

12^{ème} CONGRÈS MONDIAL DE L'AMSEP (WWC 2021)

PES In(novative) Action

Défis et actions innovantes pour les Services Publics de l'Emploi dans un marché du travail en constante évolution

Tallinn, ESTONIE

25 avril - 29 avril 2022

Rapport de conférence

rédigé par Miguel Peromingo

www.wapes2021.ee

www.wapes.org

#WWC2021



JOUR 1 - Stratégies de gouvernance et de gestion des SPE

Comment renforcer le développement et la résilience des services publics d'emploi?

Discours inaugural

Les évolutions rapides de la société, telles que la transformation numérique ou la transition vers une économie verte, ont eu, depuis déjà de nombreuses années, des répercussions sur les marchés du travail. À la lumière de la pandémie actuelle et de la crise sécuritaire, il paraît plus important que jamais de favoriser la résilience du marché du travail et des Services Publics de l'Emploi (SPE) afin de pourvoir aux besoins immédiats des demandeurs d'emploi et des employeurs, ainsi qu'à ceux du personnel des SPE et du grand public de manière générale.

« Nous devons améliorer les mesures relatives au marché du travail en nous appuyant sur les meilleures connaissances et sur des échanges de points de vue ouverts. »

Les SPE jouent un rôle crucial dans l'évolution de l'emploi et ont donc besoin que leurs usagers leur fassent pleinement confiance : l'Estonie, pays hôte du congrès mondial 2021 de WAPES, a créé le Fonds estonien d'assurance chômage il y a 20 ans, assumant ainsi le rôle de SPE dès 2009. Preuve tangible de la reconnaissance du travail accompli par le SPE estonien, l'indice de confiance du public à son égard dépasse régulièrement la barre des 70 %. Grâce à son modèle de gouvernance basé sur une structure de partenariat social, le SPE estonien dispose d'une assise forte, ce qui lui permet de privilégier des services centrés sur l'humain, notamment sur les publics les plus vulnérables et les plus difficiles à atteindre sur le marché du travail.

Au quotidien, les SPE du monde entier relèvent de multiples défis, qu'il s'agisse de difficultés d'accessibilité des emplois dans les zones reculées ou d'évolutions démographiques à l'origine de déséquilibres de compétences. La transformation numérique, véritable enjeu transversal, entraîne la disparition de certains emplois, mais, de manière plus significative, en transforme beaucoup d'autres et crée des besoins en compétences auxquels devront répondre les services de développement de l'emploi et des compétences en accordant une attention particulière aux composantes de transversalité et de mobilité de celles-ci. Pour ce faire, de nombreuses parties prenantes du marché du travail, notamment les entreprises, ont tout intérêt à transformer leur culture de recrutement, en abandonnant l'idée que le métier est le seul facteur déterminant d'accès à un emploi et d'évolution de carrière, au profit de compétences plus flexibles pouvant être mobilisées pour différents postes.

Les compétences constitueront la monnaie du marché du travail du futur pour garantir l'expertise et seront essentielles pour relever les grands défis mondiaux, tels que la transition vers une économie verte, laquelle nécessitera leur adaptation permanente. Les outils numériques peuvent permettre de travailler plus efficacement et de libérer du temps pour des démarches plus entrepreneuriales, les tâches traditionnelles étant largement automatisées. Ces outils devraient également être intégrés aux services de l'emploi, afin de faciliter la transition vers la 4^e révolution industrielle.

Les SPE doivent veiller à ne pas s'enfermer dans des zones de confort institutionnel et mais devraient plutôt continuellement rechercher de nouvelles solutions, en maintenant le dialogue avec les parties prenantes pour mieux connaître leurs besoins, améliorer l'image des SPE et instaurer des mécanismes d'apprentissage mutuel pour une amélioration continue. L'AMSEP, fondée dans les années 1980, est une plateforme idéale d'échange entre pairs et offre un potentiel de renforcement des compétences des prestataires de services de l'emploi dans toutes les régions du monde.

