



# STRATEGIES & ENJEUX DES SERVICES PUBLICS D'EMPLOI

Rapport d'enquête

2023



## TABLE DES MATIERES

Introduction .....	4
Méthodologie.....	5
Avertissement.....	6
Vos réalisations en 2022 ? .....	7
Stratégies territoriales et politiques partenariales .....	9
Les actions sur le marché du travail.....	9
Développement de la numérisation.....	10
L'adaptation des offres de services .....	10
L'adaptation des organisations.....	11
Les tendances et actions innovantes réalisées en 2022 .....	13
Agir sur nos environnements.....	16
Zoom sur l'axe : Actions sur le marché du travail .....	16
Développer des politiques actives appuyées sur des partenariats opérationnels.....	17
Lutte contre les discriminations.....	18
Poursuivre le développement et la fiabilisation des Systèmes d'information .....	18
Crise politique/conflits armés.....	18
Zoom sur l'axe : Développement et adaptation de l'offre de services.....	19
Compétences & Employabilité.....	19
La numérisation .....	19
Agir sur les services à nos usagers.....	22
Zoom sur l'axe : Elargissement de l'offre de services.....	23
Les publics vulnérables.....	24
Des actions plus proactives vers les usagers (Actifs et entreprises).....	24
La gestion des carrières et des compétences .....	24
Zoom sur l'axe : Organisation et management.....	25
Gestion des prestataires et des partenaires locaux.....	27
Développement des implantations et maillage du réseau .....	27
Zoom sur l'axe : Développement de l'offre de service numérique.....	27
Le développement de l'offre numérique .....	27
Le développement des techniques et du réseau .....	28
Zoom sur l'axe : Actions vers les Ressources Humaines.....	28
Cibles des programmes et plans d'action gouvernementaux pour 2023.....	29
Vos priorités sur le fonctionnement interne en 2023 .....	35
Zoom sur l'axe : Ressources Humaines.....	36
Zoom sur l'axe : Organisation .....	38
De nouveaux axes de transformation .....	39
Zoom sur l'axe : Management et pilotage .....	40

Les enjeux majeurs & leviers d'action des SPE pour 2023.....	42
Vos sujets ou questions à partager entre SPE .....	52
Numérisation des services.....	52
Répondre aux besoins de main-d'œuvre qualifiée.....	53
Les services aux actifs.....	54
Initier et gérer les partenariats.....	55
Accompagner les migrations.....	55
Organisation des SPE.....	55
Le service aux entreprises.....	56
Pondération des thématiques de partage par région WAPES.....	57
Vos attentes pour WAPES en 2023.....	59
Index des graphiques .....	65
Index des tableaux .....	66
Lexique des abréviations.....	67

Edition non commerciale  
Rédaction et production graphique WAPES  
Bruxelles, Septembre 2023



L'utilisation commerciale de l'œuvre originale ou tout œuvre éventuelle en dérivant, dont la distribution nécessite une licence équivalente à celle régissant l'œuvre originale, est interdite.

## Introduction



Message du Président de WAPES,

Chers membres,

Pour la seconde année consécutive, WAPES a mené l'enquête auprès de ses membres afin de connaître leurs enjeux pour l'année en cours. Nous constatons, comme l'année dernière, que les contributions des membres répondants ont été très riches. Elles alimenteront de nombreux travaux et réflexions.

Les résultats de cette enquête nous permettent de dresser un véritable panorama des actions des services publics d'emploi (SPE) face aux transformations qui les impactent. Vos informations nous fournissent des données concrètes sur les réalités des SPE et des défis qu'ils relèvent. WAPES peut ainsi répondre aux différentes sollicitations de ses membres et partenaires avec plus de justesse, peut orienter avec plus de précision les demandes de benchmark entre SPE membres, peut aussi apporter les éléments afin de renforcer les orientations portées par notre Conseil d'administration et ainsi ajuster en conséquence les activités de notre association.

Notre objectif cette année était d'augmenter significativement le taux de réponse afin d'avoir une information plus large et plus exhaustive pour chacune de nos régions. Nous remercions les 38 services publics d'emploi qui y ont répondu et nous formulons le souhait que ceux qui n'ont pas pu apporter leur contribution cette année nous rejoindront et soutiendront cette initiative pour la prochaine édition.

Nous espérons qu'à la lecture de ce travail, vous prendrez la mesure de l'investissement de nos organisations, de nos collaborateurs qui, tous les jours, relèvent avec fierté et engagement les missions de nos services publics d'emploi.

Nouredine BENKHALIL

Président de WAPES – DG ANAPEC

## Méthodologie

Le questionnaire d'enquête est conçu pour permettre des réponses ouvertes afin de permettre aux répondants de pouvoir décrire librement leur situation.

Les verbatims ainsi recueillis sont traités parallèlement de deux manières :

- Ils sont distribués dans différentes catégories thématiques par un système de mots-clefs, afin de pouvoir construire une vision statistique et graphique des récurrences, et, surtout de pouvoir les comparer avec les données de l'année précédente.
- Ils sont analysés qualitativement pour dégager les tendances, les orientations, les innovations et les particularités saillantes pour chacun des SPE répondants

L'objectif est double : à la fois de dessiner un panorama réaliste des stratégies et enjeux sur lesquels les SEP s'engagent pour 2023, et, d'observer leur évolution au regard des données recueillies en 2022.

L'échantillon de référence des répondants (38 SPE) étant sensiblement identique à celui de l'année dernière, nous pouvons considérer que l'analyse des tendances révélées par l'enquête 2023 au regard des résultats de 2022 peut s'avérer significative. C'est pour cela que cette année nous introduisons ces comparaisons dont nous vous proposerons une interprétation.

Régions WAPES	Nb de répondants	SPE
Afrique	8	
Amérique	4	
Asie Pacifique	3	
Europe	19	
MOPA	3	
Total général	38	

Comme l'année précédente, la représentation, dans les réponses, des différentes régions de WAPES ne permet pas toujours de segmenter l'analyse par région. Néanmoins, nous vous proposons de dégager et partager pour chaque région les points saillants, et, nous avons recensé les démarches ou stratégies qui nous paraissent, pour différentes raisons présenter un intérêt soit parce qu'elles illustrent des préoccupations communes, soient qu'au contraire elles présentent une singularité inspirante.

Nous remercions les services publics d'emploi qui ont pris le temps de répondre à cette enquête et nous offrent ainsi l'occasion d'un partage de leurs réussites, de leurs priorités et de leurs préoccupations pour l'année en cours et plus généralement pour l'avenir. :

Agence nationale pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes (ANPEJ) - Sénégal ; SECO-TC - Suisse ; Agence Nationale Pour l'Emploi - Mali ; National Employment Agency (NEA) - Cambodge ; Emploi-Québec pour le développement des mesures et Services Québec pour la prestation de services - Canada/Québec ; Employment and Social Development Canada - Job Bank - Canada ; Turkish Employment Agency (İŞKUR) - Türkiye ; Azerbaijan Public Employment Agency - Azerbaïdjan ; National Employment Agency - République de Moldavie ; Labour and Employment Agency of Bosnia and Herzegovina - Bosnie et Herzégovine ; Croatian Employment Service - Croatie ; Department of Employment and Workplace Relations - Australie ; Agence Nationale pour l'Emploi et le Travail Indépendant (ANETI) - Tunisie ; Employment Center - Mozambique ; Office National de l'Emploi (ONEM) - Congo (République démocratique du) ; National Agency for Employment and Skills - Albanie ; National Employment Authority - Kenya ; VDAB - Belgique ; Arbeitsmarktservice Österreich, AMS - Autriche ; UWV - Les Pays-Bas ; Pôle emploi - France ; Employment Service of Slovenia - Slovénie ; Arbetsförmedlingen - Suède ; Office National pour la Promotion de l'Emploi - Tchad ; Centros de Empleo - Uruguay ; Agence Nationale de l'Emploi (ANEM) - Algérie ; NES National Employment Service (NFSZ Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat) - Hongrie ; Fonds National de l'Emploi (FNE) - Cameroun ; Korea Employment Information System - République de Corée ; Servicio Nacional del Empleo - Pérou ; Le Forem - Belgique ; Agence nationale pour l'Emploi (AnpE) - Bénin ; Eesti Töötukassa/Estonian Unemployment Insurance Fund - Estonie ; Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences (ANAPEC) - Maroc ; Federal Service for Labour and Employment (ROSTRUD) - Fédération de Russie ; Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE) - Espagne ; IEFP - Instituto do Emprego e Formação Profissional - Portugal.

## Avertissement

Dans nos commentaires, nous ferons référence, pour illustrer nos propos, aux verbatims de certains SPE.

Ces références ne sont pas exhaustives car bien sûr, sur la plupart des sujets, chaque pays/SPE est engagé. Il s'agit plutôt pour nous d'illustrer le propos par un exemple, une expérience plus concrète, et, pour vous une indication pour éventuellement identifier un potentiel contact via notre espace membre, si vous souhaitiez en savoir plus.

Que vous ayez ou non participé à cette enquête, n'hésitez pas à partager vos sujets de réflexion, vos expériences dans votre espace WAPES.

Pour accéder à l'Espace Membre : [www.wapes.org/fr](http://www.wapes.org/fr)



WAPES sur les réseaux :



[www.wapes.org](http://www.wapes.org)



+32 2 235 72 50



@wapesorg



contact WAPES



[wapes@wapes.org](mailto:wapes@wapes.org)



+32 2 235 72 57



[world-association-of-public-employment-services-wapes](https://www.linkedin.com/company/world-association-of-public-employment-services-wapes)



[www.facebook.com/wapesorg](https://www.facebook.com/wapesorg)

## Vos réalisations en 2022 ?

Question : Quelles sont pour votre SPE les trois réussites, acquis ou progrès les plus significatifs réalisés sur l'année venant de s'écouler ?

Quatre thèmes cette année sont fortement récurrents dans les verbatims concernant les avancées et/les succès pour l'année écoulée (2022) :

- Les stratégies territoriales et les politiques partenariales
- Les actions sur le marché du travail
- Le développement de la numérisation
- L'adaptation des offres de services

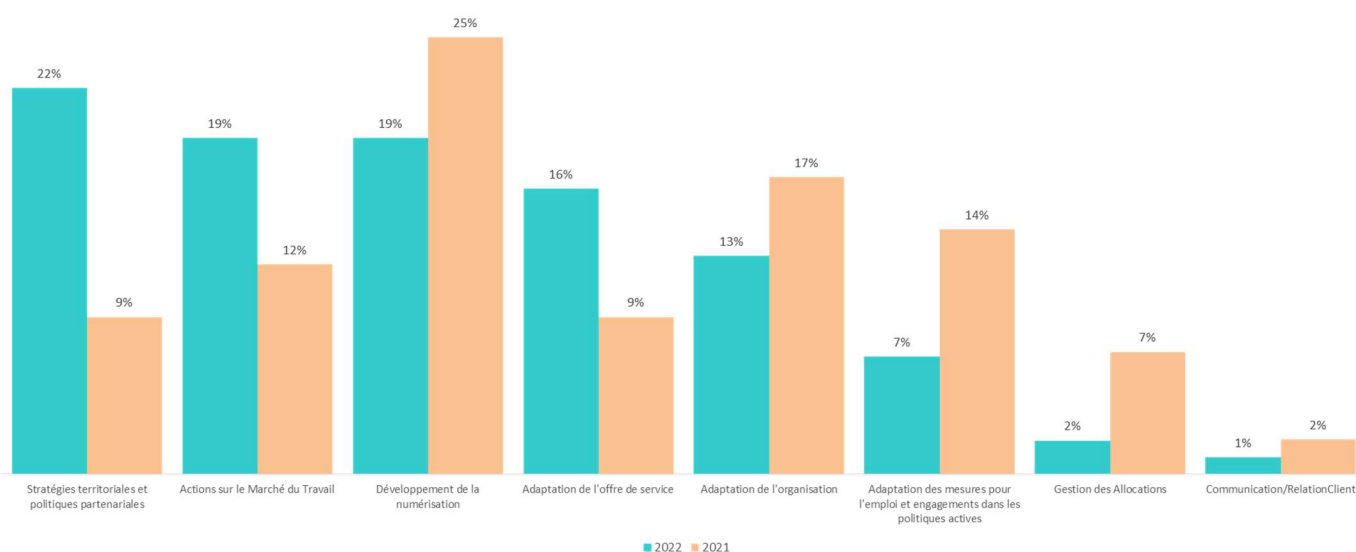


Fig.1 : Nos réussites 2022-2021 – données comparatives

Dans le graphique ci-dessus nous vous proposons une comparaison rapide avec les données issues de cette même question en 2022 (référence à l'activité 2021).

Un premier constat : Pour la majorité des SPE, l'année 2022 aura donc été propice à un repositionnement territorial plus accentué avec des résultats significatifs en matière de développement de l'accessibilité des services (développement du réseau, installation de partenariats opérationnels avec des structures autant publiques que privées). Ce repositionnement a souvent été facilité par des évolutions des politiques gouvernementales (transformations réglementaires ou législatives avec les réformes associées).

Second constat : La valorisation d'actions concrètes et mesurées sur le marché du travail. A la lecture des verbatims nous notons que les résultats chiffrés partagés mesurent le réel impact de l'action des SPE sur leur territoire et auprès des populations. Il transparait beaucoup plus que dans l'analyse réalisée en 2022 une préoccupation sur la performance effective, sur la mesure d'impact des actions, et, moins sur la quantification des moyens mobilisés.

Troisième constat : l'engagement stratégique sur le développement de la numérisation exprimé en 2022. Qu'il soit orienté vers les usagers, le public ou mis au service des conseillers et/ou de leur manager, cet engagement s'est effectivement transformé en progrès et succès. Mais si nous comparons nos résultats à l'expression recueillie en 2021, dans une période encore fortement marquée par les effets de la pandémie COVID-19, nous pouvons observer une moindre récurrence. Non pas que le sujet du digital soit moins prégnant mais le retour à une activité comparable à la période post covid, les effets de la relance économique, de nouvelles tensions sociales ou conflits armés auxquels les SPE ont, à nouveau, dû faire face,

a abouti à un rééquilibrage des réalisations avec un retour de succès sur ce qui fonde l'action des SPE : leur repositionnement comme acteur pivot sur les territoires avec une véritable « opérationnalisation » des partenariats, la mesure de résultats concrets ( et pilotés) de leurs actions sur le marché du travail, leur capacité à adapter de plus en plus dans des processus itératifs leurs offres de service.

Les transformations de l'organisation avec notamment dans certains pays des réformes ambitieuses des lois sur l'emploi ou des refontes du paysage des acteurs de l'emploi, sont également moins citées mais, à nouveau nous devons noter que nous ne sommes plus dans une situation comparable à celle de 2021.

Comme nous l'indiquions, 2020 fut une année disruptive, où les transformations se sont accomplies bien souvent de manière empirique, 2021 fut une année de consolidation, d'ancrage de nos acquis et progrès, alors nous pourrions qualifier 2022 d'année « offensive » ou de développement opérationnel sur le terrain. Et, pour certains SPE, d'ancrage et de reconnaissance sur leurs territoires.

Quelles orientations stratégiques affichions-nous l'année dernière ? Pour mémoire voici ce que nos répondants nous indiquaient pour les orientations 2022 en matière d'actions sur nos environnements :

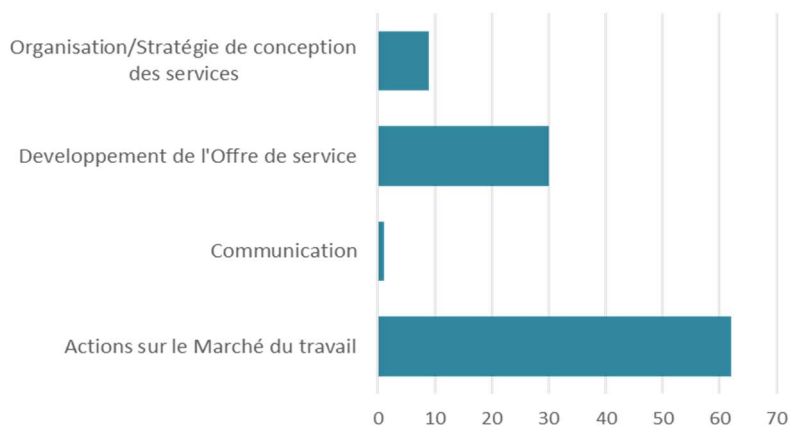
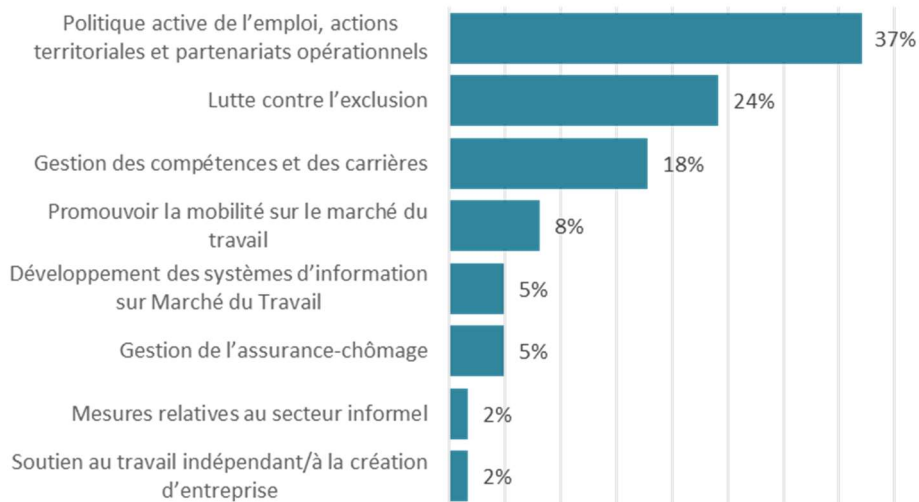


Fig. 2 Graph 2022: Thématiques « Actions sur l'environnement » ( Vision 2022)

L'analyse que nous en faisons alors présageait cette priorité d'actions sur le marché du travail et révélait les trois axes indissociables :

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

L'analyse du sous-thème « Action sur le marché du travail » reflétait cette volonté d'une action



territorialisée.

Fig.3 Graph.2022: Sous-thèmes reliés aux actions sur le marché du travail (Vision 2022)



Ce sont bien les résultats et les succès que nous pouvons collectivement constater, mais ce que révèlent également les verbatim, c'est que pour réaliser ces ambitions, les SPE ont fait concrètement preuve d'ouverture, de recherche de synergie avec d'autres acteurs du domaine de l'emploi ou de la protection sociale.

### Stratégies territoriales et politiques partenariales

Il semble qu'un nouveau pas soit franchi dans de nombreux pays dans la territorialisation de l'action des services publics d'emploi. Il s'agit à la fois d'accompagner la déconcentration et de densifier le maillage du réseau de services et souvent de jouer un rôle pivot, fédérateur sur le terrain avec de plus en plus des notions de « Guichet unique » (Bénin, République Démocratique du Congo, Sénégal, ...), de renforcer et les relations opérationnelles entre les niveaux central ou fédéral et les niveaux déconcentrés, les régions autonomes (Espagne, Pérou, Belgique – Région flamande).

En matière de partenariat, nous notons des initiatives visant à dresser des cartographies, de répertorier et de coordonner les acteurs pour agir au niveau local, élargir l'accessibilité aux services pour les usagers (Pérou). La couverture territoriale des SPE est souvent un atout reconnu par les gouvernements qui confient ainsi, avec succès, des missions plus larges d'interventions. C'est le cas par exemple avec le Tchad, qui s'est vu il y a quelques années confié le déploiement d'un programme de soutien financier à l'agriculture vivrière<sup>1</sup> pour les régions du Sud au travers de l'octroi de crédits sans intérêt et qui en gère avec succès le recouvrement, grâce à une forte présence.

Nous notons également dans les verbatims que 2022 a été aussi une année de renforcement pour de nombreux SPE de coopération à l'échelle internationale. C'est le cas notamment dans 6 des pays de la région de Balkans en Europe engagés dans le Projet ESAP II (Plateforme pour l'emploi et les affaires sociales) avec l'engagement d'une « Benchlearning » entre les six économies des Balkans occidentaux (Albanie, Bosnie-Herzégovine, Croatie, Macédoine, la Serbie et Monténégro).

C'est également le cas dans les pays africains qui, sous la bannière de l'AASEP, partagent leurs expériences, mettent en commun des ressources pour développer des projets d'ambition pour améliorer les processus d'intermédiation, développer les emplois verts et renforcer les compétences de leurs conseillers et managers.

### Les actions sur le marché du travail

La première remarque sur ce thème que nous pouvons faire c'est que, bien plus que dans la précédente enquête de 2022, les SPE ont exprimé leur performance sur ce domaine avec des données chiffrées précises, ce qui dénote une véritable préoccupation de mesurer l'impact réel de l'action et dans un certain nombre de pays, d'une avancée significative sur la capacité à se doter de systèmes d'information et de données sur le marché du travail, intégrant des normes internationales (Bosnie Herzégovine).

Beaucoup de SPE témoignent pour 2022 d'un retour à des situations plus favorables en matière de reprise d'emploi, de réduction du chômage, et, dans certains cas, même meilleure que ce qu'ils connaissaient avant la période de rupture du COVID-19 (Canada, Autriche) avec également des résultats probants sur le recul du chômage de longue durée (Australie, Autriche). Cette reprise a également dans de nombreux pays, révélé et souvent accru des tensions entre l'offre et la demande, créant dans certains secteurs de véritables pénuries de main d'œuvre. Dans ces pays, les SPE se sont largement engagés, avec des programmes de remobilisation des actifs sans emploi (Jeunes, CDL, Seniors), de formation professionnelle, d'accompagnement à des changements d'emploi, des réorientations professionnelles (Cameroun, Maroc, Cambodge, ...). Ces initiatives se sont traduites notamment par des actions proactives d'information et de

---

<sup>1</sup> Pour la campagne 2021-2022, l'ONAPE a mis à la disposition des agriculteurs des provinces du Chari-Baguirmi, du Logone Occidental, du Logone Oriental, du Mandoul, du Moyen Chari, du Mayo-Kebbi Est, du Mayo-Kebbi Ouest et de la Tandjilé., un montant de 1, 219 milliard, dans le but de créer des emplois aux jeunes en milieu rural, et d'aider les groupements agricoles et individuels à augmenter leur production, également à lutter contre la pauvreté en milieu rural. L'Office avait exigé le remboursement avant la prochaine campagne agricole. L'ONAPE affiche un taux de recouvrement de ces crédits à plus de 90%

développement des compétences pour répondre sur des délais courts aux besoins des secteurs en tension (Hôtellerie-restauration, tourisme, santé, logistique, construction ...) ou en développement tels que les emplois verts (Suède, Slovénie, ...) et le digital (Albanie, France, ...).

Par ailleurs, le conflit armé en cours entre l'Ukraine et la Russie a provoqué un important mouvement migratoire en Europe, et la majorité des SPE européens sont mobilisés pour l'accueil et le soutien aux populations réfugiées (Estonie, Hongrie, ...).

### **Développement de la numérisation**

L'investissement des SPE dans la numérisation et la dématérialisation des services était engagé bien avant la période du Covid, les deux années successives de confinement, de distanciation sociale ont été l'occasion d'accélérer ce mouvement de transformation et de franchir des pas décisifs autant sur la délivrance des services, avec une évolution forte des usages, que sur l'organisation du travail et de la production de ces services à l'intérieur même de nos organisations; les modes de travail ou de délivrance de services se sont systématisés, mais toujours avec la préoccupation de garder un équilibre entre distanciel et physique et préserver une équité dans l'accès aux services y compris pour les populations qui ne maîtrisent pas les compétences de base nécessaires à l'utilisation de ces nouvelles technologies, ou, simplement qui n'ont pas accès à celles-ci. Nous avons ainsi l'exemple du déploiement dans les grandes agglomérations au Cameroun de « Bornes Emploi Digitales » permettant de se rapprocher de la population et de lui offrir ainsi une meilleure information sur le marché du travail

Les portails des services publics d'emploi se développent (Albanie, Algérie, Autriche, Suisse, Turquie, Moldavie, Croatie, Hongrie, Australie, Tunisie, Russie, ...) offrant de nouvelles possibilités à la fois aux chercheurs d'emploi de trouver conseils et opportunités d'emploi, et, aux employeurs de trouver des profils répondant à leurs besoins.

La formation à distance vient y trouver sa place, élargissant ainsi l'accès à des programmes de développement des compétences (Tunisie, Australie, Belgique-VDAB, ...) avec également l'usage d'applications mobiles (Cambodge) ;

L'intelligence artificielle poursuit également son développement offrant ainsi des possibilités plus fines et efficaces d'appariements (République de Corée) et permet de surmonter les obstacles de la distance « physique » entre usagers et services (ex : Job Exchange - Pérou)

La numérisation s'emploie également à transformer, à faciliter, fluidifier les processus internes de production et de pilotage des services, offrant aux conseillers et aux managers un support quotidien dans leurs activités (Belgique – Forem, Croatie, ...).

Enfin la numérisation, le développement de nos capacités d'échange et de traitement des données ont permis de consolider les systèmes d'information sur le marché du travail et de fiabiliser et développer les indicateurs disponibles pour mieux suivre et mesurer l'action sur le terrain (Sénégal, ...).

### **L'adaptation des offres de services**

Cette année, la notion de « simplification » dans les offres de service apparaît dans les verbatims. Et cela de deux manières :

- Simplification de l'accès à l'offre de service ou au droit (simplification administrative)
- Simplification dans l'architecture des services (simplification opérationnelle)

La simplification administrative permet de faciliter l'accès des usagers et entreprises aux aides et services avec pour effets une meilleure réactivité et une réduction des délais de mise en œuvre (simplification du soutien du revenu des participants aux mesures et services d'emploi, notamment en formation au Canada-Québec). Cette simplification est le corollaire de la numérisation des services: le développement des applications mobiles nécessite généralement de revoir les processus de traitement.

C'est par exemple l'ANEM en Algérie qui, en 2022, achève l'informatisation de la gestion des allocations.

Dans le même esprit, nous voyons les offres de services évoluer avec une réduction du nombre de niveau de service.

En ce qui concerne l'amélioration de l'efficacité et de la qualité du conseil et l'amélioration des compétences des employés, le SPE estonien (Eesti Töötukassa) est passé d'une orientation professionnelle à trois niveaux à une orientation professionnelle à deux niveaux.

Le conseil est également facilité par le développement de systèmes experts basés sur le profilage et de projet d'inventaire et de référencement des compétences (İŞKUR en Turquie).

