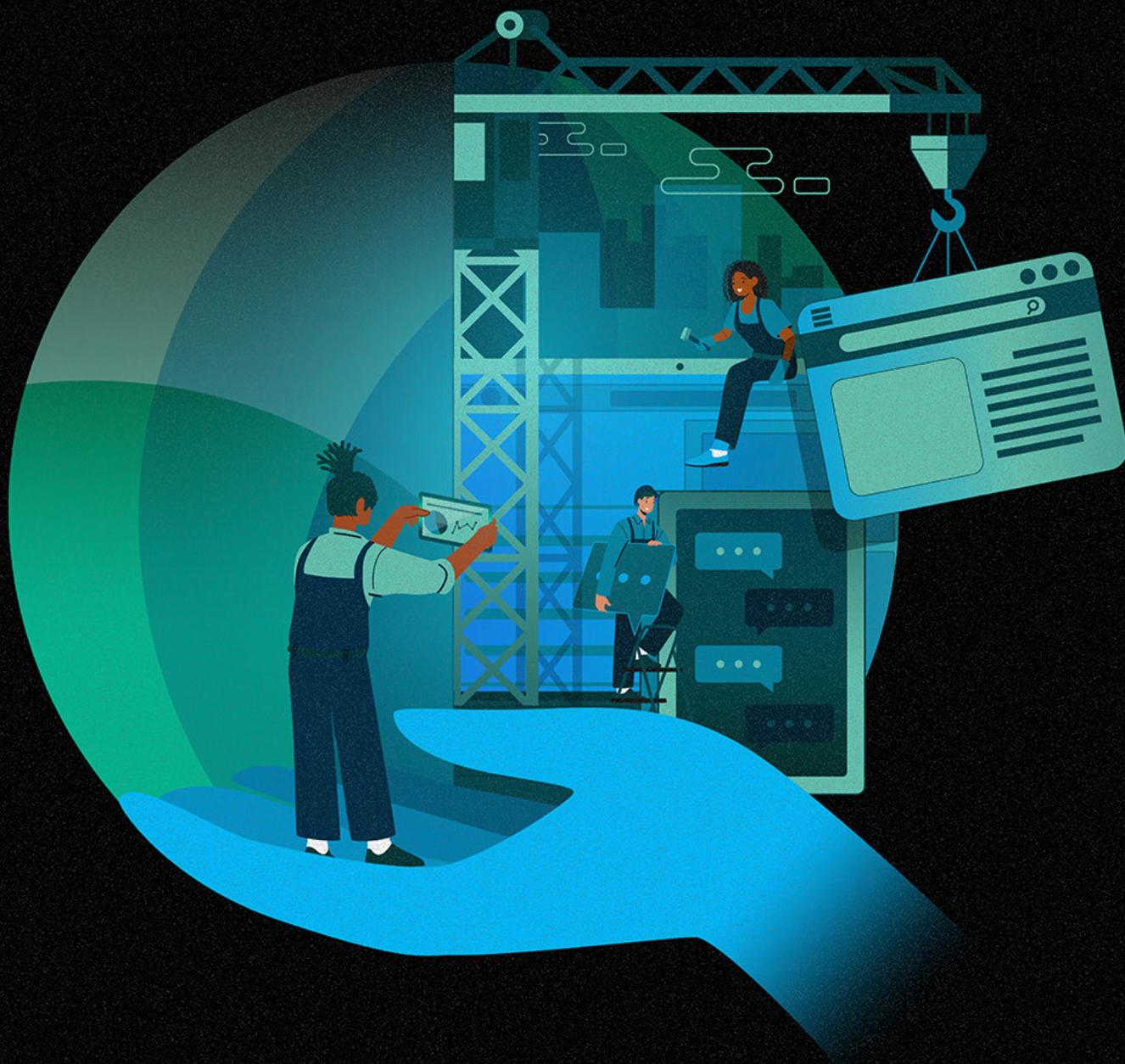


Deloitte.



