'une culture ouverte et digne de confiance dans un SPE .....	51
Fiche 8 : Services à l'emploi proposés par d'autres intervenants .....	55
Fiche 9 : Coopération entre les agences béninoises pour offrir des conseils d'orientation professionnelle .....	56
Fiche 10 : Partage d'information entre SPE et AEP .....	57
Fiche 11 : Réglementation efficace des agences de l'emploi privées .....	57
Fiche 12 : Services d'orientation professionnelle fournis par des partenaires privés .....	58
Fiche 13 : Coopération public-privé pour renforcer les capacités des AEP.....	58
Fiche 14 : Registres publics des AEP aux Philippines et à Singapour .....	59

# Préface

La principale mission des services publics de l'emploi (SPE) consiste à améliorer les chances des chercheurs d'emploi de trouver un travail et de faire coïncider l'offre et la demande d'emploi. Par conséquent, les principaux groupes de clients des agences pour l'emploi sont les chercheurs d'emplois<sup>1</sup>, d'une part, et les employeurs, d'autre part.

Les défis auxquels font face les SPE des pays d'Afrique subsaharienne, du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord (MENA) sont multiples. Les agences pour l'emploi<sup>2</sup> des SPE ne disposent en général ni des ressources ni des capacités dont elles ont besoin pour fournir des services à l'emploi adéquats. Ainsi, elles manquent de personnel, de ressources financières et d'infrastructures informatiques. L'accès aux informations sur le marché du travail est également restreint et la coopération avec les principaux acteurs du marché souvent à faible niveau. Par ailleurs, les efforts des SPE pour obtenir les offres d'emploi des entreprises privées restent pour le moins insuffisants. Somme toute, ces facteurs constituent une entrave à un réel rapprochement autant pour les chercheurs d'emploi que pour les employeurs.

La coopération allemande au développement apporte un soutien actif à la promotion de l'emploi. Elle adopte une approche intégrée et pluridimensionnelle qui comporte des mesures portant sur le côté demandes et le côté offres du marché du travail ainsi que sur les politiques actives du marché du travail et des services à l'emploi. L'Initiative mondiale en ma-

tière de services de l'emploi innovants pour les jeunes, YouMatch II, financée par le Ministère fédéral allemand de la coopération économique et du développement (BMZ) et mise en œuvre entre 2018 et 2021 par la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH s'articule autour des services à l'emploi, notamment de leur amélioration à travers un dialogue pluripartite interrégional.

Le réseau YouMatch réunit quelque 90 praticiens des services à l'emploi venant de 25 pays d'Afrique et de la région MENA dans des communautés de pratiques (CdP) thématiques interrégionales. Le réseau est constitué de représentants de plus de 70 organisations publiques, du secteur privé et de la société civile qui échangent sur leurs expériences, des solutions techniques, les bonnes pratiques et les approches novatrices dans le but de promouvoir l'emploi des jeunes. L'objectif ultime de ce forum interrégional sur les services à l'emploi consiste à transposer au niveau national les solutions qui ressortent du réseau et à adapter les services à l'emploi aux réalités et défis locaux.

S'appuyant sur le savoir-faire d'un conseiller de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), les CdP YouMatch portant sur « La gestion efficace des centres d'emploi » et « La construction de coopérations entre les acteurs du marché et de PPP pour les services de l'emploi » ont établi le présent référentiel pour fournir un cadre d'orientation sur comment établir et gérer de manière stratégique des agences pour l'emploi et comment renforcer les services fournis,

<sup>1</sup> Dans le présent rapport, les termes de chercheur d'emploi et client sont utilisés pour désigner les usagers des SPE.

<sup>2</sup> Aux fins de cette étude, le terme d'agence pour l'emploi est utilisé comme synonyme de Centres publics de l'emploi/Centre de l'emploi sur l'ensemble du document. Ces dénominations sont fréquemment utilisées dans différents pays pour désigner les antennes locales des SPE.



notamment aux jeunes chercheurs d'emploi. A cette fin, des questions et recommandations ont été formulées pour servir de fils conducteurs dans les domaines clés : conception des services de l'emploi et gestion des clients, structure et processus des agences pour l'emploi, gestion de la performance des services pour l'emploi et coopération entre les parties prenantes et enfin, partenariats publics-privés. Pour chacune de ces thématiques, un ensemble d'activités habilitantes fondamentales a été identifié pour établir un socle afin de lancer et

d'exploiter de manière efficace les agences pour l'emploi.

Ce référentiel inclut des réflexions et exemples de bonnes pratiques réalisées dans les pays membres du réseau YouMatch et au-delà. Par ailleurs, il contient nombre de références utiles. Combiné aux directives 2020 de l'OIT sur l'établissement d'agences pour l'emploi efficaces, ce référentiel a vocation à devenir un point de départ et la base même d'une amélioration systématique de la gouvernance des agences et des prestations de services à l'emploi.

## Remerciements

C'est dans le cadre des CdP YouMatch «La gestion efficace des centres d'emploi» et «La construction de coopérations entre les acteurs du marché et de PPP pour les services de l'emploi» que les auteurs du présent référentiel tiennent à exprimer leur reconnaissance à l'égard de :

Dr Fernando Siamisang (Le Botswana)  
 Ms Rasha Badran (l'Égypte)  
 Ms Salma Gebriel (l'Égypte)  
 Ms Siham Gemechu (l'Éthiopie)  
 Mr Kwaku Agbesi (le Ghana)  
 Mr Anthony Awotwe (le Ghana)  
 Mr Geoffrey France (le Ghana)  
 Ms Iqbal Alrawashdeh (la Jordanie)  
 Mr Lovemore Theu (le Malawi)  
 Ms Chaimae El Assouli (le Maroc)  
 Mr Stephen Ajike Agwu (le Nigeria)  
 Mr Joseph Akpan (le Nigeria)  
 Ms Plangan Dashen (le Nigeria)  
 Mr Simon Frank (le Nigeria)  
 Ms Chidimma Iheanacho (le Nigeria)

Mr Yousri Ihdoush (la Palestine)  
 Ms Alaa Istaiteyeh (la Palestine)  
 Ms Maha Izhiman (la Palestine)  
 Mr Nazeeh Mardawi (la Palestine)  
 Mr Stefan Schulz-Trieglaff (la Palestine)  
 Ms Diana Ingabire Karemanu (le Rwanda)  
 Mr Daniel Katurebe (le Rwanda)  
 Mr Reverien Nzabonimpa (le Rwanda)  
 Mr Aimable Rwigamba (le Rwanda)  
 Mr Kgololosego Lekoma (l'Afrique du Sud)  
 Ms Matsena Malekau Mokobedi (l'Afrique du Sud)  
 Mr Kefiloe Mokoena (l'Afrique du Sud)  
 Ms Itumeleng Mphure (l'Afrique du Sud)  
 Mr Jonathan Ebuk (l'Ouganda)  
 Mr Brian Banda (la Zambie)

qui, grâce à leurs participation et contributions incessantes au sein de la CdP et du réseau YouMatch, ont permis de réaliser le présent outil.

# A propos de l'auteur

Eamonn Davern est un expert indépendant en matière de SPE. Au cours de sa carrière professionnelle, qui a débuté en 1982, il a occupé diverses fonctions dans les domaines de la gestion, du développement stratégique et politique dans le cadre des SPE britanniques et de l'Union européenne. Il a mené plusieurs projets de réformes du SPE dans de nombreux pays, en particulier dans les domaines du développement de partenariats de services à l'emploi, de la modernisation des modèles de services aux clients et de la réinsertion des chômeurs de longue durée sur le marché du travail. Eamonn a publié des études sur des sujets comme la réforme de l'efficacité des systèmes de gestion

des SPE, les partenariats de prestataires de services et le profilage de postes. Il détient une maîtrise en Administration publique et sociale de l'université Brunel de Londres.

## Acronymes et abréviations

AEP	-	Agence de l'emploi privée
AMSEP	-	Association Mondiale des Services d'Emploi Publics
ANPE	-	Agence Nationale pour l'Emploi du Bénin
ASS	-	Afrique subsaharienne
BA	-	Agence Fédérale pour l'Emploi allemande (Bundesagentur für Arbeit)
BMZ	-	Ministère fédéral allemand de la coopération économique et le développement
CdP	-	Communauté de Pratique
CEANU	-	Commission économique pour l'Afrique des Nations unies
COVID-19	-	Maladie du Coronavirus
GIZ	-	Agence allemande pour la coopération internationale

IDB	-	Inter-American Development Bank
IMT	-	Information sur le marché du travail
Interim	-	Entreprise de travail intérimaire
MEE	-	Marché de l'emploi électronique
MENA	-	Moyen-Orient et Afrique du Nord
NEET	-	Ni dans l'enseignement, ni en formation, ni dans l'emploi
NEP	-	Réseau égyptien pour la promotion de l'emploi
OCDE	-	Organisation de coopération et de développement économiques
ODD	-	Objectif de développement durable
OIT	-	Organisation Internationale du Travail
ONG	-	Organisation non-gouvernementale
PAMT	-	Programme actif/politiques actives du marché du travail
PPP	-	Partenariat public-privé
SamPES	-	Modèle d'auto-évaluation des services publics de l'emploi
SIMT	-	Système d'information sur le marché du travail
SMART	-	Spécifique, mesurable, atteignable, réaliste et limité dans le temps
SPE	-	Service public de l'emploi
TNA	-	Analyse des besoins de formation
YouMatch	-	Initiative mondiale en matière de services de l'emploi innovants pour les jeunes



**Ce référentiel contient des informations sur la manière d'établir des agences pour l'emploi efficaces, d'une part, et des coopérations entre les parties prenantes dans le domaine des services à l'emploi, d'autre part.**

# 1. Introduction

## 1.1 Quel est l'objectif du référentiel?

Ce référentiel contient des informations sur la manière d'établir des agences pour l'emploi efficaces, d'une part, et des coopérations entre les parties prenantes dans le domaine des services à l'emploi, d'autre part. Il présente des concepts, des outils et des exemples de bonnes pratiques et fournit des informations aux dirigeants et employés des Services Publics de l'Emploi (SPE). Le présent document indique comment les doter du savoir-faire nécessaire pour aider concrètement les SPE à atteindre leurs objectifs. Les informations contenues dans

le référentiel reposent sur un ensemble de principes et services-clés prédéfinis et est composé de chapitres différents qui s'articulent autour des axes suivants :

- Conception des services de l'emploi et gestion des clients,
- Structure et processus des agences pour l'emploi,
- Gestion de la performance
- Coopération entre les parties prenantes/partenariats publics privés.

## 1.2 A qui s'adresse le référentiel?

Le référentiel s'adresse aux groupes cibles suivants au sein des SPE :

La **direction des SPE** en tant que responsable de la planification stratégique et de la détermination des besoins actuels des parties prenantes. Son rôle est crucial quand il s'agit de définir la stratégie des SPE. Par conséquent, ce document présente un cadre d'orientation au plus haut niveau pour fournir des services aussi efficaces qu'efficaces dans le but de traduire dans les faits la politique de l'emploi.

Les **cadres moyens des SPE** (chefs d'équipe, chefs de projets) en tant que responsables de la gestion quotidienne des opérations de première ligne. Ils veillent à ce que les services atteignent leurs objectifs en cherchant à avoir

un maximum de rendement avec des ressources souvent très limitées.

Le **personnel de première ligne des SPE**, y compris les conseillers et assistants, en tant qu'interface entre les clients des SPE et l'organisation. Le succès de l'insertion des chômeurs et de la population inactive sur le marché du travail dépend de la qualité et du degré de professionnalisme des personnels de première ligne dans les SPE, y compris de la bonne gestion des données des clients dès leur inscription lors du premier contact, et du soutien accru et des services particuliers apportés aux personnes qui font face à des obstacles spécifiques d'intégration sur le marché du travail.

## 1.3 Comment utiliser le référentiel

Le document est divisé en plusieurs chapitres qui illustrent les principales étapes de mise en œuvre d'une gestion des connaissances intégrée dans un cycle d'amélioration et d'apprentissage continu, comme les **chapitres 4 à 7** qui esquissent les étapes individuelles nécessaires pour établir un service de l'emploi/une agence pour l'emploi. Chaque chapitre se consacre à un des **axes susmentionnés** qui est développé à travers la description de différentes **activités habilitantes**. Chacune de ces activités habilitantes est

présentée par une **hypothèse** développée, vérifiée et adoptée par les membres des Communautés de Pratiques (CdP) du réseau YouMatch. S'ensuivent des **questionnements** formulés par les membres des CdP dont vous devrez tenir compte au moment où vous prendrez des mesures visant à élaborer chacune des composantes spécifiques des services proposés par les SPE. Enfin, les réponses que les membres des CdP apportent à ces questionnements, sont présentées à la fin de chaque chapitre

- Le **chapitre 2** illustre ce à quoi servent précisément ce référentiel et la méthodologie sur laquelle il repose.
- Le **chapitre 3** présente brièvement le **contexte dans lequel les SPE opèrent** en se référant spécifiquement aux pays d'Afrique subsaharienne (ASS) et du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord (MENA).
- Le **chapitre 4** décrit les principales problématiques à prendre en compte au moment de concevoir des **services à l'emploi** dans le but d'obtenir une **bonne gestion des clients**.
- Le **chapitre 5** montre comment développer au mieux **la structure et les processus des agences pour l'emploi**.
- Le **chapitre 6** illustre chacune des étapes requises pour lancer un **système de gestion de la performance** qui soit efficace.
- Le **chapitre 7** fournit des informations sur la manière d'établir des **coopérations entre les parties prenantes** et des **partenariats publics-privés** qui fonctionnent bien.
- Le **chapitre 8** résume comment élaborer et utiliser une méthodologie **de suivi et d'évaluation** pour mesurer vos progrès en matière de développement des services que proposent vos agences pour l'emploi sur la base du **modèle d'auto-évaluation pour SPE** (SamPES, self-assessment model for PES) (cf. chapitre 1.4).
- Le **chapitre 9** montre comment mettre à profit les activités habilitantes fondamentales utilisées dans le présent référentiel comme socle pour élaborer une **vision, stratégie et un plan de changement des SPE**. Dans ce contexte, il se réfère à l'approche de base systématique requise pour gérer les changements du processus et politiques.
- Le **chapitre 10** précise les problématiques à aborder par les SPE pour continuer à fournir leurs services dans le contexte de la **pandémie** de la maladie du coronavirus (**COVID-19**)
- Le **chapitre 11** résume les outils contenus dans le référentiel et comporte des **conclusions** pour que la mise en œuvre des **agences pour l'emploi** soit couronnée de succès.

- L'**annexe 1** énumère les pays impliqués dans l'élaboration du présent référentiel.
- L'**annexe 2** se sert de l'exemple du SPE allemand pour illustrer comment organiser les processus et activités habilitantes sélectionnés en lien avec les quatre axes décrits au chapitres 4 à 7.
- Les **annexes 3 à 5** donnent des **définitions, des informations sur les domaines politiques corrélés** et fournit une **liste des références** utilisées pour rédiger le présent document. Cette section comporte également des liens renvoyant vers de plus amples renseignements et autres ressources de formation. Il spécifie le soutien supplémentaire fourni à travers les programmes de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) pour aider à établir des SPE et à appliquer les normes internationales et cadres en vigueur en lien avec les services fournis par les SPE.

## 1.4 Auto-évaluation des services publics de l'emploi

L'Association Mondiale des Services d'Emploi Publics (AMSEP) a élaboré un outil d'auto-évaluation pour les services publics de l'emploi appelé SampES (Self-Assessment Model for Public Employment Services). Il fournit un cadre qui se fonde sur les principes de gestion de la qualité de l'amélioration continue et peut être utilisé pour évaluer le lancement et le déve-

loppement des services offerts par le SPE. Cet outil a pour but de servir de pense-bête pour soutenir entre autres les processus d'amélioration des affaires courantes des SPE. Une note explicative ainsi qu'un aperçu de la méthodologie utilisée par ce logiciel a été intégré au chapitre 8.

## 1.5 Références aux directives sur l'établissement d'agences pour l'emploi

Les contenus des chapitres 4 à 7 du présent référentiel renvoient directement aux **directives sur la mise en œuvre d'agences pour l'emploi performantes** publiées par l'OIT qui développent de manière détaillée les concepts résumés dans ce document.



## 2. Concept du référentiel

### 2.1 Le référentiel comme guide pratique pour les services publics de l'emploi

Ce référentiel a pour vocation de servir de guide aux SPE qui peuvent le partager, l'appliquer et l'utiliser dans le but d'améliorer les services qu'ils fournissent. En termes d'amélioration de leurs services et de modernisation des programmes qu'ils offrent, les points de départ de chaque SPE sont différents. Certains sont sur le point de lancer d'importantes mesures de restructuration et de réforme, alors que d'autres souhaitent se pencher sur des détails précis de leurs interventions. Pour accéder plus facilement aux informations pertinentes et pour répondre aux différentes exigences de la part des utilisateurs du référentiel, chaque chapitre commence par des informations sur les principes de base. Cependant, cela n'insinue en aucun cas que les SPE travaillent actuellement dans le vide, sans aucune infrastructure.

Les renseignements fournis

- se fondent sur les contributions des membres des CdP du réseau YouMatch impliqués dans le projet même ;
- apportent un soutien et un cadre d'orientation aux membres des CdP et autres parties prenantes actives dans la politique du marché du travail et de la promotion de l'emploi à travers la mise en place d'agences pour l'emploi performantes et des services axés sur les besoins des clients ;
- permettent de proposer des services améliorés grâce à l'usage d'outils de gestion performants dans le but de surveiller et d'évaluer les résultats ;
- contribuent au renforcement des capacités et à la formation des employés des agences pour l'emploi ainsi qu'aux consultations avec des acteurs clés du marché.

### 2.2 Principes fondamentaux pour mettre en place des agences pour l'emploi

En réexaminant les questionnements (cf. chapitre 1), le présent document fait ressortir les principes fondamentaux ainsi que les étapes consécutives nécessaires pour mettre en place, rendre opérationnelles et renforcer les agences pour l'emploi comme instrument de conception et de prestation de services à l'emploi sur le terrain.

Chacun de ces principes est analysé en tenant compte des différentes activités habilitantes de base décrites dans les sous-chapitres des chapitres 4 à 7. Le référentiel donne des exemples concrets aux SPE en abordant les défis d'une manière pour répondre aux besoins spécifiques des pays d'ASS et du MENA. Il illustre défis et succès en tenant compte des questionnements critiques et des exemples de bonne pratique.



## 2.3 Méthodologie : comment les informations sont-elles collectées ?

Les membres des CdP ont réfléchi à plusieurs assomptions en lien avec les axes susmentionnés et, à partir de là, ont identifié un ensemble d'activités habilitantes fondamentales. Des questions clés servant de fils conducteurs ont été développées et mises en lien avec chacun de ces thèmes phares. Les membres des CdP ont réfléchi aux éléments suivants :

- défis
- pour et contre des différentes options
- activités nécessaires
- besoins spécifiques en termes de ressources.

Le référentiel repose sur les contributions des membres des CdP et d'autres informations obtenues tout au long du projet.

# 3. Contexte et cadre des mandats des services publics de l'emploi

Il s'agit ici de définir le rôle des agences pour l'emploi comme partie intégrante d'un écosystème de services à l'emploi plus vaste et de décrire la logique sur laquelle se fonde la mise en place et la modernisation des agences pour l'emploi comme structures qui peuvent faciliter l'amélioration des opérations sur le marché et renforcer l'équilibre entre l'offre et la demande de travail pour promouvoir l'insertion des citoyens des pays en développement sur le marché du travail, d'une part, et leur intégration sociale, d'autre part.

Depuis sa création, l'OIT a été mandatée pour travailler sur les questions de l'emploi. La Convention de l'OIT (n° 2) de 1919 sur le chômage reconnaît le rôle des SPE et a promu leur création. Leur rôle a reçu une orientation

mondiale à travers l'adoption de la Convention (n°88) de 1948 sur le service de l'emploi. Cette orientation a été réaffirmée par l'Agenda global pour l'emploi de 2003, la Déclaration sur la justice sociale pour une mondialisation équitable de 2008 et le Pacte mondial pour l'emploi de 2009. A l'occasion de sa 306ème session en 2009, l'organe exécutif de l'OIT a défini les SPE comme des institutions étatiques qui planifient et mettent en œuvre nombre de mesures politiques que les Etats utilisent pour :

- aider les travailleurs à pénétrer sur le marché du travail
- faciliter les adaptations au marché du travail
- amortir l'impact des transitions du marché du travail.

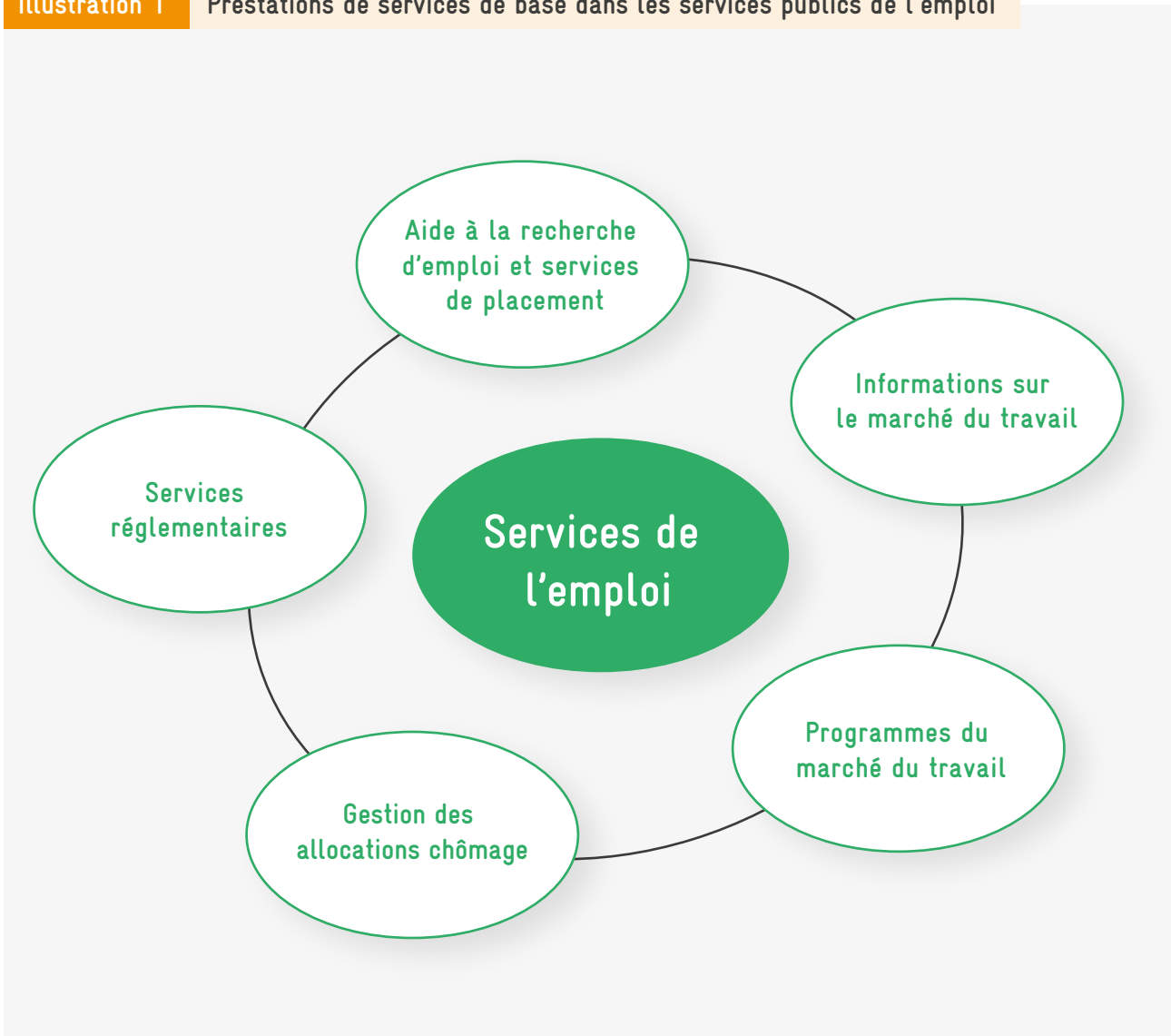
### 3.1 Fonctions clés

Le mandat des SPE se résume à établir un équilibre entre les demandeurs d'emploi qui cherchent un emploi dans les entreprises qui, elles, recherchent de la main d'œuvre pour pourvoir les emplois vacants (Koeltz et Torres, 2016). Le rôle des SPE consiste à améliorer les conditions de recherche d'emploi et de placement ainsi que l'employabilité des chercheurs

d'emploi, sachant que la responsabilité pour obtenir un travail incombe au chercheur d'emploi lui-même.