Les SPE poursuivent également la diversification des modes de contacts avec les usagers, en favorisant la pro action, c'est notamment le cas avec le recours ou la participation aux salons professionnels (FNE Cameroun qui installe un Bourse de l'Emploi au sein du 8<sup>ème</sup> Salon International de l'Entreprise, de la PME et du partenariat – PROMOTE ; NEA au Cambodge qui, en deux évènements, totalise plus de 36 000 visiteurs, ...).

La question de l'accessibilité reste au cœur des préoccupations avec une volonté d'élargir le service à des zones où les infrastructures de communication sont moins denses ou en cours de densification ; ou toujours avec l'idée d'en faciliter l'accès avec le développement de plateformes dédiées. C'est par exemple le cas au Bénin, où l'ANPE, en 2022, a installé un centre d'appels pour permettre à tous les usagers (demandeurs d'emploi et chefs d'entreprise) de disposer à date de toutes les informations utiles sur l'Agence, ses activités, ses projets et programmes.

C'est également le cas au Mozambique où le SPE, à l'instar d'autre pays comme le Maroc ou le Canada, développe des unités mobiles pour aller à la rencontre de la population.

La préoccupation de l'accessibilité des services aux personnes présentant des handicaps reste toujours une priorité pour l'ensemble des SPE. Cela se traduit par l'adaptation des services, de la formation professionnelle (Mozambique) jusqu'à la création d'une agence dédiée, spécialisée comme par exemple en Albanie (*National Agency for Employment and Skills*).

Nous notons dans un certain nombre de pays que les offres de services s'élargissent avec succès au soutien de l'entrepreneuriat avec particulièrement un recentrage sur les très petites entreprises et l'auto-entrepreneuriat comme par exemple au Maroc avec l'action de l'ANAPEC.

Nous remarquons également de plus en plus de SPE se dotant de mesures concernant la satisfaction des usagers (SECO Suisse).

## L'adaptation des organisations

Avec un taux de récurrence de 17% dans les réponses de la précédente enquête (2022), le sujet de l'adaptation des organisations reste présent (13%) dans les réussites citées cette année.

La transformation numérique impose une transformation de l'organisation, une adaptation des process de travail. Les SPE se dotent de méthodologies et d'outils, renforcent leurs partenariats pour le partage de données tant pour comprendre le contexte, en suivre les évolutions (Système d'information sur le Marché du Travail), se doter d'outils de pilotage et de mesure d'impacts et pour pouvoir ajuster et progresser dans des résultats probants (*Labour and Employment Agency of Bosnia and Herzegovina ; Azerbaijan Public Employment Agency, ...*).

Nous notons aussi de nombreuses réformes en cours sur l'organisation des SPE : Arbetsförmedlingen en Suède achève sa réforme avec une rationalisation des services. En 2023, il en est de même pour la France où les acteurs des différents services publics d'emploi français (dont Pôle emploi) réfléchissent collectivement un nouveau modèle de collaboration et de coordination renforcée. C'est également le cas en Australie avec la transition des services de l'emploi de « jobactive<sup>2</sup> » au nouveau modèle de services de l'emploi, Workforce Australia.

Dans des régions où les services sont plutôt décentralisés, (à l'échelle d'une région ou d'état autonome) nous notons la même volonté d'harmonisation des services et des technologies (*Federal Service for Labour and Employment -ROSTRUD*)

---

<sup>2</sup> <https://www.dewr.gov.au/jobactive>

Dans la recherche d'efficacité les organigrammes des Directions évoluent comme c'est par exemple le cas au sein de la Direction générale de l'ANAPEC avec un nouvel organigramme composé de six Directions Centrales à la place de seulement trois, et le renforcement des composantes Entrepreneuriat et Placement à l'international dans l'offre de services.

Enfin et toujours, la transformation est accompagnée par des investissements forts en matière de développement des compétences des personnels (ANEM en Algérie, *Labour and Employment Agency of Bosnia and Herzegovina*, ...) et d'accompagnement des évolutions des conditions et des modes de travail liés à l'hybridation (collaboration, télétravail, ...) comme l'avait déjà engagé le VDAB en Belgique, en 2022.

## Les tendances et actions innovantes réalisées en 2022

Pays	Service Public d'Emploi	Y a-t-il une innovation que vous avez mis en place en 2022 ?
Albanie	Agence nationale pour l'emploi et les compétences	Le système de gestion intégrée des cas (ICM) entre les deux services, pour répondre aux besoins des bénéficiaires de l'aide économique (NE) Ce groupe d'utilisateurs de services avec des besoins psychosociaux et de santé multiples, et un besoin d'une approche individuelle intensive afin d'assurer l'autonomisation et la facilitation de leur intégration dans le marché du travail.
Algérie	Agence Nationale de l'Emploi (ANEM)	Le développement et la mise en place d'une application informatique dédiée au traitement des demandes d'allocation de chômage
Australie	Département de l'emploi et des relations sur le lieu de travail	Continuer à mettre l'accent sur la réduction du nombre de participants de longue durée aux services de l'emploi. Continuer à soutenir les demandeurs d'emploi et les employeurs pour contribuer à réduire les pénuries émergentes sur le marché du travail. Soutenir les travailleurs, y compris les Australiens d'âge mûr et les demandeurs d'emploi dans la transition vers une économie nette zéro.
Autriche	Arbeitsmarktservice Österreich, AMS	L'adéquation avec les compétences, l'avancement de l'application de l'emploi
Azerbaïdjan	Agence publique pour l'emploi de l'Azerbaïdjan	Sous-système "Travail et emploi" (EMAS)
Belgique	VDAB	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conseils d'éthique pour l'IA –</li> <li>2. SURE 2050, une vision immobilière durable (concernant les bureaux et les locaux de formation du VDAB) –</li> <li>3. Migration en provenance de pays hors de l'UE</li> </ol>
Belgique	Le FOREM	<p>Une des innovations mises en place en 2022 sont les équipes pluridisciplinaires. Pour l'accompagnement qui se déroule en présentiel, que ce soit en sectoriel ou en socio-professionnel, des équipes pluridisciplinaires sont prévues.</p> <p>Par exemple, afin de tirer profit au mieux de la pluridisciplinarité des équipes socio-professionnelles, il est prévu de mettre en place des réunions d'équipe reprenant conseillers de référence, conseillers MDE (Maison de l'Emploi), conseillers INAMI (Institut National d'Assurance Maladie-Invalidité) et Assistants sociaux. Selon les situations et les besoins, un chargé du Service relations avec les opérateurs, un conseiller entreprise ou encore un psychologue pourraient aussi être présents. Au niveau du sectoriel, les réunions se feront principalement avec des conseillers de référence, des conseillers MDE (Maison de l'Emploi) et des conseillers entreprises. Selon les situations et les besoins, des formateurs pourraient aussi rejoindre les précédents professionnels.</p> <p>Le contenu des réunions peut porter sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des échanges autour de dossiers en cours d'accompagnement dans lesquels le conseiller de référence ou l'assistant social se sent " à court de solutions ".</li> <li>• Des échanges autour de besoins spécifiques du public cible rencontrés de manière récurrente par les membres de l'équipe.</li> <li>• De la transmission d'informations spécifiques au public-cible dans l'objectif de spécialiser les équipes.</li> <li>• Etc.</li> </ul>

Pays	Service Public d'Emploi	Y a-t-il une innovation que vous avez mis en place en 2022 ?
Bénin	ANPE	Payer les bénéficiaires peu ou pas instruits du Projet d'Inclusion des Jeunes avec l'agrégateur Kiakiapay (gestion massive des paiements des allocations de stage apprentissage)
Bosnie Herzégovine et	Agence pour le travail et l'emploi de Bosnie-et-Herzégovine	Les innovations ont été mentionnées et développées dans la réponse précédente (page 10)
Cambodge	Agence nationale pour l'emploi (ANE)	- Le salon national des carrières et de la productivité 2022 a été organisé sous la forme d'une plateforme conjointe physique et en ligne. - Développement de l'application mobile NEA Soft Skills
Canada	Emploi et développement social Canada - Guichet emplois	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le Canada a lancé le programme Emplois pour l'Ukraine par l'intermédiaire du Guichet emplois afin d'aider les employeurs canadiens à entrer en contact avec des demandeurs d'emploi ukrainiens au Canada et à les embaucher ; ce programme a été annoncé en même temps que le visa l'AVUCU<sup>3</sup> (CUAET), le 17 mars 2022.</li> <li>Pour soutenir les initiatives commerciales et les emplois verts, Job Bank a activé ses services de recherche d'emploi pour mettre en évidence les emplois et les lieux de travail durables pour les demandeurs d'emploi.</li> </ul>
Canada/Québec	Emploi-Québec pour le développement des mesures et Services Québec pour la prestation de services	Bonification et simplification de la politique de soutien du revenu des participants aux mesures d'emploi afin d'inciter davantage les personnes sans emploi à se mettre en mouvement vers le marché du travail.
Congo (République démocratique du)	OFFICE NATIONAL DE L'EMPLOI (ONEM)	Révision du site web par déploiement et développement et élaboration du ROME/RDC
Croatie	Service croate de l'emploi	Mise en place d'un système de bons pour l'éducation des travailleurs et des chômeurs.
Espagne	SEPE	Un aspect important du plan de redressement, de transformation et de résilience (PRTR) est l'amélioration de la numérisation des services publics de l'emploi. C'est pourquoi des travaux sont en cours pour renouveler toutes les applications informatiques, en particulier celles qui visent à améliorer le paiement des allocations de chômage, ainsi que les nouveaux systèmes technologiques dans le domaine de l'information.
France	Pôle emploi	Innovations digitales (nouvel EMPloi Store, Mes aides, mes événements)
La Fédération de Russie	ROSTRUD	Les services publics dans le domaine de l'emploi en 2022 ont été optimisés et mis en œuvre conformément aux nouvelles normes d'activité dans le domaine de l'emploi.
Mali	Agence Nationale Pour l'Emploi	L'adoption de projets innovants et collectifs dans les domaines de la digitalisation, de la formation et de la promotion des emplois verts
Mozambique	Centre pour l'emploi	Mise en place du guichet emploi mobile
Pérou	SERVICIO NACIONAL DEL EMPLEO	Mise en œuvre d'une bourse de travail avec intelligence artificielle

<sup>3</sup> Autorisation de voyage d'urgence Canada-Ukraine

Pays	Service Public d'Emploi	Y a-t-il une innovation que vous avez mis en place en 2022 ?
République de Corée	Système d'information sur l'emploi en République de Corée	Mise en place d'un service d'orientation professionnelle intelligent : Service qui analyse les CV des demandeurs d'emploi sur la base de diverses données relatives à l'emploi et qui fournit des exigences professionnelles personnalisées, des informations sur le marché du travail, une feuille de route pour le développement de la carrière, etc.
République Moldavie	Agence nationale pour l'emploi	Pilotage de l'emploi assisté pour les personnes en situation de handicap
Sénégal	Agence nationale pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes (ANPEJ)	Focus sur la subvention des jeunes porteurs de projets par le biais de Kits en délaissant en partie l'aspect financement pour éviter les détournements d'objectifs
Slovénie	Service de l'emploi de Slovénie	Le projet "Referral as a Reference" est une approche innovante de l'appariement des emplois.
Suisse	SECO-TC	Lancement de nombreux services électroniques
Tchad	OFFICE NATIONAL POUR LA PROMOTION DE L'EMPLOI	La stratégie de recouvrement de crédit
Tunisie	ANETI	La gouvernance et la digitalisation des services
Türkiye	Agence turque pour l'emploi (İŞKUR)	Programme de participation au processus de production
Uruguay	Centres d'emploi	Mise en place d'une nouvelle conception du service d'IL, lancement du développement du système de marché du travail

## Agir sur nos environnements

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

Comme l'année précédente nous retrouvons dans le classement par grands domaines des orientations prioritaires des SPE répondants la même mobilisation majoritaire d'engagements sur l'accompagnement des transformations du marché du travail, des ajustements des offres de services avec les adaptations des schémas de délivrance des services. La différence sensible repose sur l'apparition du thème de la gestion d'assurance chômage et l'apparente disparition du thème communication, mais une analyse plus détaillée des sous-thèmes nous démontre en fait que la fonction « communication » se traduit dans les ambitions 2023 par une volonté affichée de renforcer les partenariats opérationnels qui implique de fait une communication plus ciblée sur les acteurs des territoires et les bénéficiaires.

Q4 . Réponses par Domaines	2023	2022
Actions sur le marché du travail	73	62
Développement/Adaptation de l'offre de service	23	30
Organisation et stratégie de conception de l'offre de service	8	9
Gestion Assurances chômage et aides	3	0
Communication	0	1

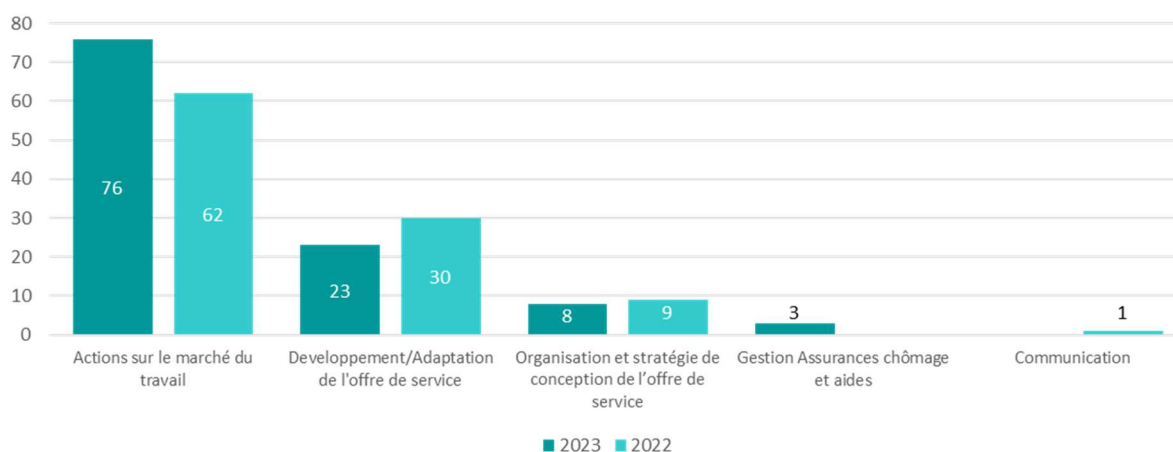


Fig.4 Graph. Q4 : Réponses par Domaines - Comparaison 2023/2022

### Zoom sur l'axe : Actions sur le marché du travail

Détail Sous-domaines	Nb Rép.
Politique active d'emploi, actions territoriales et partenariat opérationnel	42
Pénurie de Main d'œuvre	10
Lutte contre les discriminations	8
Système d'information MT	7
Relation Entreprises et prospection	5
Crise politique/conflits armés	4



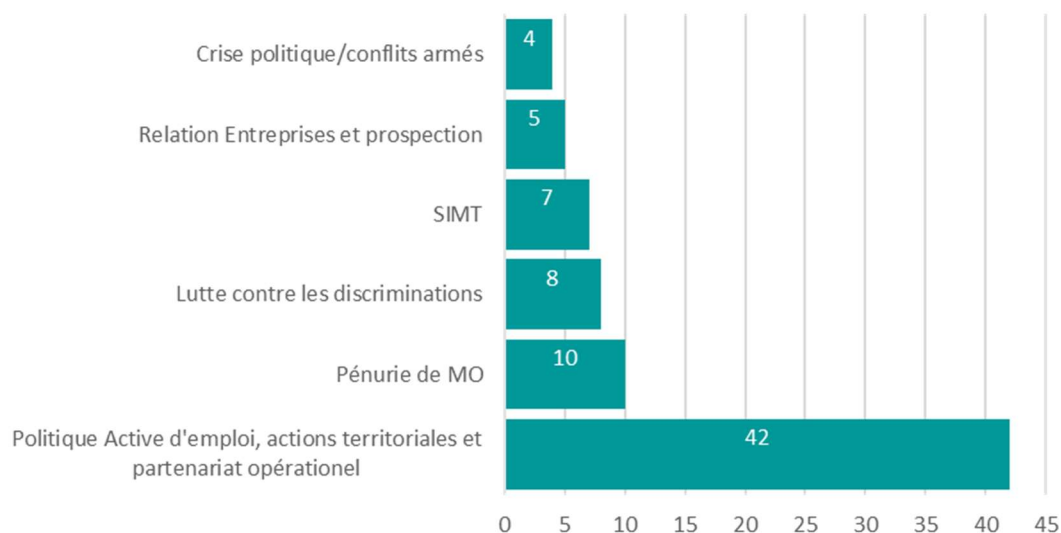


Fig.5 : Graph Q4 2003 - Actions sur le marché du travail par sous-domaines

### Développer des politiques actives appuyées sur des partenariats opérationnels

Les ambitions en matière d'actions sur le marché du travail étaient déjà fortement affichées en 2022 avec déjà un engagement fort dans le sous-domaine Politique active d'emploi élaboré à l'échelle des territoires et associant les différents acteurs du marché du travail dont particulièrement les collectivités locales.

68 % des SPE répondants (25 sur 37) citent dans leurs orientations pour 2023 la mise en œuvre d'actions, de programmes visant à développer un marché du travail plus inclusif et cela avec des conventions de partenariat signées avec les collectivités territoriales décentralisées, des accords avec des opérateurs publics ou privés.

Outre la signature d'accords ou de conventions, les SPE affichent une volonté de structurer et d'organiser la gouvernance au travers par exemple de la mise en place de comités locaux pour l'emploi (à l'image du Bénin avec la mise en place des CLIDE<sup>4</sup> tel que recommandé par le nouveau Plan National de l'Emploi Béninois).

Dans le cadre des évolutions des politiques actives, nous notons une volonté de répondre de manière plus précise et plus ajustée aux besoins du marché du travail, avec des démarches telles que celle de l'Estonie de tendre à limiter les domaines de formation pour mieux répondre aux besoins du marché du travail. La méthodologie et les principes d'organisation et de gestion de la formation au marché du travail du SPE estonien seront achevés cette année.

Des réflexions sur le marché du travail des conséquences de la situation démographique<sup>5</sup>, dans de nombreux pays de l'hémisphère nord, face au constat réalisé depuis les années 1990 d'un ralentissement de l'entrée de nouveaux jeunes travailleurs sur le marché du travail, d'un vieillissement de la population active...et donc du maintien d'un taux d'emploi facteur direct d'équilibre social et économique (équilibre des compte sociaux, réponse aux besoins du développement économique, ...).

#### Faire face à des pénuries de main d'œuvre

Le second sous-domaine le plus récurrent, cité par 24% des SPE répondants (9<sup>6</sup> sur 37) porte sur des stratégies pour faire face à des pénuries de main d'œuvre. Les effets de la relance économique post-COVID conjugués à d'importants changements dans la relation au travail, dans les aspirations des actifs à d'important effets sur les difficultés de recrutement dans de nombreux secteurs, particulièrement pour les secteurs dont cette difficulté structurelle se trouve accrue par la

<sup>4</sup> Comité Local pour l'Insertion et le Développement Economique

<sup>5</sup> dans la Fédération de Russie

<sup>6</sup> Australia ;Austria ;Belgique ;Croatia ;France ;Switzerland ;The Netherlands ;Tunisie ;Türkiye

conjoncture comme l'HORECA, la santé, le Bâtiment ou les transports, mais également, sur des secteurs qui sont impactés soit par la transformation de l'économie (décarbonation, digitalisation,...) soit par la relocalisation d'activités ce qui génère un besoin massif de nouvelles compétences comme c'est le cas dans de nombreux secteurs de l'industrie. Par ailleurs, la crise de la COVID 19 a été, pour beaucoup d'actifs, l'opportunité de changer de métier, délaissant des emplois aux conditions de travail et de rémunération peu attractives, au profit d'emplois mieux reconnus et apportant plus de facilité dans la gestion d'un équilibre entre vie professionnelle et vie privée. La croissance du télétravail et la dématérialisation digitale des activités ont créé une nouvelle « fracture » sociale entre cols bleus et cols blancs. Les SPE sont donc fortement mobilisés dans une intermédiation qui ne peut être que transformatrice car il est nécessaire d'agir autant sur le besoin exprimé des entreprises, des employeurs que sur l'information, la remobilisation de certaines parties de la population sans emploi ou en recherche pour répondre à ces besoins.

## Lutte contre les discriminations

Parmi les orientations prioritaires pour le Mali, la Turquie, l'Azerbaïdjan, la République de Moldavie, l'Albanie et la Suède se trouvent des engagements pour appuyer l'insertion et/ou la réinsertion des groupes vulnérables qui sont encore les jeunes et particulièrement les NEETs, ou des groupes frappés encore par la discrimination comme les femmes. Les SPE contribuent à la réduction des inégalités d'accès au marché du travail ou aux activités génératrices de revenu.

## Poursuivre le développement et la fiabilisation des Systèmes d'information

Les grands enjeux auxquels font et devront faire face les services publics d'emploi avec la transition vers une économie plus verte, la transformation numérique et les évolutions démographiques nécessitent de colliger, analyser et diffuser de l'information pertinente pour à la fois informer les usagers, les décideurs et construire des réponses en anticipation.

Les SPE du Canada Québec, de Bosnie Herzégovine, du Mozambique, d'Albanie, de la République de Corée et du Bénin partagent pour 2023 des orientations pour recueillir, fiabiliser, traiter et partager des données sur le marché du travail, sur la structure de la population active, sur les publics en chômage de longue durée pour pouvoir ensuite agir avec pertinence. Nous notons de plus en plus que les données font l'objet de partage avec les différentes parties prenantes de l'action sur le marché du travail dont également des acteurs du secteur privé. KEIS, SPE de la République de Corée ouvre les données publiques au secteur privé.

### Relations avec les entreprises et prospection

Avec une période marquée dans de nombreux pays par l'accroissement des difficultés de recrutement pour de nombreux secteurs de l'économie, les SPE renforcent leurs actions mais révisent également leur approche des entreprises, pour mieux comprendre et faire aussi évoluer les demandes des employeurs (VDAB Belgique, NEA Moldavie, IEF Portugal, ...).

La prospection reste un axe d'engagement prioritaire avec la recherche de partenariats avec les agences de développement économique, les grands comptes et l'accroissement de la prospection internationale pour mieux accompagner et encadrer les mobilités internationales (ANEM en Algérie, ANAPEC au Maroc, ...).

## Crise politique/conflits armés

Malheureusement, 2023 est encore une année marquée par de nombreuses tensions politiques et conflits armés qui ont d'importants impacts à la fois sur les marchés du travail (impact des sanctions économiques) et génèrent également de nombreux déplacements de population (Réfugiés, migrants, ...). L'Afrique, l'Amérique du Sud, l'Asie et l'Europe sont confrontées à des tensions sociales et politiques (Guerre, Inflation, raréfaction de certaines ressources alimentaires, impact du changement climatique, problèmes de santé publique, ...) et, les SPE sont fortement sollicités et mobilisés pour apporter des réponses conjoncturelles et leur soutien aux populations touchées.

## Zoom sur l'axe : Développement et adaptation de l'offre de services

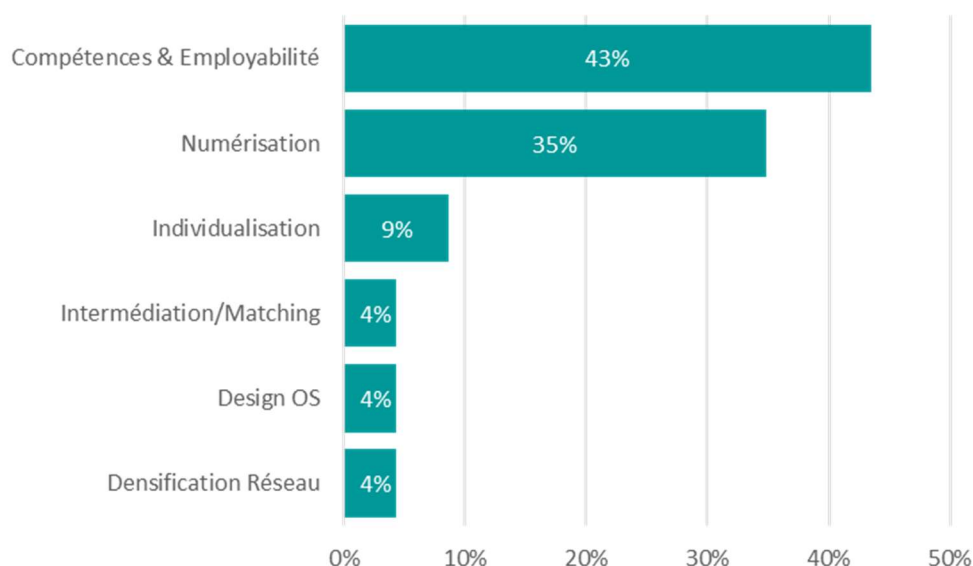


Fig.6 Graph Q4 2003 – Développement et adaptation de l'offre de services par sous-domaines

L'analyse des réponses révèle la préoccupation des SPE de travailler à la fois sur le fond et la forme, avec, nous le voyons dans le graphique ci-dessus 2 groupes majeurs à proche parité : « Compétences & Employabilité » et « Numérisation ».

### Compétences & Employabilité

43% des réponses dénote des orientations des offres de services pour le développement des **compétences** des actifs par la mobilisation de politiques et dispositifs de formation et d'insertion professionnelle, avec une ambition assumée de soutenir l'**employabilité** de l'ensemble de la population active.

Ce point, déjà évoqué au regard de la multiplication des partenariats engagés par les SPE (Université, Ecole, branches professionnelles, ...) et avec une approche aujourd'hui plus globale de sécurisation des parcours professionnels.