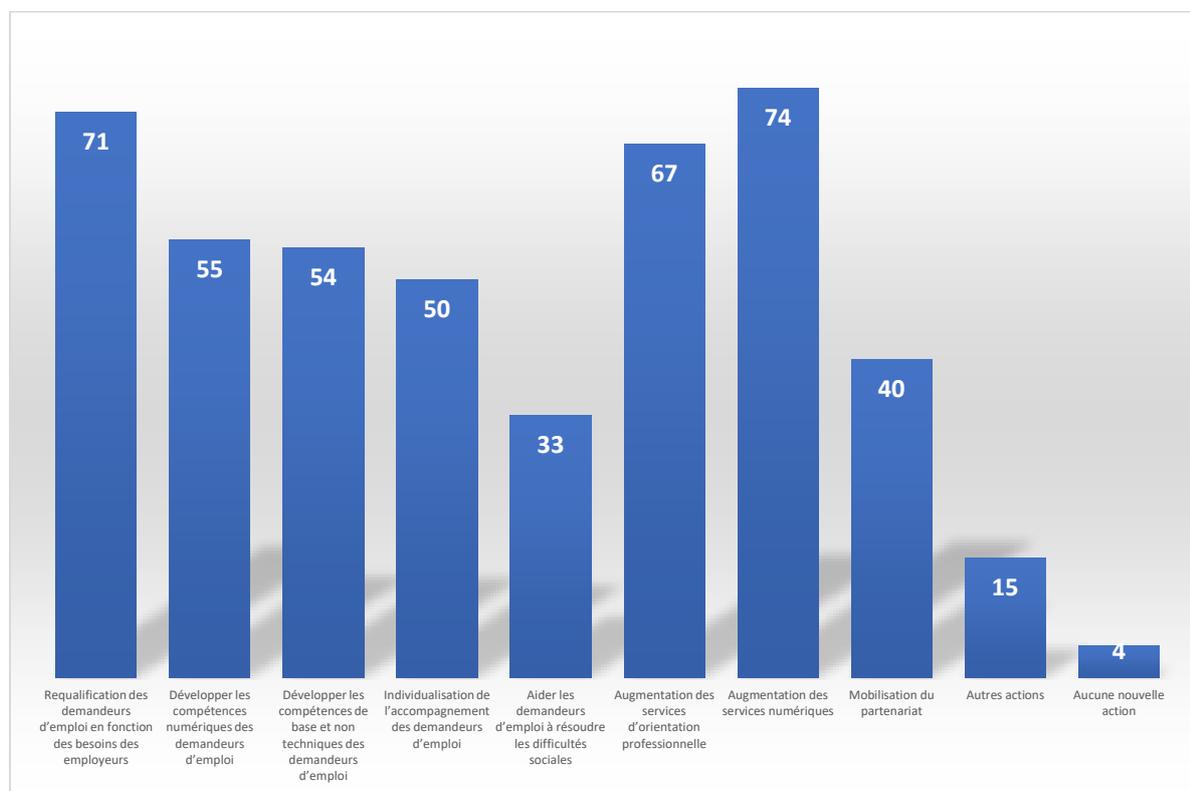
Note d'orientation

La pandémie de COVID-19 a eu des répercussions importantes sur le monde du travail : allant des pertes d'emploi immédiates à une augmentation du taux d'inactivité à plus long terme de la population active. Les conséquences négatives sur le marché du travail sont estimées être quatre fois plus importantes que celles de la crise financière mondiale de 2008, en particulier dans les secteurs les moins qualifiés. En 2021, les marchés se sont légèrement rétablis, mais s'orientent de nouveau vers une tendance à la baisse en raison de la crise russo-ukrainienne.

Outre la requalification des travailleurs pour des emplois en mutation, il est essentiel de garantir une protection sociale aux personnes à risque, en associant, si possible, des prestations sociales (telles que l'aide au revenu) à des allocations de chômage et des programmes d'activation. La technologie constitue un atout supplémentaire pour accélérer la mise en place de services de l'emploi dans les pays en développement et, plus généralement, pour mieux impliquer les plus inactifs sur le marché du travail.

La pandémie de COVID-19 a contraint les SPE à procéder à des changements stratégiques dans nombre de leurs composantes de service, en accélérant notamment leur propre transformation numérique. En effet, ces deux dernières années, une grande partie des SPE ont considérablement renforcé leurs capacités, notamment leurs outils numériques. D'autres domaines de changement, induits par les impératifs de la gestion de crise, ont consisté à accorder une plus grande priorité aux formations de requalification pour les demandeurs d'emploi et à accroître l'offre de services (d'orientation) professionnels. Toutefois, la dépendance envers les budgets ministériels crée dans de nombreux cas une vulnérabilité financière et un risque de manque de fonds essentiels, découlant de priorités politiques gouvernementales changeantes.

Nombre de SPE renforçant leur offre de services pendant et après la pandémie (80 répondants sur 95 SPE participants)

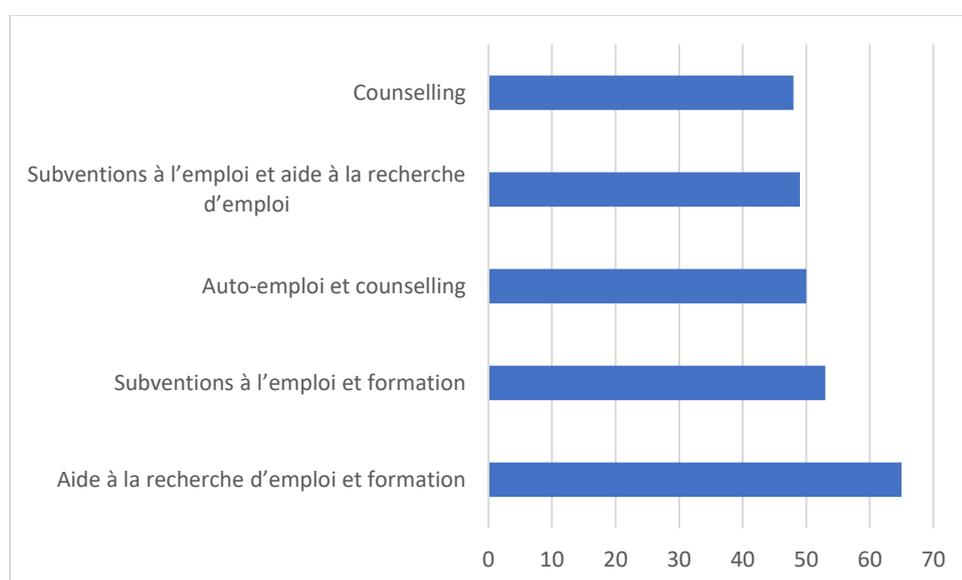


Source : enquête de l'OIT/AMSEP sur les SPE 2021

Concernant la réponse des services de l'emploi à la pandémie, la prestation intégrée de services s'est avérée être la plus efficace en raison de l'approche globale/holistique des multiples obstacles à l'employabilité, incluant également des informations relatives au marché du travail avec des données plus granulaires. Certains SPE ont renforcé leurs capacités en matière d'enseignement et de formation continue, afin d'améliorer les capacités de base et celles liées à l'emploi. Par ailleurs, le personnel des SPE a été plus formé qu'avant la pandémie.