Pour remplir ce mandat, les SPE ont recours aux services clés définis dans la convention de l'OIT n°88 de 1948 sur le service de l'emploi comme indiqué ci-après :

**Illustration 1** Prestations de services de base dans les services publics de l'emploi



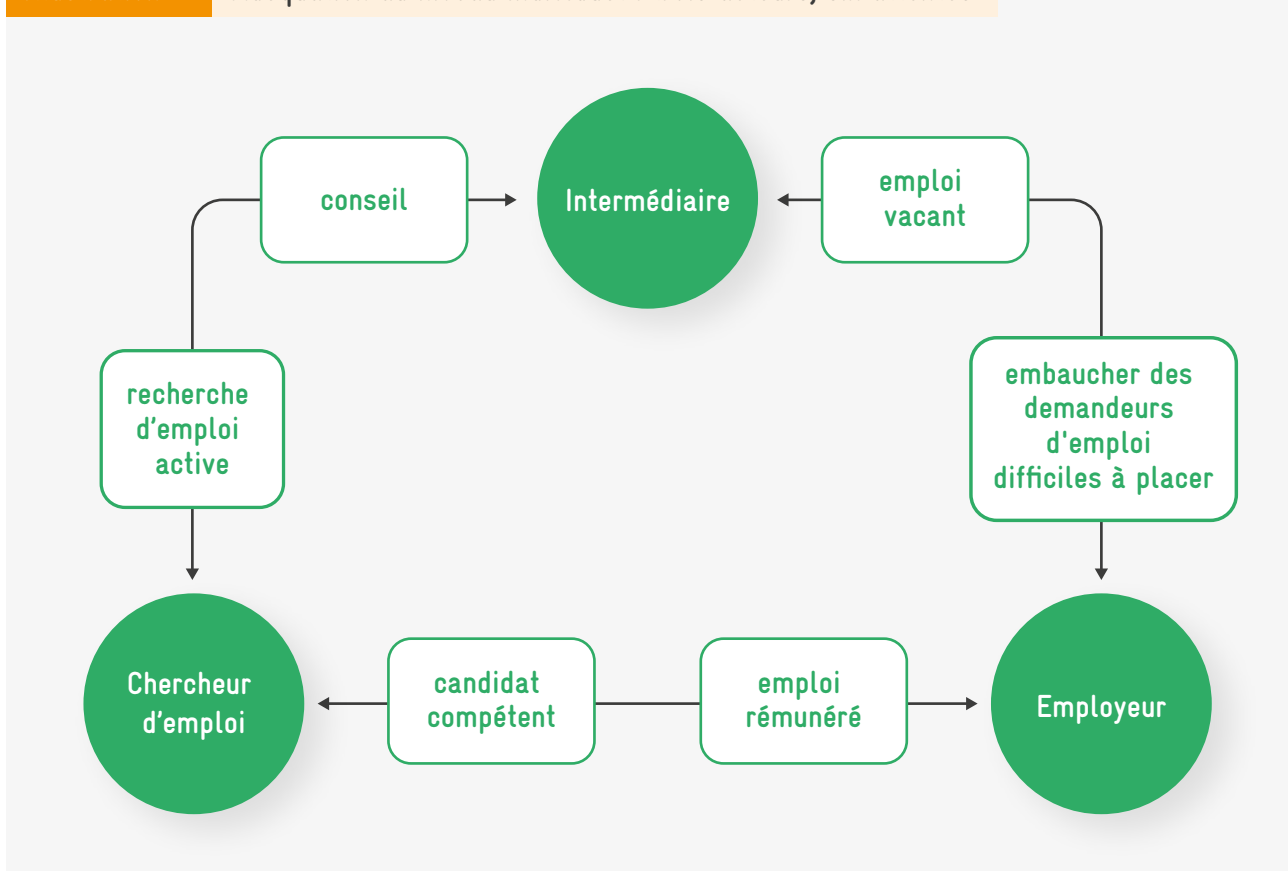
Source : Koeltz and Torres (2016), ILO Practitioners Guide on Employment Service Centres, Volume 2, Page 4, illustration 1.

### 3.1.1 Aide à la recherche d'emploi et placement

La première étape de la mise en place de SPE consiste à établir un système d'inscription des chercheurs d'emploi dans le but de leur proposer un emploi vacant correspondant à leurs compétences et qualifications dans une entreprise qui recherche de la main d'œuvre. Cette inscription peut être effectuée manuellement, automatiquement ou les deux. Indépendamment du mode d'inscription choisi, un tel système est une condition sine qua non pour qu'un SPE soit efficace. Des informations sur les compétences, qualifications, expériences, aptitudes et attentes du chercheur d'emploi à l'égard de l'emploi doivent être collectées. Pour utiliser de telles données pour trouver un emploi vacant cor-

respondant aux critères susmentionnés, il est également indispensable d'établir un système de collecte de données sur les emplois. Ce système aussi peut être renseigné manuellement, automatiquement ou de manière semi-automatique. Les informations qu'il contient doivent contenir des spécifications sur les exigences requises par le poste de façon à obtenir une adéquation entre la demande et l'offre. Cette adéquation implique donc une interaction positive entre les chercheurs d'emploi et les employeurs sur intervention d'un intermédiaire tiers, à savoir les SPE, si tant est que le chercheur d'emploi a besoin d'aide (par exemple, conseils et recherche active) pour que sa démarche soit couronnée de succès et être lui-même le plus compétitif possible sur le marché du travail pour trouver un emploi (cf. illustration 2).

**Illustration 2** Adéquation au niveau individuel : trois acteurs, six attentes



Source : Andersen, T., Feler, L. and Schulz, L., The role of Employment Service Providers – Guide to anticipating and matching skills and jobs, Volume 4, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2015. Guide produced with International Labour Organization (ILO), European Training Foundation (EFT) and European Centre for the Development of Vocational Training (CEDEFOP), Page 16, Figure 1,

### 3.1.2 Information sur le marché du travail

Les conventions n°88 et 181 de l'OIT notent l'importance du rôle des SPE quant à la collecte d'informations sur le marché du travail (IMT). Mieux les SPE seront établis et plus leurs activités seront sophistiquées, plus ils seront en mesure de collecter et traiter les informations sur la demande et l'offre et de développer une base de données pour stocker ces informations. Au rang des informations à collecter figurent les emplois vacants par secteur et métier, les emplois vacants difficiles à pourvoir, les qualifications et compétences des demandeurs, le nombre de chercheurs par catégorie de qualifications, le placement en fonction de la durée d'embauche. Ces informations peuvent aider les SPE à améliorer leur propre performance sur la base d'analyses des tendances et de pronostics par rapport aux besoins à venir. Les SPE peuvent également traiter les informations qui leur parviennent d'autres sources pour mettre les résultats à la disposition de leurs clients en matière de recherche d'emploi, d'employabilité et de planification des ressources humaines.

### 3.1.3 Programmes du marché du travail

Les analyses réalisées par les SPE et les données qu'ils partagent, peuvent servir à concevoir et améliorer les Programmes Actifs du Marché du Travail (PAMT). Cela permet au SPE d'identifier et de prioriser les programmes les mieux adaptés à leurs besoins spécifiques. Les SPE jouent également un rôle clé dans la mise en œuvre de PAMT dans le but d'améliorer directement l'employabilité des demandeurs d'emploi et de les rediriger vers des programmes d'assistance sociale et d'autres formes de soutien proposées par différentes organisations. Cela permet donc d'aider les chercheurs d'emploi à surmonter la phase de chômage et d'autres obstacles qui entravent leur réinsertion sur le marché du travail.

### 3.1.4 Gestion des allocations chômage

Dans certains pays qui disposent d'allocations chômage et d'autres programmes d'assistance sociale, les indemnités sont gérées par les SPE. Dans d'autres, les SPE veillent pour le compte des agences en charge de la gestion des programmes d'assistance sociale, à ce que les critères d'éligibilité et règles d'accès soient respectés. Dans la plupart des cas, ces conditions présupposent que les ayant-droit qui perçoivent une aide passive financée par un système de remplacement de revenu, participent activement aux mesures de réinsertion. Le rôle que revêtent les SPE est important puisqu'ils assurent le bon équilibre entre le maintien du financement et le respect des critères d'éligibilité par les chercheurs d'emploi tout en veillant à ce que ces derniers ne tombent ni dans l'exploitation ni dans les emplois précaires.

### 3.1.5 Services réglementaires

Alors qu'à l'origine les SPE étaient une compétence exclusivement étatique, ils s'intègrent maintenant dans un écosystème plus vaste dans lequel ils coopèrent avec d'autres services publics et privés ainsi qu'avec des ONG pour offrir leurs services. Les avantages potentiels d'une telle coopération entre SPE et agences de l'emploi privée (AEP) sont également reconnus par les conventions de l'OIT n° 181 et 88. La convention n° 181 favorise la coopération entre les SPE et les AEP puisqu'elle reconnaît le rôle que ces dernières peuvent jouer sur le marché du travail. Cet avantage peut être obtenu grâce aux services de recrutement et de placement venus compléter les services que proposent les SPE et mesures lancées pour protéger les chercheurs d'emploi contre l'exploitation. Dans certains pays, les SPE sont en charge de faire appliquer la réglementation par les AEP, alors que dans d'autres pays, ce sont les inspections du travail/les organismes en charge des rela-

tions de travail qui en sont responsables. Par conséquent, le rôle des SPE revêt une importance accrue pour rediriger les clients vers des prestataires externes qui proposent des services dont les demandeurs d'emploi ont préci-

sément besoin. Ils peuvent également contrôler et, si nécessaire, mandater d'autres prestataires pour assurer la protection de leurs clients contre les pratiques d'exploitation au travail.

### 3.2 Services publics de l'emploi dans les pays en développement

Au regard des méthodes de recrutement appliquées, il existe souvent un manque de transparence sur les marchés du travail des pays en développement. Souvent, les employeurs ne publient pas les annonces pour les emplois vacants, leur mode opératoire n'est pas efficace et ils ont parfois recours à des pratiques de recrutement injustes. De plus, les chercheurs d'emploi ne disposent pas des informations sur les emplois vacants. Les réseaux de recherche d'emploi informels sont largement prédominants et peuvent renforcer les désavantages existants, tant que les données sur le recrutement sont limitées.

Le Fonds africain de développement a constaté que les chercheurs d'emploi dans les pays en développement sont particulièrement touchés par des niveaux de chômage élevés, des con-

ditions de travail pitoyables, un écart salarial et des discriminations. Trouver un emploi n'est donc pas le garant de conditions de vie décentes. Ces difficultés liées aux mauvaises conditions de travail ont été reconnues par les objectifs du développement durable (ODD) des Nations unies dans l'ODD 8 qui vise un travail décent pour tous.

Les principaux défis identifiés à relever pour atteindre les ODD sont les suivants :

- augmenter le nombre d'emplois décents ;
- améliorer l'emploi des jeunes ;
- atteindre l'égalité entre les genres au travail ;
- réagir à la crise écologique ;
- mettre un terme au travail des enfants.



### 3.3 Le contexte des prestations de services par les SPE en ASS et dans les pays du MENA

Les pays d'ASS et du MENA ont renforcé leurs SPE respectifs avec le soutien d'institutions internationales. Cependant, nombre d'entre eux font face aux problèmes récurrents que sont les faibles capacités, le manque d'efficacité et la mauvaise réputation dont ils jouissent auprès des chercheurs d'emploi et des employeurs. Dans certains pays, notamment ceux où les SPE

sont ancrés dans les ministères plutôt que de constituer des entités juridiques à part avec le statut d'agence nationale, les SPE restent en queue de liste. En conséquence, les SPE ne disposent souvent pas des ressources nécessaires et ne peuvent fournir qu'une gamme de services très restreinte.

---

### 3.4 Le défi de l'économie informelle

L'emploi informel ne cesse de progresser dans les pays d'ASS et du MENA. C'est pourquoi les SPE doivent adapter leurs actions pour tenir compte des besoins du secteur informel tout en contribuant aux stratégies de formalisation des entreprises et des emplois. Les SPE doivent faire de leur lutte contre les pratiques d'exploitation au travail une priorité tout en reconnaissant que tous les travaux issus du

secteur informel ne se caractérisent pas par des pratiques pitoyables et que, de plus est, le secteur informel contribue considérablement au produit intérieur brut. De ce fait, les SPE jouent un rôle important dans la transition de l'emploi informel vers l'emploi formel qui permettra d'accroître la productivité ainsi que la croissance des entreprises, des salaires des employés et la sécurité.

---

### 3.5 Les services publics de l'emploi et l'avenir du travail

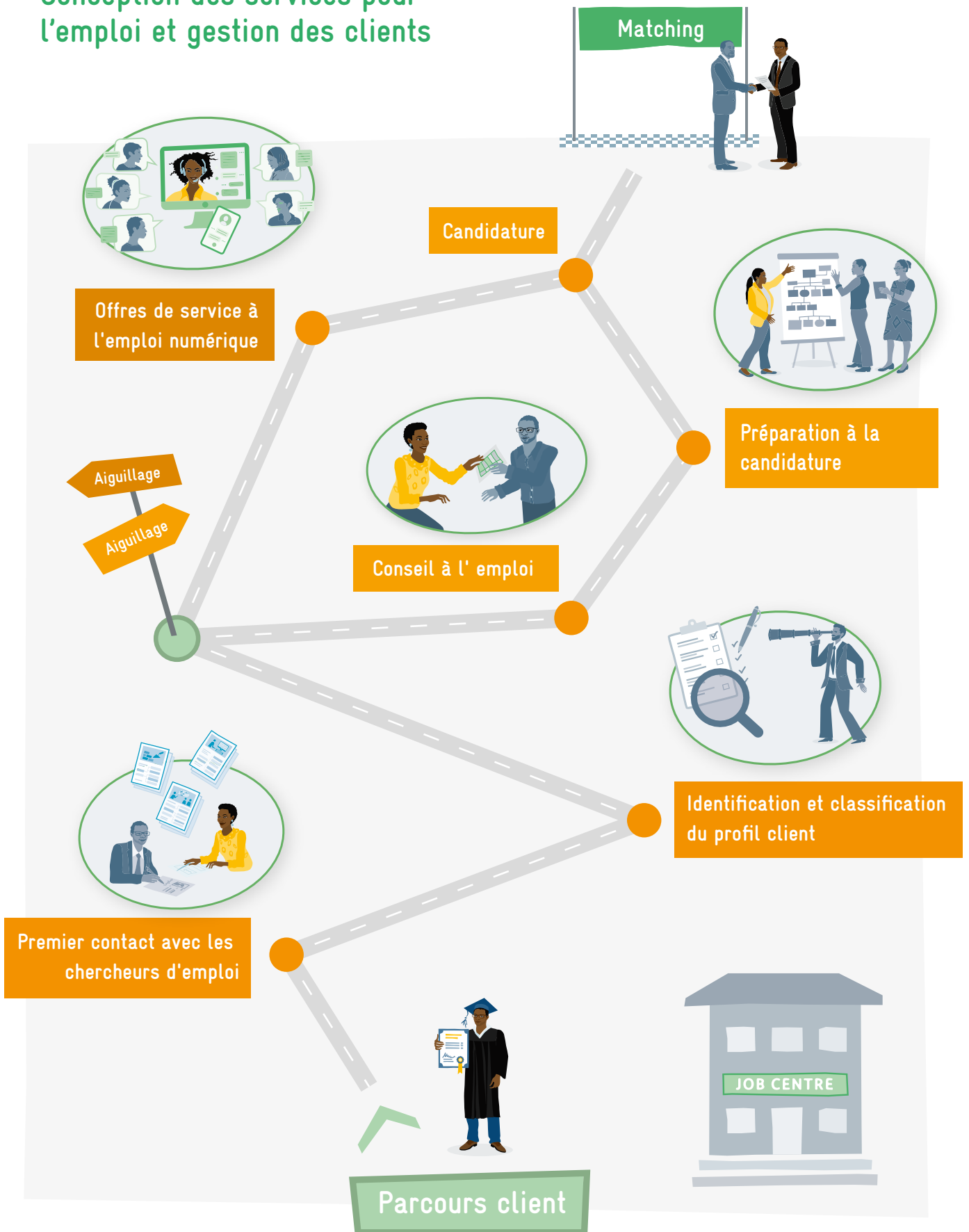
L'évolution technologique actuelle avec une numérisation et automatisation accrues ont un grand impact sur le marché du travail. Cela offre autant de chances que de défis aux SPE. Les relations entre les employés et les employeurs évoluent avec la montée des plateformes d'économie à la tâche et la disparition des métiers existants au profit de nouveaux métiers dont le nombre augmente beaucoup plus que cela n'a été le cas dans les différentes périodes de transition économique et industrielle. La croissance de marchés du travail transitoires signifie que les actifs ne gardent plus le même emploi

tout au long de leur vie mais qu'ils en changent plus fréquemment. Les SPE vont devoir s'adapter à cette nouvelle tendance et développer une fonction de gestionnaire de carrière afin d'apporter un soutien à leurs clients pendant ces phases transitoires de plus en plus fréquentes. Les pays de l'ASS et du MENA vivent actuellement une augmentation rapide du nombre d'actifs avec une population toujours plus jeune qui ne cesse de croître. Les SPE auront un rôle de médiateur important à jouer dans ces transitions, notamment en vue de protéger les plus vulnérables contre l'exploitation.



L'évolution technologique actuelle avec une numérisation et automatisation accrues ont un grand impact sur le marché du travail.

## Conception des services pour l'emploi et gestion des clients





## 4. Conception des services pour l'emploi et gestion des clients

### 4.1 Identification des défis et définition des objectifs d'un service public de l'emploi

Il est capital d'augmenter les capacités du SPE si l'on veut améliorer les facultés d'un pays à réagir aux défis inhérents au marché du travail (p. ex. croissance démographique, chômage élevé), à une économie largement informelle et aux difficultés de nombreuses personnes dont les salaires sont bas, souvent en-dessous d'un dollar par jour.

**Au moment d'aborder ce sujet, vous ne devez en aucun cas perdre de vue les principaux défis du marché du travail auxquels fait face le service de l'emploi de votre pays.**

Dans les pays en développement, les SPE doivent relever plusieurs défis pour venir en aide aux chercheurs d'emploi. Ils doivent :

- veiller à avoir suffisamment de capacités pour répondre aux besoins d'une population sans cesse croissante, qui (sans réforme du marché du travail) mènera à encore plus de chômage avec une économie informelle importante persistante et toujours plus de personnes dont les revenus faibles souvent inférieurs à 1 dollar par jour ;
- apporter un soutien à des clients dont les compétences et expériences professionnelles sont limitées et le niveau d'enseignement bas ;
- tenir compte du fait que certaines personnes se heurtent à des barrières d'intégration spécifiques à cause d'un handicap, de leur âge, d'un chômage de longue durée et de leur statut d'immigré ;
- comprendre que ces clients vulnérables dépendent particulièrement du SPE pour combler leur manque d'accès aux informations sur le marché du travail (IMT) ;
- tenir la cadence des méga-tendances tout en palliant les chercheurs d'emploi pour leur permettre de bien gérer les changements d'emploi fréquents engendrés par l'avancement technologique et l'automatisation ;
- apporter un soutien particulier aux demandeurs d'emploi issus des zones rurales en leur permettant d'accéder aux opportunités qu'offre le marché du travail et, de ce fait, surmonter les barrières que sont la pauvreté, une infrastructure limitée, des lieux reculés et un manque d'accès aux outils numériques.

① Pour plus d'informations sur les soutiens apportés aux citoyens touchés par les changements du marché du travail, prière de se référer au guide de Hansen, G. H., « A guide to worker displacement : Some tools for reducing the impact on workers, communities and enterprises. » 2ème édition, Organisation Internationale du Travail, Genève, 2009.

## 4.2 Collecte et exploitation des informations sur le marché du travail

Les informations sur le marché du travail (IMT) se rapportent à toutes les informations concernant la demande et l'offre sur le marché du travail ainsi que l'interdépendance de ces deux variables. Les SPE ont besoin d'IMT fiables et actualisées pour exécuter avec succès les politiques de l'emploi. Du côté de la demande par exemple, les IMT comprennent les données sur les emplois vacants ainsi que sur les niveaux salariaux. Du côté des offres, les IMT englobent les données sur le nombre de personnes qui pénètrent sur ou réintègrent le marché du travail.

Les SPE collectent des IMT dans le cadre de leurs activités quotidiennes, notamment celles qu'ils tirent des inscriptions des chercheurs d'emploi côté offre. En analysant les descriptions d'emplois vacants et les informations recueillies en fournissant d'autres services aux employeurs, les SPE peuvent obtenir un corpus d'informations considérable sur la demande présente sur le marché du travail.

Les SPE peuvent collecter et collationner les IMT au niveau des agences locales pour l'emploi. La mise en commun des IMT au niveau régional et national permet de réaliser une analyse plus riche et plus en profondeur des données issues d'un stock plus grand.

**Pour utiliser les systèmes IMT qui sont nécessaires pour évaluer le manque de capacités et les changements en termes de demande, vous allez devoir répondre aux questions suivantes :**

- Comment, dans votre pays, les agences pour l'emploi peuvent-elles collecter et exploiter les IMT dans le but d'améliorer les services qu'elles fournissent ?
- Où se situent les problèmes et défis pour accéder aux IMT ?

### Fiche 1

#### Système d'information du marché du travail en Jamaïque

Le **système d'information du marché du travail de Jamaïque (SIMT) IMPR** améliore la disponibilité d'IMT et favorise ainsi la coordination entre les fournisseurs de données et entre les prestataires et les utilisateurs. Il s'agit d'une source de données et d'informations à guichet unique qui utilise un marché électronique des emplois (MEE) pour mettre en relation les employés et les employeurs. Le Ministère du travail entretient ce site et reçoit les données de l'Institut National des Statistiques, du Ministère du travail, du Ministère de l'éducation, d'instituts privés et publics d'enseignement et de formation, d'agences pour l'emploi, d'employeurs, d'employés, de formateurs et d'éducateurs. Les services fournis comprennent des informations générales, des données et des analyses. L'accès au MEE est fourni et des conseils portant sur les offres d'enseignement, de formation ainsi que de carrière professionnelle sont également apportés aux clients.

Pour plus de renseignement, prière de se rendre sur le site suivant : <https://www.lmis.gov.jm>

Afin de développer des systèmes d'IMT, les SPE peuvent recevoir des informations tirées de sources quantitatives (p. ex. résultats des recensements de population, statistiques des SPE), d'une part, et qualitatives (p. ex. consultation avec les entreprises), d'autre part.

Les SPE doivent coopérer avec d'autres parties prenantes, y compris les offices des statistiques, les instituts d'enseignement et de formation et les partenaires sociaux dans le but de consolider les informations recueillies.

## Fiche 2

### Système d'information sur le marché du travail barbadien-jamaïcain

Le **SIMT barbadien-jamaïcain** est un système d'information en ligne, constitué d'une source électronique d'informations sur le marché du travail.

Elle englobe un **MEE** qui permet aux demandeurs d'emploi de chercher les emplois vacants par domaine d'activité, secteur économique ou par intitulé de poste et de postuler en ligne. Les employeurs peuvent également accéder en ligne au CV des candidats. La fonctionnalité d'adéquation aide les chercheurs d'emploi à trouver les emplois pour lesquels ils sont le mieux qualifiés par ordre de pertinence.

Le **profil du secteur** comporte plusieurs profils intersectoriels, dont le genre de technologies utilisées, les métiers assimilés et les qualifications requises, les salaires/fourchettes salariales en fonction des postes occupés ainsi que des perspectives de la filière.

Des **profils de postes/métiers** contiennent des descriptions de postes spécifiques tirées de la nomenclature nationale des métiers, comme les tâches à effectuer, les compétences nécessaires, les connaissances requises, les aptitudes et qualifications recherchées. Ces informations sont utilisées pour aider les formateurs, les conseillers d'orientation, les employeurs et les employés à mieux comprendre la situation du marché du travail.

Un indice de **formation et d'enseignement** donne des informations sur les cursus d'enseignement et possibilités de formation au niveau local et international.

Pour plus de renseignement, prière de se rendre sur le site suivant :

<https://labour.gov.bb/statistics>

ILO Revision of the Human Resources **Development Recommendation Database**, ILO IFP/SKILLS. (Genève 2002) disponible sous

<http://www.ilo.org/public/english/employment/skills/recomm/main>

① Pour plus d'informations sur l'utilisation des IMT, prière de se référer au guide publié par l'OIT «Quick Guide on Sources and Uses of Labour Statistics», Organisation Internationale du Travail, Genève 2017.

Le tableau 1 illustre les forces et les faiblesses de ces aspects peut vous aider à identifier les sources des différentes sources de données pour répondre aux divers besoins des IMT. Tenir compte des sources les plus utiles dans vos processus décisionnels.

**Tableau 1** Forces et faiblesses des différentes sources de données

Source des données	Forces	Faiblesses
Enquêtes sur la population active	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fournissent des informations structurelles sur chaque personne (âge, sexe, niveau d'enseignement, métier)</li> <li>• Peuvent, le cas échéant, couvrir le secteur informel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onéreuses</li> <li>• Ne couvrent en général ni les personnes vivant en dehors des ménages, ni celles vivant dans des lieux reculés</li> <li>• Nécessitent un grand échantillon pour obtenir des données robustes et permettre une ventilation détaillée</li> <li>• Ingérence politique (notamment dans les pays qui connaissent de fortes tensions raciales ou ethniques)</li> </ul>
Statistiques des services publics de l'emploi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exploitation de données existantes, aucun besoin de collecte de données supplémentaire</li> <li>• Pas de problème d'échantillon</li> <li>• Fournissent des informations sur les métiers, les qualifications et les compétences côté demande</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uniquement des flux d'informations, pas de stock</li> <li>• Ne couvrent en général qu'un segment spécifique du marché du travail</li> </ul>
Statistiques auprès des entreprises	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informations provenant des entreprises elles-mêmes</li> <li>• Sources complémentaires des statistiques sur les ménages</li> <li>• Permettent de faire le lien entre les tendances du marché du travail et celles du monde des affaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nécessitent des infrastructures sophistiquées dans les offices des statistiques et des entreprises</li> <li>• Ne couvrent que rarement les PME et se limitent à certains secteurs</li> <li>• Ne couvrent pas l'économie informelle</li> </ul>
Enquêtes auprès des employeurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permettent d'obtenir des informations directes au niveau des entreprises</li> <li>• Faciles à mettre en œuvre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Donnent plus d'informations sur la situation actuelle qu'à venir</li> <li>• Aucune information sur la population sans emploi</li> </ul>
Etudes de suivi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relativement peu coûteuses</li> <li>• Relativement simples à mettre en œuvre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nécessitent des informations détaillées sur les groupes d'échantillons</li> <li>• Risque de distorsions des résultats</li> </ul>
Sources de données qualitatives	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relativement bon marché et facile à mettre en œuvre</li> <li>• Peuvent se concentrer sur des compétences plus spécifiques</li> <li>• Peuvent apporter des éclaircissements sur les causes et processus sous-jacents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subjectives</li> <li>• Risques de surenchérir des questions marginales</li> <li>• Partiales, ne donnent pas d'informations exhaustives</li> </ul>
Prévisions	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informations sur l'avenir</li> <li>• Fournissent des informations structurelles sur l'offre et la demande de travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nécessite beaucoup de données de séries temporelles</li> <li>• Peuvent donner l'illusion de fournir des informations précises sur ce que l'avenir réserve</li> </ul>

Source : ETF, Labour Market Information (LMI) Systems – collecting information and data on labour market trends – Skills anticipation and background note, février 2017, page 5.