Services publics de l'emploi
Pour une transformation mondiale fructueuse

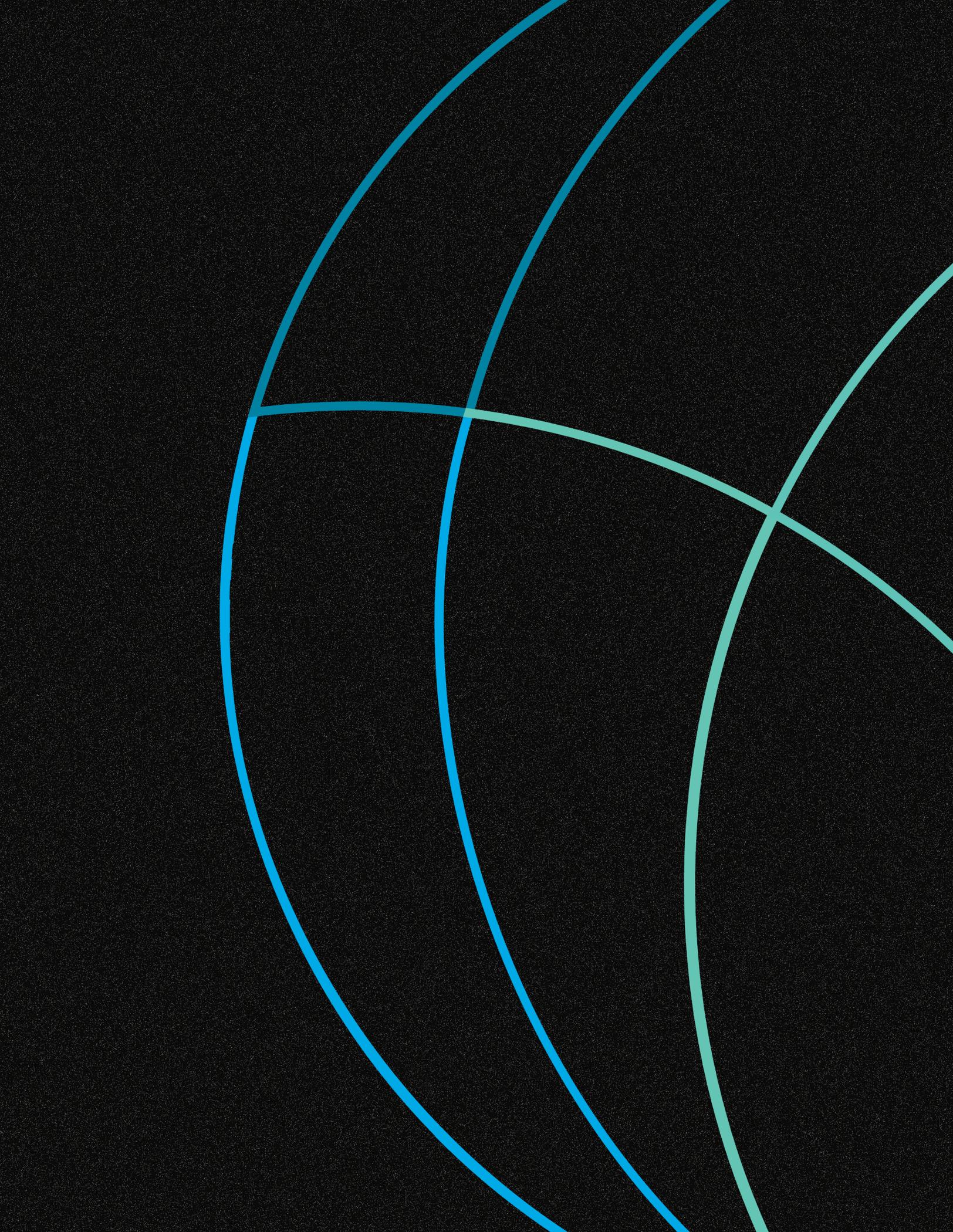
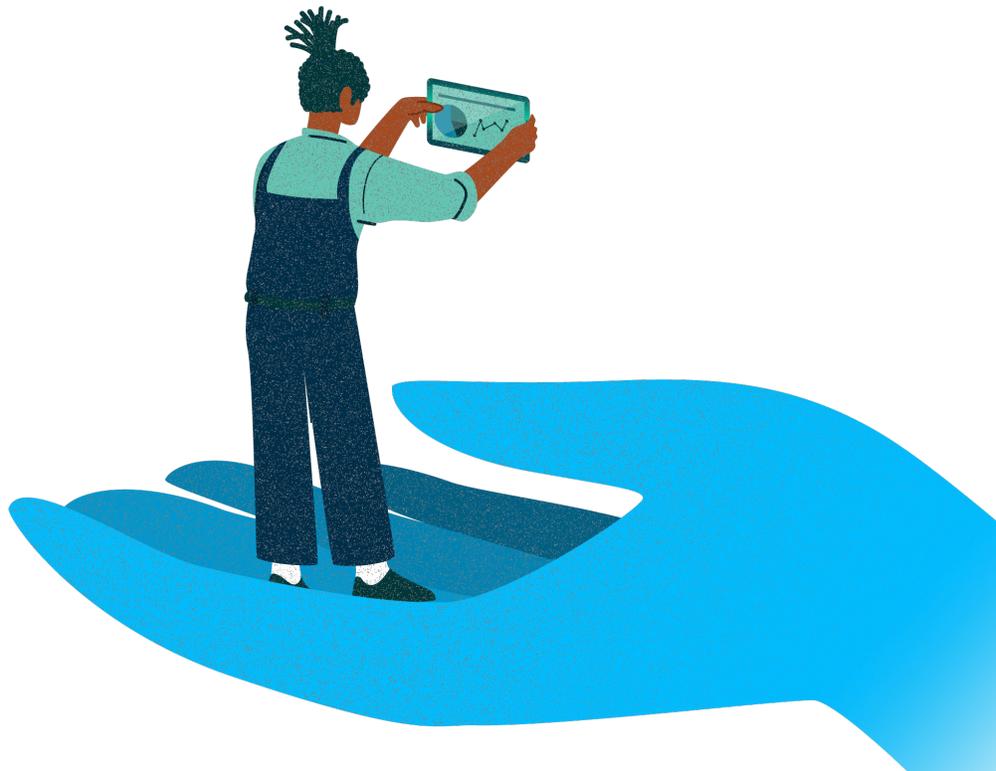