Dans un contexte de partenariat, des mesures de conception conjointe des services ont été adoptées afin d'impliquer toutes les parties prenantes au-delà du processus décisionnel tripartite classique, de manière à repenser et à améliorer les services aux clients. Le dialogue social en tant que tel a également été renforcé.

Augmentation des services intégrés pendant et après la pandémie (% des SPE répondants ayant adapté leurs services)



Source : enquête de l'OIT/AMSEP sur les SPE 2021

Les SPE jouent un rôle essentiel dans l'atténuation des effets de la crise, notamment en versant des aides au revenu pour maintenir le niveau de vie et protéger les ménages de la pauvreté. Sur une tendance à plus long terme, les SPE jouent un rôle essentiel dans les politiques actives du marché du travail, visant à augmenter la quantité et la qualité des emplois disponibles. Les efforts récents visant à intégrer à la fois les PAMT et l'aide au revenu peuvent créer des synergies afin d'améliorer l'accompagnement tout au long de la vie des transitions professionnelles.

Table ronde sur les partenaires sociaux

Le dialogue social se place comme le pilier de la politique de l'emploi et des services de l'emploi chargés de piloter une vision stratégique ainsi que l'investissement correspondant des budgets publics. À l'instar d'une entreprise prospère en pleine croissance, les SPE interviennent également dans des chaînes d'approvisionnement de services et doivent analyser soigneusement leur manière d'utiliser et de renforcer leurs capacités. Les SPE qui ont mis en place une infrastructure d'investissement et qui se définissent comme des organisations apprenantes se sont mieux portés pendant la pandémie et durant d'autres crises, car ils ont su amorcer un changement plus rapide et ont pu compter sur une

réserve de compétences. Ces réserves permettent également d'assurer une résilience financière en cas de ralentissement du marché du travail, lorsque les indemnités ne peuvent pas être majorées et que les demandeurs d'emploi ainsi que les employeurs concernés peuvent avoir besoin d'aide sous forme de transferts de fonds ou d'allègements fiscaux. Les SPE qui fonctionnent plus lentement et de manière plus procédurale auront donc du mal à s'imposer.

Les SPE ont toujours évolué en partenariat, sous une forme ou une autre: après la Première Guerre mondiale déjà, lorsque les niveaux élevés de chômage ont contraint les institutions gouvernementales à coopérer avec des prestataires privés afin d'offrir le vaste éventail de services d'emploi nécessaires. Le partenariat social, considéré comme une instance de représentation plus établie, a également permis de répartir la responsabilité des défis de la société et du marché du travail et des solutions à y apporter.. Le dialogue social ne se limite pas à un dialogue, mais implique également la prise de décision ainsi que l'élaboration et le suivi de la politique de l'emploi répondant ainsi à l'intérêt du public d'être tenu informé sur le marché du travail et la politique sociale, comme c'est le cas avec les SPE de Belgique-Wallonie et d'Estonie.

Dans les juridictions où le dialogue social est un outil de gouvernance relativement nouveau, il ne partira sans doute pas de zéro mais se développera à partir des systèmes de protection sociale, de santé et de sécurité au travail déjà en place. Les efforts déployés en soutien aux communications tripartites peuvent s'inscrire dans le cadre de forums similaires impliquant des intervenants plus aguerris, comme ceux des SPE de Malaisie.

Dans l'hémisphère sud, les SPE ont généralement une faible couverture parmi leurs clients et leurs parties prenantes et, par conséquent, une représentation plutôt limitée dans le dialogue social ou les cadres tripartites. En revanche, les partenariats conclus entre une gamme plus large de partenaires, tels que les instituts de formation, les organisations non gouvernementales et les organisations autonomes de publics vulnérables, assurent la prestation de services de l'emploi, en incitant notamment les employeurs à répertorier leurs postes vacants.