## 4.3 Identification de services à l'emploi pertinents

Les chercheurs d'emploi ont besoin de services qui les aident au niveau de la formation et de la reconversion afin de favoriser leur intégration dans le marché du travail. Parmi ces services se trouvent l'assistance à la recherche d'emploi, les conseils d'orientation professionnelle, les services de placement et l'accès aux Programmes actifs du marché du travail (PAMT)

- évaluer ce qui fonctionne bien, ce qu'il manque et où se situent les lacunes à combler ;
- définir des tâches défilantes pour votre organisation.

Les clients se heurtant à des entraves pour pénétrer le marché du travail ont besoin de conseils efficaces pour déjouer les obstacles qui les empêchent de bénéficier des PAMT. Pour être efficaces, les PAMT doivent être axés sur l'employabilité. Par conséquent, les employeurs doivent être associés à la conception des programmes pour garantir que ces derniers répondent à leurs besoins. Le schéma 3 illustre les services fournis par les SPE.

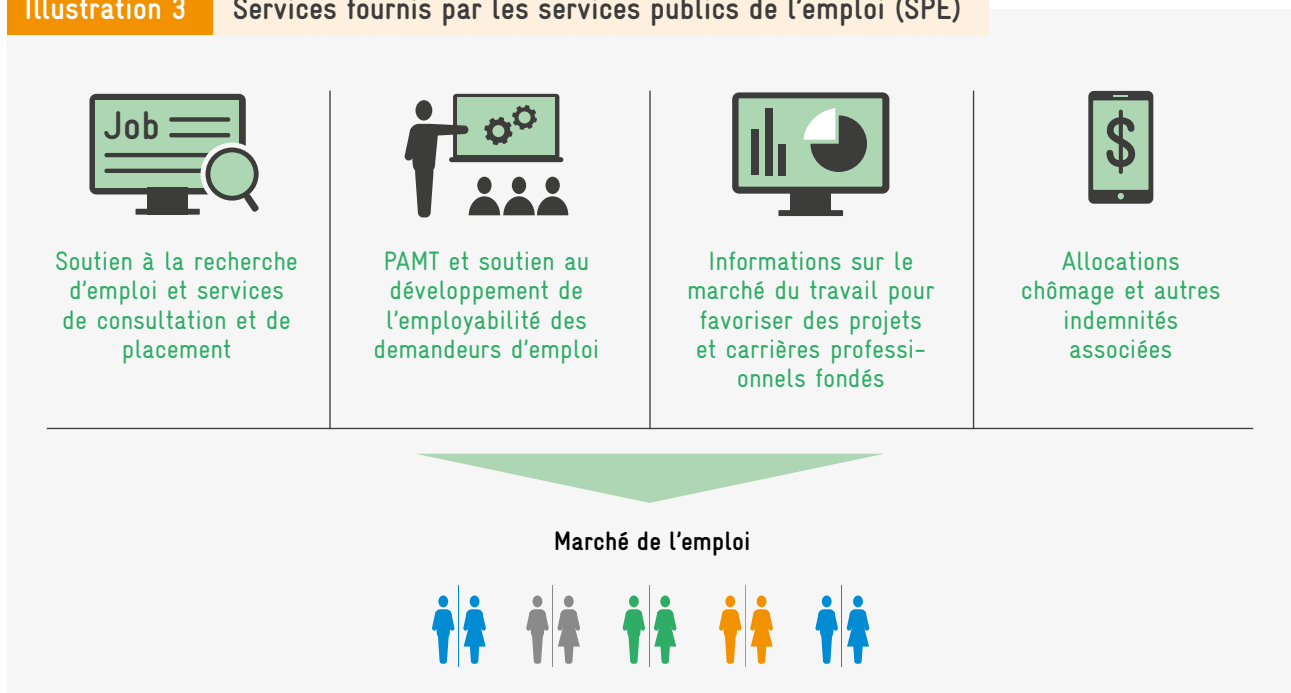
① Pour plus d'informations sur le soutien des PES au développement des PAMT, prière de se référer à Kuddo, A, « Public Employment Services, and Activation Policies », Social Protection and Labour Discussion Paper No 1215, World Bank, Washington D. C., 2012

### 4.3.1 Evaluation des prestations de service actuelles

Avant de planifier ou de mettre votre système de services pour l'emploi à l'échelle, vous devez :

- identifier les services à l'emploi que vous fournissez actuellement dans votre pays au niveau local, régional et national ;

#### Illustration 3 Services fournis par les services publics de l'emploi (SPE)



Source : Avila, Z., Public Employment Services: Joined-up services for people facing labour market disadvantage Document de travail de l'OIT sur les services de l'emploi et les PAMT, Sujet n° 1, Organisation Internationale du Travail Labour Organisation, Genève, 2019, Page 7

### 4.3.2 Définition des exigences pour les services

Les agences pour l'emploi peuvent aider les gens à trouver du travail, mais ne peuvent pas le trouver à leur place.

**Ainsi, votre SPE doit prendre en considération les services d'assistance dont ont besoin les chercheurs d'emploi pour les aider à trouver un travail.**

Les services efficaces comprennent :

- les conseils d'orientation ;
- la mise à disposition d'un accès à internet pour chercher un emploi ;
- une plateforme de l'emploi électronique interactive ;
- des bourses d'emplois
- le recyclage professionnel et le perfectionnement des compétences

#### Fiche 3

### De quels services les demandeurs d'emploi ont-ils besoin?

Les chercheurs d'emploi ont besoin de services qui incluent l'assistance à la recherche d'emploi, les conseils d'orientation professionnelle, les services de placement et l'accès aux PAMT pour les aider à se former et à se reconvertir. Le **SPE d'Afrique du Sud** a développé des structures qui reflètent son mandat légal, y compris la nécessité de se concentrer sur les obstacles auxquels font face les jeunes et les chercheurs d'emploi désabusés. Le SPE fournit des conseils par rapport à l'emploi et à l'orientation professionnelle. Il attire l'attention sur les avantages dont les avantages fiscaux/les subventions salariales, les stages et programmes de travail communautaire.

Les **partenariats communautaires** sont fortement encouragés dans le but d'établir des liens entre les citoyens et les offres de formation, de développement des compétences et d'apprentissage pratique. La plupart de ces services sont maintenant disponibles en ligne. Cependant, un guichet physique continue d'exister pour garantir que tous les clients accèdent aux services, puisque les services proposés exclusivement en ligne peuvent marginaliser les plus défavorisés, notamment les clients sous-qualifiés

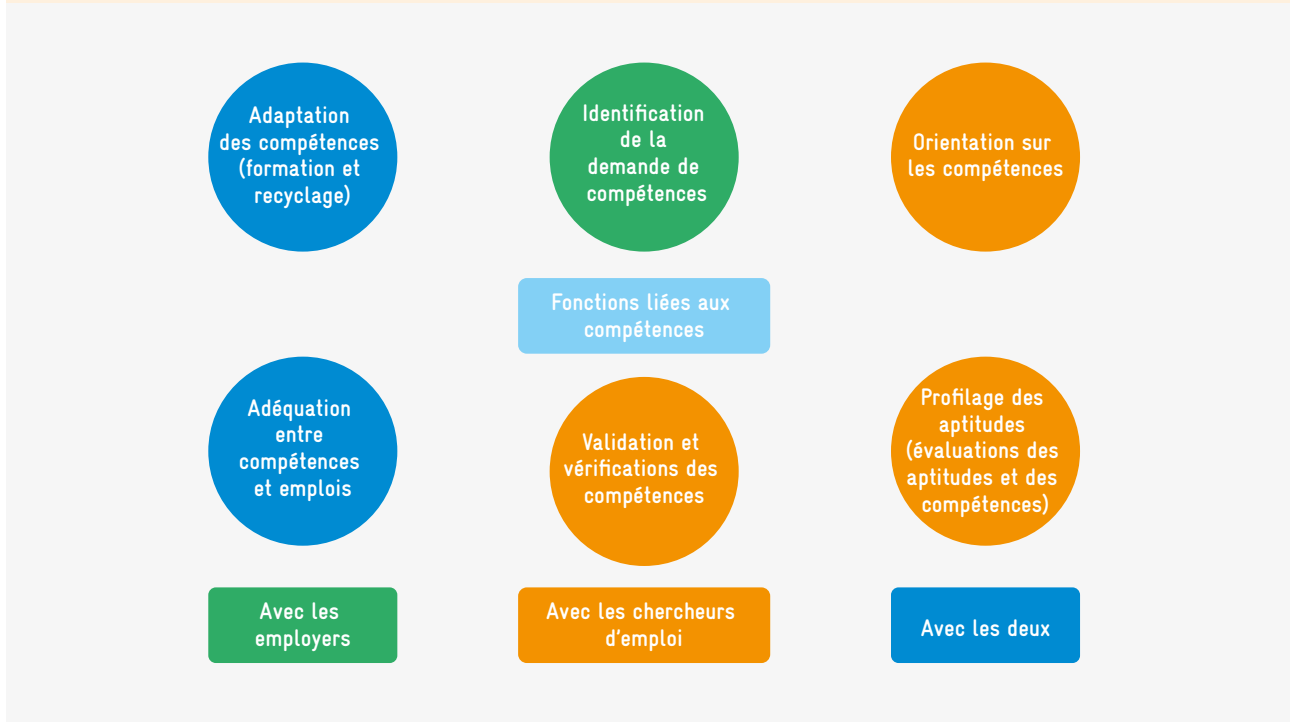
① Pour plus d'informations sur la mise en place de services de conseil et d'accompagnement efficaces, prière de se référer à Hansen, E. « Career Guidance: A resource handbook for low- and middle-income countries », Organisation Internationale du Travail, Genève, 2006.

### 4.3.3 Missions des services pour l'emploi en lien avec les compétences

Les services pour l'emploi en lien avec les compétences et qualifications sont essentiels pour améliorer le rapprochement entre demandeurs d'emploi et emplois vacants.

## Illustration 4

## Les missions des services publics de l'emploi (SPE) en lien avec les compétences au niveau opérationnel



Source : Andersen, T., Feler, L. and Schulz, L., The role of Employment Service Providers Guide to anticipating and matching skills and jobs, Volume 4, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2015. Guide produced with International Labour Organization (ILO), European Training Foundation (EFT) and European Centre for the Development of Vocational Training (CEDEFOP), page 17.

## Fiche 4

## Identification des compétences requises – Projet UMEM Skill's 10

En Turquie, l'organisation patronale, l'Union turque des chambres et bourses de commerce (TBB), coopère avec l'Université d'Economie et de Technologie d'Ankara pour réaliser des études qui permettent d'analyser les compétences requises dans le but de trouver les bons stagiaires pour les stages et emplois adéquats proposés par les entreprises. Ce partenariat coordonne la stratégie de communication par le biais d'un site web et d'un système d'informations central. Les informations sont partagées avec le SPE ISKUR qui finance les formations, trouve les mesures adéquates pour les stagiaires et crée des mesures d'incitation à l'embauche.

- ① Pour plus d'informations sur le projet UMEM Skills'10 prière de se référer à « How the private sector develops skills. Lessons from Turkey. » United Nations Development Programme, Istanbul International Center for Private Sector in Development, 2014
- ① Pour plus d'informations sur l'identification des compétences requises, prière de se référer à Andersen, T., Feler, L. and Schulz, L., « The role of Employment Service Providers – Guide to anticipating and matching skills and jobs », Volume 4, Office des publications de l'Union européenne, Luxembourg. Guide réalisé en coopération avec l'Organisation Internationale du Travail, la Fondation européenne pour la formation et le centre européen pour le développement de la formation professionnelle, 2015.
- ① Pour plus d'informations sur le soutien qu'apportent les SPE en termes de développement des compétences, prière de se référer à Arnkil, R., Spangar, T. and Vuorinen, R., « Practitioner's toolkit for PES - building career guidance and lifelong learning », Union européenne, Luxembourg, novembre 2017

## 4.4 Segmentation et établissement de profils des clients

La segmentation des clients est nécessaire pour que les ressources bénéficient effectivement aux clients qui nécessitent le plus de soutien. Parallèlement, cette segmentation en plusieurs catégories permet au personnel de mieux gérer le nombre de dossiers.

**Pour identifier la base de la clientèle spécifique d'une agence pour l'emploi, il est impératif d'encourager les clients potentiels à s'y inscrire.**

### 4.4.1 Inscription des clients

Tous les demandeurs d'emploi doivent être encouragés à s'inscrire à l'agence pour l'emploi. Cela permet de jeter les jalons pour collecter des informations sur la situation qui règne sur le marché du travail et, de ce fait, favoriser le développement de services qui visent à promouvoir et soutenir le marché de l'emploi et l'inclusion sociale. Il s'agit là des conditions de base nécessaires pour aider les groupes les plus vulnérables à trouver du travail.

**Pour apporter un soutien substantiel aux clients les plus vulnérables, vous devez comprendre comment faire pour encourager tous les chercheurs d'emploi à s'inscrire à votre SPE.**

Des événements conjoints avec des établissements d'enseignement et un contact direct avec le secteur commercial local permettent d'élargir la clientèle. De plus, les programmes communautaires de proximité ainsi que le partage des récits sur la réussite des clients auront vocation à faciliter le contact avec les clients.

Des stratégies spécifiques d'implication des clients sont nécessaires pour encourager les demandeurs d'emploi vulnérables à s'inscrire. Elles doivent inclure :

- des mesures publicitaires ;
- des mesures de communication ;
- des événements promotionnels pour faire connaître les services des SPE.

### 4.4.2 Analyse du portefeuille de clients

**Pour établir une priorisation, vous devez analyser les catégories de clients auxquelles vous avez à faire.**

Les catégories de clients peuvent varier en fonction de la situation et du portefeuille de clients de chaque SPE. Elles peuvent être identifiées par des indicateurs comme le niveau et filière d'enseignement, les précédentes expériences professionnelles, le sexe et l'âge.

Les catégories suivantes sont envisageables :

- Sortants et diplômés de l'école
- Travailleurs qualifiés/universitaires
- Jeunes demandeurs d'emploi
- Chômeurs de longue durée et travailleurs peu qualifiés
- Personnes en situation de handicap
- Clients en zones rurales
- Migrants.

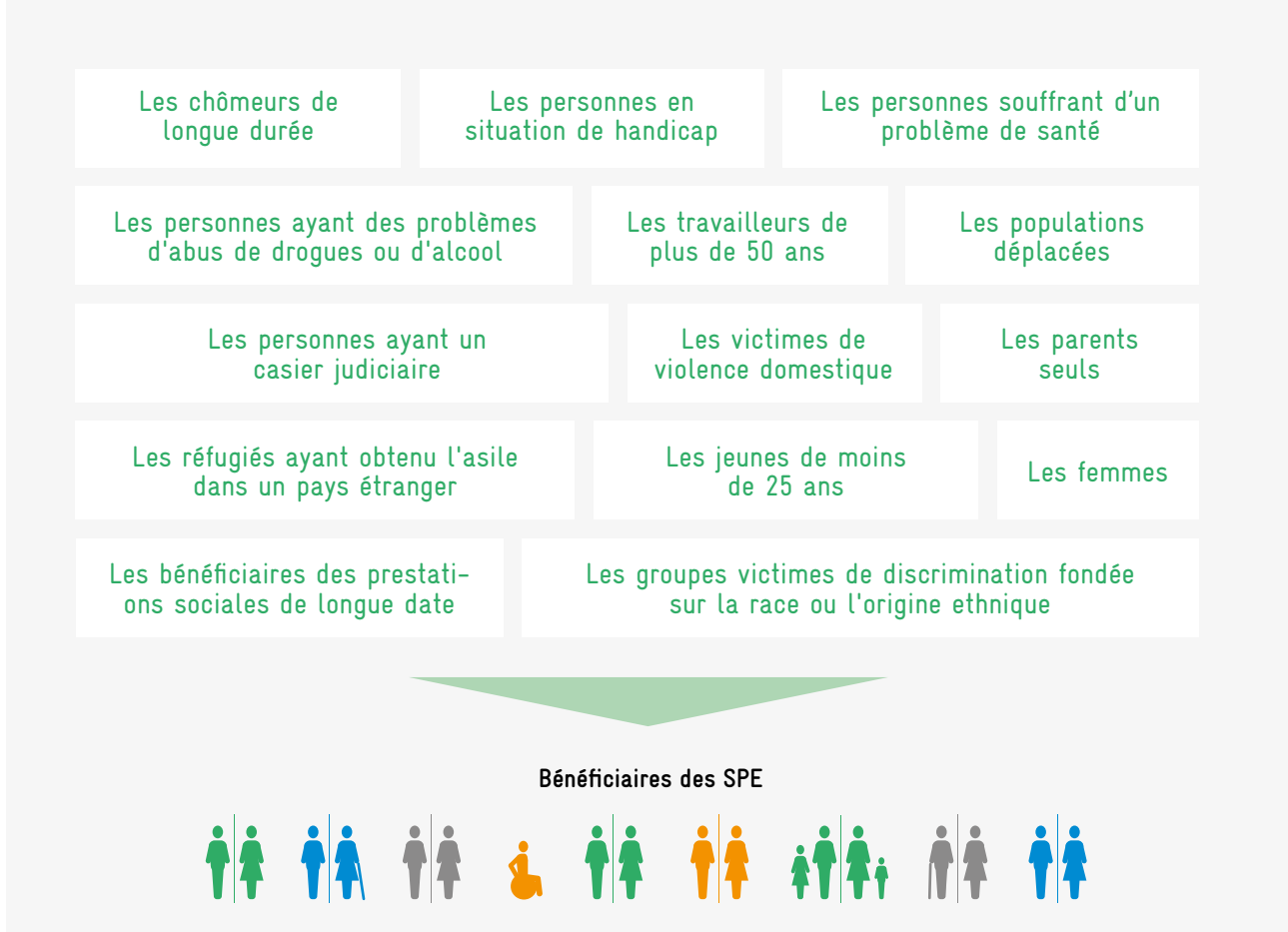
### 4.4.3 Classification des catégories de clients

**Une fois que vous avez établi les catégories de clients, vous devez les classer.**

Certains SPE utilisent un système de feux de signalisation pour établir une classification dans chacune des catégories préalablement déterminées : vert (prêt à l'embauche), jaune (a besoin d'une petite assistance), rouge (client vulnérable qui nécessite un maximum de soutien).



### Illustration 5 Les demandeurs d'emploi susceptibles d'être désavantagés sur le marché du travail



Source : Avila, Z., Public Employment Services: Joined-up services for people facing labour market disadvantage ILO Brief on Employment Services and ALMPs, Issue no 1, International Labour Organisation, Geneva, 2019, Page 5.

① Pour plus d'informations sur le cadre général de l'OIT en faveur de l'égalité d'accès à un travail décent pour les femmes, prière de se référer à l'OIT, « Egalité entre hommes et femmes et travail décent : Conventions Recommandations clés pour la promotion de l'égalité entre hommes et femmes », Organisation Internationale du Travail, Genève, 2012.

#### 4.4.4 Etablissement de profils de clients

L'établissement de profils de clients renforce la compréhension à l'égard de la situation de chaque marché du travail

**Vous devez commencer par répondre à plusieurs questions fondamentales avant d'établir un système de profilage :**

- Comment mesurer l'employabilité/l'écart entre un demandeur d'emploi et le marché du travail ?
- De quelles conditions de base devez-vous tenir compte pour établir un système de profilage au sein de votre SPE ?
- Quels avantages votre SPE pourra-t-il tirer après avoir établi un système de profilage ?
- Quels processus devez-vous établir au sein de votre SPE pour exploiter pleinement les résultats du profilage ?

**L'établissement de profils se fonde sur des bases de données pour stocker et traiter/actualiser les informations sur les chercheurs d'emploi. Les systèmes de profilage peuvent également constituer une aide rapide et fiable pour les employeurs qui recherchent du personnel.**

Pour exploiter les résultats extraits du système de profilage, les SPE doivent disposer de ressources suffisantes pour offrir toute une gamme de services et de possibilités de (ré)insérer leurs clients sur le marché du travail. Pour établir des profils de clients, les SPE ont recours à différents modèles de profilage :

- Le profilage statistique s'appuie sur des données administratives concrètes ainsi que sur des variables prédictives ;
- Le profilage dit doux laisse à la libre discrétion de l'agent en charge du dossier la possibilité d'utiliser les données administratives ainsi que des évaluations qualitative/psychologique ou d'autres instruments encore ;
- Le profilage sur modèle d'expertise établit un profil sur la base d'évaluations subjectives que les conseillers ont menées. Cette méthode repose sur leurs expériences et l'utilisation de différents instruments d'évaluation.

#### Fiche 5

### Outils de profilage au service de la cartographie des obstacles à l'emploi

Le profilage est une pratique commune qui s'est établie dans les SPE afin de définir la nature, le moment et le niveau d'assistance dont a besoin un chercheur d'emploi. Les systèmes vont d'outils statistiques les plus sophistiqués à des entretiens structurés et des checklists qu'utilisent les conseillers en orientation professionnelle. Les systèmes de profilage passent en revue les différents facteurs qui influent sur les capacités du demandeur d'emploi à trouver un travail ou à se lancer dans une activité indépendante. Par conséquent, plusieurs types de données sont collectés :

- informations démographiques et renseignements sur la situation personnelle, p. ex. l'âge, le sexe, le statut civil, un handicap ou une maladie chronique et les difficultés financières et légales ;
- qualifications formelles, aptitudes, compétences et employabilité ;
- motivation et capacités à s'impliquer dans la recherche d'emploi ;
- comportement et aspirations ;
- situation familiale, p.ex. nombre de personnes à charge ou sous la responsabilité du chercheur d'emploi ;
- problèmes liés aux transports/à la mobilité, manque d'accès à Internet ou de téléphone portable.

Ces systèmes sont d'excellents outils pour détecter d'éventuels obstacles à l'emploi qui ne sont ni évidents, ni visibles au premier abord. Les diagnostics qui en découlent, qu'ils soient générés automatiquement par le système de profilage ou personnellement par le conseiller (ou par une combinaison des deux), indiquent le genre de services dont le client a le plus probablement besoin pour que sa transition vers un emploi se déroule le mieux possible.

Source : Zulum (2019) sur la base des travaux de Loxha and Morgandi (2014)

① Pour plus d'informations sur le profilage, prière de se référer à Loxha, A. and Morgandi, M., « Profiling the Unemployed – A review of OECD experiences and implications for emerging economies », Social Protection and Labour Discussion Paper No SP 1424, World Bank Group, Washington D. C., 2014.

## 4.5 Elaboration d'une stratégie de contact et de services combinés

### 4.5.1 Canaux adaptés aux différentes catégories de clients

Une multitude de canaux de contact est nécessaire pour répondre aux besoins identifiés par catégorie de clients.

**Pour élaborer une stratégie qui vous permettra d'établir des canaux de contact adéquats, vous devez répondre aux questions suivantes :**

- De quels canaux de contact les agences pour l'emploi de votre pays disposent-elles ?
- Quels autres canaux de contact devraient être mis à la disposition des citoyens pour qu'ils puissent accéder aux agences pour l'emploi ?

To answer the second question, more specific requirements and opportunities should be analysed :

- Dans les régions reculées ou là où l'accès à Internet est limité, des centres de ressources mobiles et séances de groupe peuvent être mis en place.
- Les clients qui disposent d'un accès à Internet et qui savent s'en servir doivent être encouragés à s'adresser au SPE par voie numérique. Cela peut dégager plus de capacités en face-à-face et donc permettre aux conseillers d'apporter une aide plus personnalisée aux clients qui en ont besoin.
- Les guichets et ressources des SPE doivent être adaptés pour garantir l'accès aux personnes aux besoins spécifiques, comme par exemple la mise à disposition d'ordinateurs à clavier et ligne Braille et de systèmes à synthèse vocale.
- Une approche «parcours du client» avec une cartographie de son parcours peut être utile pour identifier les différentes étapes à prendre, le rôle du personnel, ses compétences et les coûts.

### 4.5.2 Cartographie du parcours du client

**Pour établir la cartographie du parcours du client, vous devez commencer par faire des recherches :**

- Quels canaux de contact peuvent être mis à la disposition de quelle catégorie de clients, pour quels services et dans quelle situation ?
- Comment décrire au mieux les parcours client pour identifier les différentes étapes de travail, le rôle du personnel, ses compétences et les coûts ?

**Différents types de services peuvent être fournis en fonction des besoins spécifiques des cohortes de clients :**

- Des sessions d'informations par cohortes peuvent s'avérer particulièrement utiles pour véhiculer des informations à des groupes entiers de demandeurs d'emploi ;
- Les clients qui disposent d'un accès Internet, d'expériences professionnelles récentes et de compétences prisées sur le marché sont prédestinés pour utiliser les services en ligne ;
- Les informations tirées du profilage devraient donc inclure les conditions d'accès dont disposent les clients comme l'accès Internet et les compétences numériques.

### 4.5.3 Inventaire des services et identification des ressources nécessaires pour fournir les services

Les SPE sont les mieux appropriés pour offrir certains services, tandis que leurs partenaires s'avèrent plus compétents pour la prestation d'autres services. Les SPE vont devoir identifier les personnels et processus nécessaires pour proposer des services prédéfinis et déterminer les effectifs requis et d'autres aspects.

Pour déterminer l'appropriation des processus et les coûts, vous devez définir les processus et personnels requis pour que l'agence puisse offrir des services à l'emploi pertinents.

Votre SPE devra déterminer les services qu'elle est le plus à même de fournir et ceux que ses partenaires pourront proposer.