Table des matières

Préface	2
Sommaire	4
Introduction	6
Les facteurs de changement et leurs répercussions	8
Études de cas mondiales	22
Choix stratégiques et nouvelles questions de conception	52
Collaborateurs et personnes-ressources locales	56
Bibliographie	57
Notes de fin	58



Nous sommes profondément reconnaissants envers les leaders des services publics de l'emploi du monde entier qui ont pris le temps de répondre à nos questions.

Les auteurs principaux, Josh Hjartarson, Marie Serrano et Olaolu Adeleye, aimeraient également remercier les leaders émergents de Deloitte ayant apporté leur contribution Emma Young (Canada), Benjamin Gadwa (Canada), Rose Jin (Canada), Ryan Baker (Deloitte mondial), Rebecca Kapes Osmon (Deloitte mondial), Jana Faes (Belgique), Mona Dara (Suède), Paul Christofides (Royaume-Uni), Dhiren Harsiani (Royaume-Uni), Marie Funch Mejer (Danemark) et Ewa French (Pologne).

Les auteurs tiennent également à remercier David Carter-Whitney et Stuart Foxman pour leurs abondants et judicieux conseils dans le cadre de la rédaction du présent rapport.

Préface

De nombreux pays membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) modernisent leurs écosystèmes de services publics de l'emploi en réponse à de multiples pressions convergentes. Deloitte apporte souvent une contribution clé à ces initiatives. Les professionnels du réseau mondial de services d'emploi de Deloitte ont rapidement constaté que les clients posaient des questions semblables sur le manque de main-d'œuvre, le vieillissement de l'effectif et les nouveaux besoins des clients. Même si la situation varie d'un endroit à l'autre, nos clients sont très curieux de savoir comment leurs pairs répondent aux défis courants. Le présent rapport porte sur les facteurs qui contribuent au changement dans l'ensemble de l'écosystème et ceux qui sont le gage d'une transformation réussie.

A photograph of three people walking through a modern office hallway. On the left, a man in a light blue button-down shirt and dark trousers holds a coffee cup and a bag. In the center, a woman in a green textured blouse and grey pants is gesturing with her hands as if speaking. On the right, a woman in a white long-sleeved top and brown trousers is listening. The hallway has large windows on the left and wooden frames on the right.

Sommaire

Les économies se numérisent rapidement. De nouvelles compétences sont recherchées. Les populations vieillissent. Les niveaux d'emploi qui ont chuté pendant la pandémie de COVID-19 n'ont pas encore entièrement rebondi dans de nombreux pays. Pendant ce temps, les demandeurs d'emploi et les employeurs exigent un soutien plus réactif et personnalisé de la part du gouvernement et des services publics d'emploi.

Dans un contexte de vaste incertitude économique et d'importants changements, comment les gouvernements peuvent-ils mieux rapprocher l'offre et la demande sur le marché du travail? Il est essentiel de trouver la réponse alors que les besoins des employeurs, des travailleurs et des demandeurs d'emploi évoluent rapidement. Le présent document décrit les pressions convergentes et les principales tendances liées à la réforme des services publics d'emploi. Nous avons classé les facteurs les plus importants en trois catégories et avons examiné leurs répercussions.