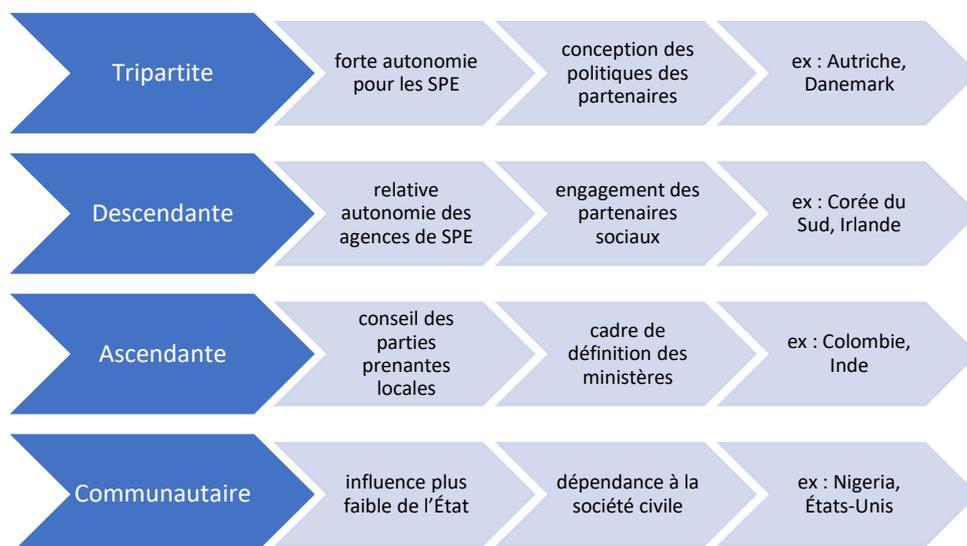
Dans certaines régions de l'hémisphère sud où les acteurs de l'économie sociale et de la société civile fournissent des services de l'emploi depuis de nombreuses années ceux-ci deviennent les principaux contractants des institutions publiques en garantissant un service structuré sous l'égide du gouvernement. Les employeurs peuvent eux-mêmes s'organiser en représentations sectorielles, qui proposent souvent un plus grand nombre de postes vacants répertoriés que les institutions gouvernementales moins fiables à leurs yeux. Certains SPE de la région ont commencé à promouvoir des offres d'emploi proposées afin de soutenir plus efficacement les publics vulnérables ayant un accès limité au marché du travail, et donc de lutter contre la pauvreté. Dans cette optique, les SPE s'adressent aux employeurs de manière plus ciblée grâce à une promotion numérique sur les réseaux sociaux ou à des salons de l'emploi communs, par exemple dans les communautés locales, où se retrouvent employeurs et demandeurs d'emploi.

Pour tous les types de partenariats sociaux ou d'autres types de politiques de l'emploi, il est essentiel de parvenir à un consensus entre les parties prenantes afin d'instaurer avec succès des politiques actives et passives du marché du travail, y compris des services de l'emploi. Dans les cas où les SPE disposent d'une plus grande autonomie, par exemple lorsqu'il s'agit d'une agence exécutive plutôt que d'un département d'un ministère, leur action à cet égard sera plus directe et leurs effets plus adaptés aux besoins réels des clients. Ils seront également plus à même de définir le développement économique au lieu de se contenter d'y réagir.

Enfin, la qualité et l'analyse intelligente des données du marché du travail jouent un rôle tout aussi essentiel dans le dialogue social afin d'instaurer la confiance entre tous les intervenants et envers le public. Elles permettent également une amélioration continue des services, des indicateurs de

développement économique et des informations pertinentes pour la conception des futurs services de l'emploi.

Cadres de gouvernance des SPE



Source : créé à partir de l'intervention sur le panel de l'OIT

Sessions parallèles

Préparation, gestion et relance des SPE en cas de crise

Les situations de crise imposent aux organisations comme aux SPE de prévoir des mécanismes et des compétences (humaines, techniques et financières) pour se préparer à une éventuelle augmentation rapide de la clientèle. Les SPE doivent être prêts à faire preuve de flexibilité, à s'adapter continuellement et rapidement aux situations nouvelles et à établir une coopération valable et équitable avec tous les acteurs du marché du travail (gouvernement, syndicats, employeurs, etc.). Ils ont plus de chance de réussir au vu de leur propre code du travail s'ils font le choix d'un environnement de travail motivant et décent.

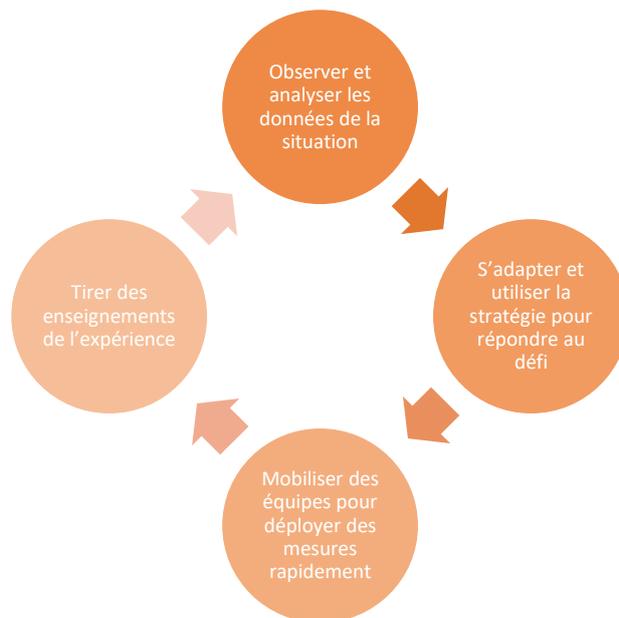
La capacité des SPE à s'adapter aux crises est influencée par...

- la souplesse de la gestion et de l'organisation du travail ;
- la capacité des employés à réagir aux évolutions rapides, y compris la formation durable du personnel ([voir par exemple le SPE en Belgique-Bruxelles](#)) ;
- le volume et la manière d'utiliser les nouvelles technologies dans les processus réguliers ([voir par exemple le SPE en Autriche](#)) ;
- le soutien du gouvernement et des décideurs politiques.

Pour une continuité réussie de la prestation de services et des autres activités des SPE lors d'une crise, il est nécessaire de...