Quelques exemples concrets :

- NEA au Cambodge développe, soutenu par Swisscontact<sup>7</sup> dans le cadre du Programme de Développement des Compétences, un nouveau manuel d'orientation et de gestion de carrières.
- *Employment and Social Development Canada - Job Bank*, conçoit des programmes pour aider tous les Canadiens, quel que soit leur niveau de compétence, à perfectionner leurs compétences afin de mieux se préparer au marché du travail, d'obtenir et de conserver un emploi, de s'adapter et de réussir au travail, ainsi que d'améliorer la mobilité de la main-d'œuvre..
- *Department of Employment and Workplace Relations* en Australie soutient l'ensemble des actifs, y compris les Australiens d'âge mûr, comme les chercheurs d'emploi dans la transition vers une économie nette zéro.
- ONEM en République Démocratique du Congo, avec l'appui du Bureau International du Travail met en place son Répertoire des Emplois et Métiers (ROME) et engage des actions sur le renforcement des compétences-clefs

### La numérisation

La numérisation reste la seconde orientation forte des SPE pour 2023. Nous y reviendrons car ce sujet marque également fortement la question portant sur les orientations en matière de service aux usagers. La technologie nous a permis de maintenir les services durant les différentes périodes de confinement lors de la pandémie, et, cela a permis une accélération de la transformation des usages en matière de délivrance des services ; le recours à des services numériques qui sont

<sup>7</sup> Swisscontact : Fondation Suisse pour la Coopération Technique

aujourd'hui non seulement admis mais également demandés par les usagers. Cette transformation a également un impact très positif sur l'organisation des activités dans les SPE, car la réussite de la transformation numérique passe également par la recherche de la simplification des processus de traitement et des procédures administratives, et le renforcement des compétences des conseillers qui, aujourd'hui, deviennent familiarisés avec des situations de travail « hybrides ». A cela il faut ajouter qu'étant donné que le premier niveau d'information est réalisable quasiment en autonomie par l'utilisateur, les conseillers se trouvent dorénavant plus challengés sur le conseil et l'accompagnement.

De plus en plus la technologie vient en appui du conseiller par de l'analyse à haute valeur ajoutée des données des profils ou CV, combinée avec les données d'environnement pour offrir des pistes ou des suggestions d'action. C'est par exemple KEIS en République de Corée du Sud qui met en œuvre un service qui analyse les CV des chercheurs d'emploi en fonction de diverses données d'emploi et fournit des conseils personnalisés, des informations sur le marché du travail, une feuille de route de développement de carrière, etc.

Ensuite, la technologie offre une solution efficace et efficiente pour apporter des solutions sur des territoires plus éloignés, et offrir une meilleure accessibilité à tous. Nous avons en ce sens des témoignages de nombreux SPE comme l'ANPEJ au Sénégal, NEA au Cambodge, les Centres d'emploi en Uruguay et au Mozambique, SECOT-TC en Suisse et NES en Hongrie.

Et dans la plupart des pays, les SPE accompagnent également ce développement en engageant aussi des actions de formation aux compétences numériques, en cherchant des partenariats pour contribuer à la réduction des fractures numériques.

Nous pouvons ensuite dans le graphique (fig.6) noter 3 thèmes, certes moins cités que les deux précédents mais néanmoins caractéristiques des orientations des SPE en matière d'offre de services.

**L'individualisation** est un marqueur dominant des offres de services des SPE. Le Service de l'Emploi National au Pérou en témoigne par la mobilisation d'un nouveau modèle de services qui intègre plusieurs services pour la promotion de l'emploi, de l'employabilité et de l'entrepreneuriat inclus dans une stratégie appelée **Route pour l'employabilité** qui établit des panachages de services différenciés en fonction du profil et des besoins des utilisateurs. L'Agence d'Emploi Public de l'Azerbaïdjan apporte également aussi son expérience de la mise en œuvre de Programme d'Emploi Individuel.

**L'intermédiation et le matching**, notre cœur de métier, nécessite encore et toujours des approfondissements, et en la matière les démarches et outils évoluent, car avec les évolutions rapides des métiers, emplois et compétences le rapprochement nécessite de plus en plus des approches pluri-critères (en différence avec les approches multicritères), plus heuristique qu'algorithmique. Autant la recherche d'offre, que la recherche de candidat, dans un marché plutôt marqué par des pénuries de compétences, nécessite des recherches élargies, plus disruptives, plus créatives. L'intermédiation aujourd'hui nécessite une véritable action de conviction « transformatrice » pour agir autant sur les candidats que sur les recruteurs et ainsi créer de nouvelles zones de convergence.

**Le design des offres de services** : A l'instar de l'exemple apporté par le Service de l'Emploi de la Slovaquie, la recherche, le développement et l'implémentation de nouveau modèle de services, engage les SPE à travailler avec des méthodes plus agiles qui intègrent dans le processus de conception les usagers, soit par contributions directes (exemple du LAb chez Pôle emploi en France<sup>8</sup>) ou par l'intensification du sourcing en matière de retour d'expériences, et d'évaluation de la satisfaction des usagers.

Enfin, nous le retrouvons dans divers enjeux exprimés par des SPE, particulièrement dans le cadre de l'accompagnement du développement économique et social des territoires, les SPE, par différents moyens, densifient leur réseau, leur couverture territoriale. L'ANPE au Bénin s'engage dans

---

<sup>8</sup> <https://www.pole-emploi.org/digitalinnovation/le-lab/le-lab-pole-emploi---un-accelera.html?type=article>

l'installation et l'opérationnalisation des Unités Locales de Promotion de l'Emploi (ULPE) dans toutes les communes du Bénin pour servir de bras opérationnels aux treize (13) antennes départementales.

## Agir sur les services à nos usagers

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

Q5 . Réponses par Domaines	2023	2022
Elargissement de l'offre de service	49	37
Organisation/Management	25	24
Développement de l'offre de service numérique	22	24
Actions Ressources Humaines	4	4
Systemes d'information du Marché du Travail	2	5

Les regroupements par grandes catégories des différentes réponses à cette question renforcent et complètent les axes d'actions déjà abordés dans la question précédente portant sur l'environnement.

L'offre de service, l'organisation et le management internes associés à celle-ci, le développement numérique des services, l'appui sur nos ressources humaines et les systèmes d'information sur le marché du travail restent les principales classes d'orientation des Services publics d'emploi à travers le Monde.

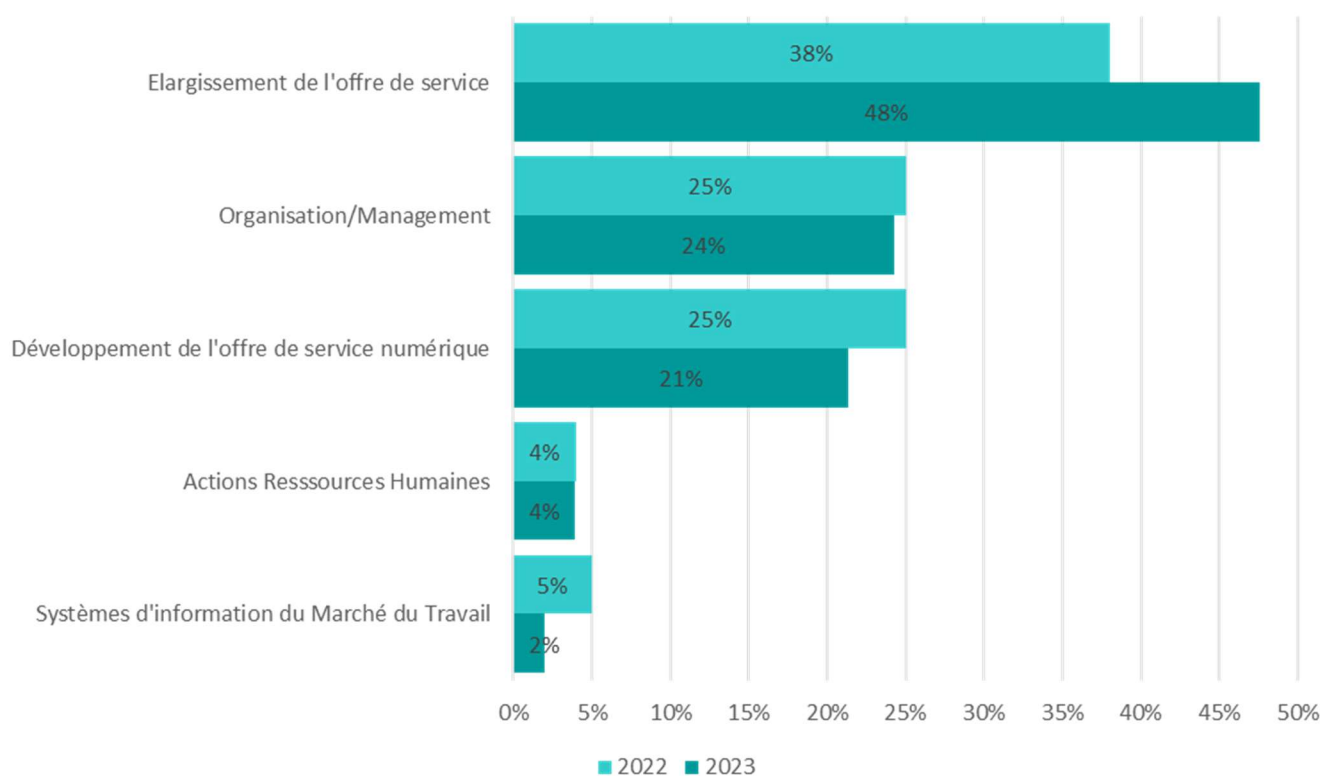


Fig.7 Graph Q5 2003 – Orientations prioritaires pour faire évoluer les services - Comparaison 2023/2022 (% des réponses)

En référence à 2022, pour 2023 nous pouvons constater des engagements encore plus marqués sur l'élargissement des offres de services des SPE, et sans doute plus qu'en 2022. Et cette année, des tendances se révèlent de manière plus tangible qui préfigurent d'une évolution notable des philosophies de service. Longtemps, avec dans une majorité des pays des taux chômage élevés, dans des économies plus stagnantes, les priorités des SPE sont restées focalisées sur les publics en recherche d'emploi, avec la volonté affirmée de réduire les inégalités d'accès à l'emploi dans un marché fortement concurrentiel pour les actifs. Avec les reprises accompagnées de nombreux plans de relance post-covid, mais aussi des transformations profondes des attentes sociales, ce sont aujourd'hui les entreprises qui, majoritairement, se retrouvent en situation concurrentielle : au déficit des offres d'emploi succèdent aujourd'hui le déficit de candidats...

Face à cela nous pouvons, dans l'analyse des réponses à cette enquête voir, que même si les SPE se mobilisent fortement pour réduire ces pénuries « conjoncturelles » de main d'œuvre, ils poursuivent leurs actions de fond sur des aspect « structurels » du marché de l'emploi. Car majoritairement les secteurs de l'économie frappés par l'accroissement des pénuries de main d'œuvre sont des secteurs qui de longue date étaient coutumiers de ces tensions pour des questions « structurelles » (conditions de rémunération, conditions de travail, sous-investissement dans la formation professionnelle, inadéquation de la formation initiale, etc).

Enfin, comme le montre une analyse plus détaillée des sous-thèmes qui sont rangés sous la catégorie « Elargissement de l'offre de service » nous pouvons observer que les SPE poursuivent donc leurs actions pour rendre accessible le marché de l'emploi à tous, et sont particulièrement attentifs aux plus vulnérables.

Le recul que nous pouvons noter sur l'axe des systèmes d'information du marché du travail doit être interprété par le fait que de nombreux effets ont été engagés en la matière durant les années précédentes.

Aujourd'hui, même s'ils restent perfectibles, les SPE se sont dotés de ces systèmes, ou/et ont mis en place les partenariats nécessaires pour partager les données du marché du travail.

### Zoom sur l'axe : Elargissement de l'offre de services

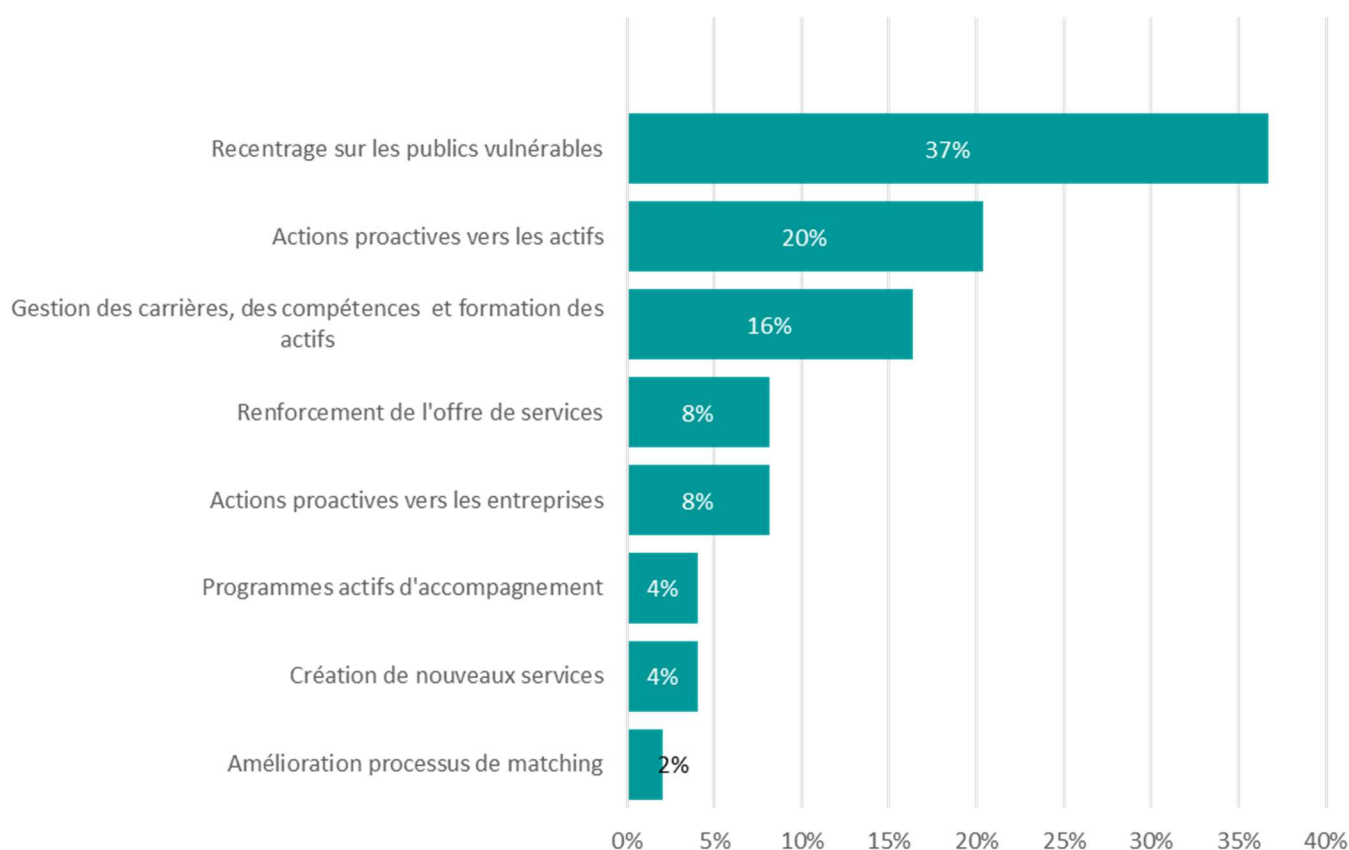


Fig.8 Graph Q5 2003 – Elargissement de l'offre de services par sous-domaines

Le premier constat est que les trois thématiques qui arrivent en tête sont respectivement, le recentrage des actions et des services vers les publics vulnérables ou défavorisés, la proactivité des actions vers les actifs et la gestion de compétences/formation professionnelle.

## Les publics vulnérables

Le sujet des publics vulnérables est réellement pris en compte de différentes manières avec aussi une segmentation selon les régions et les environnements d'emploi mais, de manière commune pour la plupart des SPE, il s'inscrit comme un pilier de leur action publique.

L'ANPEJ au Sénégal met en place une stratégie dédiée aux emplois qualifiés de précaires, tout comme l'Australie (DEWR) met un accent continu sur une prestation de services adaptés qui répondent aux besoins des cohortes défavorisées. Au Mali, l'ANPE s'engage dans des actions d'insertion socio-professionnelle pour traiter et prévenir les risques d'exclusion, particulièrement pour les jeunes et les NEETs (sans emploi, éducation ni formation).

Cet engagement se retrouve dans la quasi-totalité des pays répondants comme par exemple avec l'Agence Publique de l'Emploi de l'Azerbaïdjan, le Service de l'Emploi Croate, KEIS en République de Corée, SEPE en Espagne, NEA en Moldavie, Pôle emploi en France.

Dans ces publics dits vulnérables nous retrouvons cités ; les jeunes (NEETS, mais pas seulement) les personnes avec un handicap, les chômeurs de longue durée (LTU) les travailleurs précaires et les migrants.

### Des actions plus proactives vers les usagers (Actifs et entreprises)

A la lecture des verbatims associés à ce sous-thème, nous notons un élargissement des publics bénéficiaires des services mais également une volonté de traiter plus en amont les questions d'intermédiation. C'est ainsi que l'ONEM, en République du Congo voit ses Statuts révisés pour renforcer ses missions vers les entreprises. Au Canada, Emploi Québec pour le Développement des mesures et Service Québec pour la prestation de services travaillent en amont avec les employeurs pour les aider à faire évoluer leurs pratiques en matière de gestion de leurs ressources humaines afin qu'ils les adaptent au contexte de pénurie de main-d'œuvre.

L'ANPE au Bénin s'engage dans la mise en œuvre du projet Talents Africains à l'International (T.A.I.) qui vise à déployer dans 150 entreprises de l'UEMOA (Union Economique et Monétaire Ouest Africaine), une cohorte de 200 jeunes avec le statut de Volontaire International qui leur permet de bénéficier d'une indemnité exonérée d'impôts sur le revenu, et bien d'autres avantages comme une couverture sociale de qualité, ainsi que la prise en charge des frais de voyage par l'entreprise d'accueil.

### La gestion des carrières et des compétences

Incontournables leviers à la fois pour faciliter l'insertion ou la réinsertion professionnelle, le développement des compétences et la formation professionnelle sont des piliers de la sécurisation de ces parcours professionnels et de la gestion des carrières. Quelques soient les pays et leur niveau de revenu, établir une relation efficace entre emploi et formation est l'enjeu majeur et une préoccupation de chaque instant pour nos SPE. L'évolution en besoins de compétences de l'économie, des entreprises n'évolue pas dans la même temporalité que l'appareil de formation, que ce soit pour la formation initiale ou la formation continue.

Le Centre d'Emploi au Mozambique met en place des stages pré-professionnels ouverts aux jeunes pour les acculturer au monde de l'entreprise et développer des savoir-être professionnels.

IEFP (*Instituto do Emprego e Formação Profissional*) au Portugal adapte de plus en plus les réponses de formation aux besoins du marché du travail en utilisant une formation sur mesure. L'institution met en place des processus de perfectionnement et de reconversion pour prévenir le chômage et, lorsqu'il existe déjà, améliorer les conditions de retour sur le marché du travail. L'IEFP, à l'image de plusieurs SPE comme par exemple NFSZ en Hongrie ou l'ONAPE au Tchad, assoient ces activités sur la mise en place de systèmes de classification des professions et des compétences (comme par exemple ESCO<sup>9</sup>, le système européen, le

---

<sup>9</sup> ESCO est un système de classification multilingue des aptitudes, compétences, certifications et professions européennes. Il fait partie de la stratégie Europe 2020. La classification ESCO recense et catégorise les aptitudes, les compétences, les certifications et les professions pertinentes pour le marché du travail, l'enseignement et la formation au sein de l'UE. Elle présente systématiquement les liens entre les différents concepts.



ROME 4.0 en France<sup>10</sup>, le ROAME<sup>11</sup> partagés par plusieurs pays de l'Afrique sub-saharienne) qui permettent une meilleure qualité des processus de caractérisation des demandes et des offres d'emploi. Ces référentiels de classification et de description des métiers et des compétences sont des outils indispensables pour avoir un langage commun entre les différents acteurs du monde de l'emploi et de la formation professionnelle, ils sont également les plus pertinents pour améliorer nos processus d'appariement (matching) entre l'offre et la demande de compétences.

Le FOREM, en Wallonie (Belgique) s'est fixé un axe stratégique visant à renforcer l'accessibilité de la formation et le pilotage dynamique de l'impact des moyens de formation sur la fluidité du marché de l'emploi. Ce renforcement de l'accessibilité, selon le FOREM, est essentiel pour élever le niveau de compétence des actifs Wallons. Il y associe un **pilotage de l'offre de formation en fonction de son impact**, permettant de fluidifier les transitions du marché du travail, tant pour les demandeurs d'emploi que les travailleurs, et rencontrer les besoins des secteurs en croissance/en pénurie, notamment au travers de partenariats.

En outre, le développement de formations à destination des secteurs en pénurie/croissance peut s'appuyer sur des partenariats étendus et renforcés avec les entreprises présentes dans ces secteurs, permettant de partager les investissements (par exemple, formation sur le lieu de travail de l'entreprise) et de faciliter l'accès aux formateurs (professionnels de la formation et travailleurs transmettant leur expérience). Dans ce cadre, le Forem, en s'appuyant sur ses partenaires et sur la notoriété des entreprises, ainsi que sur un diagnostic d'objectivation des causes, notamment au niveau local, s'engage à prendre des initiatives visant à identifier et promouvoir les métiers (dont certains sont parfois considérés comme non attractifs) et ce, afin de contribuer à augmenter le nombre de personnes entrant en formation.

### Zoom sur l'axe : Organisation et management

Sur le domaine « Organisation et management », comme en 2022 (33%) l'intégration de l'expérience des utilisateurs de nos services et de nos outils restent une orientation majeure de nos organisations et de l'architecture de nos processus de production de services (32%).

Par contre, la gestion des prestataires de services et les partenariats avec les acteurs locaux qui ne représentaient en 2022 que 4% des verbatims, sont aujourd'hui cités dans 24% des réponses. Cela témoigne d'un repositionnement fort des SPE au cœur des réseaux d'acteurs sur les territoires, qui sans hégémonie construisent et enrichissent l'offre de services sur des territoires en s'adjoignant d'autres compétences comme c'est le cas, envers certains publics, avec des ouvertures sur le traitement des dimensions sociales ou de santé (addictions, ...) pouvant interférer sur le retour à l'emploi.

Le développement des implantations, du maillage territorial du réseau qui était cité à 29% en 2022 passe ici à 16%, mais nous pouvons relier ce thème au précédent, car c'est sans doute aussi le signe d'un changement de stratégie de beaucoup de SPE que de privilégier de nouveaux partenariats pour couvrir des zones ou des problématiques plus larges plutôt que le développement de nouvelles unités. Il s'agit ici à n'en pas douter, d'une recherche d'efficacité, d'efficacités et d'une plus forte réactivité.

Cette stratégie se trouve aussi traduite dans le sous-domaine « Approches innovantes/ Démarches Créatives » avec des initiatives plutôt pragmatiques comme par exemple au Mozambique, où le Service d'Emploi National encourage la promotion de l'auto-entreprise par la fourniture directe d'outils de production.

---

<https://esco.ec.europa.eu/fr/about-esco>

<sup>10</sup> ROME, Répertoire Opérationnel des Métiers et Emploi élaboré par le SPE français Pôle emploi : <https://www.pole-emploi.org/opendata/repertoire-operationnel-des-meti.html?type=article>

<sup>11</sup> ROAME, Répertoire Opérationnel Africain des Métiers et Emplois, <https://www.afdb.org/pt/news-and-events/repertoire-operationnel-africain-des-metiers-et-des-emplois-roame-lancement-des-travaux-en-guinee-conakry-18456>

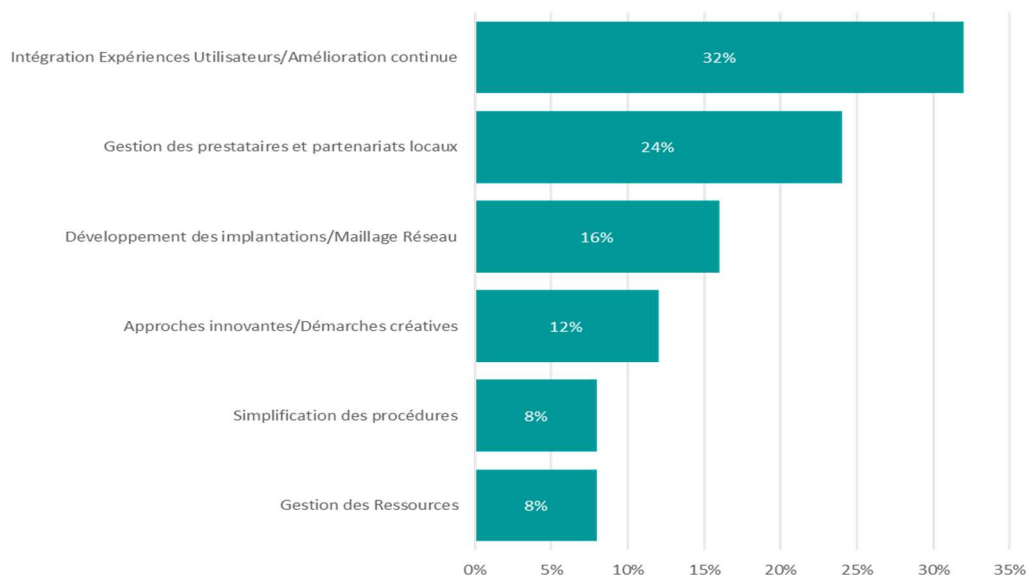


Fig.9 Graph Q5 2003 – Organisation et Management par sous-domaines

Nous notons à l'image du Service d'Emploi National du Pérou que les SPE s'engagent de plus en plus dans des actions de communication vers des populations plus larges dans une démarche totalement proactive (foires en collaboration avec les gouvernements régionaux, dans les établissements d'enseignements supérieurs, etc...).

La simplification de l'accès aux services, des procédures pour bénéficier de conseils et d'aides financières est aussi un engagement cité significativement pour 2023 comme pour l'AMS en Autriche, ou, le réseau des Centres d'emploi en Uruguay qui travaillent sur la mise à disposition des services par le biais d'outils (numériques) simples et accessibles.

### Intégration Expériences Utilisateurs et Amélioration continue

Associé souvent au développement des services numériques, les SPE engagent des démarches d'amélioration continue pour sécuriser la qualité et la pertinence des services délivrés. Les usages de la numérisation facilitent la mesure des retours d'expérience des utilisateurs. Comme l'indique par exemple Employment and Social Development Canada - Job Bank au Canada, il s'agit d'améliorer l'expérience et les résultats du service aux usagers (clients), soutenus par des services numériques de plus en plus homogènes. La plupart des SPE comme par exemple Arbetsförmedlingen en Suède, l'ANETI en Tunisie, le Service d'emploi National au Pérou, ou l'AMS en Autriche capitalisent sur ces expériences et réinjectent, dans le processus d'ingénierie des services, les évaluations des clients, et, dans certains cas n'hésitent pas à les associer en amont à la conception de services (ex : le Lab chez Pôle emploi en France).