Pour répondre aux précédentes questions, votre SPE devra :

- vérifier si elle dispose des ressources appropriées pour exécuter ses missions clés, à savoir l'inscription des demandeurs d'emploi et la collecte des IMT dont elle a besoin ;
- évaluer les capacités de prestation de services à l'emploi en effectuant un audit des services de formation et de consultation présents dans sa zone de chalandage ;
- s'entendre avec d'autres agences pour établir des domaines de coopération ;
- voir avec les autres prestataires de services dans quelles mesures ils sont complémentaires, déceler les lacunes et éviter les doublons. Il devra sélectionner les acteurs capables d'ajouter de la valeur dans le cadre des partenariats.

La question des ressources humaines peut également englober le personnel administratif/en charge des inscriptions, les conseillers de l'emploi et d'orientation professionnelle, les chefs d'équipes et la direction.

---

#### 4.5.4 Développement de services à l'emploi numériques

Une stratégie intégrée d'allocation des ressources devra être définie dans le but non seulement de développer et d'entretenir des services à l'emploi numériques qui soient adéquats et flexibles à la fois, mais aussi d'accompagner les clients à travers leurs parcours respectifs.

Votre SPE doit déterminer la part d'activités qu'il pourra réaliser en ligne, d'une part, et, d'autre part, à travers d'autres canaux de contact essentiellement en face-à-face.

- Les SPE devront collecter les informations sur la manière dont les clients accèdent aux canaux de contact et leurs facultés à utiliser les différentes solutions qui leurs sont proposées pour définir le mélange de canaux de contact à proposer.
- Les clients devront être encouragés à utiliser les canaux numériques et à participer aux mesures de formation en la matière dans le but de leur ouvrir les portes à un nombre plus important d'emplois pour lesquels des compétences numériques sont requises.
- Les SPE devront prévoir toute une panoplie de canaux de contact pour éviter de défavoriser les clients qui n'ont pas accès aux canaux numériques.

---

#### 4.5.5 Développement de services rentables

Les guichets numériques sont les moyens de contact les plus efficaces pour offrir les services. Les séances de groupe, les stages de formation en ligne et les podcasts peuvent élargir l'accès des clients aux services numériques proposés par les SPE, et donc les rendre plus rentables.

Si votre SPE envisage de proposer des services qui se veulent rentables, il devra répondre aux questions suivantes :

- Sur quelle base votre SPE peut-il choisir le canal de contact le mieux approprié en fonction des catégories/situations spécifiques de ses clients ?
- Quels services en ligne votre SPE peut-il proposer ?
- A quoi votre SPE doit-il faire attention au moment de lancer/développer des services numériques ?

- Quelles étapes sont-elles nécessaires pour que votre SPE puisse proposer des séances de groupe, des mesures de formation en ligne et des podcasts ?

Votre SPE va devoir collecter des informations dès le premier contact afin de décider du canal de contact le mieux approprié pour chaque client. Au moment de définir les services que votre SPE offrira en ligne et pour veiller à ce qu'aucun client ne soit exclu des mesures de soutien, il devra regarder de près si certaines mesures se prêtent effectivement à être proposées par le biais d'outils numériques, vérifier le taux d'accessibilité à Internet de ses clients et analyser les conditions d'accès et capacités numériques dans les différentes zones géographiques.

#### 4.5.6 Mise à disposition de services aux clients sans accès aux outils numériques

Il est capital d'identifier les services à fournir aux clients qui n'ont pas accès aux outils numériques et de les leur mettre à disposition.

**Vous devez examiner comment votre SPE peut soutenir au mieux les clients qui n'ont pas accès aux outils numériques.**

Votre SPE devra élaborer des services mobiles : des bus peuvent desservir les zones rurales, des connexions Wi-Fi être mises à disposition dans des centres de proximité dans les régions reculées.

- ① Pour plus d'informations sur la meilleure manière de garantir un accès aux personnes en situation de handicap, prière de se référer à l'OIT dans « Managing disability in the workplace », Code de bonnes pratiques de l'OIT, Organisation Internationale du Travail, Genève, 2002.

#### 4.5.7 Aiguillage des demandeurs d'emploi

Les chercheurs d'emploi devront être orientés vers le canal de contact le plus adapté à leur situation conformément aux résultats de la cartographie.

**Pour que l'aiguillage des demandeurs d'emploi soit couronné de succès, vous devez examiner quelle catégorie de clients pourra être contactée à travers/encouragée à utiliser quels canaux de contact.**

Les clients pourront être contactés par des messages de masses envoyés par sms ou par courrier électronique. Votre SPE pourra avoir recours aux réseaux sociaux, utiliser les pages Facebook, les SMS et les groupes WhatsApp.



## 4.6 Création d'un « parcours client »

Le parcours d'insertion professionnelle varie d'une personne à l'autre. Il en va de même pour le soutien dont chaque personne a besoin.

**Pour obtenir le meilleur parcours d'insertion professionnelle pour vos clients, votre SPE devra comprendre sa situation personnelle et, à partir de là, définir les différentes étapes que votre client devra traverser, du premier contact à l'entrée sur le marché du travail.**

### 4.6.1 Contact avec de nouveaux clients

Il est important de bien comprendre les forces de chaque individu et les obstacles qu'il affronte afin de créer un parcours taillé sur mesure. Certains demandeurs d'emploi auront peut-être besoin d'un soutien accru de la part de leurs conseillers pour surmonter les obstacles auxquels ils sont confrontés ou encore du soutien d'experts venant d'autres organismes.

**Pour définir les forces et les obstacles des clients, vous devez déterminer a) les informations dont vous avez besoin pour apporter un soutien à vos clients et b) comment le SPE va collecter ces informations :**

- il est important de collecter des informations de base sur chaque client : région/lieu du domicile, coordonnées, niveau d'enseignement/qualifications, compétences, aptitudes et expériences professionnelles précédentes ;
- le SPE attribuera une référence client personnelle à chaque demandeur d'emploi qu'il utilisera pour saisir ses données personnelles dans la base de données du SPE ;
- le SPE devra établir des profils et plans d'insertion professionnelle personnalisés pour chaque client, le cas échéant ;
- votre SPE joue un rôle capital quand il s'agit d'identifier et de vérifier les compétences des clients et de déterminer, en coopération avec les employeurs, dans quelle mesure leurs qualifications et compétences sont en conformité avec le marché du travail local.

**Illustration 6** Obstacles potentiels à l'emploi

Obstacles liés à l'emploi et les compétences	Multiples barrières qui affectent la capacité d'un individu d'occuper un emploi			
Niveau faible d'éducation, de compétence en lecture, écriture et arithmétique	Manque de transport efficace	Instabilité du logement	Eclatement familial et violence conjugale	Discrimination fondée sur la race ou l'origine ethnique
Longues périodes de chômage	Problèmes juridiques ou financiers	Problèmes de santé physique ou mentale	Abus de l'alcool ou d'autres substances	Invalidité
Manque d'accès à des ordinateurs et à Internet	Responsabilités parentales et de soins et le manque de services de garde d'enfants abordables	Pauvreté et malnutrition	Dépendance à l'égard de l'aide sociale	Déplacement du lieu d'origine induit par une catastrophe
Manque de compétences techniques, aucune qualification formelle				
Manque d'expérience de travail pertinente				

Source : Avila, Z., Public Employment Services: Joined-up services for people facing labour market disadvantage ILO Brief on Employment Services and ALMPs, Issue no 1, International Labour Organisation, Geneva, 2019, Page 4.

## 4.6.2 Définition des étapes du parcours client

Les étapes potentielles d'un parcours clients sont :

- le premier contact ;
- l'inscription au SPE, la collecte d'informations sur la situation professionnelle/sociale du chercheur d'emploi, la documentation de ses compétences et attentes ;
- la spécification du soutien dont le client a besoin sur la base du profilage ;
- l'identification de sa catégorie client et des canaux de contact adaptés à sa situation ;
- l'organisation du conseil à l'emploi/de l'orientation professionnelle ou réitération du client vers des canaux informatisés, le cas échéant ;
- les offres d'emplois vacants ou de formation/mesures de mise à niveau des compétences des demandeurs d'emploi en fonction des besoins ;
- la révision régulière de la situation du client ;
- l'insertion sur le marché du travail à travers la sécurisation des emplois.

① Pour plus d'informations sur l'élaboration de mesures d'aides pour les clients qui font face à des entraves à l'embauche, prière de se référer à l'OIT, « Training Toolkit on Establishing Fair Recruitment Practices – Public Employment Services and Private Employment Agencies in a changing Recruitment Landscape », Organisation Internationale du Travail, Genève, en coopération avec le Centre International pour la formation, 2018.

## 4.6.3 Encadrement professionnel

Les conseillers à l'emploi/d'orientation professionnelle constituent la ressource la mieux appropriée, bien que coûteuse. Il faut faire appel à leurs services, là où ils sont les mieux à même de changer la situation des clients, par exemple pour aider les chercheurs d'emploi les plus défavorisés ou en les réitérant vers d'autres prestataires quand cela s'avère nécessaire.

**Au moment de définir le rôle des mentors professionnels et dans l'optique d'en faire le meilleur usage, vous devez déterminer :**

- Les missions clés du mentor ;
- Les critères sur la base desquels les clients leur seront transférés ;
- La manière dont vos mentors coordonneront le soutien apporté à leurs clients.

Un des rôles clés des guides consiste à apporter conseil et orientation aux demandeurs d'emploi. Ils peuvent également les mettre en relation avec les experts d'autres structures d'aide dans l'optique de coordonner un ensemble de mesures de soutien qui leur sont destinées.

Les agences pour l'emploi devront définir des critères pour déterminer les clients qui bénéficieront du soutien d'un mentor. Ces critères peuvent se fonder sur une évaluation des besoins réalisée à l'issue du premier profilage et donner des indications sur la catégorie de clients (cf. chapitre 4.9 et 4.10).

## 4.6.4 Révision et adaptation du parcours client

Les SPE peuvent améliorer le parcours client en utilisant la catégorisation et le profilage des clients pour trouver les éléments manquants.

**Vous devez chercher comment votre SPE peut rendre plus efficaces encore les parcours clients :**

- Les partenariats entre les différentes parties prenantes peuvent assurer que les clients reçoivent le soutien qu'il leur faut pour (ré) intégrer le marché du travail ;
- Les partenariats et contrats de coopération avec d'autres agences doivent être axés sur l'amélioration de l'employabilité et conçus pour évaluer l'impact des mesures proposées.

## 4.7 Utilisation du feedback des clients

L'utilisation du retour des clients permet d'être plus efficace au niveau de la programmation des services. Un sondage doit être réalisé auprès des clients, demandeurs d'emploi et employeurs, au moins une fois par an.

**La première étape pour obtenir un aperçu de ce que pensent les clients consiste à déterminer la**

**manière dont vous allez recueillir le retour de vos clients à l'égard des services que propose votre SPE.**

Pour recueillir l'opinion de vos clients, vous pouvez :

- mener des enquêtes ;
- demander le feedback à vos clients lors de chaque intervention.

## 4.8 Coopération avec les employeurs

Les SPE doivent entretenir des liens étroits avec les employeurs et les traiter comme des clients essentiels au même titre que les demandeurs d'emploi, s'ils veulent que leurs services d'adéquation et de placement soient efficaces. Les SPE ne peuvent être efficaces dans leur démarche de soutien à l'insertion professionnelle des chercheurs d'emploi que s'ils ont conscience des besoins des employeurs et qu'ils les prennent en considération. Cette approche est essentielle pour améliorer la réputation des SPE de façon à ce que les employeurs souhaitent eux-aussi avoir recours à leurs services pour satisfaire leurs besoins en termes de recrutement.

**Les SPE doivent élaborer leurs propres stratégies pour impliquer les employeurs s'ils souhaitent disposer d'un cadre d'orientation pour définir la direction de leurs relations avec les employeurs (p. ex. secteurs, niveau de compétences sur lesquels se concentrer). Pour y parvenir, les SPE devront :**

- établir un dialogue continue avec les entreprises à travers les organisations patronales ;
- vérifier à intervalles réguliers s'ils parviennent à pourvoir les postes vacants ;

→ se tourner régulièrement vers les employeurs pour obtenir leur retour sur l'adéquation des candidats qui leurs sont envoyés, le degré d'efficacité des publications d'emplois vacants par les SPE et la vitesse à laquelle ces postes sont pourvus.

**Pour développer des relations efficaces avec les employeurs, vous devez :**

- réfléchir aux mécanismes nécessaires pour entretenir les relations entre les agences pour l'emploi et les employeurs ;
- voir ce que vous pouvez apprendre des expériences faites au niveau national pour les appliquer à la zone dans laquelle vous vous situez.

Les SPE devront évaluer le marché de l'emploi local à la recherche des emplois vacants qui correspondent aux qualifications et compétences de leurs clients inscrits afin d'axer les formations qu'ils proposent sur les besoins des employeurs.



L'illustration 7 montre ce que peuvent faire les différents services de l'emploi (SPE et AEP) pour satisfaire les besoins des employeurs en termes de recrutement pour les différents sec-

teurs, métiers et niveaux de qualification. Le regroupement d'employeurs par catégorie peut améliorer l'adéquation

**Illustration 7** Classification des différents types d'employeurs

Catégories d'entreprises	Emplois	Processus de recrutement	Compétences requises
Secteur en plein essor (entreprises de haute technologie, axée sur l'expertise)	Cadres supérieurs, experts, techniciens, salaires élevés	Agences de l'emploi privées, capital social	Formations spécifiques axées sur l'entreprise
Secteur tertiaire	Formes de travail atypiques et flexibles	Recherche d'emploi en auto-organisation, sociétés intérimaires	Personnel polyvalent, esprit d'innovation
Artisanat et commerce traditionnels	Divers types de contrats de travail	Services de placement classiques (SPE) ainsi que pratiques de recrutement informelle	Travailleurs qualifiés et semi-qualifiés
Entreprises industrielles, société en reconversion	Réduction des effectifs avec licenciements massifs fréquents	Remplacement externe recherché (SPE ou prestataires spécialisés)	Compétences obsolètes, reconversion ou recyclage nécessaire
Secteur public	Degré élevé de protection de l'emploi	Accès restreint et procédures d'embauche formalisées, rôle des SPE varie	Cursus d'enseignement formel, formations gérées par le secteur public
Economie informelle, micro-entreprises	Manque de protection sociale, emplois précaires	Embauche par les circuits informelles	Travailleurs non-qualifiés ou semi-qualifiés, mise à niveau

Source : Andersen, T., Feler, L. and Schulz, L., The role of Employment Service Providers – Guide to anticipating and matching skills and jobs, Volume 4, Office des publications de l'Union européenne, Luxembourg. Guide réalisé en coopération entre l'Organisation Internationale du Travail, la Fondation européenne pour la formation et le Centre européen pour le développement de formation professionnelles, 2015, page 47.

## 4.9 Liens avec le secteur informel

Les SPE jouent un rôle essentiel pour la transition du secteur informel vers l'économie formelle et doivent de ce fait établir des relations avec le secteur informel dans le but de formaliser les activités et défier les pratiques d'exploitation au travail.

**Vous devez identifier :**

- les étapes nécessaires à prendre dans vos pays respectifs en vue d'établir des relations entre les agences pour l'emploi et l'économie informelle ;
- les principaux défis et définir comment les relever.

Les SPE devront unir leur force pour lutter contre et éradiquer les pratiques d'exploitation au travail à travers le dialogue et promouvoir les avantages que cela signifie autant pour les employés que pour les employeurs.

Les SPE devront placer leurs services auprès des personnes impliquées dans le secteur informel afin d'avancer sur cette question. A cette fin, ils pourront avoir recours aux réseaux sociaux, à la radio et organiser des forums d'information.

① Pour plus d'informations, un aperçu des IMT qui permettent de surveiller les progrès réalisés pour atteindre les objectifs de développement durable sur la base des indicateurs du plein emploi, du travail productif et décent est disponible sous OIT «Decent work and the Sustainable Development Goals - A guidebook on SDG Labour Market Indicators», Organisation Internationale du Travail, Genève, 2018.

## 4.10 Résumé et réflexions supplémentaires du réseau YouMatch

Le nombre de programmes d'insertion professionnelle disponibles pour les personnes ayant besoin de mesures de reconversion, pour les demandeurs d'emploi plus âgés et pour les usagers les plus vulnérables des services offerts par les SPE reste à ce jour insuffisant. Les chercheurs d'emploi ne disposent que de peu ou d'aucune expériences professionnelles et les usagers des SPE font, en règle générale, partie des travailleurs non-qualifiés. Les SPE ont tendance à ne pas donner d'information sur l'entrepreneuriat à leurs usagers. Apporter un soutien aux jeunes qui quittent l'enseignement avec un niveau d'enseignement faible, reste un grand défi. Par ailleurs, les personnes en situation de handicap n'ont que peu de chances sur le libre marché du travail.

L'écart se creuse entre les compétences anciennement requises et celles recherchées dans le cadre de la quatrième révolution industrielle et l'utilisation de l'intelligence artificielle. Les emplois nécessitent de plus en plus souvent des compétences et connaissances technologiques. Les partenariats entre les SPE et les secteurs économiques, de l'enseignement et de la formation doivent être développés pour faire face à ce défi.

La pauvreté, le faible niveau d'enseignement, le manque d'infrastructure, les lieux reculés et le manque d'accès à l'information posent des entraves aux habitants des zones rurales pour accéder aux offres du marché du travail formel. Les SPE doivent proposer des services de conseil aux personnes en détresse pour s'attaquer

à ces sujets. Les services de l'emploi doivent déployer des programmes de reconversion efficaces qui se servent d'outils comme les tests psychométriques. Les programmes doivent être axés sur les besoins des chercheurs d'emploi qui se heurtent aux plus grands obstacles à l'intégration, comme c'est le cas des anciens délinquants et des personnes en situation de handicap.

Pour que les placements soient couronnés de succès, les SPE doivent prendre le temps de trouver les candidats appropriés pour les postes à pourvoir. Il est nécessaire de coopérer avec des partenaires, à savoir d'autres prestataires de services à l'emploi pour accéder aux mesures du marché du travail, le cas échéant. Les partenariats avec les PME, par exemples, sont avantageux, puisqu'ils constituent une source d'emplois non négligeable.

Les chercheurs d'emploi ont besoin d'informations sur les emplois disponibles, les conseils à l'emploi, les sources d'informations qui leur permettent de trouver un emploi et d'accéder aux services en ligne. Un des rôles clés des SPE consiste à accroître les connaissances professionnelles des demandeurs d'emploi ainsi que les connaissances d'eux-mêmes. Pour être efficace, l'insertion professionnelle des chercheurs d'emploi doit se fonder sur une base de données fiable intégrée à un système qui recense la référence personnelle, les coordonnées et la liste des qualifications, compétences et expériences professionnelles des demandeurs d'emploi. Les informations fournies par les clients devront servir au profilage, à évaluer le degré d'éloignement du marché du travail et à vérifier s'ils ont besoin d'un soutien plus approfondi de la part des conseillers, par exemple quand leur niveau d'enseignement/de qualification est faible et/ou qu'ils n'ont pas accès à Internet.

Les agences pour l'emploi devront être accessibles aux usagers qui dépendent des transports publics. Elles devront être dotées des ressources nécessaires. Des séances d'information dispensées à des groupes de demandeurs d'emploi permettront d'apporter un soutien de base à moindre coût. La mise à disposition de services mobiles est importante. Il peut s'agir de tournées dans les zones reculées pour aller au-devant des habitants de ces régions, d'expositions et de bourses de l'emploi. Par ailleurs, les bâtiments devront être accessibles aux personnes à mobilité réduite et des services supplémentaires devront être mis à la disposition des usagers aux besoins spécifiques comme des ordinateurs à clavier et ligne Braille et à synthèse vocale.

Il est également essentiel de proposer des services conviviaux aux employeurs pour entrer en contact avec les SPE de façon à établir et entretenir de bonnes relations avec eux. Tout cela est essentiel pour permettre aux SPE d'apporter leur soutien aux demandeurs d'emploi. Les SPE devront axer leurs efforts sur l'amélioration des services qu'ils proposent aux employeurs dans le but d'améliorer leur réputation et donc de les encourager à publier les postes qu'ils souhaitent pourvoir ainsi que de faciliter l'inscription des clients auprès des SPE. Communiquer et faire la promotion de placements réussis peut aider les SPE dans leurs efforts.

Les SPE sont des acteurs clés dans la transition du secteur informel vers l'économie formelle. Ils peuvent renforcer leur impact en faisant la promotion de leurs services, y compris sur les réseaux sociaux ou à la radio, et en organisant des sessions d'information pour lesquelles la participation serait récompensée.

## Structure et processus des agences pour l'emploi



# 5. Structure et processus des agences pour l'emploi

## 5.1 Implantation géographique des agences pour l'emploi

Pour fonctionner de manière efficace, le choix du lieu d'implantation des agences pour l'emploi doit tenir compte du taux de fréquentation ainsi que des conditions qui prévalent sur le marché du travail et de la composition démographique. Le site retenu doit être axé sur les services que les agences offrent aux clients et les besoins des entreprises plutôt que sur des considérations politiques.

**Au moment de choisir les sites d'implantation des agences de votre SPE, il est essentiel d'identifier les différents facteurs démographiques et du marché de l'emploi qui permettront d'évaluer le taux de fréquentation des sites envisagés.**

Les facteurs à prendre en compte sont :

- la taille de la population locale, de la population active et de la main d'œuvre locale ;
- le nombre et la nature des entreprises implantées dans la région ;
- le taux de chômage/d'emploi et le niveau de pauvreté de la région ;
- le nombre de prestataires de services de soutien à l'insertion professionnelle (p. ex. les organismes de formation) implantés dans la région ;
- les liaisons de transport, notamment les transports publics dans les espaces ruraux, et la distance entre les zones résidentielles et économiques, la mise à disposition de transports par l'employeur ;
- la proximité de sites de grand intérêt ou de grands axes routiers ;
- la disponibilité de matériel de communication et la visibilité par une signalétique qui indique où se situe l'agence pour l'emploi ;
- l'accès à Internet ;
- la disponibilité ou l'absence d'infrastructure, notamment dans les espaces ruraux ;
- la proximité de sites touristiques qui peut être une source considérable d'emploi, notamment dans les zones rurales ;
- le volume potentiel de clients/le taux de fréquentation ;
- la typologie des employeurs locaux, p. ex. pour renforcer l'équilibre au niveau du placement, que le marché soit essentiellement industriel ou agricole.

## 5.2 Equilibre entre implantation en milieu rural et urbain

Les agences pour l'emploi doivent être implantées autant en milieu urbain que rural. L'enveloppe budgétaire doit être suffisante pour couvrir le capital d'investissement et les frais d'exploitation continus. La mise à disposition de locaux dans une région à faible densité de population est plus onéreuse que dans des zones à forte densité. Au moment de décider du site d'implantation, il faudra également tenir compte de la nature du marché du travail dans les zones rurales.

**Avant de prendre une décision sur l'équilibre entre le nombre de sites implantés en milieu urbain et rural, votre SPE doit identifier les critères décisionnaires :**

- Pour les régions rurales où les emplois ressortent principalement de l'agriculture, la disponibilité d'autres types d'emplois potentiels devra influencer la décision au moment d'ouvrir une agence pour l'emploi.
- Il est important d'établir des relations avec les associations économiques et patronales locales pour jeter des passerelles vers d'autres secteurs pertinents.

① Pour plus d'informations sur l'interprétation des statistiques du marché du travail, prière de se référer à l'OIT, « International Training Compendium on labour statistics – Statistics of Employment, Unemployment, Underemployment, Economically Active Population », Organisation Internationale du Travail, Genève, 2003



## 5.3 Choix des prestataires partenaires

Les agences pour l'emploi sont des acteurs importants dans l'écosystème des services de l'emploi. Toutefois, il faudra impliquer d'autres prestataires de services.

Pour être sûr que les clients reçoivent un soutien adapté de la part du SPE, ce dernier devra coopérer avec des ONG, des organismes de formation, des AEP (guichets physiques et en ligne) et les partenaires sociaux (cf. illustration 8).

**Vous devez identifier les autres parties prenantes avec lesquelles votre SPE pourra coopérer pour offrir des services à l'emploi.**

**Illustration 8** Typologie des prestataires de services en lien avec les activités de placement

Catégorie de prestataires de services à l'emploi	Inscription/enregistrement (de postes vacants et de demandeurs d'emploi)	Mise en relation directe des demandeurs d'emploi et employeurs	Informations sur le marché du travail (collecte, analyse et distribution)	Orientation professionnelle et conseil	Formation professionnelle axée sur les besoins du marché
<b>Organismes publics</b>					
SPE	**	**	**	*	*
Services d'orientation professionnelle externes aux SPE (a)			*	**	
<b>AEP</b>					
Entreprises de placement privées	**	**		*	
Agences intérimaires	**	**	*	*	*
Prestataires de conseil et d'orientation professionnelle privés			*	**	
<b>ONG</b>					
Organisations de défenses des intérêts de personnes marginalisées ou en voie de marginalisation sur le marché du travail		*		*	*

(\*\*) activité principale; (\*) activité courante ou occasionnelle; ( ) activité rare ou nulle; (a) centre d'orientation professionnelle dans les établissements scolaires ou universités

Source : Ce tableau a été élaboré par les auteurs de l'ouvrage et discuté à l'occasion d'une session de validation en octobre 2012.

## 5.4 Evaluation et planification de l'enveloppe budgétaire

La planification budgétaire des agences pour l'emploi doit tenir compte de l'infrastructure (p. ex. informatique), de l'entretien et la maintenance des locaux ainsi que de la sécurité au poste de travail.

**Pour déterminer le montant de l'enveloppe budgétaire à attribuer à une agence pour l'emploi, votre SPE devra vérifier les facteurs à prendre en compte pour le financement :**

- les ressources allouées devront couvrir les salaires, la formation des employés, les dépenses de marketing, les loyers (salles de réunion, bureaux) et la bureautique ;
- une infrastructure informatique devra être déployée dans le but d'offrir les services de soutien (y compris les outils de mesure de la performance) ;
- un financement est également requis pour l'orientation des clients vers des prestataires de services à l'emploi complémentaires.