- mettre en place et maintenir des canaux de communication ouverts avec les employés et les clients des SPE (demandeurs d'emploi et employeurs) tout en assurant le soutien nécessaire (personnel et équipement technique) ;
- trouver un juste équilibre dans le volume des activités et la manière de travailler en fonction des conditions de travail et de vie actuelles et de l'évolution du marché du travail.

Cycle flexible de réponse à la COVID-19



Source : [présentation de l'ANETI](#)

Expériences des SPE en matière d'innovation technologique et d'utilisation de l'IA dans la prestation de services

Les services numériques et l'IA offrent aux SPE l'opportunité de progresser, y compris dans les pays en développement, mais aussi de faciliter le travail quotidien des conseillers et autres employés des services. Il est toutefois crucial que ces technologies de pointe soient encadrées par des directives déontologiques, notamment par la mise en place d'un comité d'éthique, afin de superviser l'utilisation et le développement des outils numériques. Il convient de noter que l'IA suscite encore une certaine méfiance de la part de nombreux demandeurs d'emploi (et conseillers en recherche d'emploi) en raison des préoccupations liées à la protection des données et, de manière plus générale, des craintes que soulève toute nouvelle technologie

Au sein des SPE, les technologies de pointe contribuent déjà...

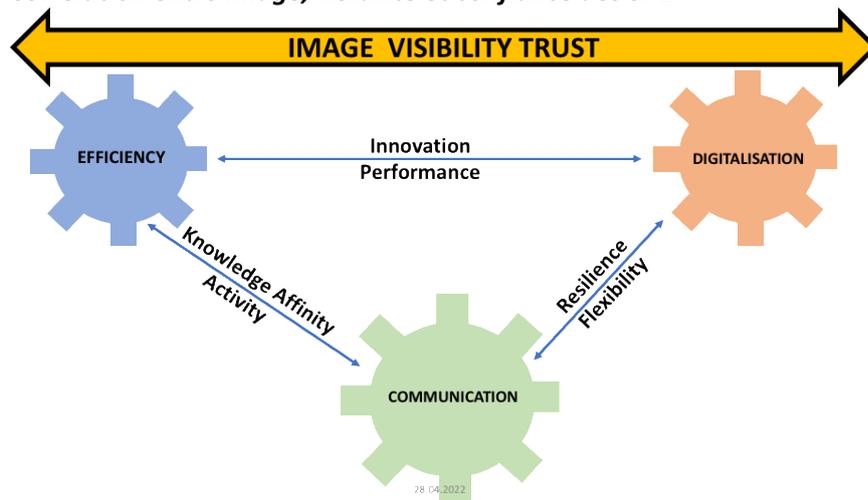
- à libérer de tout biais les procédures des services d'emploi, tout en garantissant une dimension humaine réactive et inclusive ([voir l'exemple du SPE de l'Azerbaïdjan](#)) ;
- à produire des données plus granulaires, capables de stocker des ensembles plus longs de manière systématique et d'obtenir des données sur la santé, la motivation et l'enseignement et pouvoir ainsi formuler ainsi des recommandations plus précises ([voir l'exemple du SPE de la Corée du Sud](#)) ;

- d'aider à détecter les comportements suspects dans les entreprises, comme le hameçonnage de CV ou les fausses offres d'emploi ;
- à ouvrir un espace aux experts en mégadonnées et aux développeurs afin qu'ils puissent expérimenter l'IA et découvrir d'autres opportunités par l'intermédiaire de l'idéation et du prototypage (voir par exemple le [SPE en Estonie](#) et le [SPE en Belgique-Flandre](#)) ;
- à illustrer la transversalité des compétences des demandeurs d'emploi, afin d'identifier et de combler les écarts de compétences et d'améliorer la sensibilisation aux approches par les compétences des demandeurs d'emploi et des employeurs.

Réputation, visibilité et confiance des SPE dans la société

L'image d'un SPE est liée à sa visibilité et à la confiance qu'il suscite auprès de ses groupes cibles. Ses actions seront perçues en fonction de l'efficacité et de l'efficience de ses prestations, de la pertinence de sa présence dans l'éventail des services numériques et humains, ainsi que de la qualité et de la transparence de sa communication avec ses usagers. En définitive, l'image publique se construit à partir de la perception individuelle qui forge une image collective de la valeur et des performances de l'institution en question. Cette image dépendra de sa mission et du contexte sociétal, de son dévouement à l'innovation ainsi que de sa résilience en temps de crise..

Corrélation entre image, visibilité et confiance des SPE



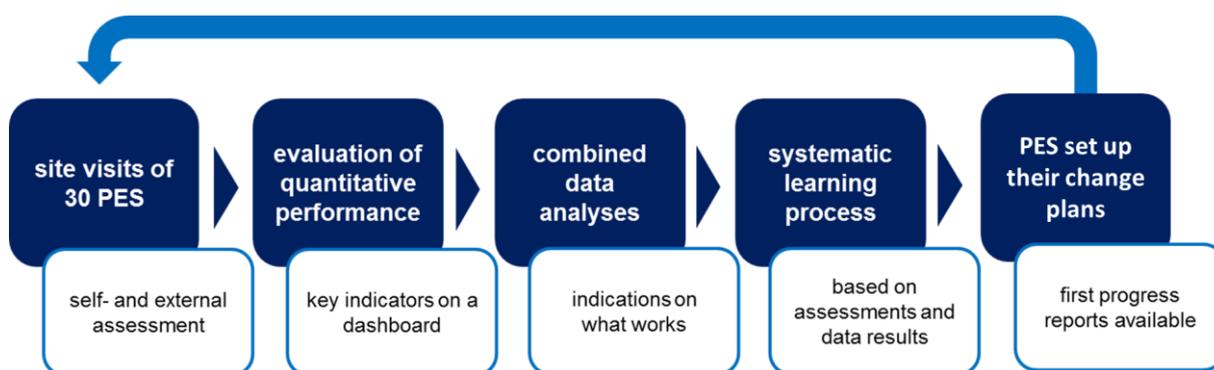
Source : Conclusions en plénière du modérateur