L'amélioration continue et la mesure d'impact des services ou activités sont aujourd'hui une caractéristique commune à l'organisation des SPE. Dans le prolongement de ces démarches, il faut souligner l'impact positif sur le renforcement des capacités des SPE :

- Soit de stratégie infranationale tel que nous le présente par exemple, KEIS en République de Corée qui développe aussi des prestations vers d'autres services d'emploi partenaires comme le conseil sur le renforcement des capacités des institutions de services de l'emploi et la mise en place d'un système d'appui à la qualité pour les services de l'emploi
- Soit de stratégie de coopération internationale tel que développée par WAPES avec SamPES, ou les échanges entre le Japon, la République de Corée et le Cambodge dans le cadre du Joint Project, ou la démarche de Benchlearning des SPE des pays membres de l'Union Européenne.

Rappelons ici, que ce point est un des axes forts de la Stratégie Long Terme 2015-2025, que WAPES a porté en 2022 au travers du déploiement de la méthodologie SamPES avec la participation active de 17 SPE africains.

## Gestion des prestataires et des partenaires locaux

Nous retrouvons dans cette thématique, toutes les orientations et actions des SPE pour construire des collaborations efficaces, avec le souci à la fois de mutualiser les ressources et également d'appliquer des principes simples de subsidiarité. La coopération avec les autorités locales (exemple VDAB en Belgique-Flandres) est souvent la clef de voute d'une territorialisation efficace de l'action pour l'emploi. La NEA au Kenya, indique que les services publics de l'emploi devraient collaborer avec d'autres organisations telles que les établissements d'enseignement, les prestataires de formation et les organismes sans but lucratif pour fournir un soutien complet aux chercheurs d'emploi.

IEFP au Portugal souhaite approfondir les partenariats déjà créés et en promouvoir de nouveaux, en créant une base différente pour reconstruire les relations avec d'autres acteurs ou opérateurs du marché de la formation et du travail, qu'ils soient publics ou privés. La nécessité de travailler en partenariat est exprimée par la majorité des SPE répondants.

Et dans le nombreux pays, nous notons, à l'image de l'ONEM de la République Démocratique du Congo, le désir de travailler en bonne intelligence avec les services d'emploi privés et de pouvoir jouer un rôle pivot pour une action mutuelle, coordonnée, dont on puisse en toute transparence évaluer l'efficacité afin de la faire progresser.

## Développement des implantations et maillage du réseau

Les Centres d'emploi au Mozambique, comme le FNE au Cameroun, continuent leur déploiement et le maillage du territoire. L'ONEM en République Démocratique du Congo plaide pour la création d'un réseau de centres de compétences ou de maisons de l'emploi, idée posée comme cadre dans le cadre du Plan National de l'Emploi au Bénin, qui donne à l'ANPE le soin de mettre en place des guichets uniques.

En Espagne, SEPE, suite à une évolution de la loi se transforme pour devenir Agence pour apporter une solution plus qualitative au plus près des citoyens.

## Zoom sur l'axe : Développement de l'offre de service numérique

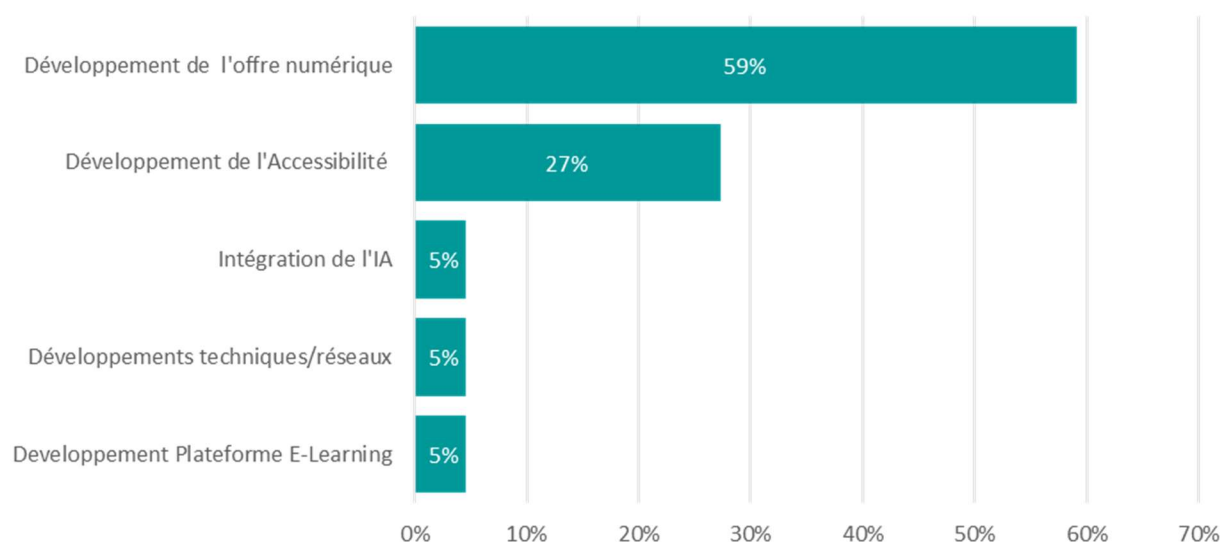


Fig.10 Graph Q5 2003 – Développement de l'offre service numérique par sous-domaines

### Le développement de l'offre numérique

Le renforcement et le développement de l'offre de services numériques reste une priorité réaffirmée pour la plupart des SPE répondants (NEA au Cambodge, İŞKUR en Turquie, NAES en Albanie, Eesti Töötukassa

en Estonie, le FNE au Cameroun, LEA en Bosnie Herzégovine, NES en Hongrie, l'ANEM en Algérie, l'ANAPEC au Maroc, SEPE en Espagne, les Centres d'Emploi en Uruguay, le Service de l'Emploi en Slovénie, l'ANETI en Tunisie, ...).

## Le développement des techniques et du réseau

Mais il est intéressant de voir que pour beaucoup de SPE, c'est aussi, nous l'avons déjà évoqué dans la question précédente, un moyen de développer l'accessibilité aux services avec deux aspects : la question de l'accessibilité « géographique » avec comme exemple illustratif de cette stratégie l'ANPEJ au Sénégal qui développe des points de connexion en milieu rural, dans le même esprit, NEA au Kenya qui veut donner la priorité aux plateformes de services à distance, ou encore, ISKUR en Turquie qui développe les services via des applications pour les smartphones, et enfin, l'Arbetsförmedlingen en Suède qui développe des programmes de renforcement des compétences numériques pour rendre les services accessibles à tous.

La numérisation présente également un autre avantage, c'est qu'elle permet, outre l'accès, le traçage de l'expérience et de la satisfaction des utilisateurs et la production d'indicateurs de qualité et de performance pour développer des approches d'amélioration continue comme le cite le Service d'Emploi National du Pérou.

Dans un mouvement déjà observé l'année dernière dans l'enquête 2022, certaines réponses évoquent la rénovation des systèmes d'information, des réseaux qui ont souvent été construits sur des technologies aujourd'hui obsolètes ; la gestion des données (fiabilisation, protection, ...), et leur exploitation pour faire de ces systèmes d'information des systèmes performants d'aide à la décision.

### L'introduction progressive de l'Intelligence Artificielle

Exprimée notamment par la République de Corée (KEIS), nous pouvons noter que l'investissement important engagé sur l'utilisation de l'intelligence artificielle par de nombreux SPE vise également à répondre à ces enjeux de transformation de l'environnement de travail de nos collaborateurs. Cette année KEIS travaille sur la mise en place de services « intelligents » :

- des services *avancés intelligents* de mise en correspondance des offres d'emploi
- des services *intelligents* d'orientation professionnelle

## Zoom sur l'axe : Actions vers les Ressources Humaines

Bien que peu formalisé en tant que tel, cet axe est néanmoins très présent, transversalement dans la plupart des orientations opérationnelles évoquées par les SPE répondants. Evoqué notamment explicitement par l'AMS en Autriche, la question de **l'acculturation et du développement des compétences numériques** des personnels des services publics d'emploi est un facteur incontournable pour accompagner les transformations de nos organisations et de nos services. Outre la nécessité de développer les compétences numériques, l'impact de ces transformations sur les actes métiers particulièrement des conseillers, mais également des autres corps de métiers oblige à réviser et faire évoluer également les compétences socles. Le développement de l'accompagnement, avec le recentrage affiché sur des publics plus vulnérables et éloignés de l'emploi nécessite pour **les conseillers** de mobiliser des connaissances et des savoir-faire professionnels spécifiques. De la même manière, la volonté de développer une relation de service et des services nouveaux aux bénéficiaires des entreprises, avec notamment des cibles affichées d'appui aux petites et moyennes entreprises, entreprises qui majoritairement ne sont pas dotées de compétences RH, exige d'avoir des interlocuteurs ayant une connaissance solide de la gestion des emplois et des compétences, et des notions de base en gestion de ressources humaines. Ce point est particulièrement pris en considération par le FNE au Cameroun, l'ONAPE au Tchad et l'ANETI en Tunisie. Ces acteurs sont représentatifs des SPE qui interviennent dans l'environnement spécifique des économies africaines, et qui sont toujours fortement impliqués dans le développement de l'entrepreneuriat dont ils font un levier efficace de croissance économique et de lutte contre l'informalité du travail.

Nous développerons ce thème dans le chapitre consacré à l'accompagnement de la transformation de nos organisations internes.

## Cibles des programmes et plans d'action gouvernementaux pour 2023

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

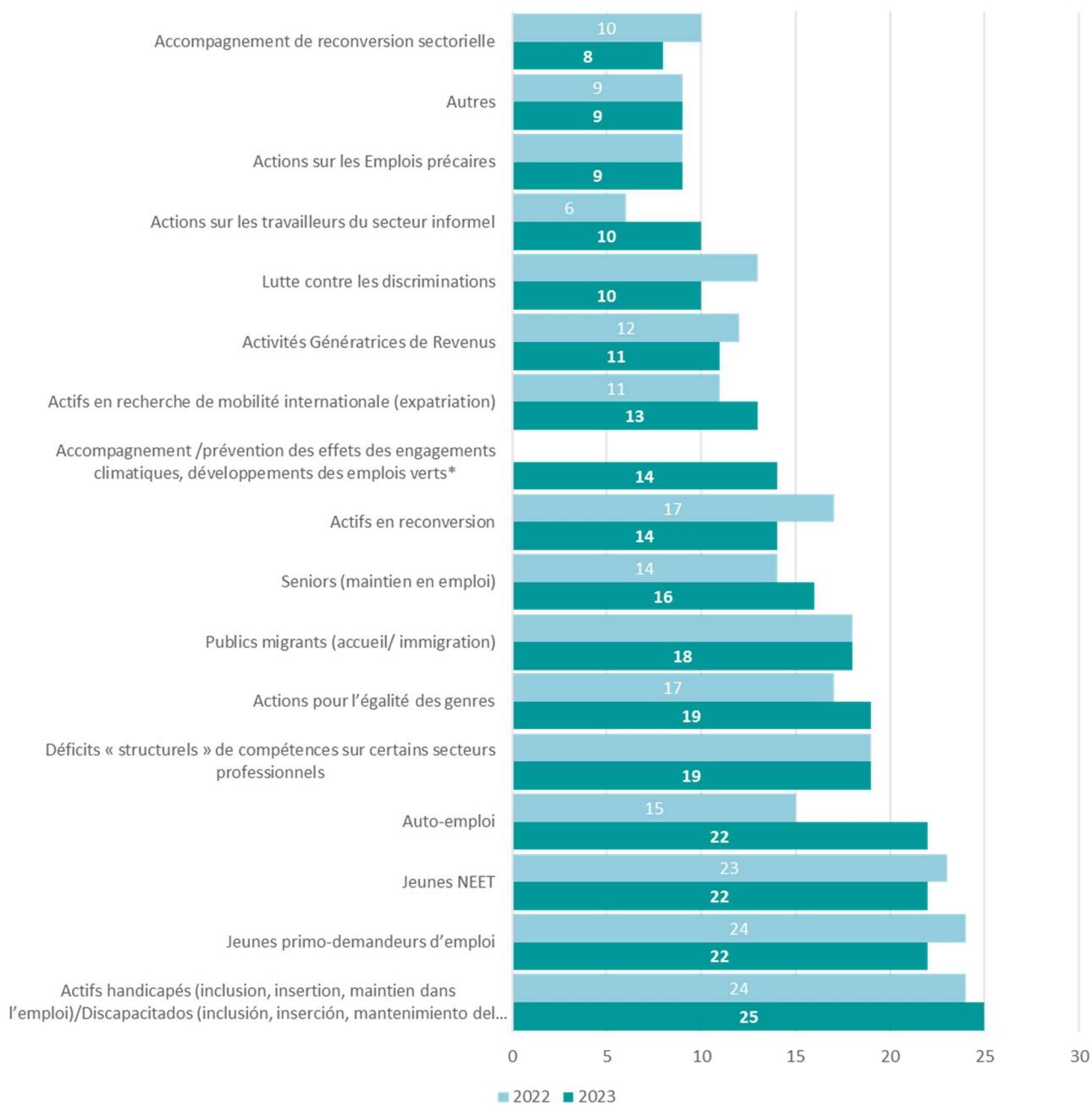


Fig.11 Graph Q6 2003 – Cibles des programmes gouvernementaux - Comparaison 2022/2023<sup>12</sup>

Si nous comparons les réponses de 2023 et le classement de celles-ci avec les données de 2022, nous pouvons constater une certaine stabilité dans les politiques d'emploi, qui d'ailleurs souvent sont engagées sur les plans pluriannuels.

Nous retrouvons, comme l'année dernière, les trois priorités partagées par de nombreux gouvernements pour réduire les inégalités d'accès au travail pour les personnes en situation de

<sup>12</sup> \* Pas de données antérieures en 2022 pour le thème « Accompagnement/prévention des effets des engagements climatiques, développement des emplois verts que nous avons ajouté cette année au questionnaire.

handicap, les jeunes arrivant aux portes du monde du travail et la catégorie des jeunes sans emploi, ni éducation, ni formation, ce que nous nommons les NEETs.

Mais pour mieux comprendre ces particularités régionales, nous vous proposons, même si sur certaines régions l'échantillon est plus faible, et donc n'a pas la même qualité de représentativité, d'observer ce même classement pour 2023 par région WAPES.

### Zoom sur priorités région Afrique 2023

Pays répondants : Sénégal ; Mali, Mozambique, Congo (République démocratique du), Kenya, Tchad, Bénin, Cameroun.

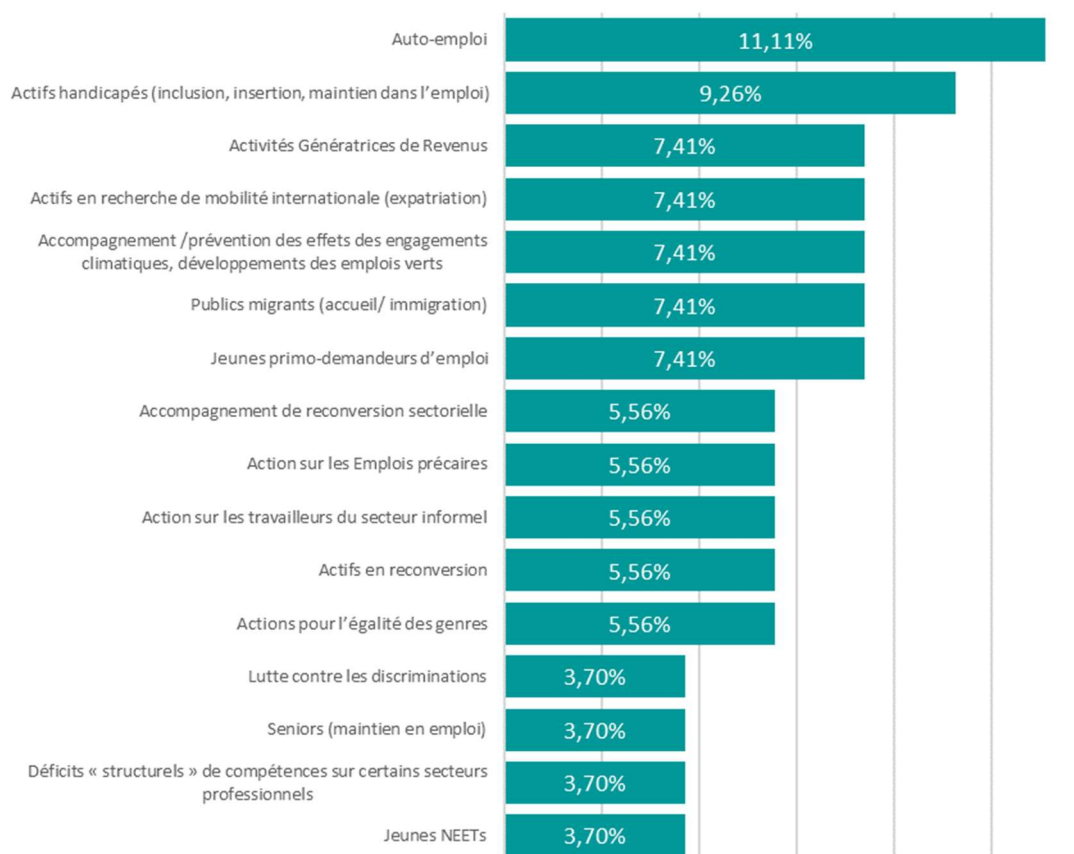


Fig.12 Graph Q6 2003 – Cibles des programmes gouvernementaux - Région Afrique 2023

Pour la région Afrique, nous pouvons observer une nette récurrence de deux thèmes que sont **l'accompagnement de l'auto-emploi et, très proche celui de l'insertion et du maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap**. Ensuite vient une série de 5 thèmes de pondération équivalente : les activités génératrices de revenu, la mobilité internationale et la migration de travail, l'insertion des jeunes entrant sur le marché du travail et l'accompagnement et la prévention des changement climatiques. A ce sujet, si avec les précautions d'usage, nous observons les classements des autres régions la récurrence plus forte de ce thème pour l'Afrique dénote d'un engagement prioritaire et d'une préoccupation par ailleurs déjà exprimée par l'AASEP au travers de son agenda qui prévoit l'organisation fin 2023 d'un atelier régional pour élaborer un plan commun de développement et de promotion des emplois verts par les services publics d'emploi adhérents. L'accompagnement de l'auto-emploi apparait donc ici, de la même manière que dans la région MOPA, comme une priorité majeure.

Pour une majorité de pays de l'hémisphère Sud (Afrique, Asie et Amérique latine), le développement de l'entrepreneuriat est identifié comme le levier majeur pour agir sur des réalités propres à leur marché du travail, à savoir :

- Ouvrir des possibilités nouvelles d'intégration pour les jeunes diplômés qui arrivent chaque année sur le marché de l'emploi

- capitaliser sur l'investissement éducatif offrant à ces jeunes une alternative à l'émigration ou au chômage.
- Contribuer directement à la réduction du poids du secteur informel et accroître la part des emplois décents en accompagnant l'initiative individuelle
- Réduire les inégalités et les discriminations en favorisant l'accès aux outils et dispositifs d'accompagnement à des populations plus vulnérables (développement de l'entrepreneuriat féminin, création d'activités d'insertion pour les jeunes en difficulté ou les personnes présentant des handicaps, ...).
- L'entrepreneuriat est aussi un moteur d'innovation au service de l'économie, grâce aux nouvelles opportunités ouvertes par le développement des technologies numériques et l'apparition de nouvelles formes de travail.

Enfin, nous pouvons noter qu'aujourd'hui l'action pour l'insertion et le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap reste une priorité pour les gouvernements et les SPE africains.

### Zoom sur priorités politiques région Amérique 2023

Pays répondants : Canada, Canada/Québec, Uruguay et Pérou.

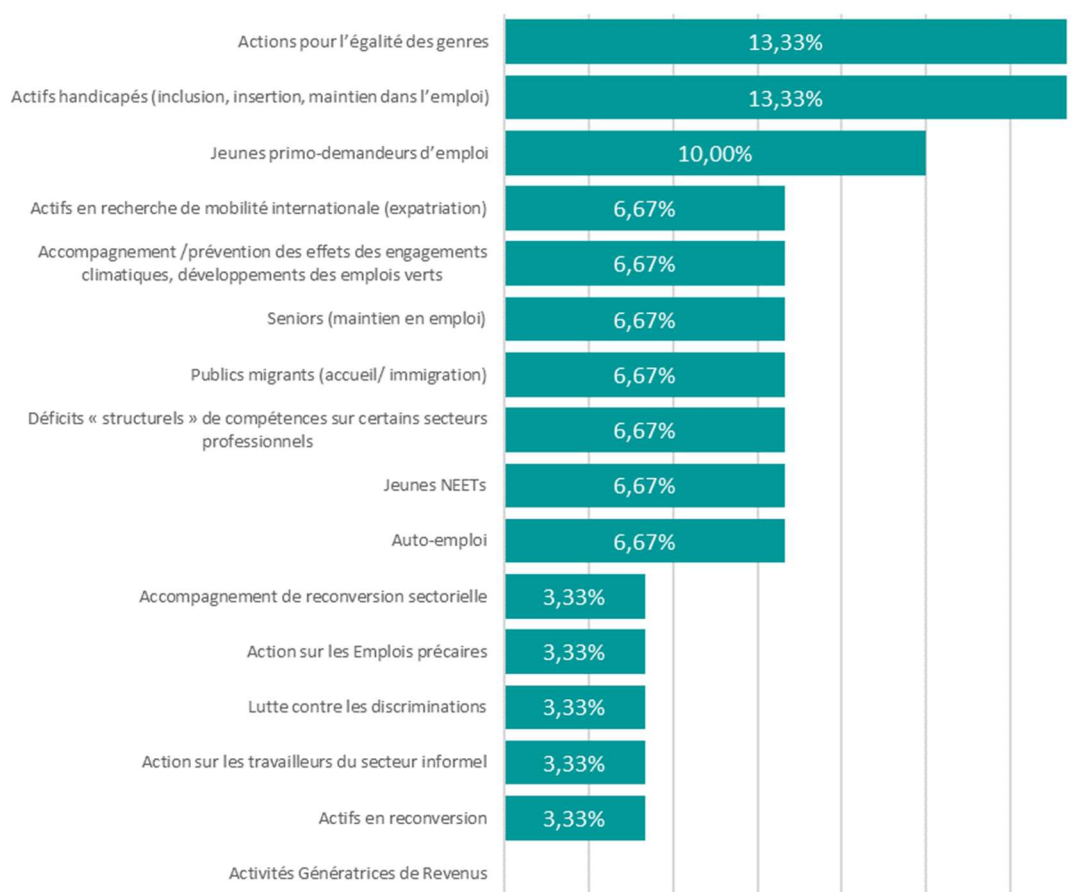


Fig.13 Graph Q6 2003 – Cibles des programmes gouvernementaux -Région Amérique 2023  
(Des thèmes sans données car ils n'ont pas été cités dans les réponses associées pour la région concernée)

Bien que pour la région, l'échantillon soit faible avec seulement 4 SPE répondants, le classement en tête des 2 premiers sujets que sont **l'égalité des genres et l'accompagnement des personnes en situation de handicap** sont cités comme prioritaire dans toutes les réponses.

Ensuite la mobilité internationale et les migrations occupent le même rang que dans la plupart des régions.



Deux des enjeux importants pour le futur que sont l'accompagnement des transformations liées au changement climatique et les effets démographiques (vieillesse de la population active) avec la prise en compte de l'emploi des seniors, se retrouvent cités ici dans le second groupe (6.67%). Dans ce groupe figure également la question des **jeunes NEETs**, puis la nécessité de faire face aux **déficits structurels de compétences** de certains secteurs d'activité qui aujourd'hui et demain subissent ou subiront de profondes mutations.

La relance post-covid, particulièrement dans les pays de l'hémisphère Nord, a considérablement accru ce phénomène, accentuant d'importantes tensions sur le marché du travail et générant des **pénuries de main-d'œuvre**.

C'est donc aujourd'hui, nous le constatons également sur l'Europe et sur une partie de l'Asie, un enjeu primordial face auquel les services publics doivent apporter des réponses concrètes.

## Zoom sur priorités politiques région Asie-Pacifique 2023

Pays répondants : Cambodge, Australie, République de Corée.

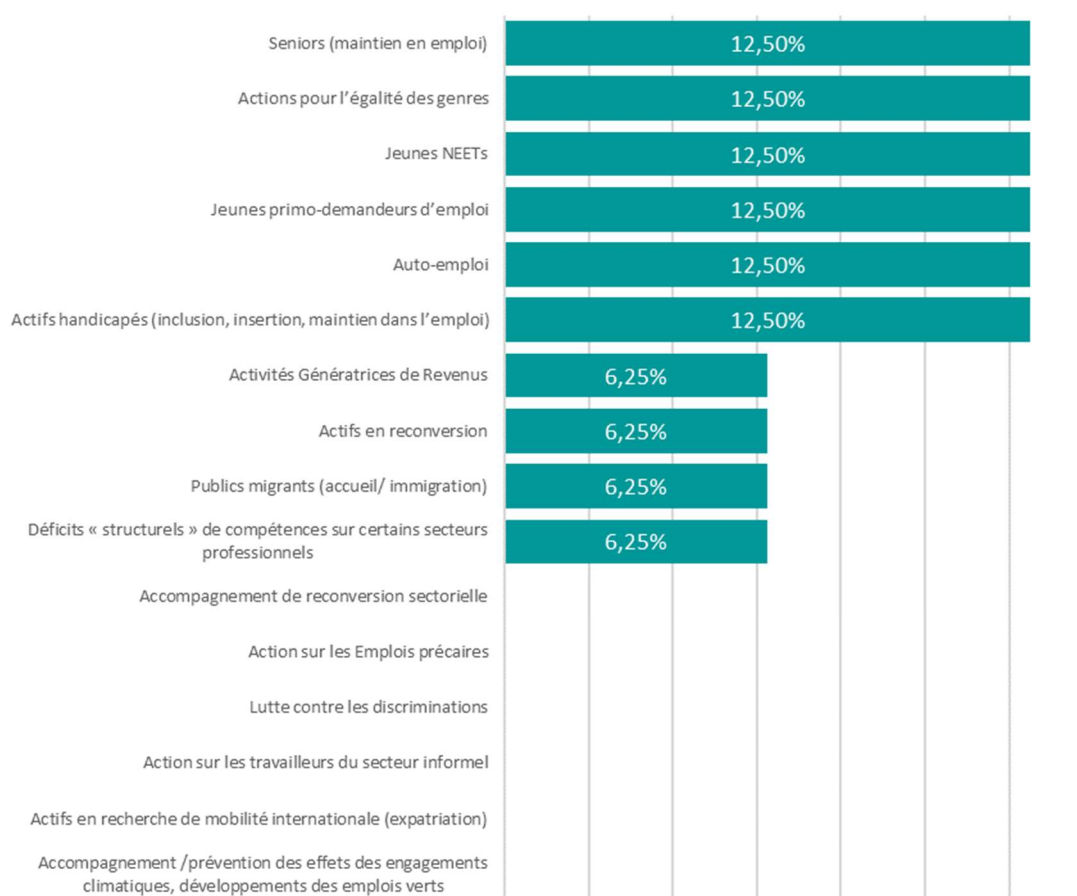


Fig.14 Graph Q6 2003 – Cibles des programmes gouvernementaux -Région Asie Pacifique 2023  
(Des thèmes sans données car ils n'ont pas été cités dans les réponses associées pour la région concernée)

Comme pour la région précédente (Amérique) l'échantillon des SPE répondants n'est pas suffisant pour construire une véritable analyse, mais néanmoins les priorités exprimées par les 3 SPE qui ont répondu permettent d'identifier des préoccupations communes. La priorité pour le maintien dans l'emploi et de l'accompagnement des seniors, citée particulièrement par la République de Corée et l'Australie rejoint celle du Canada et de nombreux pays de l'hémisphère Nord qui donc doivent faire face à la conjonction des effets démographique avec le vieillissement de la population active, les difficultés à insérer certaine catégorie de la population jeune ( Primo demandeur d'emploi, NEETS,..)



sur le marché du travail, et, un accroissement inédit de la demande de compétences lié à la relance de l'économie post-covid.