## 5.5 Identification des besoins en personnel

Il faudra identifier le personnel nécessaire sur la base d'évaluation du volume de clients et des services à fournir.

**Pour garantir qu'il y ait suffisamment de personnel pour proposer les services convenus, votre SPE doit définir une méthode d'évaluation du volume de clients et de la charge de travail :**

- les statistiques démographiques, notamment la distribution de la densité de population, le nombre de jeunes, et les IMT devront être analysées ;

- le nombre d'employeurs, les pratiques de recrutement, les filières de métiers et le nombre de salariés en comparaison au nombre de travailleurs indépendants devront également être recensés.

① Pour plus d'informations sur la manière d'utiliser les données pour évaluer le volume d'activités potentielles, prière de se référer à l'OIT, « Quick Guide to Interpreting the Unemployment Rate », Organisation Internationale du Travail, Genève, 2019.

## 5.6 Définition des missions du personnel

**Equipes chargée de la prestation des services**

Une agence pour l'emploi mise en place par un service de l'emploi doit remplir plusieurs **missions de base** :

1. **L'administration des bureaux** permet de développer et de déployer un plan opérationnel de façon à ce que l'agence pour l'emploi exécute le mandat que lui a confié le SPE et propose les services de base.
2. **L'inscription/l'enregistrement et les activités de placement** servent à obtenir des informa-



tions sur le passé professionnel et scolaire des clients et leurs ambitions, ce qui permet de leur proposer une assistance adéquate dans le but de trouver un emploi sûr.

3. **Les relations avec les employeurs** permettent d'obtenir des informations sur les emplois vacants disponibles dans la région qui correspondent aux qualifications, compétences et attentes des demandeurs d'emploi inscrits auprès de l'agence. Les employeurs devraient être encouragés à rendre publics leurs emplois vacants à travers les agences pour l'emploi. Conseiller les employeurs sur les ressources humaines et d'autres sujets en lien avec les relations entre les agences pour l'emploi et employeurs fait également partie des missions de base ;
4. **Les services de conseil** qui mettent à la lumière les obstacles à l'emploi auxquels font face les clients permettent de les aider à élaborer des plans individuels de transition vers l'emploi, d'évaluer leurs besoins en termes de réhabilitation, soutien financier et formation professionnelle. Apporter un soutien aux clients afin qu'ils puissent développer leurs compétences d'employabilité, des stratégies pour chercher un emploi, rédiger des CV et se préparer aux entretiens d'embauche s'inscrit également au rang des services de conseil.

### **Structures des équipes**

Pour les petites agences, le personnel devra être polyvalent et exécuter plus d'une seule tâche conformément à leur mandat. Dans ce cas, vous devrez, le cas échéant, monter une structure à deux niveaux. Les activités spécialisées requises pour les relations avec les employeurs et les conseils à apporter pourront être réalisées par des agents chevronnés, alors que les agents subalternes exécuteront des tâches d'ordre plus administratif comme les inscriptions. .

### **Rôles et responsabilités**

Les responsabilités des employés doivent être précisées dans les descriptions de postes. Il en va de même pour la qualité et quantité des résultats attendus.

#### **Direction**

La direction est essentiellement responsable du bon fonctionnement de l'agence au quotidien. Les responsabilités des cadres dirigeants englobent la gestion du budget de l'agence, les relations avec le personnel, les prestataires externes et les clients ainsi que la mise en œuvre des procédures et leur maintien.

#### **Conseillers à l'emploi**

Les conseillers à l'emploi apportent leur soutien à travers des mesures comme le profilage, la mise en relation entre demandeurs d'emploi et employeurs, l'accompagnement de façon à ce que les clients puissent trouver un emploi dans les délais fixés. Ils encouragent les entreprises à publier leurs postes à pourvoir sur le site de l'agence, les aident pour le recrutement, les questions contractuelles et relatives aux ressources humaines.

#### **Guichetiers**

Les guichetiers exécutent toutes tâches en lien avec l'accueil des clients à l'agence : répondre aux questions de base, donner des informations générales, réaliser les tâches administratives autour de l'inscription des demandeurs d'emploi. Ils orientent les clients vers le personnel chevronné pour un soutien plus spécifique.

#### **Coordinateurs de services**

Les SPE offrent des services en coopération avec de nombreux organismes partenaires. Ils sont également en relation avec différents clients internes. Il est donc important de bien coordonner toutes ces activités. Un membre de l'équipe peut se voir attribuer la responsabilité de veiller à ce que les relations entre le SPE et les autres parties prenantes se passent bien. Il

peut également intervenir pour résoudre d'éventuels problèmes et éviter toute escalade.

① Pour plus d'informations sur les structures organisationnelles des agences pour l'emploi, prière de se référer à Koeltz D., and Torres, C. I. « ILO Practitioners' Guide on Employment Service Centres. Operating Employment Service Centres », volume 2, Organisation Internationale du Travail, Genève, 2016.

## 5.7 Recrutement du personnel des agences pour l'emploi

Avant même de définir les différents services à offrir, il est impératif de se doter des capacités à recruter et former correctement les employés de l'agence et de faire une évaluation réaliste de leur productivité

**Avant de recruter le personnel dont il a besoin, votre SPE doit clairement définir :**

- les processus/méthodologies à appliquer pour évaluer le nombre de personnel dont auront besoin les agences pour l'emploi ;
- les mesures nécessaires pour garantir que le personnel adéquat soit recruté, qu'il soit bien formé et être sûr que les agences disposent de suffisamment de capacités pour proposer leurs services.

Pour s'assurer de la disponibilité de candidats appropriés satisfaisant au critère de productivité, le rôle de chaque membre de l'équipe devra être préalablement défini et le marché local de recrutement évalué. Cette démarche est impérative pour garantir que le personnel embauché dispose bien des qualifications et compétences requises au regard des besoins des usagers. Les SPE devront eux confirmer les besoins en ressources humaines et la structure organisationnelle des agences. Les descriptions de postes devront précisément définir les rôles et qualifications pour chaque poste.

## 5.8 Développement des compétences des employés des agences

Le personnel des agences pour l'emploi doit être doté des qualifications et compétences appropriées pour garantir que les capacités de services et leur qualité sont disponibles. Le SPE devra identifier le niveau de compétence des personnels en place pour s'assurer qu'ils remplissent bel et bien les critères de qualité et de productivité pour fournir les services tel que défini par le mandat de l'organisme. Suite à cette première étape, un programme de formation professionnelle et technique devra être élaboré de façon à doter les équipes des

compétences requises.

**Pour renforcer les capacités de ses employés, votre SPE doit décider de la manière dont sont identifiés leurs besoins en formation et ainsi les aider à obtenir les qualifications et compétences dont ils ont besoin :**

- L'analyse des besoins en formation (TNA) représente la première étape qui permet de définir les compétences des employés et les domaines à développer.

- Le plan de formation pour les employés doit se fonder sur les résultats de la TNA et sur la stratégie interne du SPE avec des modules spécifiques pour bien prendre en compte les besoins du SPE en question.
- Le programme de formation peut inclure des modules certifiants de conseiller à l'emploi et d'orientation professionnelle. Il peut aussi contribuer à introduire une référence sur la qualité des services proposés par le SPE.

### Fiche 6

#### Evaluation des besoins du personnel

**Comment les SPE peuvent-ils analyser les besoins de formation de leurs effectifs et les aider à développer les qualifications et compétences dont ils ont besoin selon les résultats de l'analyse ?**

Les employés des agences pour l'emploi doivent être dotés de certaines qualifications et compétences pour garantir leur capacité à fournir des services de qualité. Le réseau égyptien pour la promotion de l'emploi (NEP) est un organisme de soutien à l'emploi qui agit indépendamment du SPE. Il mène des analyses des besoins en formation afin de définir le niveau actuel de compétences de ses agents et élabore de plus des programmes de formation taillés sur mesure. Un stage de formation spécifique a été organisé pour mettre à niveau les permanents du NEP en matière de recrutement d'ouvriers. Une formation de certification des conseillers à l'emploi est proposée aux agents du NEP. Cette formation a été calquée sur celles proposées en Allemagne et adaptée aux besoins précis du NEP.

## 5.9 Sécurisation des systèmes informatiques pour les prestations de services des agences pour l'emploi

Il est recommandé d'installer des systèmes informatiques qui permettent de fournir des services spécifiques sécurisés et fiables. Dans ce contexte, il importe de se pencher sur les systèmes standards et sur ceux taillés sur mesure pour être sûr de faire le bon choix au moment où l'agence lancera ses services informatisés.

**Avant de prendre une décision par rapport au système informatique à utiliser, votre SPE doit évaluer les avantages commerciaux des différentes options et réfléchir aux fonctionnalités de**

**sécurité informatique pour protéger les données des clients et les fonds publics :**

- Des systèmes de protection des données personnelles des clients et des fonds publics devront être mis en place.
- Les employés du SPE devront être impliqués dans la spécification du cahier des charges du système informatique, les tests et l'utilisation des applications.

## 5.10 Introduction de services à l'emploi numériques

Les fonctionnalités des systèmes informatiques choisis devront permettre d'offrir des services à l'emploi numériques comme les applications mobiles et les portails en libre-service.

**Avant d'introduire une technologie numérique dans votre SPE, vous devez identifier les systèmes informatiques les mieux adaptés pour que vos clients puissent accéder aux offres en libre-**

**service et vous contacter via les canaux numériques, p. ex. la téléphonie mobile.**

Un portail en ligne devra également être mis à la disposition des clients pour qu'ils puissent configurer leurs profils personnels en ligne, postuler à des postes et, si possible, recevoir des actualisations et des notifications par des employeurs potentiels.

---

## 5.11 Stockage des dossiers des clients

Il est impératif de mettre en place un système de stockage des dossiers des clients qui soient convivial et adaptatif. Les employés des agences pour l'emploi doivent y avoir accès et faire interface avec d'autres systèmes de services à l'emploi pertinents.

**Au moment de mettre en place un système de stockage des dossiers clients, votre SPE doit identifier les fonctions dont il a besoin pour garantir un stockage sûr et un outil convivial qui permet un usage flexible des données dans le but de fournir des services de soutien aux clients :**

- Un identifiant personnel doit être attribué à chaque client pour que le personnel de l'agence et lui-même puissent accéder à son dossier.
- Les directives procédurales et des ressources humaines doivent définir les protocoles d'accès aux données personnelles des clients.
- Chaque agence pour l'emploi doit appliquer des procédures de contrôle de sécurité en se fondant sur l'évaluation des risques avec contrôle régulier de l'accès au système par la direction du centre. Les tests devront comprendre des contrôles de conformité aux procédures.
- Les brèches devront être dépistées, les procédures revues et modifiées pour réduire les risques de problèmes ultérieurs, si nécessaire.

---

## 5.12 Equilibre entre les prestations de services internes et externes intégré dans un modèle de services

Pour garantir l'efficacité des services offerts, il est impératif de maintenir un certain équilibre entre les services fournis par les agences elles-mêmes et ses partenaires externes.

**Vous devez donc veiller à ce qu'il règne un certain équilibre entre les services fournis en interne et par des prestataires externes pour assurer l'efficacité des services qu'offre votre SPE :**

- Le recours aux partenaires doit être envisagé là où leurs contributions ont vocation à améliorer l'efficacité des services fournis.
- Les partenariats doivent être prévus là où les offres permettent de proposer des formations et un soutien aux groupes les plus vulnérables, comme les personnes en situation de handicap ou les migrants.

## 5.13 Résumé et réflexions supplémentaires du réseau YouMatch

Les SPE sont des acteurs particulièrement importants de l'écosystème des services à l'emploi. Cependant, ils doivent coopérer plus étroitement avec d'autres prestataires pour que leurs services soient plus efficaces encore. Dans ce contexte, les agences de l'emploi privées jouent un rôle particulièrement important. Elles offrent des services en face-à-face et en ligne à travers des ONG, des organismes de formation, des associations d'investisseurs et économiques.

Il va falloir tenir compte de plusieurs critères clés au moment de choisir les sites où les agences pour l'emploi seront implantées. Il en faudra tant dans les zones urbaines que dans les zones rurales. Parmi ces critères figurent l'accessibilité par les transports publics et la proximité de sites de grand intérêt et des grands axes routiers. Le matériel de communication et une signalétique qui indique où se situe l'agence pour l'emploi sont des aspects particulièrement importants pour renforcer la visibilité du bâtiment. La nature du marché du travail local (p. ex. emplois essentiellement industriels ou artisanaux) est un aspect particulièrement important à prendre en compte au moment de décider où sera implantée l'agence. Dans les zones rurales, la proximité de sites touristiques peut être une source d'emplois supplémentaires et contribuer au développement d'une agence pour l'emploi. Dans les zones rurales, l'accès aux transports est crucial. Quand l'entreprise d'un employeur se situe dans une zone industrielle loin des espaces rési-

dentiels, il est tout aussi important de mettre des moyens de transport à la disposition des travailleurs. Quand une filière est prédominante dans une zone, il peut être difficile de convaincre les demandeurs d'emploi de chercher un travail dans un autre secteur.

L'enveloppe budgétaire définie au moment de planifier une agence pour l'emploi doit couvrir les salaires, les formations du personnel, les ressources pour les volontaires, le cas échéant, les actions de marketing et les publications, les actions destinées aux chercheurs d'emploi et l'infrastructure informatique en sus du bail et des services publics.

Les besoins en personnel dépendent de l'évaluation de la distribution et composition démographique (cohortes salariales par exemple), du nombre d'entreprises et d'emplois dans le voisinage, de la nature des emplois et des préférences traditionnelles de la population ainsi que du nombre d'emplois salariés par rapport au nombre de travailleurs indépendants.

Avant de décider de la gamme de services que les agences offriront, les SPE, eux, doivent définir leurs stratégies et visions. Ils doivent tenir compte de qui sont les bénéficiaires et de quels services ils ont besoin. Le juste équilibre entre les services numériques et en face-à-face s'impose en fonction des spécificités des catégories de clients. Par conséquent, les besoins en ressources humaines devront être définis et ancrés

dans un organigramme. Enfin, les descriptions de poste devront contenir des indications claires sur les rôles et responsabilités ainsi que les critères de qualification applicables.

Il peut s'avérer utile d'avoir recours au conseil d'un expert au moment d'établir un SPE de façon à mettre son savoir-faire technique et ses expériences au profit de l'équipe interne du SPE.

Il est important de déterminer le moment propice pour investir dans de nouveaux logiciels, d'actualiser les systèmes en vigueur et de se procurer des packages standards à adapter. Une analyse continue impliquant le personnel clé (notamment les utilisateurs du système informatique) doit être menée pour choisir l'approche la plus appropriée.

Le déploiement de systèmes numériques peut considérablement augmenter la pertinence des offres d'emploi, notamment pour les usagers qui ont recours aux offres en libre-service. Les portails en ligne où les annonces peuvent être publiées et les chercheurs d'emploi peuvent créer leur profil et postuler aux emplois sélectionnés, sont particulièrement utiles. L'analyse des compétences via des applications mobiles ou sur des portails en ligne où les demandeurs d'emploi peuvent répondre à des questions permet de mieux cerner leurs compétences et a de ce fait vocation à améliorer l'adéquation.

Des services complémentaires comme des formations, notamment techniques, peuvent être délocalisés là où cette méthode de prestation s'avère plus économique.



**Pour fonctionner de manière efficace, le choix du lieu d'implantation des agences pour l'emploi doit tenir compte de plusieurs facteurs clés.**

## Gestion de la performance





# 6. Gestion de la performance

## 6.1 Mise en place d'un système de gestion de la performance

L'impact des activités des SPE peut être mesuré à l'aide d'un outil de gestion de la performance qui encouragera, en outre, les employés à adopter un comportement adéquat et à atteindre les objectifs.

**Des indicateurs de performance axés sur les processus inhérents aux agences pour l'emploi devront être développés. Par conséquent, vous devez identifier les systèmes de gestion de l'emploi dont les agences ont besoin.**

Pour être efficace, votre système de gestion de la performance devra répondre aux **questions clés** suivantes :

- L'accès aux services est-il juste et équitable pour tous les clients ?
- Les objectifs fixés ont-ils été atteints ?
- Les clients, à savoir les demandeurs d'emploi et les employeurs, sont-ils satisfaits des services proposés ?
- Les services sont-ils offerts d'une manière efficace ?

### Ressources requises

Souvent, les SPE font face à des difficultés fondamentales quand ils tentent d'instaurer des systèmes de mesure de performance. Leurs ressources sont limitées, les tâches des employés ne sont que rarement codifiées, la collecte de données n'est pas normalisée, le support informatique est inexistant. Par conséquent, il n'y a pas de réelle fonction de gestion de la performance en place.

Différentes ressources sont nécessaires pour établir un système de mesure de performance. Les jeux de données doivent être complets et actualisés et les coûts et avantages relatifs qu'engendre la mesure de performance ainsi que la collecte de données doivent faire l'objet d'analyses approfondies.

### Importance des résultats

Les résultats obtenus par le système doivent s'articuler autour de mesures d'évaluation des actions et processus ayant pour but d'atteindre les objectifs. C'est ce que l'on entend par **gestion axée sur les résultats**.

La gestion axée sur les résultats présuppose la présence de plusieurs facteurs dans un SPE :

- des objectifs stratégiques globaux larges ;
- des objectifs cohérents ;
- des systèmes qui reflètent le cadre institutionnel du SPE ;
- la prise en compte de considérations politiques ;
- une approche cohérente des opérations menées sur le marché du travail.

## 6.2 Définition d'objectifs clés de performance pour les SPE

Pour mesurer la performance, il faut des objectifs, des missions et des indicateurs

**Il est important de bien comprendre les différents rôles des éléments clés de la mesure de performance**

- **Les objectifs** sont des domaines de performance opérationnelle que l'organisation doit améliorer dans le but de mettre en œuvre sa stratégie (LaMarco 2019). Pour un SPE, par exemple, cela peut contribuer à augmenter le taux d'emploi des femmes.
- **Les missions** sont un outil utilisé dans le principe de « la gestion par objectifs » établi par Drucker en 1954. Des références numériques correspondant au niveau de l'accomplissement des objectifs liés à une mission spécifique sont établies dans les SPE. Au rang des missions figurent le renvoi au taux de placement des chercheurs d'emploi et la transition vers différents types d'emploi.
- **Les indicateurs clés de performance (KPI)** sont des éléments essentiels pour mesurer les progrès réalisés pour obtenir les résultats souhaités, à savoir la réalisation des tâches par rapport à l'objectif défini. Ils mettent à la lumière les améliorations opérationnelles,

jettent une base analytique pour le processus décisionnel et contribuent à concentrer l'attention sur les champs opérationnels les plus importants. A titre d'exemple, pour un SPE, un KPI pourrait être le nombre de fiches client remplies par le guichetier. Chaque fiche doit contenir toutes les informations pertinentes pour définir les véritables besoins du demandeur d'emploi.

**Comme l'indiquent Nunn, Bickerstaff et Mitchell (2009), il est essentiel de définir des objectifs clés de votre SPE :**

- **Les objectifs clés** d'un SPE consistent à contribuer à la baisse du chômage, à promouvoir l'emploi décent et l'intégration sociale et à améliorer les conditions de vie des citoyens.
- **Les mesures intermédiaires** enregistrent les résultats directs des activités de votre SPE comme le taux de placement suite à la réorientation d'un demandeur d'emploi ainsi que la transition vers différents types d'emploi.
- **Les mesures finales** enregistrent la contribution de votre SPE au regard du fonctionnement d'un marché du travail globalement amélioré, comme le taux d'emploi ou de chômage.

## 6.3 Définition des mesures du processus

Pour que leur système de gestion de la performance soit efficace, les agences pour l'emploi doivent mesurer les intrants, les résultats, les impacts et les processus (cf. illustration 9).

**Avant de songer à analyser le processus, vous devez :**

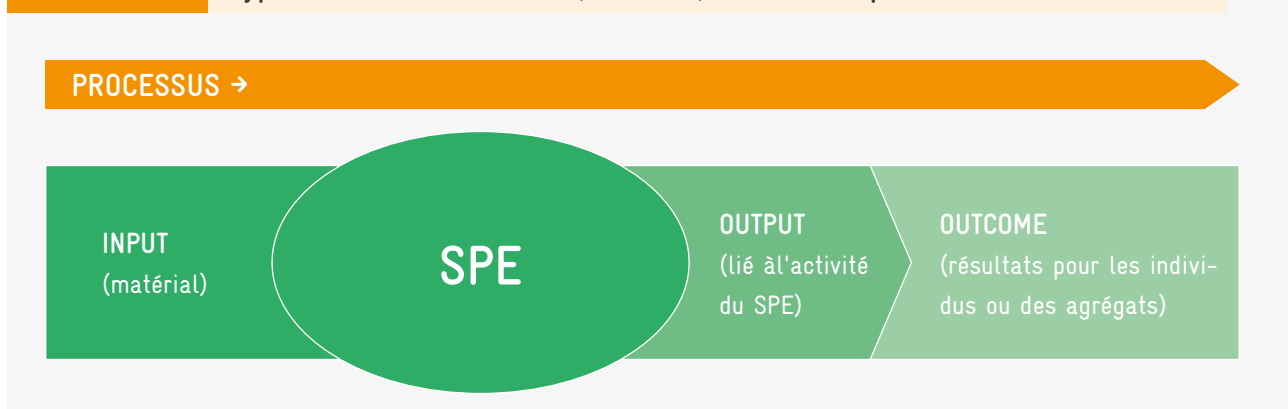
- identifier les principaux intrants, extrants (résultats et impacts) présents dans votre SPE et réfléchir à la manière de les quantifier ;
- identifier les principaux processus de votre agence pour l'emploi et comment mesurer son efficacité.

La mesure des intrants permet d'obtenir une comparaison des relations entre les ressources (p. ex. le budget RH) et la performance.

La mesure des résultats peut comporter le

taux de pénétration sur le marché du travail, le nombre de demandeurs d'emploi inscrits, le nombre d'employés qui continuent à travailler et le nombre de plans d'action individuels établis.

### Illustration 9 Types de mesures - intrants, extrants, résultats et processus



Source : Weishaupt, J. T., 'Establishing and Operating Performance Management in Public Employment Services'. Analytic Paper for the European Network of Public Employment Services, European Commission's Mutual Learning Programme for Public Employment Services in collaboration with ICF International, March 2016, Page 8.

## 6.4 Mise en œuvre de la gestion de la performance

### 6.4.1 Intrants

Pour être efficaces, les SPE doivent évaluer les impacts des actions menées dans le cadre des services et des programmes.

**La première étape pour mettre en place un système de gestion de la performance consiste à spécifier les actions à mener dans le cadre des services et programmes proposés par le SPE dans votre pays.**

L'efficacité des contributions des différents intrants au lancement du processus de l'agence pour l'emploi va déterminer le succès des services que propose le SPE. A titre d'exemple soient nommés les frais du personnel et des programmes ainsi que la mise à disposition de locaux et de l'infrastructure.

### 6.4.2 Extrants - Résultats

Il est impératif d'identifier les écarts entre les résultats escomptés et ceux engendrés par le processus pour évaluer les services et les programmes.

**Vous devez définir les effets que vous souhaitez obtenir grâce aux services et programmes de votre SPE et réfléchir à une méthode pour mesurer les écarts entre vos attentes et les résultats obtenus.**

Les **résultats** obtenus par le SPE sont déterminants pour obtenir **l'impact** politique souhaité.

Mesurer les résultats permet d'enregistrer le type d'activités entreprises comme par exemple le nombre

- d'emplois vacants ;
- d'entretiens menés avec les demandeurs d'emploi ;
- de réorientations vers des prestataires tiers, entre autres des organismes de formations.

Les résultats permettent de mesurer le volume des activités sans pour autant en évaluer le succès, par exemple le nombre de personnes intégrées dans le marché du travail.

### 6.4.3 Extrants - Impact

Les buts fixés en termes de performance représentent un instrument et non une fin en soi. Par conséquent, il est parfaitement acceptable de ne pas tous les atteindre.

**Pour que vos buts de performance soient réellement utiles, vous devez définir les impacts politiques que vous souhaitez engendrer avec les activités de votre SPE et la manière dont vous allez vous servir de vos buts de performance pour les atteindre.**

Les systèmes de mesure de performance sont des instruments au service de tous les employés et cadres supérieurs de SPE et de l'organisation plus large qui a pour vocation de promouvoir l'amélioration des opérations du marché du travail.

Les données sur la performance fournissent d'importantes informations sur les forces des SPE, mais aussi sur les domaines à améliorer. Il s'agit d'un moteur favorisant la culture d'apprentissage en vue d'une « amélioration continue ».

### 6.4.4 Buts

Pour être significatifs, les buts doivent être **SMART** (spécifiques, mesurables, réalistes et limités dans le temps), ventilés et doivent faciliter l'accomplissement des objectifs. Ils doivent préciser ce qui doit être fourni, conformément à quelle norme et dans quel délai.

**Vous devez définir :**

- les buts SMART que vous allez appliquer pour évaluer l'accomplissement des objectifs de votre SPE ;
- comment formuler les buts par catégorie ventilée.

Les buts doivent être ventilés selon les domaines suivants :

- catégories de clients ;
- services proposés ;
- catégories de programme du marché du travail ;
- types d'emplois occupés par les clients ;
- secteurs économiques des postes à pourvoir ;
- différents niveaux opérationnels, p. ex. agence locale.

Chaque personne doit être intégrée dans le système conformément aux indicateurs suivants :

- âge
- sexe
- niveau d'enseignement
- expériences professionnelles précédentes
- handicap
- période de chômage
- autres obstacles s'opposant à son intégration sur le marché du travail.