Évaluation comparative des SPE

La comparaison des pratiques et l'apprentissage entre pairs de régions ou de pays différents peuvent constituer une source précieuse de développement et un terrain fertile pour le dialogue. L'évaluation comparative et l'apprentissage comparatif nécessitent toutefois des ressources financières et humaines spécifiques pour être encadrées, produire des résultats et permettre le suivi des conclusions. Dans le même temps, il faut accepter comme condition préalable à un échange efficace et à un climat de confiance réciproque, que les mécanismes d'apprentissage mutuel permettent de mieux connaître les forces et les faiblesses d'une institution. Le sentiment de « s'améliorer ensemble » permet également de parler d'une seule voix, ce qui peut se révéler très utile pour défendre des intérêts communs auprès d'autres acteurs ou de départements supérieurs. Dans la pratique, les modèles de benchmarking et de Bench Learning nécessitent de trouver un équilibre entre, d'une part une certaine flexibilité permettant de discuter ouvertement et d'adapter les thématiques en fonction des besoins et, d'autre part, l'exigence d'être suffisamment cohérent dans les discussions et le choix

des thématiques pour ne pas gaspiller les ressources ou rendre les résultats obsolètes. La mise en place d'une norme d'excellence, courante dans de nombreux modèles de contrôle de la qualité, peut entraver une approche motivante et pragmatique de la recherche de solutions communes. Le principe selon lequel « ce qui compte, c'est ce qui fonctionne » favorise la volonté de suivre les recommandations des pairs et d'essayer de nouvelles approches au sein de ses propres institutions ([voir par exemple le réseau européen des SPE](#)).

Mise en œuvre de l'apprentissage comparatif des SPE



Évaluation qualitative de 8 modèles de performance (A à I) (« PLANIFIER-EXÉCUTER-VÉRIFIER-AGIR ») suivie d'un rapport et de recommandations

Source : [Présentation du réseau européen des SPE](#)

L'auto-évaluation et l'apprentissage comparatif peuvent contribuer à la mise en œuvre d'une stratégie à long terme et favoriser un sentiment d'introspection continue pour identifier les points forts dans la prestation des services et aborder de nouvelles thématiques pertinentes, telles que la technologie, les partenariats de prestation ou la conception centrée sur l'humain.

Dans les pays en développement, cette méthode peut permettre de préciser l'ensemble des services qui fonctionnent déjà bien, même s'ils sont assurés avec des moyens limités, et ceux qui doivent être développés davantage pour gagner en visibilité et en pertinence pour les usagers. Une méthodologie d'auto-évaluation associée à un soutien à la planification et à la mise en œuvre d'actions peut contribuer à renforcer les capacités de SPE dans les environnements à faible revenu ([voir l'initiative du projet SamPES](#)).

JOUR 2 - Mesures et activités des SPE pour une prestation de services efficace

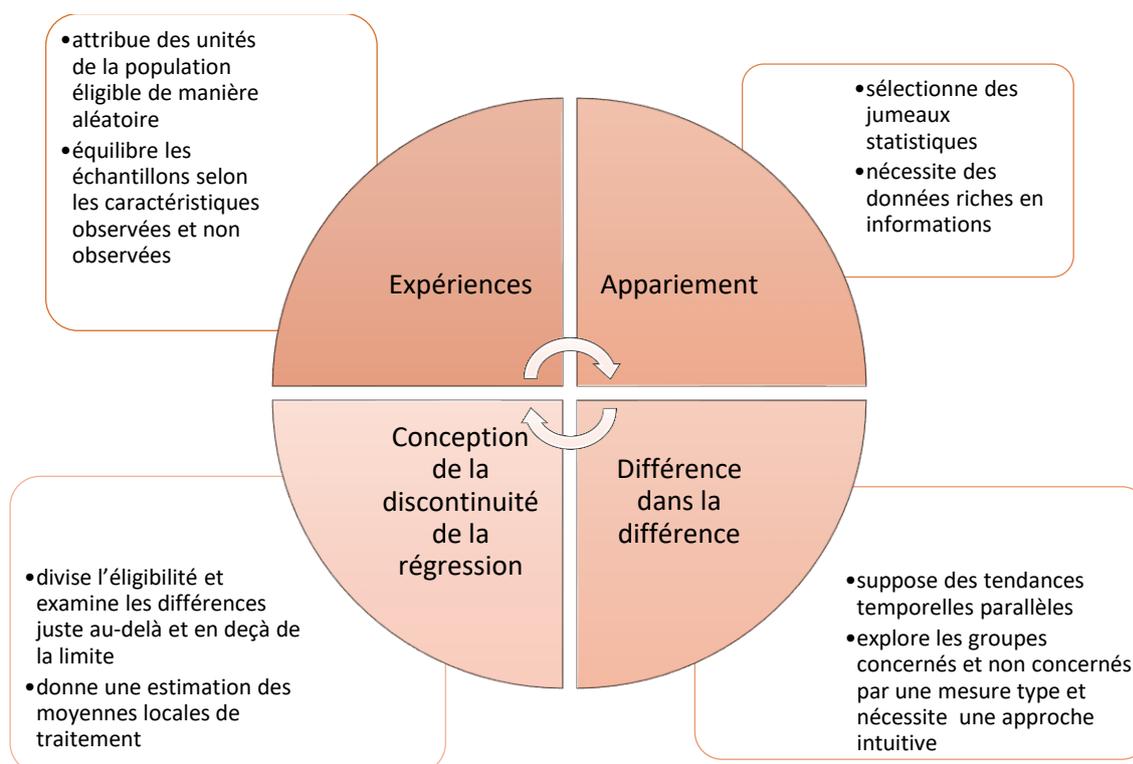
*Quels sont les outils dont disposent les SPE pour fournir des services efficaces et pertinents ?
Comment concevoir des services qui répondent aux besoins des clients ?*