## Zoom sur priorités politiques région Europe 2023

Pays répondants :

Albania, Austria, Azerbaijan, Belgique (Le FOREM et VDAB), Bosnia and Herzegovina, Croatia, Estonia, France, Hungary, Portugal, Republic of Moldova, Slovenija, Spain, Sweden, Switzerland, The Netherlands, The Russian Federation, Türkiye

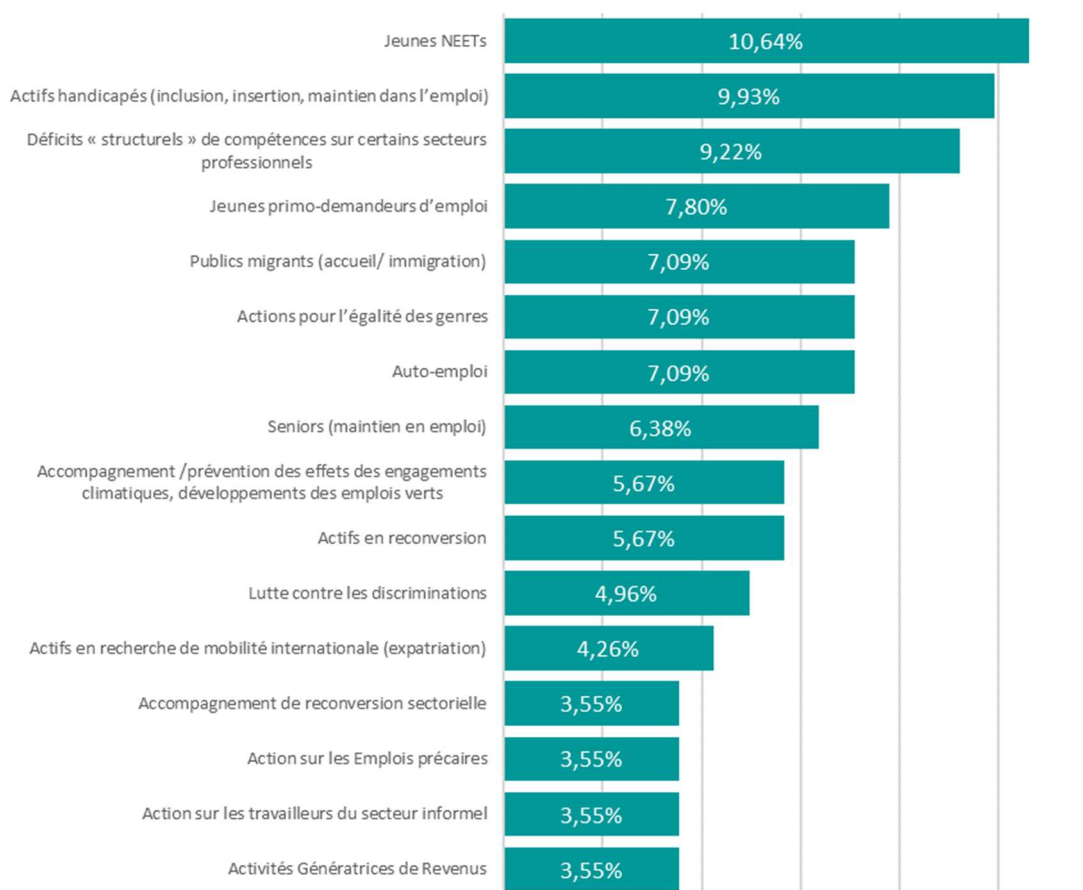


Fig.15 Graph Q6 2003 – Cibles des programmes gouvernementaux -Région Europe 2023

Avec ici un échantillon de 19 SPE répondants, le graphique ci-dessus peut être considéré comme représentatif des priorités gouvernementales au sein de la région WAPES Europe.

Le sujet des jeunes NEETs ressort majoritairement dans les politiques et programme d'une majorité de pays européens. C'est d'ailleurs à ce titre que la région Europe, avec l'engagement de nos collègues de l'Azerbaïdjan et de la Turquie ont proposer à l'agenda WAPES une conférence sur ce thème. Une enquête, portée par nos collègues de l'Agence pour le Travail et l'Emploi de Bosnie Herzégovine (Labour and Employment Agency of Bosnia and Herzegovina) est également en cours au sein de la région Europe pour approfondir le sujet de l'accompagnement des publics vulnérables et fera l'objet prochainement d'une communication.

A la lecture des différentes réponses aux questions de cette enquête, nous pouvons noter que l'ensemble des pays européen (UE et hors UE) s'oriente aujourd'hui vers le développement du taux d'emploi. Pour corriger les effets et prévenir les risques du vieillissement de la population qui touchent plus fortement les pays de l'hémisphère Nord et pays à haut revenu. Nous notons ainsi une mobilisation importante des SPE pour traiter du développement de l'emploi pour les deux « extrémités » de la population actives, à savoir : accélérer l'insertion et l'intégration des jeunes actifs sur le marché de l'emploi, et, contribuer au maintien dans l'emploi ou à la réinsertion plus rapide des seniors actifs en cas de perte d'emploi.

Enfin, il est indispensable de souligner que le conflit armé entre la Fédération de Russie et l'Ukraine a outre de nombreux impacts sur l'économie et l'emploi en Europe, et surtout a provoqué des flux importants de réfugiés pour lesquels les SPE Européen sont mobilisés pour leur accueil et leur intégration.

## Zoom sur priorités politiques région Moyen Orient Pays Arabes (MOPA) 2023

Pays répondants : Algérie, Maroc, Tunisie.

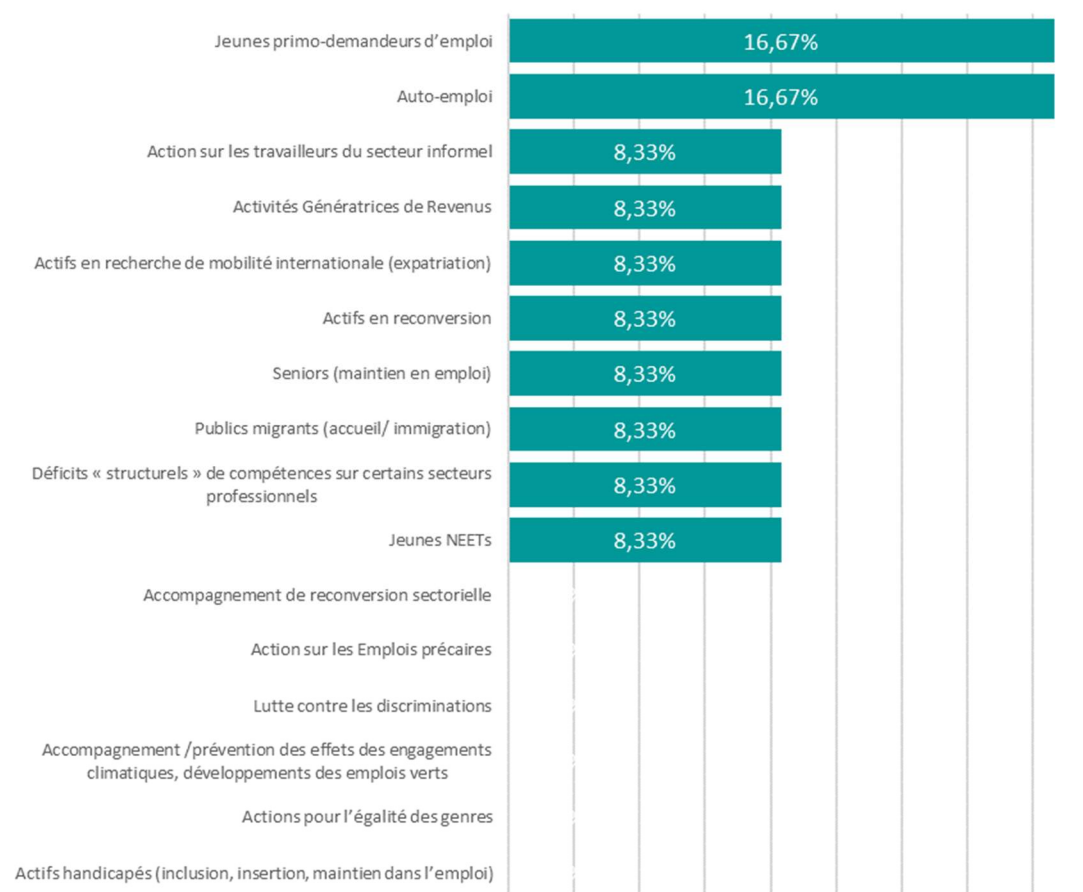


Fig.16 Graph Q6 2003 – Cibles des programmes gouvernementaux -Région MOPA 2023

Pour cette région, l'échantillon est aussi, statistiquement faible, mais démontre d'une convergence forte liée à la similitude des environnements.

Ces trois pays, ont, comme de nombreux pays de ce continent, un poids démographique de la jeunesse fort<sup>13</sup>, même si à la différence du reste du continent, nous voyons se révéler aussi une attention particulière pour le maintien en emploi des séniors.

La priorité reste l'insertion des jeunes qui arrivent chaque année sur le marché du Travail. Et comme nous l'avons vu pour la région Afrique, un des leviers pour répondre à cet enjeu est le développement de l'entrepreneuriat sous différentes formes. Les SPE de ces 3 pays ont développé des offres de services très structurées, beaucoup plus élargies que celles que l'on peut trouver dans les SPE européens, pour repérer, et accompagner les porteurs de projets sur l'ensemble du processus de création d'entreprises y compris sur les aspects de montage financiers.

Un autre enjeu, lié aux aspirations d'une population jeune, est aussi de stabiliser la « compétence » sur le territoire et contrôler les migrations professionnelles pour éviter une « fuite » des compétences vers d'autres pays qui développent, pour faire face à leur propre déficit, des politiques attractives. Par ailleurs,

<sup>13</sup> Poids des moins de 30 ans dans la population totale : Tunisie 48% , Algérie 54%, Maroc 31% (sources OCDE 2022)

les pays du Maghreb sont, depuis quelques années, aussi devenus, attractifs particulièrement pour des jeunes issus de l'Afrique sub-Saharienne, et, donc doivent faire face à ces mouvements migratoires et en conséquence, apporter des réponses en matière d'accueil et d'intégration. Les services publics d'emploi sont pour cela des acteurs incontournables.

## Vos priorités sur le fonctionnement interne en 2023

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

Q7 . Réponses par Domaines	2023	2022
Ressources Humaines	40	23
Organisation	27	35
Management/pilotage	13	10
Equipement/Outillage/Digitalisation	8	18
Communication	1	3

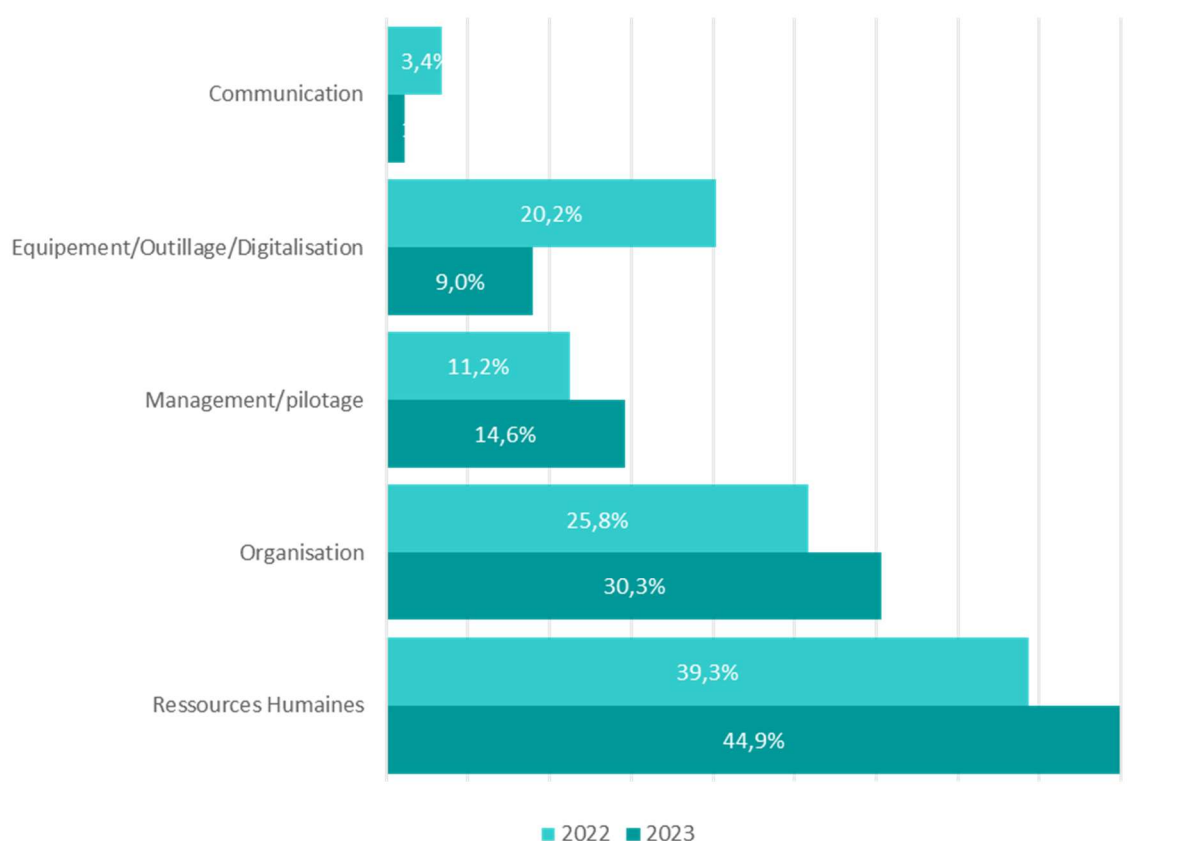


Fig.17 Graph Q7 2003 – Priorités Fonctionnement Interne – Comparaison 2023/2022

En comparant les données de l'enquête 2022, nous pouvons en déduire que globalement l'ensemble des orientations des SPE répondants en matière d'organisation interne et des conditions d'exercice des collaborateurs se retrouve dans des proportions proches. Mais nous observons, cette année, un rééquilibrage significatif entre elles.

Les thématiques d'action sur les ressources humaines apparaissent cette année avec une priorité renforcée, au même titre que l'organisation et le management. Par contre, nous pouvons noter un recul sur la partie équipement, outillage et digitalisation, et, la communication par rapport aux expressions de

l'année dernière. Cela s'explique en partie, par le fait qu'en 2021 et 2022, avec les effets de la pandémie, des investissements conséquents ont été réalisés dans ces deux domaines qui aujourd'hui sont plutôt dans la recherche d'un fonctionnement plus récurrent.

### Zoom sur l'axe : Ressources Humaines

Avec une augmentation de plus de 4 points de la récurrence de ce thème dans les réponses concernant les orientations en matière de transformation de l'organisation interne, les SPE répondants réaffirme la prépondérance comme levier de la performance de nos services, de nos ressources humaines, de nos collaborateurs.

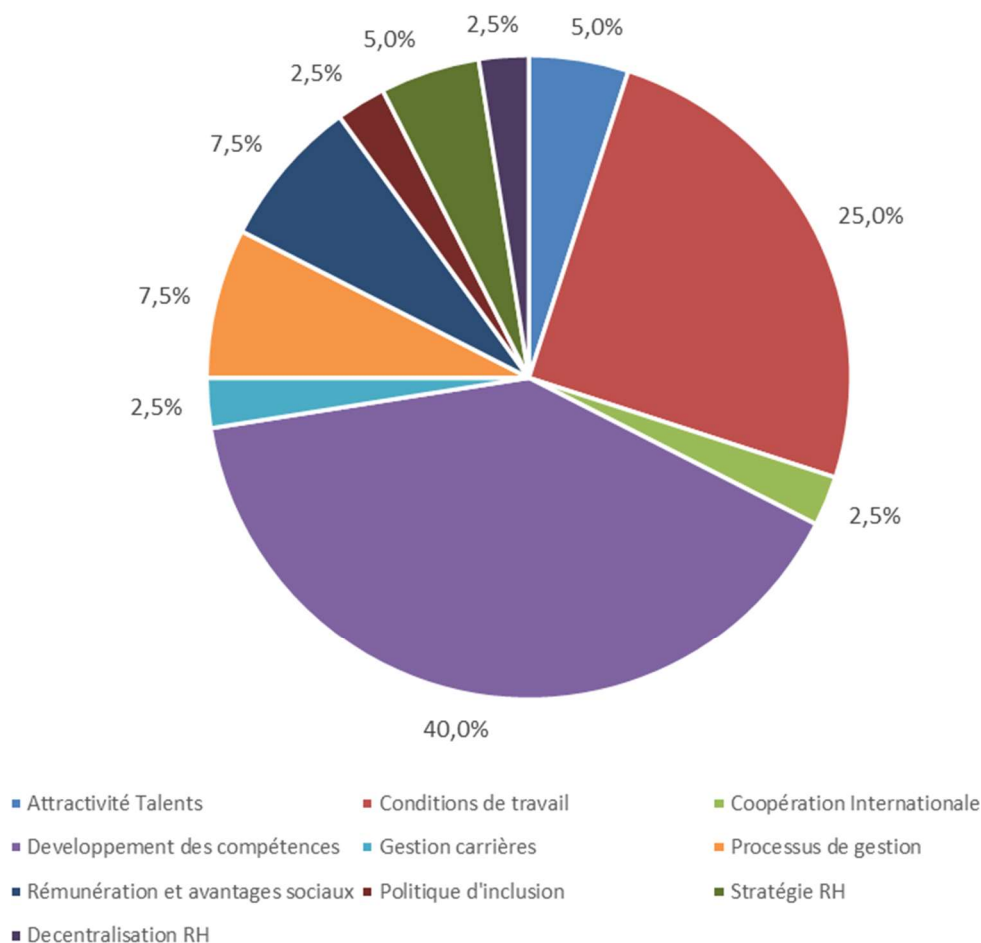


Fig.18 Graph Q7 2003 – Priorités Ressources Humaines

En regard de l'année dernière nous voyons cette année une plus grande diversification des thème RH

Les thèmes communs avec 2022 et leur évolution :

Thèmes	2023	2022	Ecart
Politique d'inclusion	2,5%	3,0%	-0,5 pt
Gestion Carrière (Mobilité interne)	2,5%	3,0%	-0,5 pt
Attraction des talents	5,0%	3,0%	+2 pts
Conditions de travail	25%	23%	+2 pts
Développement des compétences	40%	65%	-25%

L'écart sur le thème « Développement des compétences » est en partie lié à un rééquilibrage des différentes dimensions d'action évoquées par les répondants et notamment l'apparition plus explicite de nouveaux thèmes RH :

Thèmes	% de récurrence
Les processus de gestion	7,5%
Rémunération et avantages sociaux	7,5%
Stratégie RH	5,0%
Décentralisation RH	2,5%
Coopération internationale	2,5%

L'investissement sur le développement des compétences des conseillers à l'emploi est majoritairement cité comme une priorité interne à de nombreux SPE (Sénégal, Mali, Cambodge, Turquie, République de Moldavie, Bosnie Herzégovine, Croatie, Tunisie, Mozambique, Congo (République démocratique du), Kenya, France, Slovénie, Cameroun,...). Les compétences du cœur de métier liées à l'accueil, au diagnostic et particulièrement à la maîtrise des approches par les compétences des actes professionnels de l'intermédiation (Ex : Approches Compétences, Pôle emploi, France), sont complétées par l'intégration des méthode et outils liés à la numérisation des services. Délivrer des services à distance via les nouveaux outils nécessite des adaptations autant en termes de posture que de contenu des activités (ex : entretien de suivi chercheurs d'emploi en visio, ..).

Par ailleurs, dans de nombreux SPE, nous notons un réinvestissement des compétences nécessaires pour renforcer les services aux entreprises.

Comme nous l'avons évoqué dans le chapitre consacré aux évolutions des offres de services, le développement des services en auto-administration via le numérique entraine un recentrage de la compétence des conseiller des activités de conseil et d'accompagnement qui nécessite une maîtrise des savoir-être professionnels, des capacités nouvelles à travailler en réseau avec des partenaires et, des compétences renforcées en matière d'orientation professionnelle des actifs.

En Afrique, nous voyons également se développer une nouvelle spécialisation de conseillers autour de l'accompagnement de l'entrepreneuriat (ex : Job developer FNE, Cameroun)

Les transformations des organisations, l'évolution des modalités de travail et des relations sociales, la généralisation des démarches de maîtrise de la performance et de la qualité a également eu un fort impact sur les compétences des managers. Un certain nombre de SPE se sont donc fixés des priorités sur la formation de cette catégorie de personnels (Ex : Formation au Leadership pour le Service d'Emploi de la Slovénie).

Le second thème qui présente un fort de récurrence dans les verbatim concerne les conditions de travail. Ce thème n'est pas nouveau en soi mais il a pris une dimension particulière durant et après la pandémie de la COVID-19. Comme dans les autres entreprises, nos organisations sont à la convergence de deux mouvements, celui de la dématérialisation du travail et celui de l'évolution des attentes sociales particulièrement prégnantes pour les nouvelles générations. Le travail plus collaboratif, appuyé par les nouvelles technologies dans des situations de travail « hybrides » entre présentiel et distanciel est devenu une nouvelle norme dans un certain nombre de SPE. Néanmoins ces situations restent encore sous observation car nous n'en n'évaluons pas encore tous les effets, à la fois en termes de performance mais également en termes de qualité de vie au travail. Nos collègues de Employment and Social Development Canada - Job Bank adoptent un modèle de travail hybride commun qui permet aux employés de travailler alternativement sur place (bureau) et à la maison. Cette orientation cherche à maximiser les avantages qu'offrent la mobilisation de l'expérience des personnes en collectif (c.-à-d. cohésion, collaboration et rendement élevé), tout en maintenant la souplesse et un équilibre sain entre le travail et la vie personnelle du travail hors site. Un engagement similaire est cité par IEFP au Portugal, avec un projet visant à stimuler

la culture collaborative ; et la mise en place d'un cadre contractuel pour la conciliation de la vie professionnelle, familiale et personnelle avec plusieurs mesures dans ce domaine, à savoir le télétravail.

SECO-TC en Suisse a également pris des orientations pour individualiser le recours au télétravail et en même temps développer du travail en équipes interdisciplinaires. L'AMS en Autriche, Pôle emploi en France, à l'image de nombreux autres SPE, portent une attention particulière au développement du télétravail avec une réflexion également sur les outils qui accompagnent cette dématérialisation.

Cette réflexion sur les nouvelles conditions d'exercice de nos métiers dépasse largement le cadre des SPE les plus en avance dans la transformation numérique. Cette transformation, nous l'avons constaté au travers des réponses à cette enquête, est dorénavant fortement engagée dans tous les SPE. Et ainsi la préoccupation concernant la qualité du cadre de l'exercice professionnel.

## Zoom sur l'axe : Organisation

Comme pour l'axe précédent, au regard des réponses de 2022, nous observons une plus grande diversité de thèmes relatifs aux transformations des organisations des services publics d'emploi répondants.

Le thème révision des processus qui représentait l'année dernière pas moins de 35% de récurrence dans les verbatims ne représente cette année que 3%. Cela peut s'expliquer par l'effort des années précédentes avec la numérisation, les changements de mode opératoire liés à la période post-covid. Nous pouvons dire que les SPE ont sans doute stabilisés la plupart de leur macro-processus mais, par contre, se sont engagés dans des révisions significatives de leurs organigrammes (38% des récurrences).