**Les buts** montrent si les indicateurs de performance ont été réalisés. Ils peuvent être définis comme suit :

- **Impact des opérations sur l'emploi** sur la base du nombre total de bénéficiaires employés six mois après avoir reçu un soutien spécifique de la part de l'agence pour l'emploi ou participé à un programme de formation ;
- **Coût moyen par placement** sur la base des coûts totaux du service/programme par rapport au nombre total de participants embauchés ;
- **Taux d'emplois vacants pourvus** sur la base du nombre de postes à pourvoir identifiés par rapport au nombre total d'emplois vacants notifiés.

Source : OIT, « Monitoring and evaluation of youth employment programmes: A learning guide », Organisation Internationale du Travail, Genève, 2013.

### 6.4.5 Indicateurs

Pour encourager le personnel à adopter un comportement approprié qui permettra d'atteindre les objectifs, les indicateurs de performance doivent être élaborés sur la base des processus de l'agence pour l'emploi.

**Vous devez définir :**

- Les indicateurs dont vous aurez besoin pour favoriser les activités des SPE qui contribuent à atteindre les objectifs ;
- Les mesures d'incitation à introduire pour motiver le personnel à atteindre les objectifs.

Des rapports portant sur les indicateurs doivent être rédigés sur une base mensuelle, puis résumés dans des bilans semestriels et annuels. Ils peuvent se fonder sur les **données** suivantes que les SPE devront enregistrer :

- Nombre d'inscriptions ;
- Inscription ou non des chercheurs d'emploi sur le registre ;

- Nombre de demandeurs d'emploi orientés vers un emploi ou un PAMT, p. ex. programmes de formation ;
- Emplois vacants publiés par les employeurs et postes vacants pourvus.

Les spécifications suivantes peuvent être utiles pour identifier plus précisément les indicateurs à utiliser :

- **Services offerts** par le SPE comme la mise à disposition d'informations, de conseils, d'orientation professionnelle, de plans d'emploi individuels et de bourses d'emploi ;
- **Réorientation des clients** des SPE vers différents **programmes du marché du travail** comme les formations du marché du travail, les emplois subventionnés, le soutien aux activités indépendantes, les travaux publics ;
- Saisie des caractéristiques des **offres d'emploi** comme la nature de l'emploi (salarié/travail indépendant), le contrat, la durée, le salaire moyen, les qualifications et compétences requises/dossiers sur le placement, le lien entre les programmes de formation auxquels ont participé les demandeurs d'emploi et les placements ;
- Retracement des informations sur les **emplois vacants** publiées par le SPE comme le métier, la catégorie et le groupe, la taille de l'entreprise, le secteur économique, le niveau de qualification requis pour le poste.

### 6.4.6 Plan de suivi

Pour augmenter l'efficacité de la gestion de la performance, un suivi régulier de l'accomplissement des objectifs et des progrès réalisés par rapport aux mesures respectives s'impose.

La structure du **plan de suivi** devrait suivre le modèle de la structure indiquée dans les tableaux 2 et 3 ci-après :

**Tableau 2** Exemple d'un plan de suivi

Output		Indicateur	Référence	but et jalons	Méthode de collecte et source des données	Fréquence de la collecte de données	Responsable de la collecte des données	Ressources	Risques
O.I.		ID.I.1							
		ID.I.2							
O.II.		ID.II.1							
		ID.II.2							
O.III.		ID.III.1							
		ID.III.3							

Source : YouMatch

**Tableau 3** Annotations et explications du plan de suivi contenu dans le tableau 2

Résultats	Cf. chapitre 6.4.2
Indicateur	Cf. chapitre 6.4.5
Référence	Les valeurs de référence des indicateurs permettent de mesurer la situation avant et après la mise en œuvre d'une mesure ou d'un projet. Elles donnent les valeurs initiales pour mesurer les résultats et, de ce fait, assurer que le projet puisse être évalué. Les éventuels changements ainsi que leur ampleur ne peuvent être mesurés que si des données de référence sont disponibles dès le début du projet.
But et jalons	Pour prouver les progrès réalisés grâce à une opération, les indicateurs ne se fondent pas uniquement sur les valeurs de référence et des buts. Les étapes intermédiaires, à savoir les jalons, font aussi l'objet de mesures. Ces jalons sont essentiels pour le pilotage des projets dans la mesure où ils indiquent l'état d'avancement des projets par rapport aux objectifs à atteindre. Cela permet de vérifier si le projet se trouve encore sur la bonne voie ou si des mesures correctives doivent être prises.
Méthode de collecte et sources des données	Description par indicateur pour voir si vous préférez recourir à des données secondaires ou collecter des données primaires et décider de la méthode quantitative ou qualitative que vous souhaitez utiliser pour collecter des données.
Fréquence de la collecte des données	Vous devez définir la fréquence et le moment de la collecte des données pour chaque indicateur.
Responsable de la collecte des données	Vous devez nommer une personne responsable de la collecte et de l'analyse des données pour chaque indicateur.
Ressources	Les ressources englobent les ressources humaines et financières dont vous avez besoin pour collecter les données et surveiller les indicateurs. Il peut s'agir, par exemple, du temps nécessaire pour élaborer un questionnaire ou des honoraires du conseiller en charge de réaliser l'étude de référence.
Risques	Explication des risques spécifiques liés à la collecte et au suivi des données et qui peuvent entraver l'utilité d'un indicateur.

Source : YouMatch

## 6.5 Promotion d'une culture de gestion digne de confiance

Une culture d'appropriation, de confiance et d'engagement est de mise dans une organisation si les systèmes de mesure de performance doivent réellement servir à améliorer les impacts.

**Pour créer un environnement propice à la mise en œuvre d'un système de gestion de la performance efficace dans votre SPE, vous devez identifier dans quelle mesure une culture ouverte et digne de confiance peut être développée dans le but de favoriser l'amélioration de la performance :**

- Le SPE devra promouvoir une culture empreinte de transparence dont le but est de fournir les meilleurs résultats possibles à ses clients ;
- Les responsabilités de chaque personne et équipe devront être claires. L'esprit de coopération devra être assimilé et la responsabilisation de chacun encouragée ;
- Le personnel de première ligne devra être encouragé à renforcer les capacités des autres à travers son esprit novateur ;
- Le personnel de première ligne devra également proposer des améliorations au niveau des systèmes et des processus qui contribueront à des résultats de grande qualité et des services améliorés.

### Fiche 7

#### Déploiement d'une culture ouverte et digne de confiance dans un SPE

**Comment instaurer une culture ouverte et digne de confiance dans un SPE dans le but d'améliorer la performance ?**

Une culture d'appropriation, de confiance et d'engagement est de mise dans une organisation qui souhaite améliorer ses impacts grâce à la mesure de performance. Au **Maroc**, le SPE utilise différents canaux pour garantir un échange d'informations fluide et transparent entre les cadres dirigeants et le personnel à tous les niveaux. L'objectif consiste à adopter une approche de gestion où les cadres passent régulièrement en revue les progrès et opérations réalisés par le personnel. Le dialogue avec la direction est renforcé par l'utilisation de différents médias : bulletins électroniques internes, entretiens gestion qualité, tableaux de bord des performances et documents précisant l'engagement envers le personnel. Des enquêtes de satisfaction du personnel sont régulièrement menées. La direction y réagit ensuite en rebondissant sur les thématiques soulevées par les employés dans les sondages. Des moments d'échange individuel et en groupe sont prévus à l'occasion des réunions d'équipe qui se tiennent régulièrement, d'ateliers participatifs, de sessions de remue-méninges et d'entretien annuel du personnel pour évaluer le travail, les progrès et performances réalisés.

L'intention étant de veiller à ce que le soutien de la direction soit clair et partagé pour garantir un certain niveau des services en fonction des ressources disponibles. Le tout est renforcé par une délégation déployée par la direction dont le rôle est celui d'animateur et d'interface. Toutes ces mesures visent à favoriser tant que possible la participation active des employés et augmenter le degré de responsabilisation en fonction de leur niveau d'implication.

## 6.6 Initier des dialogues de performance

Un dialogue ouvert entre les membres de la direction et les employés et le fait de tirer des leçons des erreurs commises sont des éléments fondamentaux d'une amélioration continue de la performance.

**Pour instaurer un dialogue efficace sur la performance, vous devez d'abord identifier les mécanismes dont vous avez besoin pour établir une culture ouverte de dialogue sur la performance entre la direction et les employés de votre SPE.**

La mesure de performance doit être conçue de façon à entraver la création de mesures d'encouragement perverses.

Un **dialogue** régulier sur la performance doit être organisé pour encourager le feedback et le flux d'informations bidirectionnel entre les employés et la direction.

Peuvent faire partie des mesures envisagées :

- les bulletins électroniques ;
- les entretiens sur la gestion qualité ;
- les tableaux de bord de performance qui contiennent des analyses contextuelles ;
- des réunions d'équipe ;
- des enquêtes de satisfaction du personnel menées à intervalles réguliers ;
- des moments réservés un feedback multidirectionnel

Des **référentiels internes** entre des îlots de bureaux peuvent servir à promouvoir les bonnes pratiques et à identifier les problèmes cachés sur lesquels il est important de se pencher.

① Pour plus d'informations sur l'instauration de systèmes de gestion de la performance dans les SPE, prière de se référer à Pieterse, W., en coopération avec l'ICF, « Getting Started with KPIs – A study guide on creating KPIs and Measuring Success for PES », Commission européenne, 2019.

## 6.7 Résumé et réflexions supplémentaires du réseau YouMatch

De nombreux pays de l'Afrique subsaharienne et du Moyen-orient ne fournissent que des services de base et ne disposent que de ressources TIC limitées. Par conséquent, les services ne sont que rarement efficaces. Cependant, le fait qu'il existe des structures de SPE jette la base même de services améliorés au profit des chercheurs d'emploi et des employeurs ainsi que de la lutte contre l'emploi dissimulé.

Souvent, les compétences des SPE et d'autres organismes gouvernementaux se recoupent, réduisant ainsi l'efficacité des SPE. En ASS et au MENA, la promotion restreinte des services proposés par les agences pour l'emploi peut juguler l'intérêt des clients. Les SPE ne disposent

pas forcément de ressources suffisantes ou d'employés formés et la coopération avec d'autres prestataires de service à l'emploi, dont les agences privées, peut manquer de coordination. Par conséquent, la réputation des SPE risque d'en pâtir et d'entraver le soutien accordé par le gouvernement.

Les SPE doivent renforcer leurs partenariats avec les employeurs. Les AEP, quant à elles, doivent améliorer leur communication, y compris en investissant dans les TIC pour améliorer leur rapport coût-efficacité. Les gouvernements devront revoir et alléger leurs vastes systèmes d'attribution d'aide ainsi que leurs structures administratives dans le but d'améliorer la co-



ordination des services et d'éviter des doublons coûteux.

Il faudra concevoir des systèmes efficaces de gestion de la performance pour répondre aux quatre questions clés : L'accès aux services est-il juste et équitable pour tous les clients ? Les impacts souhaités ont-ils été obtenus ? Les clients, demandeurs d'emploi et entreprises, sont-ils satisfaits des services proposés ? La manière dont les services sont fournis, est-elle efficace ?

Les SPE détiennent d'innombrables informations qui permettent de mesurer la performance. Cependant, leurs méthodes de collecte et de rapport ne suivent que rarement une logique claire. Les SPE ont besoin d'un cadre axé sur les résultats qui contient des mesures favorables et conformes à leurs objectifs. Ce cadre devra se fonder sur des résultats tirés de jeux de données analysés par des systèmes de mesures que les employés comprennent. Il est nécessaire d'avoir une déclaration d'impacts qui mesure le résultat des actions à court terme et les changements à long terme (entre autres la réduction du taux de chômage des jeunes sur cinq ans). Il va falloir, d'une part, identifier les ressources nécessaires afin d'atteindre les niveaux de performance ciblés et instaurer des systèmes d'analyse efficaces, d'autre part. Il faudra disposer de données robustes et actuelles, néanmoins économiques, pour renforcer les paramètres de performance introduits pour lutter contre les mesures d'encouragement perverses. Les performances ciblées doivent être SMART (spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et limitées dans le temps). Il est impératif de veiller à ce que les systèmes de performance réussissent à motiver le personnel, qui peut être débordé, voire démotivé. Les buts fixés doivent permettre de ventiler les données par catégorie de clients et niveau d'emploi, jusqu'au bureau local. Il est tout aussi important de savoir que les systèmes de performance

agissent de manière différente à différents niveaux de l'organisation.

Les systèmes de mesure de performance doivent motiver les employés, reconnaître leurs contributions et favoriser leur esprit novateur plutôt que de le réfréner. Cela nécessite une culture managériale ouverte et empreinte de confiance. Un environnement positif met en avant les qualités et identifie les systèmes de mesure de performance comme instrument d'apprentissage et d'amélioration continue. Les champs qui ont besoin d'être améliorés sont reconnus et analysés pour pouvoir proposer des services améliorés après examen des impacts. Une culture ouverte de dialogue doit inclure un feedback régulier sur la performance permettant ainsi à la direction d'encourager le personnel de première ligne et le niveau intermédiaire à apporter leurs contributions et de renforcer leurs capacités.



## Coopérations entre acteurs du marché et partenariats publics privés



# 7. Coopérations entre acteurs du marché et partenariats publics privés

## 7.1 Identification des champs de coopération et des partenaires appropriés

Pour optimiser les capacités du personnel et utiliser les ressources financières de manière efficiente, les SPE doivent combiner leurs services avec ceux de prestataires de services à l'emploi et coordonner les offres. Cette démarche permet de mettre en commun les connaissances et le savoir-faire et donc d'augmenter le taux de couverture, notamment en milieu rural.

**La première étape de l'élaboration d'une stratégie de partenariat pour votre SPE consiste à identifier les services à l'emploi que pourraient fournir d'autres acteurs du marché en coopération avec votre organisation.**

Ensuite, vous devez identifier les organisations

**avec lesquelles vous souhaitez développer un partenariat :**

- Les SPE devront systématiquement passer en revue leurs capacités pour offrir des services de base, identifier les écarts et les domaines potentiels d'expansion ainsi que le meilleur moyen d'obtenir des financements supplémentaires.
- Les critères de base de tout partenariat sont la durabilité, les potentiels d'impact et la capacité à intégrer des alliances opérationnelles.
- La cartographie des services doit déceler les silos et les doublons au niveau des services proposés et permettre de se concentrer sur les écarts à combler.

### Fiche 8

#### Services à l'emploi proposés par d'autres intervenants

**Quels services à l'emploi peuvent être envisagés dans le cadre d'un partenariat entre les SPE et d'autres prestataires ?**

Pour optimiser les capacités du personnel et faire un usage efficient des ressources financières, les SPE devront combiner leurs services avec ceux de prestataires de services à l'emploi et coordonner les offres. Le SPE du **Botswana** entretient des partenariats avec des ONG qui proposent des services d'adéquation entre l'offre et la demande pour les groupes de personnes socialement défavorisées et les placent soit sur le marché privé, soit dans des projets communautaires. Les autorités locales d'entrepreneurs (LEA) et le SPE coopèrent pour fournir des formations de développement des compétences aux employeurs dans le but d'améliorer les chances de placement des jeunes chômeurs et des jeunes diplômés. Les LEA proposent également des formations sur les compétences entrepreneuriales.

## Fiche 9

## Coopération entre les agences béninoises pour offrir des conseils d'orientation professionnelle

Au **Bénin**, l'Agence Nationale pour l'emploi (ANPE) a lancé un modèle collaboratif pour organiser les connaissances et le savoir-faire en termes de conseils à l'emploi et d'orientation professionnelle. Les employeurs et professionnels de différents secteurs qui connaissent des difficultés à recruter, sont invités à y participer. Alors que les choix de carrière sont traditionnellement déterminés par le contexte et sous l'influence de la famille plutôt que par les IMT, l'objectif consiste à influencer les choix de projets professionnels des jeunes et d'améliorer l'alignement entre l'enseignement, la formation professionnelle et les besoins requis pour l'emploi envisagé. L'ANPE organise des expositions où les employeurs et les travailleurs des secteurs ciblés, avec le soutien des conseillers du SPE, animent des tables rondes avec les jeunes. Ces sessions servent à promouvoir les opportunités et à identifier et défier les facteurs qui risquent de décourager les clients à poursuivre leur voie professionnelle dans des filières en pleine croissance.

Sources : Etudes de cas – Andersen, T., Feler, L. and Schulz, L., The role of Employment Service Providers – Guide to anticipating and matching skills and jobs, Volume 4, Offices des publications de l'Union européenne, Luxembourg. Guide publié en coopération entre l'Organisation Internationale du Travail, la Fondation européenne pour la formation et le Centre européen pour le développement de la formation professionnelle, 2015

Maixent, D. (2012) The predictive management of underemployment and unemployment in Benin: The Jobs Saturday case. Présentation faite à l'occasion du 9ème Congrès mondial de l'AMSEP qui s'est tenu à Séoul du 26 au 29 juin 2012.

## 7.2 Etablissement d'un cadre réglementaire

Les dispositions relatives aux partenariats gouvernementaux peuvent être formels, informels ou contractuels. Pour être efficaces, les partenariats doivent être axés sur les résultats et les objectifs et les compétences des partenaires clairement définis.

**Au moment d'établir un cadre réglementaire, votre organisation devra décider :**

- quel genre de gouvernance est le mieux adapté à votre partenariat pour construire les relations mutuelles : formel, informel ou contractuel ;
- comment réguler les agences de l'emploi privées (AEP) et les agences intérimaires pour que les services proposés aux clients aient le plus grand impact possible ;

→ quelles seront les compétences de votre SPE et celles des autres parties prenantes dans les services proposés dans le cadre de votre partenariat.

Dans le but d'obtenir le meilleur engagement possible de la part de tous les partenaires, les intérêts des uns et des autres doivent concorder.

Bien que des contrats juridiques ne soient pas requis, avoir une vue d'ensemble sur les accords non-commerciaux, les déclarations d'intention et mémorandums d'entente ajouteront de la valeur à de nombreux partenariats.

## Fiche 10

## Partage d'information entre SPE et AEP

Des instruments de coopération entre SPE et AEP existent dans beaucoup de pays. En **Lituanie**, le SPE et les AEP échangent des informations. Dans ce contexte, les AEP sont tenues au courant de la situation actuelle du marché du travail et des dernières évolutions. Les AEP peuvent proposer leurs activités dans les locaux du SPE. En **Pologne**, AEP et SPE échangent des informations sur les chercheurs d'emploi et organisent des bourses d'emploi ensemble. Ils coopèrent étroitement pour pourvoir les emplois vacants. La liste des AEP est publiée sur le site web du SPE de Slovaquie et la distribuée dans ses locaux.

Source : Barbier, J.-P., Hansen, E. and Samorodov, A., « Public-Private Partnerships in Employment Services ». Skills Working Paper No. 17, Organisation Internationale du Travail, Genève, 2003.

## Fiche 11

## Réglementation efficace des agences de l'emploi privées

Le **SPE nigérian** dispose d'un mandat législatif qui lui confère le droit de réguler les activités des AEP, y compris des entreprises de placement présentes dans le pays. De plus, des règles et réglementations générales ont été élaborées dans le but de guider leurs opérations. Afin de renforcer les cadres réglementaires et dans la conviction qu'il n'y a pas plus efficace que l'application des principes de l'auto-régulation, le SPE du Nigeria, en coopération avec l'OIT, a développé un code de bonne conduite pour les AEP homologuées membres de l'Association Nigériane de gestion des ressources humaines (HuCaPAN).

Le code vise à faciliter une approche fondée sur des principes pour maintenir et améliorer la cohérence, l'équité, la transparence, la responsabilité et la diversité dans les pratiques de recrutement. Il a pour but de fournir aux AEP un guide clair et concis de l'approche qu'ils doivent adopter pour garantir un processus équitable, ouvert et transparent qui produit un résultat de qualité et qui suscite la confiance du public. Il est destiné à contribuer au développement des bonnes pratiques dans le domaine du recrutement et du développement général du capital humain. Le code reconnaît que les AEP ont besoin d'une certaine flexibilité pour gérer de manière efficace et efficiente la diversité des services qu'ils fournissent, tandis que tous les accords signés dans le cadre du code doivent respecter la législation concernée en matière d'emploi et d'égalité.

Source: Document produced by HuCaPAN to codify their 2014 agreement with the Nigerian Government; for further information refer to: <http://hucapan.org/resources/>

- ① Pour plus d'informations sur la gestion des partenariats entre SPE et AEP, prière de se référer à l'OIT, « Guide to Private Employment Agencies: Regulation, monitoring and enforcement, International Labour Office », Genève, 2007 et au document de travail n° 226 de l'OIT sur les partenariats et à l'Organisation Internationale du Travail « Partnerships and contractors in the delivery of employment services and ALMPs: a literature review », Organisation Internationale du Travail, Genève, 2017

## 7.3 Mobilisation de partenaires potentiels et lancement de coopérations

Les acteurs du marché doivent être encouragés à joindre les partenariats avec les SPE et comprendre les avantages d'une telle coopération.

**Vous devez trouver comment faire comprendre aux partenaires potentiels de votre SPE que vous partagez les mêmes intérêts intrinsèques et extrinsèques.**

### Fiche 12

#### Services d'orientation professionnelle fournis par des partenaires privés

**Le système d'orientation professionnelle des Philippines** a été fondé en 1983 et est reconnu comme pionnier des services d'orientation professionnelle dans les économies en développement et celles en transition. Il fournit des conseils d'orientation et des programmes de formation dont le mentorat, l'accompagnement et les programmes de transition pour les salariés licenciés. Ces mesures impliquent des formations pour une reconversion vers des emplois dépendants ou indépendants après la fermeture des entreprises.

Source : Watts, A. G. and Fretwell, D. H., 'Public policies for career development: Case studies and emerging issues to designing career information and guidance in developing and transition economies', Report No. 28598, World Bank, 3 January 2004, available at <http://www-wds.worldbank.org>

### Fiche 13

#### Coopération public-privé pour renforcer les capacités des AEP

Conformément à l'article 17 de la Convention 88 de l'OIT portant sur les agences de l'emploi privées, le **SPE du Nigeria** coopère avec l'association nigérienne de gestion des ressources humaines (HuCaPAN) depuis 2014. Cette fédération qui regroupe les AEP homologuées, organise des ateliers annuels pour renforcer les capacités des organismes privés de l'emploi. Ces événements ont été lancés par le SPE comme opération stratégique de façon à construire les AEP, notamment les compétences des entreprises de placement, dans le domaine de la promotion du travail décent pour les emplois contractuels, et à renforcer le cadre réglementaire existant. Cette coopération fournit une plateforme d'interaction et d'échange d'idées sur les plus importantes questions de l'administration du travail que sont celles liées aux AEP.

## 7.4 Coordination de la coopération et communication avec les partenaires

Pour être couronnés de succès, les partenariats doivent coordonner les contributions des parties prenantes et clairement communiquer les décisions à toutes les organisations impliquées.

**Vous devez commencer par identifier les mesures dont vous avez besoin pour assurer la bonne coordination de la coopération et communiquer sur les activités de vos partenaires à toutes les parties prenantes :**

- Pour une coordination efficace, les partenaires doivent se mettre d'accord sur les contributions des uns et des autres ainsi que sur les actions réciproques à enregistrer d'une manière appropriée.
- Pour les accords informels, une déclaration générale d'intention de coopération peut être suffisante et contenir des dispositions plus détaillées pour ancrer une collaboration plus étroite.
- Les conventions de gouvernance des partenariats doivent inclure la mise en place d'un comité de pilotage pour communiquer les résultats au sein des organismes participants mais aussi à des acteurs externes dont les clients des SPE.

### Fiche 14

#### Registres publics des AEP aux Philippines et à Singapour

Il existe des exemples de registres publics des AEP homologuées dans des pays comme Singapour et **les Philippines** dont le but est d'accroître la transparence sur le marché du placement. Ces deux pays ont établi une liste de toutes les agences homologuées qui a été publiée sur Internet. Cela permet aux chercheurs d'emploi de vérifier à l'avance, si l'agence vers laquelle ils se tournent est effectivement homologuée ou non. De plus, les Philippines ont inclus des détails sur les AEP qui ont été retirées du registre, bannies ou dont les activités ont été suspendues, dont l'homologation a été révoquée ou dont le renouvellement de l'homologation a été refusé.

Sources : Singapour <https://www.mom.gov.sg>  
Les Philippines <https://www.poea.gov.ph>

## 7.5 Suivi des coopérations et des résultats

Pour tirer le maximum de profit du travail en collaboration, la performance doit être mesurée en continu pour relever les bonnes pratiques et les progrès.

**Vous devez identifier :**

- les mesures à appliquer par votre SPE pour établir un suivi des opérations réalisées dans le cadre de votre partenariat et évaluer les impacts qui en découlent ;
- la meilleure manière de partager le savoir-

faire, les connaissances et les bonnes pratiques entre votre SPE et vos partenaires.

**Les accords de coopération** doivent attester le nombre et la qualité attendus des réorientations de vos clients vers d'autres agences, si possible sur la base de buts SMART.

Des mesures appropriées pour **évaluer les progrès** et **uniformiser le feedback** sont nécessaires.

Les buts doivent être pertinents pour les activités internes et le **suivi des coopérations**.

---

## 7.6 Révision des avantages des partenariats

Pour vérifier si un partenariat continue à jouer son rôle en ajoutant de la valeur, la gouvernance du partenariat et ses objectifs doivent faire l'objet de révisions régulières.

**Vous devez établir des systèmes de révision appropriés préalablement déterminés et définir la fréquence des révisions sur la base desquelles vous pouvez revoir les avantages et l'efficacité des partenariats entre les différents services à l'emploi :**

- Les comités de pilotage des partenariats devront se réunir à intervalles réguliers pour examiner les résultats.

- Les accords devront prévoir des solutions pour résoudre les difficultés qui surgissent pendant les affaires quotidiennes. Des réunions de liaison doivent être organisées sur une base trimestrielle, le cas échéant, avec des révisions officielles une fois par an ;
- Une procédure de révision officielle devra englober une évaluation intégrale de la valeur ajoutée apportée par le partenariat, une liste des succès, les champs à améliorer, les besoins de changements conséquents et, enfin, les décisions sur les opérations à mener ensemble à l'avenir dans le cadre des différents partenariats.