Interventions

Afin de fournir des services efficaces et pertinents aux différents groupes cibles, les SPE tiennent compte des données en général et des bases factuelles en particulier. De nombreux SPE travaillent déjà avec des chercheurs et des analystes de mégadonnées pour comprendre comment les collecter et les exploiter, pour élaborer des scénarii de test, évaluer les réactions des usagers et l'efficacité des programmes et intégrer la gestion des données dans le travail quotidien des SPE.

Différentes approches académiques peuvent soutenir une gestion intelligente des données, en particulier lors de la collecte de preuves de l'impact des prestations et des programmes. L'évaluation contrefactuelle de l'incidence se penche notamment sur la question suivante : « Que se serait-il passé si les groupes concernés, comme les demandeurs d'emploi, n'avaient pas bénéficié de la mesure, tel qu'un programme d'activation ? ». Le défi de cette méthode est de bien appréhender la configuration dans laquelle la mesure est appliquée, tandis que la situation contrefactuelle (celle ne bénéficiant pas de la mesure) n'est, elle, pas observée dans des conditions réelles, mais construite à partir d'échantillons supposés comparables qui pourraient être sélectionnés de manière biaisée ([voir par exemple la recherche de l'Université de Potsdam](#)).

Approches de recherche pour éviter les biais



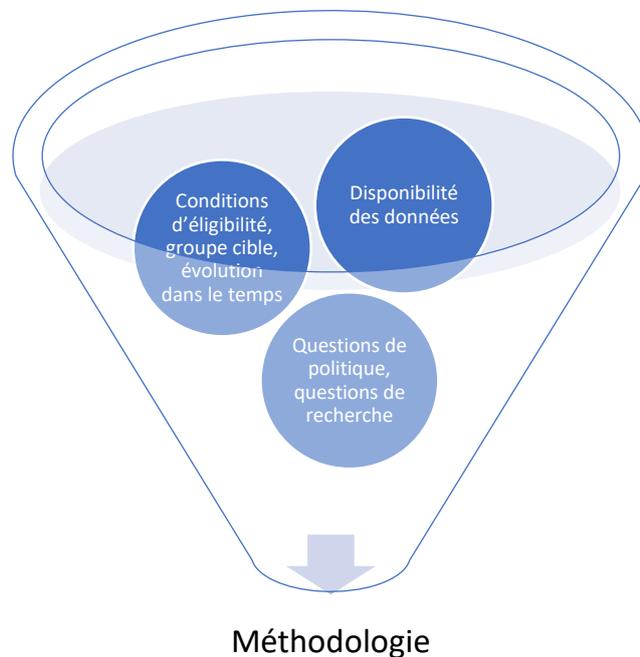
Source : [Présentation de l'Université de Potsdam](#)

La base factuelle selon laquelle les SPE peuvent améliorer la conception de leurs services est issue de l'évaluation des programmes. Par conséquent, une évaluation réussie doit tenir compte de la nécessité d'impliquer les évaluateurs dès les prémices de la recherche et du suivi du programme et de planifier parallèlement la méthode d'évaluation dès le démarrage du projet. Comme toujours, la qualité des données est déterminante pour parvenir à des résultats de qualité tandis que la combinaison de différentes sources de données, qu'elles soient administratives ou issues d'enquêtes, peut contribuer à combler le manque d'informations.

Les travaux d'évaluation devraient également porter sur des composantes de programmes d'activation, telles que la formation professionnelle et ses effets à moyen terme sur l'inclusion professionnelle, et dépasser le critère immédiat de mise à l'emploi pour établir un lien clair entre les obstacles à l'emploi et la conception de l'activation pour y remédier. D'autres facteurs, tels que la qualité des emplois, sont importants pour mesurer la pérennité des postes et avoir une vue d'ensemble de la mobilité professionnelle ([voir par exemple le projet de l'OCDE](#)).

L'évaluation des services de SPE porte sur la performance et la qualité des services, mais devrait également prendre en compte les outils et les processus utilisés pour les fournir et dans quelle mesure ils profitent aux usagers.