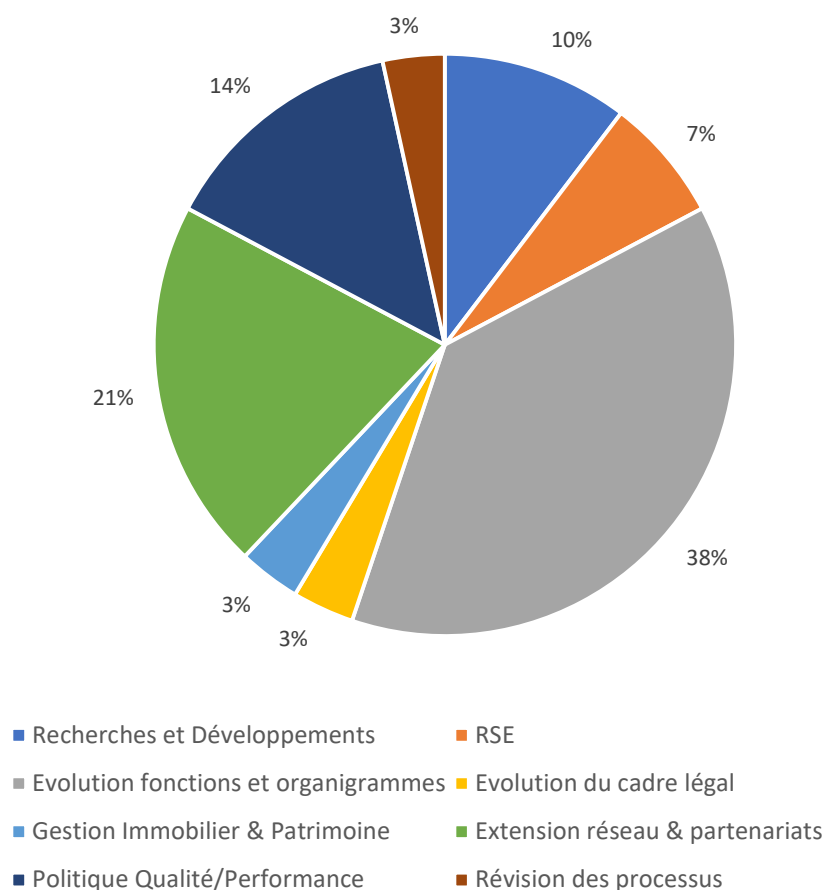


Fig.19 Graph Q7 2003 – Transformation des organisations internes

C'est par exemple le témoignage du FOREM (Belgique-Wallonie) qui redéfinit le travail des équipes sectorielles et « spécialise » des conseillers sur certains secteurs d'activité : dans le cadre du nouvel accompagnement adapté, le FOREM installe dans les canaux en présentiel, un accompagnement sectoriel avec des demandeurs d'emploi pris en charge par rapport à l'emploi recherché. Cela signifie donc que les conseillers de référence (et entreprises) sont spécialisés dans des secteurs professionnels bien précis (comme l'Horeca ou encore la construction). Il y a également une prise en charge de la dimension évaluation dans le travail des conseillers.

Eesti Töötukassa (Estonie) a décidé de mettre en place en 2023 un département distinct dédié aux services aux employeurs afin de mettre davantage l'accent sur ce groupe cible.

L'Agence Nationale pour l'Emploi et les Compétences (Albanie) et le VDAB (Belgique-Flandres) s'engagent dans la réorganisation de leur département des ressources humaines.

Les orientations en matière de développement du réseau, des infrastructures et des partenariats qui représentaient 17% des verbatims en 2022 reste sur un taux élevé cette année avec 21%.

Sur ce champ, les SPE africains sont très engagés comme par exemple l'ANPE au Mali qui recherche une meilleure mutualisation des ressources avec son réseau partenarial, l'ANPE du Bénin engagé dans une phase d'opérationnalisation du Guichet Unique de Promotion de l'emploi; ou encore, l'ANPEJ au Sénégal qui s'implique dans le renforcement du centre sénégal-allemand pour l'emploi et la migration<sup>14</sup> pour davantage valoriser les projets et programmes d'emploi à variable migratoire.

L'AMS en Autriche lance un programme de réorganisation de son réseau de bureaux locaux au travers d'un projet baptisé « ORG Neu ». En Uruguay, le Réseau des Centres d'Emploi revoit sa politique de contractualisation inter-institutionnelle pour développer son offre de services.

## De nouveaux axes de transformation

Avec une récurrence importante (14%), nous pouvons observer que la question du **pilotage des activités, de la qualité et de la performance** reste au centre des préoccupations et des orientations des SPE.

A l'exemple du système de Workforce Australia qui repose en grande partie sur des prestataires de services d'emploi sous contrat avec le gouvernement. Le personnel du Ministère reçoit donc une formation de haut niveau pour appuyer l'élaboration de politiques, la conception de systèmes informatiques, la gestion des contrats, la production de rapports et l'évaluation.

Le FOREM (Belgique-Wallonie) développe un plan d'amélioration continue, entre autres, dans les domaines suivants :

- Orientation et insertion (finalisation de la mise en œuvre des différents facteurs clés de l'accompagnement adapté,
- l'accompagnement des usagers dans l'utilisation des outils digitaux,
- la captation des offres d'emploi dans les secteurs/métiers offrant des perspectives aux différents profils de demandeurs d'emploi,
- l'orientation du public et la consolidation du modèle des conseillers entreprises et le développement de leur approche client)

---

<sup>14</sup> Le Centre sénégal-allemand d'Information pour l'Emploi, la Migration et la Réintégration fait partie du programme Migration pour le développement qui est réalisé sur mandat du ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ) dans des pays partenaires sélectionnés. Au Sénégal, ce programme est mis en œuvre en étroite coopération avec l'Agence Nationale pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes (ANPEJ).

[https://gender-works.giz.de/wp-content/uploads/2023/03/Senegal\\_FRA\\_Hkl\\_Selbstdruck-1.pdf](https://gender-works.giz.de/wp-content/uploads/2023/03/Senegal_FRA_Hkl_Selbstdruck-1.pdf)

Nous constatons plus globalement au sein des SPE un recentrage des dispositifs de pilotage sur la mesure des résultats concrets (données probantes) dans le cadre d'une gouvernance qui évolue vers des modes plus agiles et des orientations plus stratégiques.

Cela amène d'ailleurs certains SPE à réviser, avec leur tutelle, les cadres de délégation et le cadre légal, avec des réformes, de nouvelles lois sur la gestion de l'emploi (ROSTRUD en Fédération de Russie, SEPE en Espagne, ...).

### Zoom sur l'axe : Management et pilotage

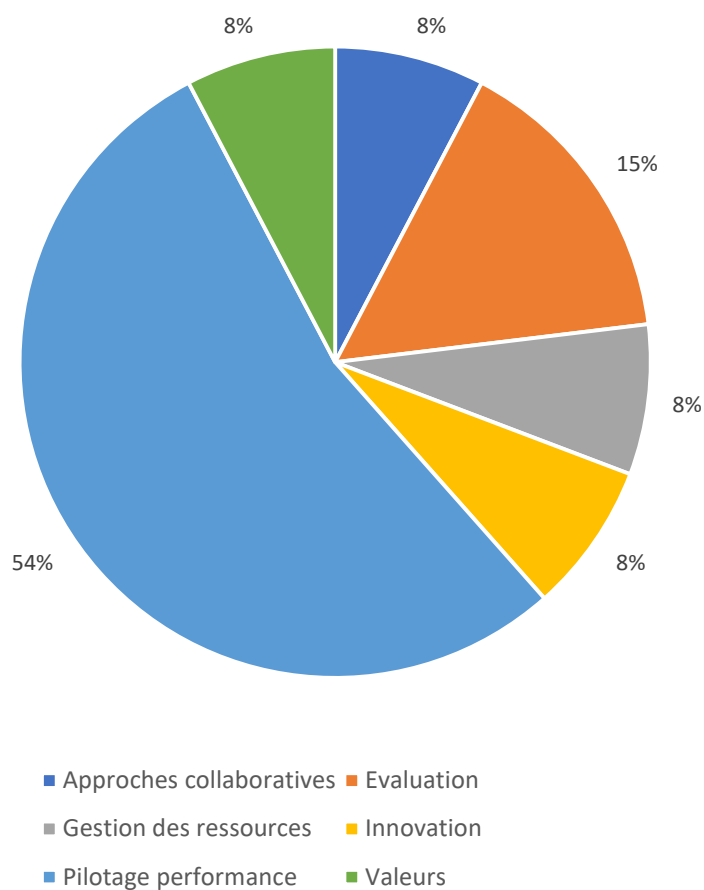


Fig.20 Graph Q7 2003 – Management et pilotage

Le constat du recentrage sur la qualité et la performance établi sur la partie transformation des organisations, amène logiquement le thème récurrent et logique de la dimension du management, avec 54% de récurrence dans les réponses à cette question (Q7) Nous pouvons facilement observer sur le schéma ci-dessus, les principaux ingrédients qui pourraient caractériser, en 2023, le manager et la politique de management des SPE :

Un premier socle s'appuie sur la maîtrise du pilotage des activités, de la qualité et de la performance, complétée par des compétences et développement d'outils en matière d'évaluation ou d'auto-évaluation du personnel (exemples : AMS en Autriche, NEA au Cambodge, Pôle emploi en France, ...).

Une seconde strate fait apparaître les approches collaboratives liées aux nouveaux modes de travail mais pas seulement. En effet, il y a une volonté affichée d'optimiser la synergie au cœur des équipes, comme par exemple KEIS en République de Corée qui renforce la collaboration entre experts. Nous y retrouvons aussi la question du développement de l'innovation (Agence Publique de l'Emploi en Azerbaïdjan) qui se traduit aussi par l'apparition dans le thème "Organisation" des questions d'innovation et de la recherche et développement. Nous pouvons citer par exemple l'ONEM en République du Congo qui se dote d'une cellule de recherche scientifique et de développement, l'ANPE au Mali qui investit dans les projets



innovants et structurants, et, UWV aux Pays-Bas qui développe une fonction de développement de services sur-mesure.

## Les enjeux majeurs & leviers d'action des SPE pour 2023

Pays	Service Public d'Emploi	Quels seront, selon vous, les enjeux (défis) majeurs de votre SPE pour l'année qui arrive ?	
			Quels seront, selon vous, les principaux leviers dont dispose votre SPE pour répondre à ces enjeux et/ou relever ces défis ?
Albanie	Agence nationale pour l'emploi et les compétences	Enjeux	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en œuvre de la garantie pour la jeunesse et du fonds social pour l'inclusion des personnes en situation de handicap</li> <li>- Renforcement des ressources humaines et amélioration des conditions d'infrastructure.</li> </ul>
		Leviers	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Subventions pour le programme d'aide à l'emploi indépendant</li> <li>- Nouvelles politiques pour les services de migration</li> <li>- Pratiques et modèles de collaboration avec les agences d'emploi privées</li> <li>- Politiques de lutte contre l'informalité</li> </ul>
Algérie	Agence Nationale de l'Emploi (ANEM)	Enjeux	L'adéquation des compétences des demandeurs d'emploi, notamment les primo-demandeurs d'emploi avec les besoins en compétences des entreprises économiques
		Leviers	Les données liées aux besoins en compétences des entreprises pour les années à venir et l'excellente collaboration entre l'Agence et les services du secteur de la formation professionnelle.
Australie	Département de l'Emploi et des Relations sur le lieu de travail	Enjeux	<p>Veiller à ce que les politiques de Workforce Australia produisent des résultats pour les demandeurs d'emploi et les employeurs suite à la mise en œuvre du nouveau modèle.</p> <p>Veiller à ce que les services de l'emploi répondent de manière appropriée aux besoins des demandeurs d'emploi et des employeurs dans un marché du travail en mutation.</p>
		Leviers	<p>« Un comité spécial de la Chambre des Représentants sur les services d'emploi de Workforce Australia fera des recommandations sur les paramètres de politique de Workforce Australia. Le Comité enquêtera et fera rapport sur :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. la mise en œuvre, la performance et la pertinence des services d'emploi de Workforce Australia.</li> <li>2. la mesure dans laquelle Workforce Australia Employment Services fournit des services de manière équitable, ne laisse personne de côté, respecte les divers besoins des individus et aide les demandeurs d'emploi à trouver un emploi sûr, en particulier son soutien aux chômeurs de longue durée et aux jeunes; et</li> <li>3. d'autres questions relatives aux services d'emploi de Workforce Australia.</li> </ol> <p>Le Comité fera rapport d'ici le 29 septembre 2023.</p>

			<p>Il y a des dispositions dans les contrats des services de l'emploi qui donnent au Ministère la capacité de veiller à ce que les fournisseurs puissent soutenir efficacement les demandeurs d'emploi et les employeurs dans des conditions économiques changeantes.</p> <p>Workforce Australia a été conçu pour inciter les prestataires à investir dans le renforcement des capacités des participants et à éliminer les obstacles à l'emploi, y compris des subventions initiales plus importantes, des paiements progressifs et la prime de chômage de très longue durée.</p> <p>Le gouvernement australien élabore également un livre blanc sur l'emploi, qui examinera les questions, les cadres et les approches politiques pertinents pour l'avenir du marché du travail australien à moyen et à long terme et tiendra compte d'un large éventail de points de vue de toute l'Australie, y compris de représentants de la société civile, des syndicats, des employeurs et des gouvernements. Le livre blanc sera publié d'ici la fin du mois de septembre 2023 »</p>
Autriche	Arbeitsmarktservice Österreich, AMS	Enjeux	Menace de récession mais aussi risques d'un "marché déterminé par les employés" : les entreprises sont en compétition pour attirer la main-d'œuvre, elles doivent améliorer leur offre (salaire, conditions de travail) afin d'être suffisamment attrayantes pour trouver le personnel adéquat, Changement démographique : la génération du baby-boom prend sa retraite, mobilisation d'une main-d'œuvre supplémentaire (réduction de l'inactivité, amélioration des conditions de compatibilité entre la santé et le travail).
		Leviers	<p>A. Réponse / réaction rapide aux besoins concrets à venir du marché du travail</p> <p>B. Orientation client</p> <p>C. Qualification de soutien et orientation professionnelle</p>
Belgique	VDAB	Enjeux	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réduction de l'absentéisme pour cause de maladie ; Prévention de l'épuisement professionnel grâce à une équipe de coachs en stress et en épuisement professionnel ;</li> <li>• Projets de réintégration pour les malades de longue durée via des coachs de réintégration internes</li> <li>• Investir dans le rôle de connecteur pour atteindre les non-professionnels à partir d'un écosystème de partenaires</li> <li>• Communication/marketing : démonstration de bonnes pratiques</li> <li>• Faire plus avec moins : nos missions sont de plus en plus larges, et en même temps nous devons réduire le personnel.</li> </ul>
		Leviers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• un modèle opérationnel remanié + un modèle d'hélice pour la médiation</li> <li>• une nouvelle approche de l'employeur qui prend pour point de départ explicite l'inclusion et le fait de donner des chances</li> <li>• la mise en place des bases d'une gouvernance solide des données</li> <li>• une coopération renforcée de l'écosystème.</li> </ul>
Belgique	Le Forem	Enjeux	Le Forem devra faire face, entre autres, aux pénuries de main d'œuvre et tenter d'y répondre. Un autre grand défi que nous devons relever est l'évaluation du nouvel accompagnement adapté.
		Leviers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le plan de relance de la Wallonie (7 projets) ; Dans le cadre du plan de relance de la Wallonie, le Forem a mis en place une série de projets : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Favoriser l'accès à l'emploi des NEETs</li> <li>○ Créer des guichets de proximité pour les chercheurs d'emploi</li> <li>○ Inciter à la formation aux métiers en pénurie</li> <li>○ Mettre en place le passeport wallon à la formation</li> </ul> </li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Investir dans les infrastructures et équipements de formation</li> <li>○ Augmenter l'emploi des chômeurs longue durée</li> <li>○ Améliorer l'inclusion numérique</li> <li>• <b>Le PNRR – Plan national de relance et de résilience (<a href="#">Lien</a>)</b></li> <li>• <b>Benchlearning européen(<a href="#">Lien</a>)</b></li> </ul>
Bénin	Agence nationale pour l'Emploi (AnpE)	Enjeux	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réussir l'implémentation du Guichet Unique de Promotion de l'Emploi (GUPE)</li> <li>• Assurer avec succès les nouvelles responsabilités relatives au volontariat et à l'animation du système d'information sur le marché du travail</li> <li>• Donner pleine satisfaction aux cibles (demandeurs d'emploi et employeurs)</li> </ul>
		Leviers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les études (audit, PDS, etc...)</li> <li>• Subventions octroyées par le gouvernement</li> <li>• Equipe motivée et professionnelle</li> </ul>
Bosnie et Herzégovine	Agence pour le travail et l'emploi de Bosnie-et-Herzégovine	Enjeux	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Réduire les déséquilibres entre la demande et l'offre de main-d'œuvre qualifiée ;</li> <li>B. Réduire le nombre de LTU ;</li> <li>C. Augmenter le taux d'activité des jeunes et réduire le nombre de NEETs</li> </ul>
		Leviers	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Améliorer la recherche sur le marché du travail, établir une coopération plus étroite avec les employeurs et améliorer la coopération avec le secteur de l'éducation ;</li> <li>B. Concevoir et mettre en œuvre des ALMM pour le LTU ;</li> <li>C. Concevoir et mettre en œuvre des mesures qui aideront à retenir/réinsérer les jeunes dans l'éducation et l'emploi.</li> </ul>
Cambodge	Agence nationale pour l'emploi (NEA)	Enjeux	Les capacités du personnel en matière d'orientation professionnelle doivent être améliorées ; les connaissances et les compétences de la main-d'œuvre nouvellement recrutée sont considérées comme non pertinentes ou ne correspondent pas à la demande de l'industrie ; l'accès et les connaissances des utilisateurs en matière de SPE numérique sont limités.
		Leviers	Renforcer et étendre les services des SPE numériques ; Renforcer la mise à jour et la diffusion des informations sur le marché du travail ; Mener des activités de sensibilisation afin de fournir et d'accroître la prise de conscience sur les SPE numériques.
Canada	Emploi et développement social Canada - Guichet emplois	Enjeux	Les pénuries de main-d'œuvre, qui devraient se poursuivre à l'avenir (notamment en raison du vieillissement de la population), continuent de souligner la nécessité de disposer d'une main-d'œuvre solide et qualifiée. Il faudra du temps pour que les chômeurs trouvent des emplois dans de nouveaux secteurs et pour que les chaînes d'approvisionnement mondiales augmentent leurs capacités et remédient aux pénuries actuelles. La tendance de longue date à exiger un niveau plus élevé et un éventail plus large de compétences sur le marché du travail se poursuivra probablement, de nouvelles compétences étant nécessaires pour relever des défis tels que la transition juste.

			En outre, la pandémie a modifié le mode de travail de nombreux Canadiens, et le télétravail et le travail à distance devraient continuer à se répandre. Ainsi, la demande pour certains emplois devrait augmenter, tandis que la demande pour d'autres pourrait ne jamais revenir aux niveaux d'avant la pandémie. Cette évolution de la nature du travail devrait accroître les compétences, notamment numériques, dont certains travailleurs ont besoin pour réussir sur le marché du travail. Elle augmentera également le besoin de recyclage.
Canada (suite)		Leviers	<p>Le Canada mettra en œuvre de nouvelles initiatives pour aider les Canadiens à acquérir les compétences dont ils ont besoin, notamment en les mettant en contact avec la formation dont ils ont besoin pour obtenir de bons emplois dans les secteurs où les employeurs sont à la recherche de travailleurs qualifiés.</p> <p>Le Canada continuera à soutenir les membres des groupes qui connaissent depuis longtemps des difficultés sur le marché du travail (c'est-à-dire les jeunes, les femmes, les personnes en situation de handicap, les populations autochtones, etc. Le soutien apporté à ces groupes contribuera à améliorer les résultats sur le marché du travail alors que le Canada s'efforce de parvenir à une reprise complète et inclusive.</p> <p>Le Canada veillera à ce que les bons processus soient en place pour soutenir le développement de données, de recherches et d'analyses de haute qualité nécessaires pour répondre aux besoins sociaux et à ceux du marché du travail. Il pourra ainsi s'assurer que les politiques et les programmes répondent encore mieux aux besoins des Canadiens.</p>
Canada/Québec	Emploi-Québec pour le développement des mesures et Services Québec pour la prestation de services	Enjeux	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La pénurie de main-d'œuvre dans la plupart des régions et des secteurs d'activité économique</li> <li>• Mettre en mouvement les personnes sans emploi éloignées du marché du travail</li> <li>• Favoriser la formation continue des travailleurs</li> </ul>
		Leviers	La formation des personnes sans emploi afin de permettre le développement des compétences en demande sur le marché du travail. Accompagnement des entreprises dans la gestion des ressources humaines dans leur entreprise et la formation de leurs travailleurs afin, notamment, d'accroître la productivité.
Congo (République démocratique du)	Office National de l'Emploi (ONEM)	Enjeux	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créer des partenariats innovants pour le partage d'expériences, des visites d'études</li> <li>• Obtention des subventions nécessaires pour les actions techniques prévues et à mener</li> <li>• Digitalisation complète des services nationaux de l'Office</li> </ul>
		Leviers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implication de WAPES, de l'AASEP, du Gouvernement central</li> <li>• Obtention de l'augmentation de la contribution patronale due à l'ONEM par les employeurs</li> <li>• Recherche et obtention de financement externe</li> </ul>
Croatie	Service Croate de l'Emploi	Enjeux	Garantir un système de gestion de haute qualité orienté vers le client et la numérisation des services des SPE afin d'augmenter le niveau de qualité des services des SPE pour les utilisateurs finaux
		Leviers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enquête de satisfaction de la clientèle et amélioration des services en fonction des besoins des clients,</li> <li>• Normalisation des processus et des activités de notre service,</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>Formation continue des employés dans leur travail avec les clients</li> </ul>
<b>Espagne</b>	Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE)	Enjeux	Transformation en Agence espagnole pour l'emploi et Présidence espagnole du Conseil de l'Union Européenne au second semestre 2023
		Leviers	L'implication des ressources humaines dans la transformation susmentionnée, ainsi que les outils numériques nécessaires qui contribueront à améliorer le fonctionnement de l'Agence espagnole pour l'emploi.
<b>Estonie</b>	Eesti Töötukassa/Fonds estonien d'assurance chômage	Enjeux	L'un des défis pourrait être l'augmentation de la charge de travail des SPE au cas où l'économie continuerait à se ralentir.
		Leviers	Un capital humain et des ressources suffisants Des messages clairs et compréhensibles dans la communication afin d'atteindre un public plus large avec nos services. Une communication plus ciblée vers les employeurs et les personnes dont la capacité de travail est réduite.
<b>France</b>	Pôle emploi	Enjeux	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consolider les évolutions portées par le projet stratégique 2019-2022 et celles mises en œuvre à la suite de la crise sanitaire</li> <li>Continuer d'améliorer notre offre de services pour gagner en efficacité dans la perspective de France Travail</li> <li>Mettre en œuvre la réforme de l'assurance chômage et préparer « France Travail »</li> </ul>
		Leviers	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un leadership fort et engagement de la part des salariés</li> <li>Une organisation agile, ouverte au changement et portée par les marges de manœuvre à tous les niveaux</li> <li>Une approche holistique, qui sait associer les partenaires externes au service des plus vulnérables</li> </ul>
<b>La Fédération de Russie</b>	Service fédéral du travail et de l'emploi (ROSTRUD)	Enjeux	<ol style="list-style-type: none"> <li>Sanctions</li> <li>Vieillesse démographique</li> <li>Déséquilibre du marché du travail</li> </ol>
		Leviers	<ul style="list-style-type: none"> <li>Élaboration de programmes d'État (mesures de programme) dans le domaine du travail et de l'emploi</li> <li>Analyse systématique de la situation sur le marché du travail russe <ul style="list-style-type: none"> <li>Numérisation de l'emploi</li> </ul> </li> </ul>
<b>Hongrie</b>	NES Service national de l'emploi (NFSZ Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat)	Enjeux	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relever les défis de la crise économique actuelle en Europe.</li> <li>La fin de la guerre et la paix dans notre voisinage.</li> <li>La transformation du bouquet énergétique et son impact sur l'emploi</li> </ul>
		Leviers	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stabiliser la situation de l'emploi.</li> <li>Soutenir les transitions entre le travail et l'emploi.</li> </ul>

Kenya	Autorité Nationale de l'Emploi (NEA)	Enjeux	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Suivre les changements rapides : Le marché de l'emploi évolue rapidement et la pandémie a accéléré les changements, ce qui fait que les services publics de l'emploi ont du mal à suivre les nouveaux développements et les nouvelles tendances.</li> <li>2. Un taux de chômage élevé : La pandémie de COVID-19 a entraîné des niveaux élevés de chômage et de sous-emploi, ce qui complique la tâche des services publics de l'emploi qui doivent mettre en relation les demandeurs d'emploi et les offres d'emploi appropriées.</li> </ol>
		Leviers	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Numérisation : utilisation accrue de plateformes et d'outils numériques pour fournir des services à distance et efficaces aux demandeurs d'emploi, tels que l'aide à la recherche d'emploi en ligne, l'orientation professionnelle virtuelle et la formation aux compétences numériques.</li> <li>2. Soutien personnalisé : Fournir une aide à la recherche d'emploi, une orientation professionnelle et d'autres formes de soutien sur mesure aux demandeurs d'emploi en fonction de leurs besoins et de leurs situations spécifiques.</li> <li>3. Engagement des employeurs : Renforcer les relations avec les employeurs afin de mieux comprendre leurs besoins en main-d'œuvre et de mettre en relation les demandeurs d'emploi avec des offres d'emploi pertinentes.</li> <li>4. Développement des compétences : Offrir des possibilités de formation et d'éducation pour aider les demandeurs d'emploi à acquérir les compétences et les qualifications nécessaires pour réussir sur le marché du travail actuel.</li> <li>5. Inclusion : Développer des services inclusifs et accessibles qui répondent aux besoins des groupes défavorisés tels que les personnes en situation de handicap, les immigrés et les personnes à faibles revenus.</li> <li>6. Revalorisation et amélioration des compétences : Donner accès à des possibilités de formation et d'éducation qui aident les individus à acquérir de nouvelles compétences et à s'adapter à de nouvelles exigences professionnelles.</li> <li>7. Collaboration : Collaborer avec d'autres organisations telles que les établissements d'enseignement, les prestataires de formation et les organisations à but non lucratif afin d'apporter un soutien complet aux demandeurs d'emploi.</li> <li>8. Flexibilité : Faire preuve de souplesse et de réactivité face à l'évolution rapide du marché de l'emploi, et être capable d'adapter et d'ajuster les services en conséquence.</li> <li>9. Approche axée sur les données : Utiliser des données et des analyses pour suivre et comprendre les tendances du marché de l'emploi, et pour concevoir et fournir des services qui répondront aux besoins changeants des demandeurs d'emploi et des employeurs.</li> <li>10. Soutien des pouvoirs publics : Tirer parti du soutien et du financement du gouvernement pour étendre les services et soutenir les demandeurs d'emploi et les employeurs.</li> </ol>
Mali	Agence Nationale Pour l'Emploi	Enjeux	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestion des impacts des différentes crises sur le marché du travail (COVID-19, Conflit Russie-Ukraine)</li> <li>▪ Changement climatique</li> <li>▪ Insécurité sur une partie du territoire</li> <li>▪ Insuffisance de ressources financières</li> </ul>
		Leviers	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Occupation territoriale ;</li> <li>▪ Ressources humaines disponibles ;</li> <li>▪ Accompagnement politique</li> </ul>