---

## 7.7 Résumé et réflexions supplémentaires du réseau YouMatch

La coopération dans le cadre de partenariats peut être utile aux SPE, si elle encourage la complémentarité, éradique les doublons, tire

profit des avantages des effets de synergie et fait un usage efficient des ressources disponibles. Les prestataires de services à l'emploi



peuvent coopérer avec leur SPE si les services qu'ils fournissent résident dans les domaines de l'inscription, l'orientation professionnelle, du rapprochement entre l'offre et la demande d'emploi et du placement, du développement des compétences, du soutien aux programmes d'emploi des jeunes et de l'entreprenariat ainsi que de l'assistance aux employés à la fin de guerres civiles. Dans les pays membres de You-Match, les partenariats peuvent aider les SPE à surmonter les défis en termes de capacités, à promouvoir les services à l'emploi et leur accès à toute la population, notamment aux jeunes et aux femmes.

S'ils veulent être couronnés de succès, les partenariats devront être établis sur la base de relations gagnant-gagnant, ce qui présuppose d'avoir des objectifs et visions communs qui se reflètent dans une stratégie partagée et des programmes communs. Le rôle des différents partenaires devra être défini d'emblée (en misant sur les forces de chaque partenaire) et les bénéfices du partenariat évalués. Pour identifier les bons partenaires, les SPE devront examiner les acteurs du marché et voir quels organismes fournissent les services à l'emploi.

Le moyen de gouvernance le mieux adapté au partenariat doit être identifié au cas par cas. Les accords formels et informels comportent tous les deux des avantages et des inconvénients. Certaines situations sont plus propices à des accords formels, notamment quand des impacts clairs sont de mise et la responsabilité civile engagée. Cependant, les accords formels peuvent s'enliser dans la bureaucratie et perdre de leur flexibilité. Les accords informels peuvent être particulièrement appropriés aux spécificités locales et favoriser la créativité. Néanmoins, il est important de ne pas perdre de vue les rôles et compétences des différentes parties impliquées et de les définir précisément. Que le mode de gouvernance choisi soit formel ou informel, le cadre réglementaire doit com-

porter des standards prédéfinis pour optimiser les impacts à travers la coopération. Un mode de résolution des litiges doit être mis en place. Les SPE doivent établir des comités de suivi et d'évaluation qui reflètent la composition du partenariat. Ces comités doivent s'entendre sur les objectifs, les mesures/indicateurs, les principaux objectifs, les méthodes de suivi et de rapport, les systèmes et protocoles pour collecter les données et les diffuser.

Le marketing et les stratégies de communication numérique doivent servir à accroître la notoriété des partenariats auprès des clients et à encourager les acteurs du marché à s'engager après avoir identifié les situations gagnant-gagnant. Les SPE doivent par ailleurs promouvoir l'inclusion sociale et l'emploi. D'autres partenaires, quant à eux, peuvent être attirés par la mise en commun potentielle des ressources et le partage des connaissances et du financement. Les résultats obtenus dans le cadre des partenariats peuvent être collectés sur une base mensuelle et trimestrielle, alors que l'impact global du partenariat peut être mesuré tous les trois à quatre ans en fonction de la durée de l'accord. L'évaluation de l'impact doit tenir compte des effets socio-économiques engendrés sur les clients.

Le principal obstacle à un partenariat efficace réside dans le manque d'implication des différents partenaires. Pour y parer, la valeur ajoutée par les différentes parties prenantes doit être évaluée en continu. Les restrictions concernant les contacts en face à face à cause de la pandémie du coronavirus ont limité les activités des partenariats. Toutefois, le recours accru aux services en ligne peut compenser cette entrave.

## 8. Suivi et évaluation des progrès avec le logiciel SamPES

### 8.1 En quête d'une amélioration continue de la qualité des services proposés

Pour que les services proposés par un SPE soient couronnés de succès, ils vont devoir être déployés de manière progressive : la première phase étant le développement de services de base et la seconde l'élargissement progressif vers un système plus sophistiqué et intégré qui inclut des systèmes de gestion de la performance.

La mise en œuvre d'activités clés conformément aux chapitre 4 à 7 du présent référentiel permet de jeter les bases nécessaires pour établir une agence pour l'emploi. L'amélioration conti-

nue des services est importante pour construire et asseoir la réputation du SPE et convaincre les chercheurs d'emploi et les employeurs d'utiliser ses services.

Vous devez réfléchir à établir un suivi et une évaluation des services pour tirer des leçons de ce qui a bien marché et ce qui doit être amélioré. Pour attirer encore plus d'utilisateurs, votre SPE doit mettre les besoins des clients au cœur de son modèle de prestation de services. Cela signifie que vous devez chercher à améliorer la qualité de vos services en continu.

### 8.2 SamPES - Un outil d'évaluation

L'AMSEP a développé un outil d'auto-évaluation appelé SamPES. Ce logiciel se fonde sur une approche structurée pour l'analyse continue des services des SPE. SamPES décrit sept domaines principaux sur lesquels il est importants de se concentrer pour évaluer la qualité de la performance des SPE et développer des services axés sur les clients tel qu'indiqué dans l'illustration 10 ci-après.

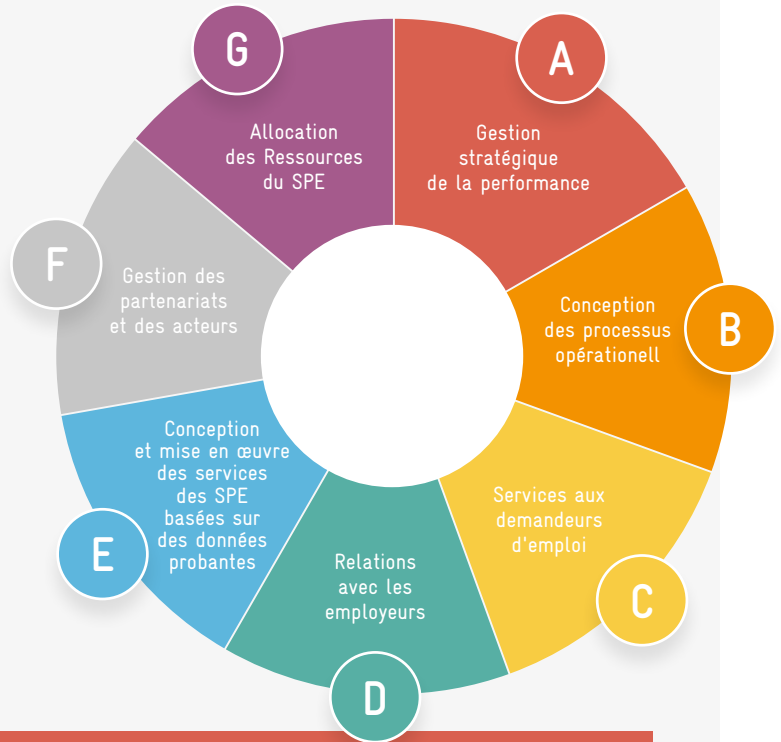
Une approche équilibrée qui tient compte des forces et champs d'amélioration sur la base de tous les critères susmentionnés peut faciliter l'amélioration générale des services proposés. Une première révision de votre SPE sur la base de questionnaires structurés appliqués par les effectifs sur l'ensemble de votre organisation

ainsi que l'analyse des données collectées peuvent établir une référence de qualité. Des périodes de suivi ultérieur permettent d'évaluer les progrès réalisés sur la base de la référence préalablement établie.

Une fois l'agence pour l'emploi montée à l'aide des axes développés dans le présent référentiel, vous pourrez utiliser l'instrument SamPES pour procéder aux révisions ultérieures de votre SPE. Les domaines clés du modèle SamPES peuvent être croisés avec les axes abordés dans ce référentiel. Cela peut, le cas échéant, renforcer l'analyse et déceler les principales activités habilitantes sur lesquelles se pencher en vue d'améliorer la qualité des services fournis par les SPE.

**Illustration 10** 7 domaines et 19 facilitateurs au cœur du modèle d'auto-évaluation des services publics de l'emploi (SamPES)

Chacun de ces critères d'évaluation de performance intègre plusieurs activités habilitantes



- A. Gestion stratégique de la performance
- B. Conception des processus opérationnels
- C. Services aux demandeurs d'emploi
- D. Relations avec les employeurs
- E. Conception et mise en œuvre des services des SPE basées sur des données probantes
- F. Gestion des partenariats et des acteurs
- G. Allocation des ressources du SPE

<b>A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition d'objectifs pour le SPE et mesure de la performance</li> <li>• Suivi de la performance</li> <li>• Utilisation des résultats de la gestion de la performance</li> </ul>
<b>B</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systèmes information et d'information</li> <li>• Gestion de la qualité (dont retour usagers)</li> <li>• Gestion des canaux et des services en ligne</li> </ul>
<b>C</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profilage</li> <li>• Stratégie de délivrance des services et d'activation</li> <li>• Stratégie d'accompagnement des demandeurs d'emploi</li> </ul>
<b>D</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratégie et gestion employeurs</li> <li>• Gestion des offres d'emploi et matching</li> </ul>
<b>E</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dynamique du changement</li> <li>• Méthodes utilisées pour l'évaluation</li> <li>• Communication et utilisation des résultats des travaux de recherche et d'évaluation pour l'amélioration des services</li> </ul>
<b>F</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification et structuration des acteurs</li> <li>• Prise en compte des besoins des acteurs dans la stratégie et construction de partenariats</li> <li>• Gestion des partenariats avec les partenaires sociaux</li> </ul>
<b>G</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion des ressources humaines</li> <li>• Gestion des ressources financières</li> </ul>

## 9. Elaboration d'un plan de changement des services à l'emploi

Les quatre axes qui forment le socle du référentiel peuvent également servir de base au plan de changement des SPE. Le plan de chaque SPE doit émaner de la vision de l'organisation. Celle-ci doit représenter clairement et de manière exhaustive ce que l'organisation veut être à l'avenir. Il s'agit du fil conducteur qui décrit ce à quoi l'organisation doit ressembler. Une vision d'avenir brosse le tableau de ce que vous souhaitez atteindre à l'avenir.

**L'annexe 2** décrit le SPE allemand et illustre les facteurs de succès du bon fonctionnement des agences pour l'emploi. Cet exemple montre comment le Service fédéral de l'emploi organise ses processus et activités habilitantes sélectionnés sur la base des quatre grands axes développés dans le référentiel. Un résumé de la méthode progressive décrite dans le référentiel est inclus à l'annexe 2 sous forme de questionnements qui peuvent servir de cadre au sein duquel une stratégie et un plan de prestation détaillés peuvent être élaborés.

Il est crucial d'adopter une approche systématique pour que la mise en œuvre de la politique/du processus de changement réussisse. La **checklist** suivante **des politiques et procédures** comporte les étapes essentielles à prendre pour planifier les changements dans votre SPE ainsi que les éléments et sujets à prendre en compte au moment de procéder aux révisions du SPE.

**Dans un processus de transformation, vous devez :**

- identifier et délimiter le périmètre du changement à entreprendre ;
- vérifier si l'organisation est habilitée à effectuer ce changement ;
- identifier la/les personnes chargées d'esquisser le changement ;
- identifier et impliquer les acteurs clés ;
- identifier des exemples de bonnes pratiques à suivre en termes de prestation de services ;
- inclure un schéma politique et documenter le processus ;
- vérifier les interdépendances/synergies/conflits avec les politiques/procédures existantes ;
- passer en revue les changements avec les parties prenantes ;
- passer en revue les changements avec des conseillers juridiques ;
- revoir les changements et les finaliser ;
- achever le processus d'approbation ;
- publier les changements et les mettre en œuvre.

**Pour être efficaces les processus de transformation doivent intégrer plusieurs éléments de base :**

- **Bilan** – Déclarations brèves sur les faits et/ou les statistiques qui résument la problématique abordée et soulignent la nécessité d'apporter des changements ;
- **Motif** – Déclaration pour expliquer l'objectif poursuivi par le changement ;
- **Définitions** – Explications détaillées des aspects clés du changement ;
- **Directives du changement** – Déclaration sur les interdits et/ou les conditions liées à la mesure en question et identification des parties concernées ;
- **Exceptions/exemptions** – Conditions nécessaires pour réussir à identifier les objectifs poursuivis par le changement ;
- **Exécution** – Identification des parties chargées d'exécuter les changements, résumé des procédures d'exécution, sanctions pour non-conformités et procédures d'appel ;
- **Mise en œuvre** – Détermination de la date butoir pour mettre en œuvre les changements et des étapes pour communiquer les nouvelles dispositions.

**Le processus de révision des changements permet de répondre aux questions suivantes :**

- Les éléments clés ont-ils tous été pris en compte, et dans l'ordre correct ?
- Le bilan se fonde-t-il sur des données probantes ?
- Le bilan corrobore-t-il le motif sous-jacent du changement ?
- Le bilan anticipe-t-il les défis auxquels les prestations pourraient se heurter, le cas échéant ?
- Le motif fourni contient-il des explications sur les objectifs poursuivis par le changement ?
- Tous les éléments clés ont-ils été définis ?
- Les définitions sont-elles redondantes ?
- Les définitions contiennent-elles de nouveaux processus ou la révision des processus ?
- Les conditions sont-elles toutes fondées ?
- Les directives du changement ont-elles un impact sur le motif du changement ?
- Les directives sont-elles en conformité avec les autres processus et les lois applicables ?
- Les directives ont-elles été formulées de manière intelligible ?
- Est-il clair à quoi ces directives s'appliquent ?
- Les exceptions ont-elles été définies le plus précisément possible ?
- Les nouveaux processus incluent-ils une déclaration sur les personnes responsable de l'application ?
- Les nouveaux processus comprennent-ils une déclaration sur les conséquences en cas de non-conformité ?
- Les nouveaux processus expliquent-ils les procédures d'appel ?
- Les termes utilisés pour définir des concepts identiques sont-ils toujours cohérents dans l'intégralité du document qui décrit les changements ?
- La déclaration sur les changements est-elle claire et concise ?

# 10. Comment réagir à des crises comme celle de la pandémie de la CoViD-19 ?

Les SPE jouent un rôle important dans le cadre des efforts entrepris par les gouvernements pour gérer les crises comme celle de la pandémie de la CoViD-19 qui impactent fortement les économies nationales et les marchés du travail. Ils doivent apporter des solutions agiles et proactives. Les SPE doivent disposer de plans de poursuite des affaires (plans d'urgence) à mettre en œuvre pour garantir la continuité des services avec des adaptations en cas de crises. Ces documents doivent être révisés d'une manière générale à intervalles réguliers pour être sûr qu'ils soient adaptés à toute éventualité et, plus spécifiquement, au moment où une crise surgit.

La pandémie de la CoViD-19 a largement limité les entretiens en face à face avec les clients et

fortement perturbé les marchés du travail. Les SPE ont réagi en faisant basculer les clients sur les canaux de communication numériques, en introduisant le télétravail pour certains et en réévaluant le marché du travail notamment en vue des demandes à plus long terme suite aux perturbations du marché. Bien que ces mesures aient été lancées pour réagir face à la crise du coronavirus, le renforcement de la numérisation et la réévaluation des compétences requises sur le marché du travail de l'avenir avaient déjà été amorcés avant cette pandémie. En revanche, l'urgence de la situation a accéléré les tendances existantes et permis de tirer des leçons sur la meilleure manière de moderniser les prestations de services à l'emploi.

## **Dans ce contexte, plusieurs mesures doivent faire partie de la réponse des SPE à d'éventuelles crises :**

- Révision des plans de poursuite des activités ou élaboration, si vous n'en avez pas, pour assurer qu'ils soient adaptés à la situation et intégrer les leçons tirées des réactions des SPE à la pandémie de la CoViD-19 ;
- Identification des actions prioritaires (p. ex. inscriptions) et, le cas échéant, suspension des activités non-essentiels pour protéger les services de base proposés et suivi continu de la situation ;
- Elaboration de solutions de rechange pour que les clients puissent rester en contact avec les SPE même en l'absence de services en face à face ou s'inscrire et recevoir les informations substantielles et bénéficier d'un soutien par le biais de services numérisés. Pour les clients qui ne disposent pas d'accès informatique, établir des canaux de contact par téléphone ;
- Réflexion sur la manière d'adapter votre système en vigueur aux urgences induites par la CoViD-19 en faisant le meilleur usage possible des ressources disponibles ;
- Débats sur les plans d'urgence avec l'ensemble des acteurs clés, maintien d'une communication régulière avec les prestataires de services partenaires et garantie que tous les changements soient communiqués à vos clients, qu'ils soient demandeurs d'emploi ou employeurs ;
- Suivi des changements dans les dossiers comme partie intégrale de votre révision régulière des services en cas d'urgence et analyse des IMT pour planifier les ajustements à moyen et long terme sur la base de réévaluations des besoins en main d'œuvre du marché du travail.

① Pour plus d'informations sur les prestations de services en situation d'urgence, prière de se référer l'OIT dans « Guidelines for establishing Emergency Public Employment Services », Bureau International du Travail, Genève, 2003.

## 11. Résumé

Les services à l'emploi jouent un rôle capital dans le rapprochement de la demande et de l'offre d'emploi et sont de ce fait essentiels au bon fonctionnement du marché du travail. Ils sont fournis par les gouvernements à travers des services publics de l'emploi et des agences privées pour l'emploi. Une coopération entre prestataires publics et privés peut être enrichissante pour les acteurs des deux côtés, public et privé, et engendre un impact positif sur le marché du travail. Elle peut accroître les chances des chercheurs d'emploi en améliorant leur accès à de bons emplois. Les prestataires de services à l'emploi publics et privés font partie intégrale d'un écosystème plus vaste dans lequel les partenariats avec des organismes de formation et de placement et des experts consolident l'offre fournie aux clients qui se heurtent à des obstacles spécifiques à leur intégration sur le marché. Les demandeurs d'emploi reçoivent le soutien dont ils ont besoin pour acquérir les qualifications et compétences exigées par les employeurs.

Pour être efficaces, les agences pour l'emploi devront être établies comme des composantes vitales d'un écosystème de services à l'emploi plus vaste qui inclut différents partenaires, prestataires de services et agences de services à l'emploi pour compléter la gamme des services offerts. Développer et renforcer les agences pour l'emploi nécessite une coordination ainsi qu'une approche systématique et une planification méticuleuse. Les ressources nécessaires doivent être déterminées et mise

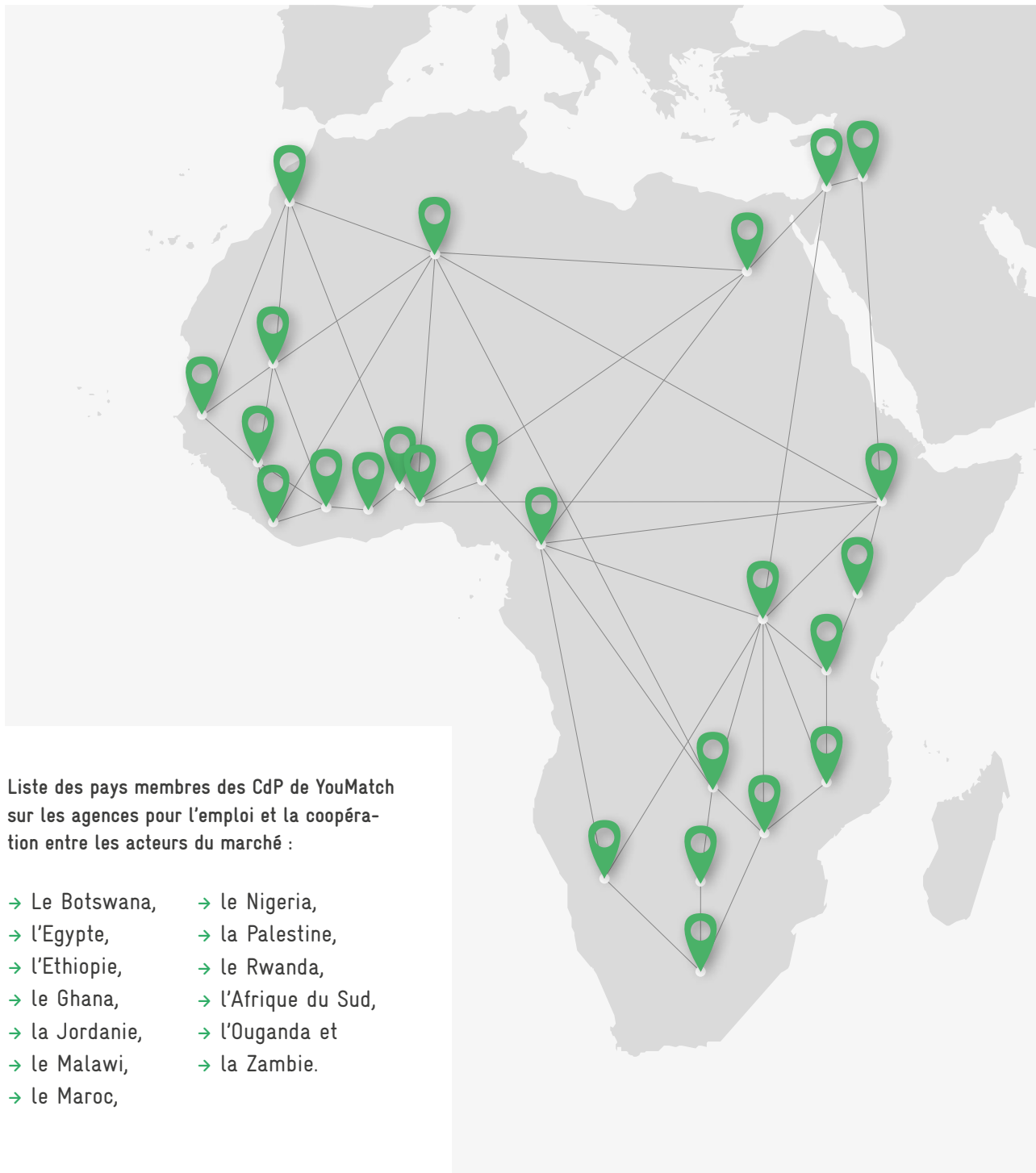
à disposition autant pour développer de nouveaux services que pour entretenir les services existants. Il est impératif d'assurer que l'infrastructure adéquate soit disponible pour offrir des services qui correspondent aux besoins du marché du travail.

Outre les autres groupes de chercheurs d'emploi vulnérables, les jeunes ont beaucoup de difficultés à mettre un pied dans la porte du marché du travail. Selon l'OIT, le taux de chômage des jeunes est trois fois plus élevé que celui des adultes (13% par opposition à 4,3%) et ce problème est particulièrement grave dans les pays africains et du MENA. Sans expérience professionnelle, ni les réseaux nécessaires, ni stratégies pour les soutenir dans leurs efforts, trouver un emploi décent s'avère particulièrement difficile pour les jeunes. L'amélioration des services d'orientation professionnelle et de transition de l'enseignement vers le monde du travail, une meilleure préparation à l'emploi, des services de placement adéquats et des systèmes IMT robustes peuvent augmenter de manière considérable leurs chances en matière de recherche d'emploi.

Les populations jeunes des pays en développement comportent autant de défis que d'opportunités extraordinaires. S'investir dans le déploiement et le renforcement des agences pour l'emploi constitue un investissement significatif dans l'intégration des jeunes sur le marché du travail. Les intégrer sur le marché du travail les aident à se développer, d'une part, et contribue, d'autre part, à la cohésion et prospérité des sociétés dans leur ensemble.

# Annexe

## Annexe 1 – Pays membres du réseau YouMatch



Source: YouMatch



## Annexe 2 – Elaboration d'une vision des SPE pour soutenir le développement d'activités des agences pour l'emploi à l'exemple du Service allemand de l'emploi

L'Agence fédérale pour l'emploi (BA) est le principal prestataire public de services à l'emploi en Allemagne. La vision de la BA ainsi que différents facteurs de succès des agences locales pour l'emploi sont énumérés plus bas. De plus cette annexe illustre la manière dont la BA organise des processus choisis et des activités habilitantes en lien avec les quatre grands axes développés dans le présent référentiel sur lesquels repose l'instauration d'agences pour l'emploi.

### Vision 2025

- **Egalité**
  - **Egalité des chances**
  - **Diversité**
  - **Inclusion**
- Réduction du chômage de longue durée et des besoins d'assistance ;
  - Amélioration de la transition de l'enseignement vers le monde du travail ;
  - Maintien de l'emploi et des travailleurs qualifiés ;

- Offre de services numériques pertinents ;
- Renforcement du développement de la gestion de la performance ;
- Renforcement du développement de la culture et du leadership ;
- Automatisation de processus appropriés ;
- Gestion durable des ressources humaines.

**Parmi les facteurs de réussite d'agences locales pour l'emploi et de l'intégration d'autres acteurs du marché du travail figurent :**

- le bon équilibre entre services centralisés ou normalisation et compétences décentralisées ;
- la possibilité de répondre aux acteurs locaux et de décider d'une manière collaborative des mesures à prendre ;
- la responsabilité de l'agence locale envers une instance supérieure/un organisme de contrôle ;
- la mise en réseau des agences locales entre elles pour pouvoir apprendre les unes des autres ;
- le placement des services au cœur des actions ;
- un leadership professionnel.

### Conception des services à l'emploi

#### Comment la BA conçoit-elle et développe-t-elle sa gamme de services ?

Elle applique une approche décentralisée, chaque agence locale pour l'emploi décidant individuellement si elle a recours au soutien prévu par le livre II du code social allemand (SGB II). Dans ce contexte, les besoins individuels ainsi

que l'efficience et l'efficacité des services sont pris en considération. Le siège de la BA soutient les **institutions conjointes**<sup>3</sup> dans leurs efforts de mise en œuvre des aides, entre autres à travers la mise à disposition de directives pour une utilisation conforme à la législation en vigueur des aides, d'un support informatique, de documents d'appel d'offres et de modèles de demande et de processus d'approbation.