Processus d'évaluation de l'incidence



Source : [Présentation de l'OCDE](#)

Sessions parallèles

Analyse du marché du travail pour la détection anticipée des pénuries de main-d'œuvre qualifiée et des besoins en matière de compétences

Dans l'idéal, les informations relatives au marché du travail s'inscrivent dans un système de partage et d'explication des connaissances diffusé par une agence experte (telle que les SPE) réputée dans le domaine et qui parvient à répondre au besoin d'indicateurs du marché du travail qui soient valables, fiables, spécifiques, ciblés et actualisés. Pourtant, la gestion des données est complexe et doit être éclairée pour alimenter les choix pertinents, car les informations les plus récentes ne constituent pas toujours la meilleure option. Par exemple, les prévisions représentent un indicateur initial des besoins en matière de compétences, mais elles ne sont pas toujours suffisamment fiables et précises pour être utiles aux demandeurs d'emploi et aux employeurs. De manière générale, les SPE qui investissent dans des indicateurs de haute qualité et collaborent avec des instituts de recherche pour tenir compte des ratios tels que l'indicateur de tension, reliant les postes vacants à l'afflux attendu de demandeurs d'emploi afin de mettre en évidence les déficits de compétences, sont plus compétitifs dans le domaine des mégadonnées et sont plus aptes à répondre aux attentes du public vis-à-vis des données du marché du travail.

Une gestion des données de qualité peut contribuer à...

- illustrer la transversalité des compétences en suivant les parcours de mobilité professionnelle des demandeurs d'emploi qui mettent leurs atouts au service de différents types de profession.

- inclure des études de suivi examinant les parcours professionnels des diplômés à grande échelle, complétant ainsi les informations sur le marché du travail et permettant de déterminer les perspectives de recrutement de certains programmes d'études
- soutenir l'analyse des déficits en compétences et l'adéquation de la formation grâce à l'IA, une tendance croissante ([voir par exemple le SPE au Maroc](#))

Pour être efficace dans la gestion des données, une des règles d'or est que la qualité des informations relatives au marché du travail doit être décuplée par la qualité de communication des données aux groupes cibles. Le fondement stratégique des données est également important : certains SPE inscrivent les informations relatives au marché du travail dans leur mission ([voir par exemple le SPE en Espagne](#)).

Conception de la prestation de services et évaluation de l'incidence

Les SPE et leurs partenaires doivent s'efforcer de concevoir et d'évaluer leurs services en fonction des exigences du marché du travail et des besoins des utilisateurs. Là encore, la collecte et la gestion intelligentes des données sont essentielles pour obtenir les informations nécessaires à la conception des services.

Les SPE s'intéressent actuellement aux aspects suivants pour la conception de leurs services...

- inventorier les sources de données, décider de leur pertinence et évaluer leur compatibilité
- structurer, organiser et rectifier les données sur les usagers et les processus, les uniformiser, les enrichir et les qualifier
- comprendre, grâce aux données et à l'observation empirique, les comportements et le parcours des utilisateurs/clients des SPE ([voir par exemple le SPE en Côte d'Ivoire](#)).
- travailler sur la gestion de la relation client
- tester de nouveaux canaux, y compris pour des services plus complexes, tels que le coaching ou le conseil ([voir par exemple le SPE en Allemagne](#)).
- définir des indicateurs clés de performance et évaluer concrètement le retour sur investissement

Se rapprocher des publics vulnérables sur le marché du travail

L'aide aux plus vulnérables reste une préoccupation majeure pour les SPE, lesquels doivent constamment adapter leurs services pour faire face à des obstacles multiples, tels que le handicap, les problèmes de santé ou le contexte social, ainsi qu'à de nouveaux défis, tels que la fracture numérique et la distorsion due à la pandémie, qui frappent plus durement encore les personnes les plus éloignées du marché du travail.

Les SPE accompagnent les publics vulnérables dans de nombreux domaines, notamment...

- l'autonomisation des chômeurs de longue durée dans leur parcours d'employabilité par une formation de sensibilisation des conseillers en recherche d'emploi ([voir par exemple le SPE en Slovaquie](#))
- des formations à la culture numérique pour les jeunes demandeurs d'emploi ([voir par exemple le PSE SPE au Kenya](#))
- un éventail complet d'initiatives visant à soutenir l'emploi des personnes en situation de handicap et à lutter contre les stéréotypes sur le marché du travail ([voir par exemple le SPE en Estonie](#)).

En résumé

- ⇒ Les SPE doivent s'affranchir de leur carcan et aller à la rencontre des usagers afin de gagner leur confiance et influencer de manière significative sur le marché du travail
- ⇒ De nombreux emplois ne disparaîtront pas mais se transformeront, créant des pénuries de main-d'œuvre qualifiée plutôt que du chômage
- ⇒ La santé et la protection sociale sont des éléments importants e au regard du traitement du travail et de l'emploi
- ⇒ La technologie est un facilitateur essentiel , mais elle doit rester au service de l'homme
- ⇒ La recherche de consensus par le dialogue social constitue l'épine dorsale de la politique et de la pratique du marché du travail.
- ⇒ Pour devenir des prestataires de services complets, les SPE doivent envisager des mesures allant au-delà de la simple employabilité et des approches uniquement axées sur le travail
- ⇒ Les réseaux entre pairs donnent des voix plus puissantes
- ⇒ L'évaluation est une composante intégrante de la prestation de services de qualité
- ⇒ Des données pertinentes facilitent l'élaboration de politiques pertinentes