<b>Maroc</b>	Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences (ANAPEC)	Enjeux	Le défi majeur pour l'ANAPEC est celui du secteur informel qui représente environ 15% du PIB du Maroc, selon les dernières données officielles. Outre les leviers existants comme le statut d'auto-entrepreneur ou d'autres programmes dédiés, l'offre de l'ANAPEC reposera sur la compilation d'une offre d'accompagnement (Informations et conseil, sensibilisation, Assistance) et de dispositifs d'incitation pour le passage au secteur formel (mesures incitatives pour la reconversion au secteur formel).
		Leviers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une gouvernance mobilisatrice et un management basé sur les résultats et rétribuant les performances</li> <li>• Un dispositif de pilotage et de déploiement des offres de services moderne et diversifié</li> <li>• Une ingénierie des programmes et offres de services innovante</li> </ul>
<b>Mozambique</b>	Centre pour l'emploi	Enjeux	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budgétisation par l'État et les partenaires de la mise en œuvre de nombreux programmes et de l'expansion de l'infrastructure de l'emploi en raison du manque d'investissement.</li> </ul>
		Leviers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconnaissance des priorités de l'emploi par le gouvernement</li> <li>• Amélioration de l'investissement pour l'emploi et amélioration de l'offre publique d'emploi</li> </ul>
<b>Les Pays-Bas</b>	UWV	Enjeux	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pénuries sur le marché du travail. Coopération avec des partenaires dans des centres de travail régionaux</li> <li>• Coopération avec d'autres divisions de l'UWV afin de fournir des "services complets".</li> </ul>
		Leviers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pilotage basé sur la valeur Formation à la gestion</li> <li>• Remplacement des systèmes existants</li> </ul>
<b>Pérou</b>	Service national de l'emploi	Enjeux	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorer les fonctionnalités des services numériques et, en fonction des besoins des utilisateurs, évaluer la pertinence de la segmentation de l'offre en fonction des catégories de services (par exemple : pour les professionnels et les techniciens, ou pour les personnes à faible qualification)</li> <li>• Améliorer l'interopérabilité entre les systèmes d'information</li> <li>• Augmenter l'utilisation des services numériques d'intermédiation du travail</li> <li>• Élargir le réseau des fournisseurs de services d'emploi : Organisation et gouvernance du réseau.</li> </ul>
		Leviers	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Spécialisation dans la gestion des TIC, services spécialisés pour l'analyse et la conception de solutions informatiques « RENUPEP <sup>15</sup> » créant des mécanismes pour que le réseau continue de croître et de fonctionner de manière organique.</li> <li>2. Mettre en œuvre la stratégie Route vers l'employabilité.</li> </ol>

<sup>15</sup> Registro Nacional de Unidades Prestadoras de Servicios de Empleo Públicas – RENUPEP : Registre national des unités fournissant des services publics de l'emploi



			<ul style="list-style-type: none"> <li>Poursuivre la mise en œuvre du Registre national des unités fournissant des services publics de l'emploi-</li> </ul>
<b>Portugal</b>	IEFP - Instituto do Emprego e Formação Profissional, I.P.	Enjeux	L'un des enjeux sera de répondre plus efficacement aux demandes des employeurs en termes de recrutement de travailleurs et de satisfaire les besoins en main-d'œuvre. Pour relever ce défi, il est nécessaire, en particulier, d'améliorer les processus de recrutement des travailleurs immigrés. Dans le contexte des ressources humaines, les contraintes identifiées sont les suivantes : Le manque de ressources humaines ; L'âge moyen des travailleurs. La difficulté à recruter des travailleurs compte tenu de la limitation de l'utilisation de la mobilité dans l'administration publique où l'âge moyen est similaire à celui de l'IEFP. Défis à relever : Recruter des employés par le biais d'appels d'offres ouverts à l'extérieur afin de rajeunir le personnel ; motiver les travailleurs des groupes d'âge de plus de 60 ans par le biais d'activités qui leur permettent de faire la transition vers la retraite.
		Leviers	En ce qui concerne la formation professionnelle, les principaux leviers/avantages sur lesquels nous pouvons compter sont l'établissement de partenariats territoriaux plus nombreux et de meilleure qualité, de préférence avec des entités opérant sur le marché de l'emploi, à savoir les entreprises ; le recours à des sources de financement telles que le nouveau cadre de soutien de l'UE ; et la conception ou la redéfinition de mesures de formation innovantes. Renforcer la relation avec les employeurs et créer des mécanismes, à savoir des protocoles de coopération, avec le pays d'où les immigrants viennent le plus au Portugal, afin de rechercher une plus grande efficacité dans le processus de recrutement des travailleurs immigrés. Dans le cadre de la formation interne, plusieurs projets sont déjà en cours et comprennent des activités de sensibilisation, de formation, de coaching ou d'autres activités visant à répondre aux besoins des employés des groupes d'âge de 55 ans et plus. Le programme d'intégration a été revu afin de s'assurer que les nouveaux employés reçoivent une formation technique solide leur permettant de s'intégrer rapidement et de fournir des prestations de qualité.
<b>République de Corée</b>	Système d'information sur l'emploi en République de Corée	Enjeux	La question principale est de savoir comment la technologie de l'Intelligence Artificielle privée (chatGpt, etc.) peut être utilisée dans le travail actuel pour augmenter la productivité.
		Leviers	<ul style="list-style-type: none"> <li>Améliorer les compétences des employés en matière de maîtrise des données</li> <li>Un plan pour utiliser les capacités du secteur privé dans le secteur public</li> <li>Acquérir son propre personnel de recherche</li> </ul>
<b>République de Moldavie</b>	Agence nationale pour l'emploi	Enjeux	L'adéquation entre l'offre et la demande sur le marché du travail
		Leviers	la formation professionnelle, la formation sur le tas, l'orientation des porteurs de stages professionnels, la coopération avec les associations d'entreprises et les associations d'employeurs
<b>Sénégal</b>	Agence nationale pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes (ANPEJ)	Enjeux	<ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcement du leadership au sein de l'écosystème de la gouvernance de l'emploi des jeunes</li> <li>Davantage de mobilisation de ressources pour le financement continu des projets et programmes</li> </ul>

		Leviers	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ressources humaines qualifiées</li> <li>▪ Maillage du territoire national</li> <li>▪ Approche compétence (e-learning, plan d'action formation)</li> <li>▪ Appui de l'Etat</li> </ul>
<b>Slovénie</b>	Service de l'emploi de Slovénie	Enjeux	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pénuries importantes sur le marché du travail.</li> <li>▪ Poursuite du développement de la numérisation des services.</li> <li>▪ Atteindre les objectifs fixés avec un nombre réduit de personnel dans les SPE.</li> </ul>
		Leviers	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se concentrer sur les priorités,</li> <li>▪ Utiliser les services numériques,</li> <li>▪ Obtenir de nouveaux projets,</li> <li>▪ Développer des partenariats.</li> </ul>
<b>Suède</b>	Arbetsförmedlingen	Enjeux	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lutter contre le chômage de longue durée</li> <li>▪ et le déficit de compétences.</li> </ul>
		Leviers	Une organisation bien adaptée après la réforme.
<b>Suisse</b>	SECO-TC	Enjeux	Mise en œuvre d'un grand projet pour le système de décaissement (Indemnisation)
		Leviers	Concentration des ressources et de l'attention de la direction sur le projet susmentionné
<b>Tchad</b>	OFFICE NATIONAL POUR LA PROMOTION DE L'EMPLOI	Enjeux	Défis financiers
		Leviers	Faire des plaidoyers auprès de partenaires techniques et financiers

Tunisie	ANETI	Enjeux	La mise en place d'un système d'information, la dématérialisation, le business intelligence et avoir une agence virtuelle
		Leviers	L'agence prépare un plan sur la communication
Türkiye	Agence turque pour l'Emploi (İŞKUR)	Enjeux	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Environnement</li> <li>• Déséquilibres économiques mondiaux</li> <li>• NEETs</li> </ul>
		Leviers	<ul style="list-style-type: none"> <li>A. Programmes actifs du marché du travail</li> <li>B. Systèmes de prestation de services numérisés</li> <li>C. Coopérations</li> </ul>
Uruguay	Centres d'emploi	Enjeux	Renforcer la perspective et les programmes liés au travail indépendant, numériser davantage le service de l'IL, mettre en place un système de prospection qui permette une meilleure orientation des actions
		Leviers	Subventions et incitations à la passation de marchés, meilleure articulation et accords avec les institutions pour la fourniture de services, plus grande numérisation et automatisation des processus.

## Vos sujets ou questions à partager entre SPE

Question : Pouvez-vous aujourd'hui identifier trois sujets ou questions, que vous souhaiteriez partager avec les autres SPE ?

Le graphique ci-dessous les différentes thématiques qui regroupent les sujets et questions que les services publics d'emploi répondants désire partager avec leurs homologues.

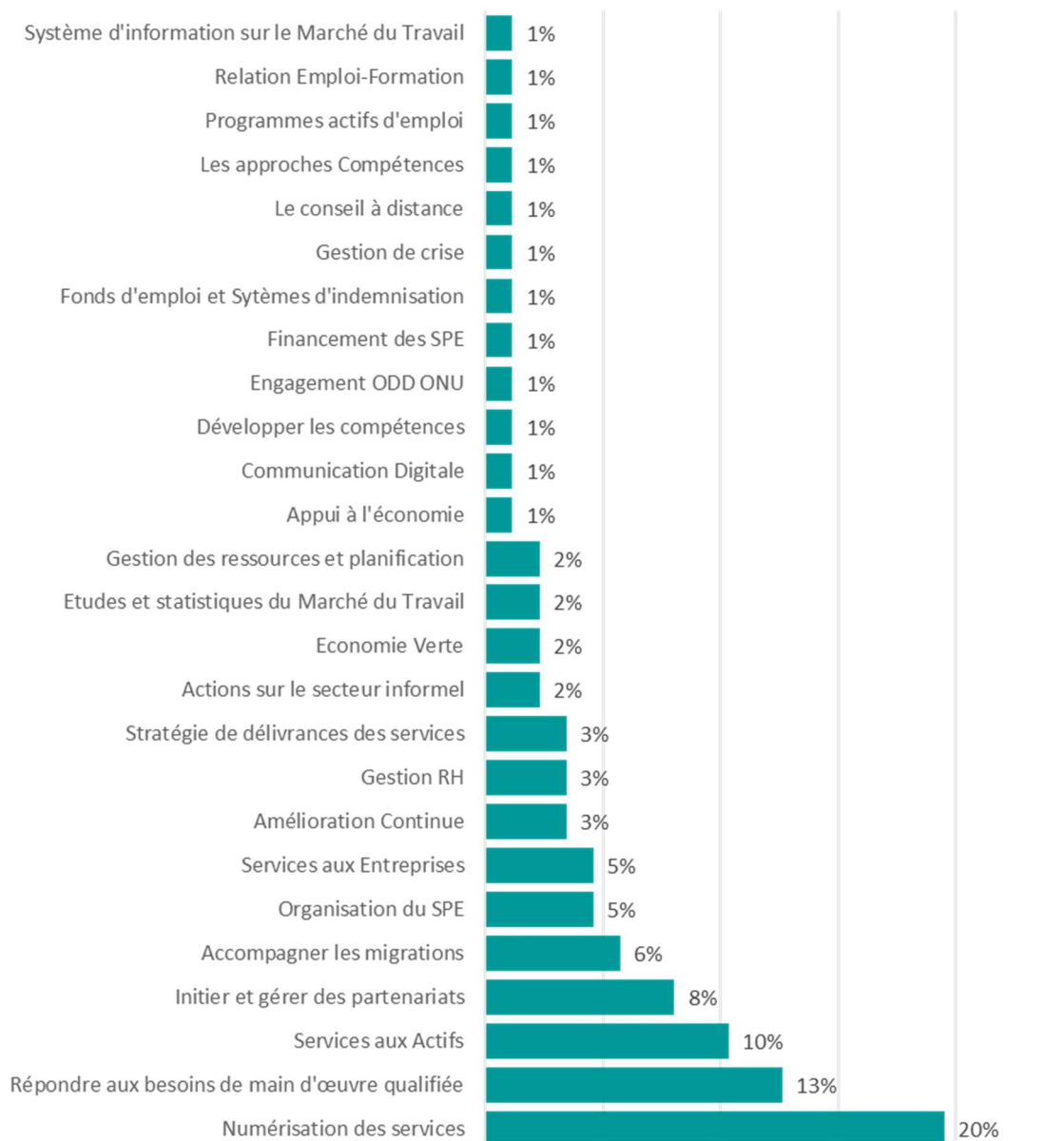


Fig.21 Graph Q10 2003 – Sujets et questions en partage – Classement global

### Numérisation des services

Sous cette thématique sont regroupés plusieurs catégories de questions: Cette première série de questions porte sur les processus, l'ingénierie de numérisation des services. La mise en ligne d'un service nécessite une ingénierie très différente de la conception classique des services en physique : de plus en plus la conception doit être réalisée sur des cycles courts, avec des solutions technologiques plus légères, plus agiles, alors qu'au contraire le niveau de complexité des produits augmente pour répondre aux exigences de simplicité d'usage attendus par les utilisateurs. La stratégie de conception évolue donc vers

des scénarios plus itératifs<sup>16</sup> mais qui demande de nouvelles compétences qu'il faut soit développer à l'interne, soit acheter à l'externe.

Suite à la démarche d'échanges engagée l'année dernière sur les usages de l'intelligence artificielle (IA) plusieurs SPE membres souhaitent poursuivre leurs échanges en matière de recherches et d'expérimentation. Le recours progressif mais sans doute irréversible à l'IA pour soutenir certaines activités des SPE posent des questions d'éthiques, d'accès et de gestion du Big Data, et, à terme doit nous engager à évaluer les impacts de ces nouvelles technologies avancées dans nos actes professionnels et sur nos compétences pour demain.

Tableau A : Questions partagées - Numérisation des services

- La digitalisation des services
- Comment les SPE ont fait évoluer la prestation de services vers une prestation en ligne ?
- Numérisation des services du SPE
- Quelles sont les expériences des autres membres en matière d'utilisation des technologies de l'information et de l'intelligence artificielle dans la prestation de services de l'emploi financés par les pouvoirs publics ?
- Poursuite des échanges sur l'IA
- Idées pour le développement futur de la numérisation des services.
- Le développement des applications information dédiées à la gestion de l'intermédiation
- Développer une bonne combinaison de gestion des canaux
- Comment résoudre les problèmes éthiques liés à l'application de la technologie de l'IA aux services publics ?
- Comment sécuriser les data scientists lors du développement de services d'IA dans les SPE ?
- Comment les données détenues par le secteur public et les données détenues par le secteur privé peuvent-elles être connectées et utilisées pour les SPE ?
- Numérisation du service de bourse de travail avec intelligence artificielle
- La numérisation du certificat unique de travail.
- L'utilisation du big data et de l'IA dans la conception et la fourniture de services.
- Numérisation de l'emploi (transfert des services publics dans le domaine de l'emploi vers un format électronique).
- Améliorer la prestation de services avec la numérisation
- Les salons d'emploi virtuels

### Répondre aux besoins de main-d'œuvre qualifiée

Une des premières questions récurrentes est celle de la lutte contre les pénuries de main d'œuvre que l'on constate sur la plupart des marchés du travail. La plupart des tensions qui préexistaient avant la crise sanitaire, souvent pour des raisons structurelles sur lesquelles les SPE tentaient depuis plusieurs années d'agir (Santé, Aide à la personne, Hôtellerie-Restaurant, Industrie, Bâtiment & Travaux publics, ...) se sont trouvées amplifiées par la crise. Pour beaucoup d'actifs de ces secteurs, les périodes successives de confinement ont été un élément déclencheur pour des changements de métiers. Le recours accru au télétravail pour certaines catégories de salariés, a ouvert une nouvelle fracture de classe entre les métiers « télé-travaillables » et ceux qui ne le sont pas. Plans de relance ambitieux, diminution du chômage dans certains pays, retour à une situation économique « inflationniste », évolution des aspirations sociales, changement dans la relation au travail, départs prématurés des actifs seniors, évolution technologique, etc...tous ces facteurs interagissent sur les pénuries de main d'œuvre et de compétences, et, obligent aujourd'hui les SPE à utiliser différents leviers : recours à la migration, politique de développement des compétences, remobilisation des chômeurs de longue durée ou des actifs éloignés du travail,...etc.

---

<sup>16</sup> Exemple de démarche « agile » utilisée par les concepteurs ( Ex : Pôle emploi France), le « Scrum » est une méthode de développement de produits complexes.. A la différence d'autres modèles, ici la gestion de projet est allégée voir quasi inexistante (auto-portée), ce qui donne une plus grande souplesse pour suivre et réagir aux changements dans la durée.

Tableau B : Questions partagées - Répondre aux besoins de main d'œuvre qualifiée

- Quelles sont leurs stratégies pour lutter contre la pénurie de travailleurs qualifiés ?
- Les SPE d'autres pays prennent-ils des mesures d'accessibilité dans leur offre de services aux demandeurs d'emploi ? Quels sont les enseignements tirés ?
- Planification et mise en œuvre d'activités qui contribuent à réduire le déséquilibre entre l'offre et la demande de main-d'œuvre qualifiée
- Échange d'expériences sur les pénuries de main-d'œuvre et de compétences
- L'intervention sectorielle
- L'impact de l'automatisation et de l'intelligence artificielle sur le marché du travail et la manière dont les services publics de l'emploi peuvent préparer au mieux les travailleurs à ces changements.
- L'immigration réussie pour lutter contre les pénuries de main-d'œuvre
- Comment remédier à d'importantes pénuries sur le marché du travail.
- Service d'intermédiation du travail du secteur public
- L'adéquation entre les formations dispensées, les besoins en compétences des entreprises et les qualifications des demandeurs d'emploi

### Les services aux actifs

Sur cette thématique, les attentes sont principalement sur la manière d'accompagner les différents publics et plus particulièrement les publics les plus vulnérables. Nous l'avons vu, pour l'ensemble des SPE, l'insertion des personnes présentant des handicaps est une priorité partagée. Mais la question de l'insertion des jeunes actifs sur le marché du travail, particulièrement les jeunes sans emploi, ni formation ni qualification (NEETS) se place également comme une préoccupation centrale. Face aux pénuries de main-d'œuvre, l'action sur le taux d'emploi en facilitant l'entrée sur le marché du travail des jeunes, en encourageant le maintien dans l'emploi des seniors, et, en ramenant à l'activité des citoyens, pour diverses raisons (santé, chômage de longue durée, problématiques sociales, ...), éloignés de l'emploi.

Tableau C : Questions partagées - Les services aux actifs

- Quels incitatifs non fiscaux ont été mis en avant pour inciter les travailleurs à prolonger leur carrière ?
- Emploi des NEETS
- Personnes en situation de handicap
- Planification et mise en œuvre de mesures contribuant à réduire le nombre de chômeurs de longue durée
- Planification et mise en œuvre de mesures visant à augmenter le taux d'activité des jeunes et à réduire le nombre de NEETS
- Fourniture de services aux groupes vulnérables
- Comment faire correspondre efficacement les demandeurs d'emploi et les offres d'emploi dans un marché du travail en évolution rapide.
- Comment activer les citoyens non actifs professionnellement ?
- La science du comportement dans les services  
<https://open.spotify.com/episode/2WubdlabNFtpagLBv5IQqv?si=wW0JUaJAR5GHIC-GB-CkAQ>

## Initier et gérer les partenariats

Abordé particulièrement sur le sujet de la transformation des organisations, le développement des partenariats et les différentes façons de l'aborder et de le gérer, avec particulièrement un point focal sur la position à tenir par le SPE face à d'autres opérateurs publics ou privés est un sujet prédominant, au moment où de nombreux pays (gouvernement) révisent l'organisation territoriale des SPE voire leur stratégie globale (Espagne, Australie, France, ...).

Tableau D : Questions partagées - Initier et gérer des partenariats

- Mettre en commun les efforts et les ressources par le biais de partenariats
- Comment les parties prenantes peuvent-elles contribuer à soutenir la fonction et la prestation du SPE ?
- Articulations institutionnelles pour la prestation de services
- Le partenariat de nos SPE avec les institutions de formation des SPE dans les pays avancés
- La recherche de financements auprès des SPE développés et des institutions impliquées dans les questions d'emploi.
- Solliciter de nouvelles responsabilités pour les SPE (élargir)
- Modèles de synergie avec d'autres institutions publiques actives sur le marché du travail (formation professionnelle, sécurité sociale, ...)

## Accompagner les migrations

Voici réellement en sujet de travail et de partage, avec la nécessité impérieuse d'un dialogue constructif entre SPE des pays de départ et SPE des pays d'accueil. C'est un sujet complexe mais sur lequel la plupart des SPE sont fortement mobilisés.

Tableau E : Questions partagées – Accompagner les migrations

- Comment les SPE d'autres pays aident-ils les nouveaux arrivants ukrainiens à entrer sur le marché du travail et à surmonter les obstacles à l'emploi ?
- Migration /mobilisation des travailleurs
- Migration de la main d'œuvre
- Bonnes pratiques en matière de migration économique
- Expériences réussies en matière de recrutement de travailleurs désireux d'immigrer.

## Organisation des SPE

Nous observons qu'il y a dans plusieurs pays, des réflexions sur les modèles d'organisation entre SPE centralisés ou décentralisés. La question est étroitement liée au découpage politique, territorial, fonction du nombre de niveaux de gouvernance et autres spécificités du territoire...

Tableau F : Questions partagées – Organisation des SPE

- Echanges avec des SPE ayant un modèle décentralisé
- La reformulation et la mise au point du cadre juridique pour les services de SPE et les acquisitions de PAMT ( Politique Active du Marché du Travail).
- Processus de réforme dans lequel nous sommes plongés dans les questions d'organisation de l'Agence.
- Révision du cadre réglementaire en cours avec la nouvelle loi sur l'emploi. Formation en cours d'emploi nouvelle réglementation.

## Le service aux entreprises

Autre question récurrente avec deux aspects au moins :

- Le premier sur le soutien à l'économie par une contribution directe ou indirecte des SPE à l'accroissement la productivité (appui au recrutement, développement des compétences, soutien aux PME-PMI, accompagnement de l'entreprenariat, ...)
- La seconde porterait plutôt sur la manière d'engager les entreprises à jouer un rôle déterminant pour l'insertion de publics plus vulnérables et lutter contre l'exclusion.

### Tableau G : Questions partagées – Services aux Entreprises

- De quelle manière les SPE ont-ils soutenu l'accroissement de la productivité des entreprises ?
- Quel travail avec les employeurs
- Quelles sont les expériences des autres membres en matière d'engagement auprès des employeurs pour les encourager à embaucher des chômeurs de longue durée et des demandeurs d'emploi issus d'autres cohortes défavorisées ?
- Travailler avec les entreprises.



## Pondération des thématiques de partage par région WAPES

Compte tenu de la faiblesse de l'échantillon pour certaines régions, la dispersion sur les thèmes est grande et les régions à fort taux de réponse ont forcément plus de thématiques. Néanmoins ces 5 graphiques permettent quelques observations complémentaires et notamment des différences notables dans la hiérarchisation des thèmes selon les régions, et donc quelques spécificités.

Pour l'Afrique, la nécessité d'accroître son action et ses ressources par le développement de partenariats et par l'amélioration continue sont les deux thèmes les plus récurrents, l'ensemble des autres thématiques présentent des importances égales.

Il convient de noter que grâce aux impulsions de la région WAPES Afrique et l'action de l'AASEP, ces sujets alimentent les agendas de travail.

Fig.22 Graph Q10 20023  
- Sujets et questions en partage - Région Afrique

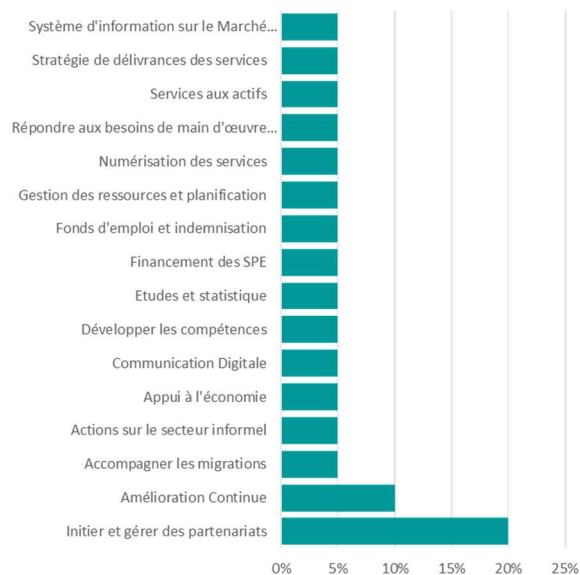
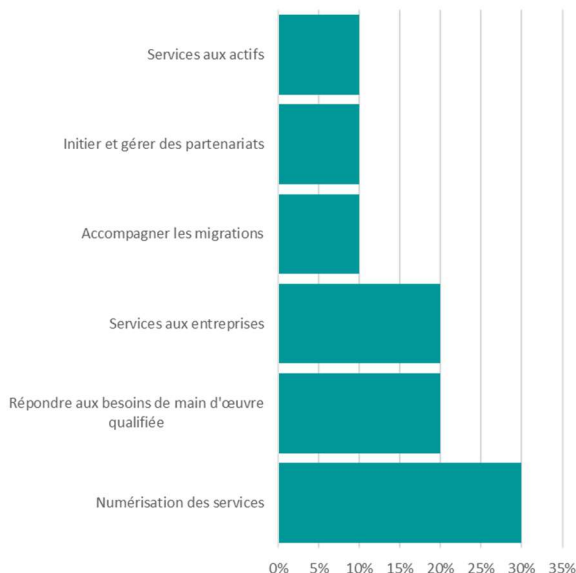


Fig.23 Graph Q10 20023  
- Sujets et questions en partage - Région Amériques



Pour la région Amériques, nous retrouvons trois thématiques majeures que sont la numérisation (particulièrement pour les pays d'amérique latine), la réponse aux besoins de main-d'œuvre qualifiée, (fortement marqué par la recherche de partage au sein de l'hémisphère nord des questions de pénuries de main d'œuvre) et, le développement de la relation et des services envers les employeurs et entreprises, enjeux déjà évoqués dans les précédentes questions.

Ensuite, 3 thèmes de partage de poids équivalent que sont : l'accompagnement des migrations, le partenariat et le développement des services pour les actifs.

Pour la région Asie Pacifique, nous retrouvons comme dans la majorité des régions, la nécessité de partager sur le sujet de la numérisation des services, avec particulièrement des attentes, notamment de KEIS en République de Corée, sur des partages de pratiques et de réflexion sur l'intégration de l'utilisation des outils de l'IA et du Big Data dans les activités des SPE.