<sup>3</sup> Pour plus d'informations, voir l'encadré sur la coopération entre les parties prenantes ci-dessous.

Dans le but de professionnaliser les consultations fournies par les agences locales pour l'emploi, la BA a développé **le concept de consultation SGB II (BeKo SGB II)** et l'a ancré dans les services des agences locales dès 2013. La plupart des agences locales en régie commune ont été introduites par le BeKo SGB II entre 2013 et 2016. Le BeKo n'est pas un concept statique. Au contraire, c'est un système évolutif qui intègre les tendances et développements courants.

Pour continuer à développer le portefeuille des services des agences pour l'emploi locales et donc mieux répondre aux attentes et besoins des clients, une nouvelle approche de consultation, de nouveaux processus et champs d'action prioritaires ont été élaborés et testés dans des régions pilotes. Parmi ces nouveautés figurent, entre autres, les contacts avec les employeurs axés sur les besoins des demandeurs d'emploi, les modes de consultation alternatifs, les stratégies d'intégration en fonction de la situation au niveau local, la promotion des emplois soumis à l'assurance sociale obligatoire d'une manière générale et sur le marché social de l'emploi.

Le bilan est élaboré sur la base des observations pratiques et des évaluations réalisées (études de cas). L'objectif consiste à déterminer les facteurs de succès et les critères applicables ainsi que de formuler des recommandations à déployer à l'échelle nationale.

## Structure et processus des agences pour l'emploi

### Comment la BA organise-t-elle le développement des compétences et des qualifications des ressources humaines ?

Conformément au § 44c du Livre II du code social allemand (SGB II), l'assemblée des ga-

rants/l'assemblée générale joue un rôle particulier dans chaque institution en régie commune avec la BA. L'assemblée générale décide des affaires afférentes à l'organisation, au personnel, à la gestion du personnel et à la représentation du personnel et les affaires relevant du droit du personnel concernant les organismes en régie commune. Cela inclut la nomination et révocation du directeur général, les procédures administratives et l'organisation, les transferts de l'organisme dans d'autres locaux, la délégation éventuelle de missions individuelles à des prestataires externes ou leur exécution en interne, l'approbation de conventions de services avec les représentants du personnel, l'élaboration du tableau des effectifs et la gestion des postes. L'assemblée générale décide également des réglementations régissant le service en interne ainsi que les affaires sociales et personnelles des effectifs. Par ailleurs, l'assemblée générale conseille par rapport au taux d'encadrement à appliquer dans les organismes en régie commune.

Un exemple concret du rapport entre le personnel et les missions à effectuer est défini par l'analyse des facteurs ayant une influence sur le besoin en personnel et les systèmes du SGB II (mis en œuvre en 2014/2015 comme partie intégrale du projet d'évaluation du personnel requis pour fournir des prestations d'assistance par une institution conjointe conformément au SGB II). Les résultats de ce projet ont été intégrés dans **la modélisation du processus de calcul du nombre d'effectifs dans un organisme en régie commune** (cf. domaine juridique du SGB II). Ce projet décrit un modèle idéal du rapport entre le nombre d'effectifs et des missions à accomplir. Les facteurs déterminants y ont été identifiés. Ce modèle a été appliqué pour la première fois en 2017 à des fins de budgétisation des dépenses du personnel.

**La modélisation du processus de calcul du nombre d'effectifs dans un organisme en régie commune :**

- permet d'optimiser le rapport entre les ressources attribuées et les résultats obtenus ;
- renforce la responsabilité des décideurs décentralisés ;
- comme méthode fondée/reconnue, fournit un processus de références croisées ;
- est un consensus compréhensible pour toutes les parties impliquées ;
- est un processus dynamique continu qui tient compte de tous les indicateurs clés dans le but d'obtenir des effectifs de bonne qualité et en nombre suffisant ;
- peut être élargie sur la base de données clés pertinentes (centralisées et décentralisées) ;
- permet de constater s'il faut agir ;
- a recours à une procédure budgétaire contraignante ascendante pour les organismes conjoints ;
- vérifie les processus et structures.

### Développement des compétences/qualifications du personnel

Conformément au SGB II, les compétences de la BA englobe entre autres la formation et qualification du personnel des organismes en régie commune.

Le principal objectif de formation du personnel de la BA conformément au SGB II consiste à fournir les qualifications requises d'une manière appropriée, efficace et efficiente. Cependant, les organismes conjoints décident eux-mêmes s'ils veulent avoir recours aux offres de la BA.

Celle-ci propose un ensemble de formations et qualifications exhaustives et de grande qualité qui reposent sur quatre piliers :

- **Les programmes d'orientation** permettent d'assurer les aptitudes, la professionnalisation et les programmes de formations de base obligatoires aux nouveaux employés ;
- La **qualification individuelle** permet de fournir toute une gamme de formation pour dévelop-

per les compétences individuelles de chaque employé ;

- **La qualification institutionnelle** concerne les besoins spécifiques liés à chaque poste de la BA. Cette formation obligatoire est en lien avec l'introduction de nouveaux produits ou programmes ;
- **Le développement au leadership** en tant que facteur de succès concerne des programmes de formation plus large pour la formation systématique des cadres supérieurs.

Dans le développement des compétences des effectifs, la BA mise sur des programmes plus individualisés et l'utilisation de canaux de contact numériques ainsi qu'une plus grande proximité avec le lieu de travail.

---

### Gestion de la performance

#### Comment la BA fixe-t-elle ses objectifs et gère-t-elle sa performance ?

Les agences locales pour l'emploi s'orientent en premier lieu vers leurs missions statutaires, à savoir la réduction des besoins d'assistance, l'amélioration de l'intégration professionnelle et la réduction du nombre de demandes d'aide de longue durée par les citoyens. En coopération avec les Etats fédérés, la BA et les organismes locaux, le Ministère fédéral du travail et des affaires sociales (BMAS) a développé des indicateurs clés et des indicateurs supplémentaires pour analyser et expliquer chaque mesure qui permet d'atteindre les buts fixés.

Toutefois, le succès et la qualité du travail fourni par les agences locales pour l'emploi ne peuvent être déterminés et promus que si l'on mesure les résultats des trois objectifs mentionnés. En revanche, il existe d'autres aspects auxquels la BA et/ou les agences locales pour l'emploi œuvrent :

- le développement d'une stratégie et, le cas échéant, son adaptation aux conditions cadres présentes dont la situation sur le marché du travail, la structure des caractéristiques des clients et les ressources financières et humaines ;
- la planification annuelle des mesures politiques destinées au marché du travail sur la base d'indicateurs des buts ;
- le développement d'une culture moderne du leadership et de coopération, y compris la définition et l'évaluation de la performance du leadership ;
- la réalisation du développement et d'un suivi supplémentaire des processus des agences locales pour l'emploi, notamment en vue des processus ayant un impact direct sur les relations avec les clients ;
- la création de et participation aux réseaux dans le but de promouvoir des coopérations interdisciplinaires dans l'intérêt des clients.

Ces mesures ont pour objectifs de mieux répondre aux besoins des clients, d'une part, tout en exerçant une influence indirecte sur l'accomplissement des objectifs susmentionnés, d'autre part.

## Coopération entre acteurs du marché et partenariats publics privés

**Quels genres d'agences pour l'emploi existe-t-il en Allemagne ? Quels modèles et structures de coopération ont-été mis en œuvre et comment la BA gère-t-elle la coopération avec ses partenaires ?**

La quatrième loi en faveur de services modernes pour le marché du travail a regroupé les allocations chômage et la sécurité sociale dans un régime de prestations assurant des indemnités de base pour les demandeurs d'emploi. La procédure législative a été précédée d'un débat pour savoir si oui ou non les allocations

chômage devaient être gérées par la BA ou uniquement par les municipalités. La gestion commune du régime d'assistance par la BA et les municipalités constitue un compromis. Les accords locaux sont convenus dans le cadre des compétences de l'agence fédérale. En plus **des organismes en régie commune entre la BA et les municipalités**, 104 communes apportent une couverture de base en régie propre (organismes communaux).

L'assemblée générale et le conseil d'administration constituent les organes des agences locales pour l'emploi tel que prévu par la loi. L'assemblée générale des organismes en régie commune est composée de membres de la BA et des municipalités en leur qualité de partenaires. Les missions et compétences sont définies au §44c du SGB II, notamment la nomination du directeur général, le siège de l'agence locale, le fonctionnement de la structure et les procédures organisationnelles. L'assemblée générale peut également servir de forum pour approfondir la coopération entre la municipalité et la BA.

Le conseil d'administration est composé de membres d'institutions sociales, des partenaires sociaux (représentants du personnel et de la direction) et assimilés. Le §18d du SGB II régit le conseil d'administration. Le conseil d'administration a pour mission de conseiller l'agence locale pour l'emploi sur l'orientation des services à l'emploi.

Par ailleurs, en tant que partenaires contractuels de l'agence locale pour l'emploi, **les partenaires de coopération sont des prestataires de services à l'emploi qui :**

- réalisent des formations professionnelles, fournissent des conseils d'orientation professionnelle ainsi que des mesures d'intégration professionnelle pour le compte des agences locales ;

- sont mandatés par l'agence locale sur appels d'offres publics ;
- reçoivent tant que possible le soutien de l'agence locale pour le respect de différents critères comme par exemple la mise à disposition de réseaux de qualité ;
- offrent des services sociaux cruciaux visant à intégrer les bénéficiaires. Ces services englobent la prise en charge des enfants, les conseils sociaux et les services de santé ;
- organisent et entretiennent les réseaux locaux ou régionaux à travers les agences locales pour l'emploi ou les coopérations bilatérales ;
- coordonnent les besoins et favorisent les échanges mutuels avec la BA sur les services offerts et l'organisation de la coopération ;
- s'organisent au niveau local sous la responsabilité décentralisée des agences locales pour l'emploi, par opposition à d'autres institutions qui agissent plutôt au niveau régional ;
- **coopèrent avec des acteurs au niveau national (employeurs ou autres organismes, par exemple**

**l'Office fédéral pour l'immigration et les réfugiés**). A leur tour, ces prestataires établissent un cadre/fournissent des procédures et organisent et mettent en œuvre une coopération, essentiellement au niveau local.

En outre, certaines **alliances améliorent la coopération entre les différentes agences**, y compris l'agence pour l'emploi des jeunes. L'agence pour l'emploi des jeunes repose sur l'idée de rassembler et coordonner les compétences des partenaires de coopération potentiels, à savoir l'Agence pour l'emploi fédérale, les agences locales et les services d'assistance à la jeunesse. Dès le 1er juillet 2020, une plateforme informatique (You Connect) a été lancée partout en Allemagne en vue d'une utilisation facultative pour que les institutions puissent échanger les données par voie numérique comme partie intégrale d'un dossier commun.

Source : Agence Fédérale pour l'Emploi allemande (Bundesagentur für Arbeit), 2020.

## Annexe 3 – Définitions

### Programmes actifs du marché du travail :

Politiques publiées dans la trousse à outils des décideurs politiques qui combinent les transferts de paiements liés soit au travail, soit aux activités de formation – Peter Auer, Umit Efendioglu, Janine Leschke – ILO Guide Active Labour Market Policies around the world (2005)

### Handicaps :

Terme défini à l'article 1 de la Convention des Nations unies sur les personnes handicapées comme étant les incapacités physiques, mentales, intellectuelles ou sensorielles durables dont l'interaction avec diverses barrières peut faire obstacle à leur pleine et effective participation à la société sur la base de l'égalité avec les autres.

### Emploi :

Les personnes pourvues d'un emploi comprennent au sens de l'OIT toutes les personnes ayant dépassé un âge spécifié qui se trouvaient, durant une brève période de référence spécifiée telle qu'une semaine ou un jour, dans le cadre d'un emploi dépendant ou d'une activité indépendante – Résolutions de l'OIT concernant les statistiques de la population active, de l'emploi, du chômage et du sous-emploi adoptée par la 13e Conférence Internationale des Statisticiens du Travail en 1988.

### Le taux de l'emploi :

Terme défini par ILOSTAT comme étant la proportion de la population en âge de travailler d'un pays qui a un emploi.

**Main d'œuvre :**

Autrefois appelé la population active, elle est définie par ILOSTAT comme étant la somme du nombre de personnes qui ont un emploi et le nombre de personnes sans emploi.

**Chômage de longue durée :**

Terme défini par ILOSTAT comme étant toutes les personnes sans emploi durant des périodes continues d'un an ou plus (de 52 semaines ou plus).

**Agence d'emploi privée :**

Toute personne physique ou morale qui fournit un ou plusieurs des services se rapportant au marché du travail ou qui fournit des travailleurs aux employeurs moyennant rémunération directe ou indirecte.

**Services publics de l'emploi :**

Principales institutions gouvernementales chargées de mettre en œuvre les PAMT dont les conseils à l'orientation professionnelle et les services de placement. OIT <https://www.ilo.org>

**Chômage :**

Les personnes au chômage telles que définies par l'OIT sont les personnes sans travail (n'ayant pas exercé une activité rémunérée au cours de la semaine de référence), qui ont recherché activement un travail, au cours des quatre dernières semaines et étant disponibles, dans un délai de deux semaines pour occuper un emploi, et celles ayant trouvé un travail qui commence dans un délai de moins de trois mois et étant prête à le faire.

**Le taux de chômage :**

Terme défini par l'OIT comme étant le nombre de personnes sans emploi en termes de pourcentage par rapport au nombre total de la population active.

**Personnes en âge de travailler :**

ILOSTAT définit les personnes en âge de travailler comme étant les personnes âgées de 15 ans et plus, bien que l'âge limite puisse varier d'un pays à l'autre.

**Chômage des jeunes :**

Terme défini par l'OIT comme étant la part de la population active âgée de 15 à 24 ans étant sans emploi mais disponible et à la recherche d'un emploi.

---

## Annexe 4 – Documentation sur les champs politiques connexes et autres ressources

**Emploi et handicap :**

Decent work for persons with disabilities. Promoting rights in the global development agenda, International Labour Organisation, Geneva, 2015

**ODD :**

Delivering on SDG 8 – Integrated pathways to

economic transformation and inclusive labour markets, International Labour Organisation / Swedish International Development Cooperation (Partnership on Employment), 2020

**Egalité entre homme et femmes et emploi décent :**

Gender Equality and decent work: selected ILO Conventions and Recommendations that promote

gender equality, International Labour Organisation, Geneva, 2012

Gender Equality at the heart of decent work: Report VI, International Labour Organisation Conference 98th session, 2009

Gender Equality and social dialogue. An annotated bibliography, International Labour Organization, Geneva, 2012

#### **Emploi des jeunes :**

ILO Guide on Monitoring and evaluation of youth employment programmes. A learning package, International Labour Organization, Geneva, 2013

#### **Normes et statistiques :**

International Standard Classification of Occupations (ISCO-08), Presents the structure and definitions of all occupational groups in ISCO 08 and includes correspondence tables with previous versions.

International Training Compendium on Labour Statistics of Employment, Unemployment, Underemployment: Economically Active Population, International Labour Organisation, Geneva, 2003

#### **Inclusion :**

Managing Disability in the workplace ILO Code of Practice, International Labour Organisation, Geneva, 2002

Moving toward disability inclusion. stories of change, International Labour Organisation, Geneva, 2015

#### **Statistiques :**

Quick Guide on Interpreting the Unemployment Rate, International Labour Organisation, Geneva, 2019

Quick Guide on Sources and Uses of Labour statistics, International Labour Organisation, Geneva, 2017

#### **Emploi des femmes et des jeunes :**

Women in labour markets: Measuring progress and identifying challenges, ILO Geneva, 2010

Youth and COVID-19: Impacts on jobs education, rights and mental wellbeing, Survey Report, ILO Geneva, 2020

#### **Autres ressources**

Le centre des ressources en conseil (**Counsellor Resource Centre, CRC**) est une plateforme en ligne de conseil au développement professionnel proposée par des experts du conseil à l'emploi. Elle est réalisée en coopération avec l'agence canadienne de développement des ressources Humaines (DRHC) et l'association internationale d'orientation éducative et professionnelle (International Association for Educational and Vocational Guidance, IAVEG). Ce site est un forum de développement pour la carrière professionnelle dédié aux conseils relatifs à l'emploi et est mis à disposition par des experts dans le but d'échanger les bonnes pratiques ainsi que des informations. Il est disponible en anglais, français, allemand, finnois et espagnol. Pour plus d'informations, prière de se référer au site web : <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/j.2161-1920.1999.tb01017.x>

Organisation Internationale du Travail (OIT), révision de la base de données des recommandations sur le développement des ressources humaines OIT-EMP/SKILLS. Genève, 2002, disponible à l'adresse suivante : <http://www.ilo.org/public/english/employment/skills/recomm/main.htm>

**Guides de l'OIT visant à promouvoir l'employabilité des personnes handicapées :** Guide dédié aux employés des services de placement pour aider les personnes en situation de handicap à trouver un emploi. Guide disponible au centre des ressources de l'OIT à l'adresse suivante : [EDEMPDOC@ilo.org](mailto:EDEMPDOC@ilo.org)

- Le placement des demandeurs d'emploi handicapés : Eléments pour un service efficace
- Aider les personnes handicapées à trouver un emploi : Guide pratique

Le **Centre d'orientation et de promotion de la jeunesse pour l'Afrique au Malawi** anime des ateliers nationaux pour la formation de formateurs. Ce programme cherche à démultiplier les effets dans le but d'encourager les jeunes à exploiter tout leur potentiel et défier les stéréotypes qui existent par rapport au genre et qui constituent une entrave au développement des carrières professionnelles des femmes.

Un ensemble de mesures d'orientation et de conseil a été élaboré par des experts provenant de différents pays africains. Il consiste en plusieurs modules portant entre autres sur l'orientation, les conseils, les comportements, la sensibilité liée aux questions du genre, le développement de programmes d'orientation et de conseil, l'organisation d'ateliers et l'élaboration de directives. Les ressources destinées à apporter une aide sont tirées des différents programmes mis en œuvre dans les pays d'Afrique. Ces ressources ont été conçues pour être utilisées par tous les jeunes, mais revêtent une importance particulière dans le cadre de programmes destinés aux femmes et aux filles.

Sources :

<http://www.unesco.org/education/mebam/governers.shtml>;

<http://www.unesco.org/education/mebam/centres.shtml>

Le **programme de l'OIT de soutien aux services publics de l'emploi** s'articule autour de trois principaux domaines interdépendants : les services, le développement des connaissances et le plaidoyer. Au rang des services de soutien figurent

- la réalisation d'évaluation des SPE dans les Etats membres pour identifier les champs d'amélioration potentiels et soutenir les déve-

- loppements et la mise en œuvre de la coopération technique dans le but de renforcer les services à l'emploi, notamment en Afrique ;
- le soutien des plans de relance déployés après des catastrophes naturelles ou des guerres civiles. L'établissement de services d'emploi d'urgence comme réaction immédiate et, à plus long terme, le soutien de la part de l'OIT pour développer des SPE pérennes ;
- l'organisation de stages de formations sur les SPE, le conseil professionnel pour aider les jeunes dans leur transition de l'enseignement vers le monde du travail et sur l'orientation et les politiques relatives à la réglementation des AEP ;
- la promotion des bénéficiaires liées à la coopération entre SPE et AEP ;
- l'évaluation de la manière dont les SPE pourraient élargir leurs services à l'emploi de base aux travailleurs et entreprises du secteur informel pour les aider à intégrer le marché formel ;
- les leçons à tirer des informations collectées sur les programmes du marché du travail proposés par les SPE en réaction aux crises économiques mondiales ;
- le renforcement du rôle des SPE dans leurs efforts d'amélioration de la collecte et diffusion d'IMT.

### Normes et cadres internationaux

L'**Agenda global pour l'emploi** de 2003 a été développé sur demande adressée à l'OIT d'élaborer une stratégie cohérente et coordonnée pour promouvoir l'emploi productif et librement choisi et de placer l'emploi au cœur des politiques économiques et sociales.

Le **pacte mondial pour l'emploi** de 2009 souligne le rôle important des services de l'emploi dans le contexte de mesures de relance durables.

La **Convention de l'OIT sur le chômage** de 1919 (convention n°2) reconnaît le rôle des SPE



nationaux et promeut leur établissement dans tous ses Etats membres.

La **Convention de l'OIT sur les services de l'emploi** de 1948 (convention n°88) a parachevé la définition du rôle des SPE au niveau international.

La **Convention de l'OIT sur les agences de l'emploi privées** de 1997 (convention n° 181) et la recommandation n° 188 y afférente reconnaissent les impacts positifs générés par la mise en place des AEP pour fournir des services à un marché du travail en pleine expansion et de plus en plus flexible.

La **Déclaration de l'OIT sur l'emploi pour la justice sociale et une mondialisation équitable** de 2008 confirme l'importance du rôle des SPE dans le rapprochement de l'offre et la demande en coopération avec les agences de l'emploi privées pour le bon fonctionnement du marché du travail.

La **Classification Internationale type des professions (CITP-08)** de 2012 présente les structures et définitions de tous les types de profession dans la CITP-08 et y inclut également les tableaux d'équivalence avec les versions précédentes.

## Bibliographie

Andersen, T., Feler, L. and Schulz, L., The role of Employment Service Providers – Guide to anticipating and matching skills and jobs, Volume 4, Publications Office of the European Union, Luxembourg. Guide published with International Labour Organization, European Training Foundation, and European Centre for the Development of Vocational Training, 2015

Arnkil, R., Spangar, T. and Vuorinen, R., Practitioner's toolkit for PES – building career guidance and lifelong learning, European Union, Luxembourg, November 2017

Avila, Z., Public Employment Services: Joined-up services for people facing labour market disadvantage ILO Brief on Employment Services and ALMPs, Issue no 1, International Labour Organization, Geneva, 2019

Barbier, J.-P., Hansen, E. and Samorodov, A., Public-Private Partnerships in Employment Services. Skills Working Paper No. 17, International Labour Organization, Geneva, 2003

Davern, E., in conjunction with OSB and ICON Institute, Public Employment Services Partnership Management, European PES Network Study, European Union Publications Office, Luxembourg, 2020

Drucker, P. F., The practice of management: A study of the most important function in American society, Harper & Brothers, 1954

ETF, Skills Anticipation Background Note Labour Market Information Systems: Collecting Information on Data and Labour Market Trends, European Training Foundation, Turin, February 2017

- GIZ, Improving employment services for youth. YouMatch – a global initiative on innovative employment services for youth, The Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH, Bonn, June 2019
- Hansen, E. Career Guidance: A resource handbook for low- and middle-income countries, International Labour Organization, Geneva, 2006
- Hansen, G. H., A guide to worker displacement: Some tools for reducing the impact on workers, communities and enterprises. 2nd edition, International Labour Organization, Geneva, 2009
- IDB-OECD-WAPES, The world of public employment services: Challenges capacity and outlook for PESs in the new world of work, Inter-American Development Bank, Washington D. C.; Organisation for Economic Co-operation and Development, Paris; World Association of Public Employment Services, Belgium, 2015
- ILO, Guidelines for establishing Emergency Public Employment Services, International Labour Office, Geneva, 2003
- ILO, International Training Compendium on labour statistics – Statistics of Employment, Unemployment, Underemployment, Economically Active Population, International Labour Organization, Geneva, 2003
- ILO, Guide to Private Employment Agencies: Regulation, monitoring and enforcement, International Labour Organization, Geneva, 2007
- ILO, Gender Equality and Decent Work; selected ILO Conventions and Recommendations that promote Gender Equality, International Labour Organization, Geneva, 2012
- ILO, Monitoring and evaluation of youth employment programmes: A learning guide, International Labour Organization, Geneva, 2013
- ILO, Partnerships and contractors in the delivery of employment services and ALMPs: a literature review, Partnerships and ILO Employment Working Paper No 226, International Labour Office, Geneva, 2017
- ILO, Quick guide on sources and uses of labour statistics, International Labour Organization, Geneva, 2017
- ILO, in conjunction with the ITC, Training Toolkit on Establishing Fair Recruitment Practices – Public Employment Services and Private Employment Agencies in a changing Recruitment Landscape, International Labour Organization, Geneva, 2018
- ILO, Quick guide on interpreting the unemployment rate, International Labour Organization, Geneva, 2019
- Koeltz, D. C. and Torres, C. I., Practitioners' guides on employment service centres: providing effective counselling services, Volumes 1–4, International Labour Organization, Bangkok, 2016
- Kuddo, A, Public Employment Services, and Activation Policies, Social Protection and Labour Discussion Paper No 1215, World Bank, Washington D. C., 2012
- LaMarco, N., Objectives of Operational Performance, Houston Chronicle, March 08, 2019, <https://smallbusiness.chron.com/objectives-operational-performance-77937.html>
- Loxha, A. and Morgandi, M., Profiling the Unemployed – A review of OECD experiences and implications for emerging economies, Social Protection and Labour Discussion Paper No SP 1424, World Bank Group, Washington D. C., 2014

Maixent, D. The predictive management of underemployment and unemployment in Benin. The Jobs Saturday case. Presentation at the 9th WAPES world congress 2012 Seoul 26-29 June 2012

Nunn, A., Bickertstaffe, T., and Mitchell, B., International review of performance management systems in Public Employment Services, Department for Work and Pensions, Research Report No 616, January 2009

Pieterse, W., in conjunction with ICF, Getting Started with KPIs – A study guide on creating KPIs and Measuring Success for PES. European Commission, 2019

Watts, A. G. and Fretwell, D. H., Public policies for career development: Case studies and emerging issues to designing career information and guidance in developing and transition economies, Report No. 28598, World Bank, 3 January 2004, available at <http://www-wds.worldbank.org>

Weishaupt, J. T., in collaboration with ICF International, Establishing and Operating Performance Management in Public Employment Services. Analytic Paper for the European Network of Public Employment Services, European Commission's Mutual Learning Programme for Public Employment Services, March 2016

World Economic Forum (WEF), The future of jobs: employment, skills and workforce strategy for the Fourth Industrial Revolution, Geneva, Switzerland, World Economic Forum, 2016