La stratégie de délivrance des services et le sujet de la gestion des partenariats, le développement des services vers les entreprises sont aussi des thèmes communs à la fois au niveau régional mais aussi exprimés au niveau global.

Fig.24 Graph Q10 20023  
- Sujets et questions en partage - Région Asie Pacifique

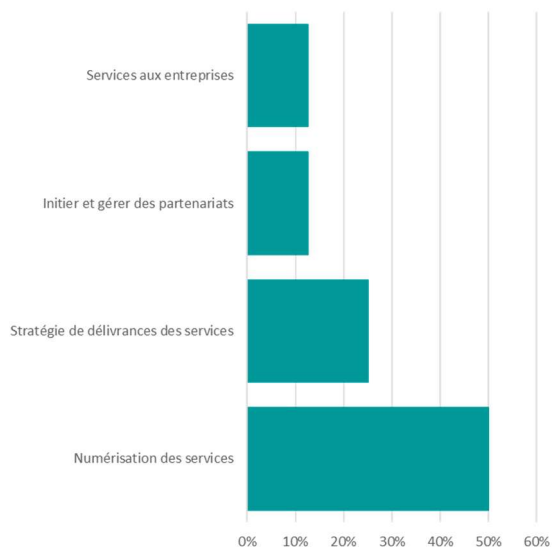
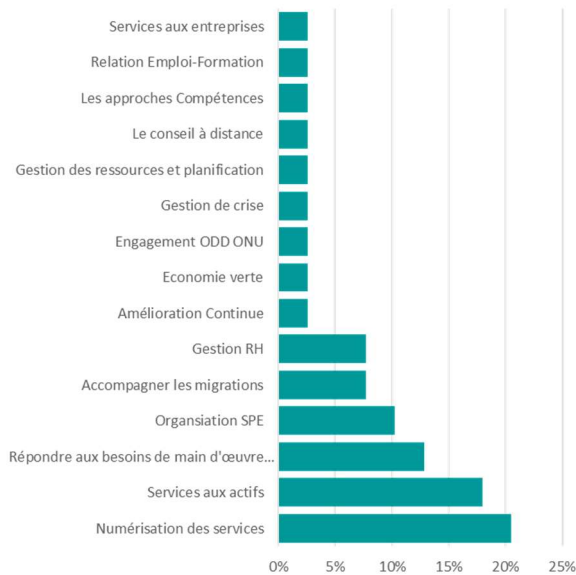


Fig.25 Graph Q10 2023  
- Sujets et questions en partage - Région Europe



Pour la région Europe, nous pouvons noter, du fait d'un nombre plus important de répondants à l'enquête, une plus grande diversité des thèmes attendus. La numérisation des services est ici à nouveau évoquée comme un thème majeur de partage et d'échange de pratiques, avec un corrolaire qui est exprimé au travers du sujet du conseil à distance (évolution des compétences des conseillers abordée également sur la gestion RH). L'adaptation de l'offre de services aux évolutions de nos contextes avec des attentes sur les réponses aux besoins de main-d'œuvre des entreprises, l'accompagnement des migrations professionnelles, l'accueil des populations réfugiées.

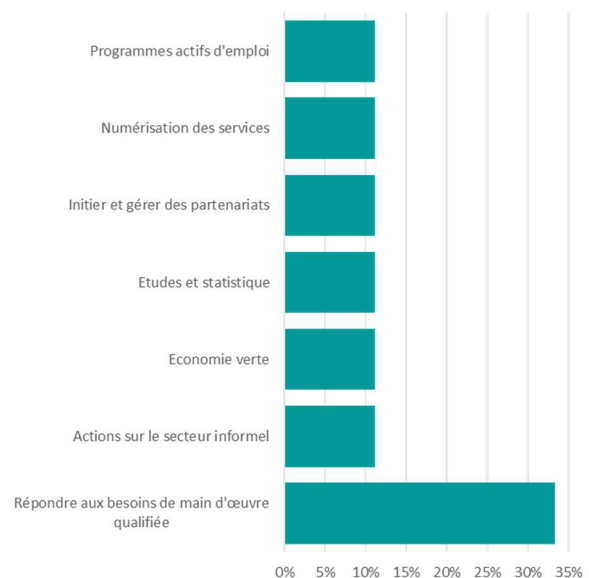
Il convient de noter que la majorité de ces points de partage sont déjà inscrits à l'agenda de la région WAPES Europe.

Pour la région MOPA, le sujet du traitement des besoins de main-d'œuvre qualifiée est prédominant, mais les 6 sujets suivants restent avec les mêmes degrés d'attente.

L'action sur le secteur informel est un sujet commun avec la région WAPES Afrique. Le projet inscrit à l'agenda de la région WAPES MOPA d'une conférence sur l'accompagnement de l'entrepreneuriat, épond pour partie à cette préoccupation commune.

Un autre sujet d'échange commun avec la région Europe, et celui de l'accompagnement du développement de l'économie verte. En marge d'une demande des ministres du G7, en 2022, WAPES réalise actuellement une étude avec les contributions des 7 SPE des pays concernés, avec l'ambition d'un partage plus large avec les autres SPE. La région Afrique (AASEP) s'est aussi engagée avec le soutien de WAPES pour la réalisation d'ateliers pour le développement des emplois verts. Il y a donc sujet à construire sur ce défi majeur, une coopération internationale et en faire un sujet récurrent à travailler sur le long terme.

Fig.26 Graph Q10 2023  
- Sujets et questions en partage - Région MOPA



Nous y reviendrons dans nos conclusions, mais la lecture de l'ensemble des verbatims et les analyses de chaque thème évoqué démontrent de nombreuses adhérences, voir d'interaction/interrelation directes entre les thèmes comme par exemple: Changements démographiques/ Intégration des jeunes/Développement du taux d'emploi des Seniors/Pénuries de main d'œuvre /migrations /Impact climatique...

## Vos attentes pour WAPES en 2023

Question (Q11) : Quelles seraient vos attentes vis-à-vis du réseau de WAPES ?

Pays	Service Public d'Emploi	Vos attentes vis-à-vis du réseau de WAPES
Albanie	Agence nationale pour l'emploi et les compétences	- Échange d'expériences - Partage de données, développement de paquets de données, analyse conjointe des besoins en compétences sur la base de sources de données ouvertes, mentorat et échange technique entre les membres - Activités conjointes
Algérie	Agence Nationale de l'Emploi (ANEM)	Le partage d'expériences entre les SPE membres en matière de développement des applications informatiques de gestion de l'intermédiation en emploi
Australie	Département de l'emploi et des relations sur le lieu de travail	Prise en compte de l'emploi non traditionnel, y compris l'utilisation du travail indépendant et de l'esprit d'entreprise. Le partage des résultats d'enquêtes dans le temps. WAPES continue d'être une plateforme pour les accords de travail et d'emploi et l'échange d'informations entre les pays membres.
Autriche	Arbeitsmarktservice Österreich, AMS	Un échange rapide d'idées
Azerbaïdjan	Agence publique pour l'emploi de l'Azerbaïdjan	Soutien à une coopération plus étroite et à l'échange d'expériences mondiales.
Belgique	VDAB	- Bonnes pratiques pour atteindre et mobiliser les travailleurs non professionnels - Bonnes pratiques en matière de migration économique
Belgique	Le FOREM	Le Forem souhaiterait que WAPES puisse organiser des conférences, des benchlearning ou des questionnaires partagés sur les thématiques suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le principe de se tourner vers la migration légale</li> </ul> Le Forem est impliqué dans un projet qui vise à améliorer la gouvernance des migrations internationales de main-d'œuvre depuis et vers les pays partenaires en veillant à la protection des droits des travailleuses et travailleurs migrants. La migration légale constitue donc une thématique que nous souhaiterions développer, et éventuellement mettre sur pied d'autres projets similaires. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les actions vis-à-vis des publics éloignés</li> </ul> Le Forem souhaite développer des modèles innovants pour remobiliser les publics dits éloignés de l'emploi (chômeurs de longue durée, NEETs, etc.). Il s'agit d'actions portant notamment sur : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le développement de partenariats avec les acteurs, notamment de l'économie sociale et du secteur non-marchand et ce, dans une logique de « job first » ;</li> <li>• Le déploiement des équipes socio-professionnelles via, par exemple, l'intégration des conseillers entreprises dans les équipes afin de promouvoir l'approche inclusive auprès des employeurs ;</li> <li>• La création de Pôles d'insertion (one-stop-shops) ;</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'optimisation de la prise en charge des assurés sociaux dans le cadre du nouveau partenariat entre l'INAMI (Institut National d'Assurance Maladie-Invalidité), les Mutuelles et les Cabinets ministériels de la Santé (régional et fédéral).</li> </ul> <p>Ainsi, le Forem veillera à développer ou accentuer des outils et/ou méthodologies originaux visant à, proactivement, capter et ramener à l'emploi des personnes qui en sont éloignées, parfois depuis de nombreuses années. Pour mettre en œuvre ces actions novatrices, le Forem pourra notamment recourir aux partenaires adéquats ainsi que pérenniser des formules d'accompagnement appropriées et efficaces pour les demandeurs d'emploi.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les transitions d'un emploi à un autre emploi</li> </ul> <p>Le Forem ambitionne de favoriser les transitions entre emplois. Cela passe également par un accès dynamique aux formations.</p> <p>Les actions que le Forem souhaite mettre en place sont les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La modularisation de l'offre de formation via, entre autres, la définition de nouvelles modalités opérationnelles d'accueil et de suivi des demandeurs d'emploi à l'amont de la formation ;</li> <li>• L'augmentation de la part du digital learning dans l'offre de formation du Forem au travers de la définition d'un plan de priorisation et le développement d'une offre de formations « tout à distance » et « en hybride » ;</li> <li>• Le développement des formations en milieu de travail, en organisant, notamment la mise en œuvre et la coordination du développement de la réforme ;</li> <li>• Le renforcement de l'offre de formation sur les soft skills et les digital skills ;</li> <li>• Le renforcement du pilotage de l'adéquation de l'offre de formation avec les besoins du marché de l'emploi.</li> </ul> <p>Cette ambition s'inscrit dans un contexte où les réorientations et reconversions professionnelles volontaires ou non se multiplieront à l'avenir, renforçant le besoin d'accompagnement des transitions emploi-emploi.</p>
<b>Bénin</b>	AnpE	<p>A. Echange d'expériences</p> <p>B. Renforcement de capacités du personnel de l'AnpE</p> <p>C. Subventions diverses</p>
<b>Bosnie Herzégovine</b> et	Agence pour le travail et l'emploi de Bosnie-et-Herzégovine	Créer une base de données où les organisations membres pourront trouver des exemples de bonnes pratiques, des présentations de bonnes et de mauvaises pratiques, des informations sur les politiques et les mesures en faveur de l'emploi, différents types d'expertise, de l'assistance technique, etc.
<b>Cambodge</b>	Agence nationale pour l'emploi (ANE)	Échanger des informations et des bonnes pratiques au sein du réseau WAPES et soutenir une meilleure prestation de services en matière d'orientation professionnelle.
<b>Cameroun</b>	Fonds National de l'Emploi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Echanges de bonnes pratiques.</li> <li>- Appui technique (renforcement des capacités du personnel) et matériel des SPE nantis en faveur de ceux moins nantis.</li> </ul>

<b>Canada</b>	Emploi et développement social Canada - Guichet emplois	Créer des initiatives et des mécanismes (forums, ateliers, publications, examen par les pairs, groupes d'étude) pour partager des informations entre les SPE bien établis sur les pratiques innovantes liées à des questions clés telles que la transition juste, les emplois durables (verts), l'amélioration et la reconversion des compétences, les pénuries de main-d'œuvre, le vieillissement de la main-d'œuvre, la reconnaissance des diplômés étrangers et l'inclusion des groupes sous-représentés.
<b>Canada/Québec</b>	Emploi-Québec pour le développement des mesures et Services Québec pour la prestation de services	Une revue des meilleures pratiques et des ateliers sur des thématiques précises et d'actualité. (voir questions 10)
<b>Congo (République démocratique du)</b>	OFFICE NATIONAL DE L'EMPLOI (ONEM)	Renforcer les échanges en ligne ou en présentiel entre les experts techniciens des pays membres pour des réponses claires à des questions de l'heure
<b>Croatie</b>	Service croate de l'emploi	Organiser des événements afin d'échanger des expériences et des bonnes pratiques avec d'autres SPE
<b>Espagne</b>	SEPE	Continuer à contribuer à l'échange de bonnes pratiques et renforcer la collaboration entre nous.
<b>Estonie</b>	Eesti Töötukassa/Estonian Unemployment Insurance Fund	Nous attendons du réseau WAPES qu'il développe des possibilités de coopération avec les SPE de différentes régions, en partageant les bonnes pratiques et le savoir-faire.
<b>France</b>	Pôle emploi	Sur le contenu : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des échanges de très haut niveau sur des sujets stratégiques</li> <li>• En complément, des échanges très concrets sur des sujets plus techniques</li> </ul> Sur les outils : - <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un accompagnement des SPE à une utilisation optimisée de la communauté Wapes</li> <li>• -Une mise à disposition de liste de contacts par région</li> </ul>
<b>Hongrie</b>	NES National Employment Service (NFSZ Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat)	Apprendre les bonnes pratiques, transférer et partager les connaissances utiles adaptées à l'organisation et à la région.
<b>Kenya</b>	National Employment Authority	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fournir une plateforme pour le partage des meilleures pratiques et des solutions innovantes pour la fourniture de services publics de l'emploi.</li> <li>2. Faciliter la collaboration et les partenariats entre les organisations membres afin d'améliorer la prestation de services et d'accroître les possibilités d'emploi pour les demandeurs d'emploi.</li> <li>3. Tenir les membres informés des tendances et des évolutions du marché de l'emploi et de l'impact de la technologie sur l'avenir du travail.</li> <li>4. Offrir des possibilités de formation et de développement professionnel au personnel des services publics de l'emploi.</li> <li>5. Collaborer avec d'autres organisations internationales et parties prenantes pour défendre des politiques qui soutiennent les demandeurs d'emploi et le secteur des services publics de l'emploi.</li> </ol>

		<p>6. Soutenir les organisations membres dans le développement de systèmes de prise de décision et de mesure de la performance basés sur des données.</p> <p>7. Encourager et soutenir les organisations membres dans la mise en œuvre des principes de la recommandation 202 de l'Organisation internationale du travail (OIT) concernant la promotion du travail décent pour tous par le biais des services publics de l'emploi.</p>
La Fédération de Russie	ROSTRUD	
Mali	Agence Nationale Pour l'Emploi	Le renforcement des capacités des SPE membres ; La mobilisation de ressources à travers des appuis techniques et financiers avec le soutien de partenaires dont l'OIT.
Maroc	Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences (ANAPEC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plus de rencontres présentiels</li> <li>▪ Des livres blancs pour des thématiques spécifiques</li> </ul>
Mozambique	Centre pour l'emploi	Implication croissante dans la mise en œuvre d'actions en faveur des demandeurs d'emploi dans les pays membres
Pays Bas	UWV	Partage et échanges de pratiques, défis et idées. Apprentissage mutuel. Réseautage et partenariats avec d'autres SPE.
Pérou	SERVICIO NACIONAL DEL EMPLEO	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Améliorer l'utilisation des outils numériques pour la gestion et la fourniture des services de l'emploi. Soutien à l'échange d'expériences par le biais de voyages d'étude avec l'Estonie, un pays qui, nous le savons, a progressé dans la numérisation de ses services de l'emploi dans le cadre d'un gouvernement numérique développé.</li> <li>2. Des outils efficaces de suivi des demandeurs d'emploi qui utilisent les services de l'emploi, depuis leur intermédiation jusqu'à leur permanence dans l'emploi, ce qui permet de connaître l'impact des SPE sur la réduction de l'informalité du travail et du chômage (à partir de là, des mesures pourraient peut-être être prises pour renforcer la fourniture du service, pour savoir où nous échouons ou si nous sommes sur la bonne voie).</li> <li>3. S'informer sur les expériences de profilage des utilisateurs en fonction de leur niveau d'employabilité, par le biais d'outils numériques.</li> <li>4. S'informer sur les expériences de renforcement du réseau des prestataires de services d'emploi dans un scénario décentralisé, y compris les acteurs publics et privés.</li> </ol>
Portugal	IEFP - Instituto do Emprego e Formação Profissional, I.P.	Poursuite des activités et des échanges entre les membres, en particulier sur les sujets les plus difficiles pour le SPE.
République de Corée	Korea Employment Information System (KEIS)	Partage de connaissances comparées des cas d'utilisation des nouvelles technologies à l'étranger (IA, etc.)

République de Moldavie	Agence nationale pour l'emploi	Echange de bonnes pratiques
Sénégal	Agence nationale pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes (ANPEJ)	Changement de paradigmes dans l'approche programme et la mobilisation des ressources
Slovénie	Service de l'emploi de Slovénie	Le transfert de bonnes pratiques.
Suède	Arbetsförmedlingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Que les membres de WAPES fassent un meilleur usage de la plateforme WAPES (site web) pour partager les meilleures pratiques.</li> <li>▪ Que les membres du réseau WAPES renforcent leur soutien au secrétariat afin de renforcer ses capacités.</li> <li>▪ Participation active aux séminaires/événements/ateliers organisés par WAPES.</li> </ul>
Suisse	SECO-TC	Être régulièrement informé des nouveautés dans le domaine des services publics de l'emploi.
Tchad	OFFICE NATIONAL POUR LA PROMOTION DE L'EMPLOI	
Tunisie	ANETI	Le plus pour améliorer notre SPE
Türkiye	Agence turque pour l'emploi (İŞKUR)	Créer des liens plus étroits entre les membres en les sensibilisant à leurs défis et à leurs expériences.
Uruguay	Centres d'emploi	Identifier les actions et la possibilité de les mettre en œuvre afin de renforcer le SPE.

## Conclusions et perspectives

Les réponses partagées lors de cette enquête nous confortent dans l'idée que les transformations du marché du travail s'accélèrent dans tous les pays, même si elles se manifestent sous des formes différentes.

La soudaineté de la crise sanitaire de la COVID 19 en 2020, nous a permis de prendre conscience (si cela était encore nécessaire) de nos limites de prédictibilité des phénomènes qui peuvent frapper nos économies et nos sociétés. Même en développant nos capacités d'anticipation, nous savons qu'il restera toujours des zones d'incertitude. Et s'il y a une caractéristique commune aux managers des SPE, c'est bien celles d'être en position d'avoir à prendre sans cesse des décisions importantes, impactantes, dans des contextes d'incertitudes croissantes

Les transformations en cours et les défis qu'elles posent aux SPE sont déjà connus. Elles sont illustrées par les verbatims recueillis lors de cette enquête : le verdissement de nos économies, la digitalisation et les enjeux démographiques.

Les contributions de nos membres à cette enquête, nous démontre que nos SPE dans leur majorité, sont déjà en action sur chacun de ces sujets. Mais nous devons faire deux constats complémentaires :

Le premier constat : Ces différentes causes de transformation sont en totale interaction avec des effets « croisés » ; la digitalisation et l'écologisation de l'économie, accroissent les pénuries de compétences, font peser de nouveaux risques d'exclusion et d'accroissement des inégalités d'accès au marché du travail. Les effets démographiques avec le vieillissement de la population mondiale, les difficultés récurrentes à insérer les jeunes actifs et de maintenir les seniors en activité sont aussi des facteurs d'instabilité, et viennent complexifier l'accompagnement des transformations à accomplir.

Le second constat c'est que leur impact est « global » et « systémique », dépassant les limites des territoires, ce qui implique généralement de compléter la mise en œuvre des actions infranationales par des actions, des coopérations, des partenariats internationaux pour rechercher ensemble des solutions elles-mêmes « globales » et coordonnées à l'échelle internationale. L'accroissement de la population mondiale, l'urbanisation galopante, le vieillissement de la population active dans les économies riches de l'hémisphère nord, les difficultés d'intégration et de sédentarisation des jeunes actifs dans les économies de l'hémisphère sud sont les différentes facettes d'une même réalité. Quand des économies « attractives » connaissent des pénuries de main-d'œuvre dues en partie au vieillissement de leur population active, elles génèrent des flux migratoires plus ou moins régulés. Et une conséquence déjà identifiée par de nombreux pays de départ, c'est une pénurie temporaire ou définitive de compétences indispensables à leur développement, les obligeant à réinvestir dans l'éducation et la formation professionnelle pour faire face à leurs propres besoins. Le réchauffement climatique, les famines, la pauvreté, les conflits armés engendrés, provoquent également des flux de migration de population et apportent une complexité supplémentaire autant dans les pays de départ que dans les pays d'accueil. Nous n'avons donc d'autres solutions que de coopérer ensemble...

Nous devons donc poursuivre nos efforts de partage d'expérience, de réflexion en construisant ensemble une vision systémique plus globale des enjeux pour l'avenir des SPE. Et l'atout d'un réseau international comme celui de WAPES est de pouvoir décrire, partager et confronter nos réalités et nos perspectives avec des points de vue différents et complémentaires.

C'est le travail engagé par notre nouvelle stratégie notamment au travers du développement de ThinkTanks qui aujourd'hui s'ouvre sur le thème de l'écologisation de l'économie mais qui progressivement s'élargiront aux autres thèmes.



## Index des graphiques

Fig.1 : Nos réussites 2022-2021 – données comparatives.....	7
Fig. 2 Graph 2022: Thématiques « Actions sur l'environnement » ( Vision 2022).....	8
Fig.3 Graph.2022: Sous-thèmes reliés aux actions sur le marché du travail (Vision 2022) .....	8
Fig.4 Graph. Q4 : Réponses par Domaines - Comparaison 2023/2022 .....	16
Fig.5 : Graph Q4 2003 - Actions sur le marché du travail par sous-domaines.....	17
Fig.6 Graph Q4 2003 – Développement et adaptation de l'offre de services par sous-domaines.....	19
Fig.7 Graph Q5 2003 – Orientations prioritaires pour faire évoluer les services - Comparaison 2023/2022 (% des réponses) .....	22
Fig.8 Graph Q5 2003 – Elargissement de l'offre de services par sous-domaines.....	23
Fig.9 Graph Q5 2003 – Organisation et Management par sous-domaines .....	26
Fig.10 Graph Q5 2003 – Développement de l'offre service numérique par sous-domaines .....	27
Fig.11 Graph Q6 2003 – Cibles des programmes gouvernementaux - Comparaison 2022/2023 .....	29
Fig.12 Graph Q6 2003 – Cibles des programmes gouvernementaux - Région Afrique 2023 .....	30
Fig.13 Graph Q6 2003 – Cibles des programmes gouvernementaux -Région Amérique 2023 (Des thèmes sans données car ils n'ont pas été cité dans les réponses associées pour la région concernée).....	31
Fig.14 Graph Q6 2003 – Cibles des programmes gouvernementaux -Région Asie Pacifique 2023 (Des thèmes sans données car ils n'ont pas été cité dans les réponses associées pour la région concernée).....	32
Fig.15 Graph Q6 2003 – Cibles des programmes gouvernementaux -Région Europe 2023.....	33
Fig.16 Graph Q6 2003 – Cibles des programmes gouvernementaux -Région MOPA 2023.....	34
Fig.17 Graph Q7 2003 – Priorités Fonctionnement Interne – Comparaison 2023/2022 .....	35
Fig.18 Graph Q7 2003 – Priorités Ressources Humaines.....	36
Fig.19 Graph Q7 2003 – Transformation des organisations internes.....	38
Fig.20 Graph Q7 2003 – Management et pilotage .....	40
Fig.21 Graph Q10 2003 – Sujets et questions en partage – Classement global.....	52
Fig.22 Graph Q10 20023 - Sujets et questions en partage - Région Afrique.....	57
Fig.23Graph Q10 2023 - Sujets et questions en partage - Région Amériques.....	57
Fig.24 Graph Q10 2023 - Sujets et questions en partage - Région Asie Pacifique .....	57
Fig.25 Graph Q10 2023 - Sujets et questions en partage - Région Europe.....	58
Fig.26 Graph Q10 2023 - Sujets et questions en partage - Région MOPA.....	58

## Index des tableaux

Tableau A : Questions partagées - Numérisation des services .....	53
Tableau B : Questions partagées - Répondre aux besoins de main d'œuvre qualifiée.....	54
Tableau C : Questions partagées - Les services aux actifs .....	54
Tableau D : Questions partagées - Initier et gérer des partenariats.....	55
Tableau E : Questions partagées – Accompagner les migrations.....	55
Tableau F : Questions partagées – Organisation des SPE.....	55
Tableau G : Questions partagées – Services aux Entreprises .....	56

## Lexique des abréviations

AMS	Arbeitsmarktservice (SPE Autriche)
AMSEP	Association mondiale des services d'Emploi Public – voir aussi WAPES/AMSPE
ANAPEC	Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences (SPE Maroc)
ANEM	Agence National de l'Emploi (SPE Algérie)
ANETI	Agence Nationale pour l'Emploi et le Travail Indépendant (SPE Tunisie)
ANPE	Agence Nationale Pour l'Emploi (SPE Bénin ; SPE Mali,..)
ANPEJ	Agence nationale pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes (SPE Sénégal)
CLIDE	Comité Local pour l'Insertion et le Développement Economique (Bénin)
ESCO	European Skills, Competences, Qualifications and Occupations
FNE	Fond National pour l'Emploi (SPE Cameroun)
HORECA	Hôtellerie, Restauration et Cafés (Secteur d'activité)
IEFP	Instituto do Emprego e Formação Profissional, I.P.(SPE Portugal)
ILO	International Labour Organisation - voir aussi OIT
NEA	National Employment Agency
NEETs	Not in Education, Employment or Training. Jeunes qui ne travaillent pas et ne suivent ni enseignement ni formation.
NFSZ	Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat (SPE Hongrie)
OIT	Organisation Internationale du Travail - voir aussi ILO
ONEM	Office National de l'Emploi (SPE République du Congo)
ONPE	Office National Pour la Promotion de l'Emploil (SPE Tchad)
ROME	Répertoire Opérationnel des Métiers et Emplois
SECO	Secrétariat d'Etat à l'Economie (SPE Suisse)
SEPE	Servicio Público de Empleo Estatal (SPE Espagne)
SPE	Service Public d'Emploi
UEMOA	Union Economique et Monétaires Ouest Africaine
UWV	Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (SPE Pays-Bas)
VDAB	Vlaamse Dienst voor Arbeids Bemiddeling (SPE Belgique Flandre)
WAPES	World Association for Public Employment Services
PAMT	Politique Active sur le Marché du Travail