Facteurs technologiques

1. Le taux de participation au marché du travail a diminué
2. La pauvreté chez les travailleurs est répandue
3. La proportion de métiers non traditionnels augmente dans la part de l'emploi
4. La demande et l'offre sur le marché du travail sont inégales
5. Les économies sont en transition

Facteurs économiques

6. Le taux de participation au marché du travail a diminué
7. La pauvreté chez les travailleurs est répandue
8. La proportion de métiers non traditionnels augmente dans la part de l'emploi
9. La demande et l'offre sur le marché du travail sont inégales
10. Les économies sont en transition

Facteurs de changements sociaux

11. La main-d'œuvre est vieillissante
12. Plus de travailleurs et de demandeurs d'emploi doivent faire face à des obstacles complexes et multiples pour accéder à l'emploi
13. Les communautés racisées et en quête d'équité accusent un retard sur le plan des résultats économiques et de l'accès au soutien

En raison de ces pressions, les services publics d'emploi (SPE) réorientent leur manière de servir les demandeurs d'emploi, les travailleurs et les employeurs. Ils établissent également un contact avec de nouveaux clients, y compris les sous-employés, les employés précaires et ceux faisant face à de multiples obstacles qui nuisent à leur capacité de travailler. Des expérimentations sont en cours. Bien que de nombreuses pratiques prometteuses soient trop récentes pour que nous puissions avoir une idée définitive de leur efficacité, les facteurs de réussite de la transformation sont de plus en plus apparents

Le présent document n'a pas pour but d'appuyer des approches en particulier; chaque contexte organisationnel des services publics d'emploi est unique. Il existe néanmoins une convergence claire entre plusieurs tendances de réforme.

1. L'adoption d'approches numériques sur demande, comme l'illustre Pôle emploi (France) avec sa plateforme numérique, l'Emploi Store
2. Le déploiement d'outils technologiques tels que l'apprentissage machine pour améliorer la prestation des services, comme l'illustrent Flanders, le système belge de jumelage emploi-travailleur et Thrive, la plateforme canadienne de bien-être lié à la carrière
3. Un accent supplémentaire mis sur les interventions professionnelles et l'employabilité à long terme, avec des exemples en Australie et en Ontario, au Canada
4. Des approches globales de la personne pour les personnes faisant face à des obstacles multiples et complexes à l'emploi, comme celles adoptées dans deux provinces canadiennes, en Colombie-Britannique pour les parents célibataires et au Nouveau-Brunswick pour les personnes handicapées
5. Un soutien et un engagement propres aux employeurs, comme au Danemark, en Australie, en Belgique et en Allemagne
6. Des évaluations globales visant à cerner et à éliminer les obstacles à l'emploi, l'Ontario servant d'étude de cas
7. L'amélioration de la gestion du rendement pour surveiller l'expérience client et les résultats, avec des exemples en Australie, au Danemark et au Royaume-Uni

Deloitte aide de nombreuses organisations des SPE des services publics d'emploi partout dans le monde à faire évoluer leur façon d'exercer leurs activités et de servir les demandeurs d'emploi et les employeurs. Ce rapport vise à aider les leaders des services publics d'emploi à déterminer ce qui se passe chez leurs pairs et à faire des choix pour leurs propres efforts de transformation. Nous remercions les leaders qui ont pris le temps de nous faire part de leurs expériences et de leurs réflexions.

Introduction

Dans un contexte d'incertitude économique et de changement, comment les gouvernements peuvent-ils mieux arrimer l'offre à la demande sur le marché du travail? À l'heure où les besoins des employeurs, des travailleurs et des demandeurs d'emploi évoluent rapidement, il est essentiel de trouver une réponse à cette question.

Les économies se numérisent rapidement. Les organisations revoient leur mode de fonctionnement. De nouvelles compétences sont recherchées. La population est vieillissante. Les niveaux d'emploi, qui ont chuté pendant la pandémie de COVID-19, ne se sont pas encore entièrement redressés dans de nombreux pays.

Compte tenu de l'amalgame de tous ces perturbateurs du marché du travail, il devient difficile de répondre aux besoins de l'employeur, et accroître l'offre de main-d'œuvre ne suffit plus. Le défi consiste à développer les compétences nécessaires dans l'ensemble de l'économie.

Parallèlement, les demandeurs d'emploi qui se tournent vers les services publics de l'emploi (SPE) financés par le gouvernement font face à certains obstacles. Ils veulent avoir accès à des services inclusifs et centrés sur l'humain partout, y compris dans les entités gouvernementales. Or, les services d'emploi ne considèrent pas toujours les demandeurs d'emploi comme des clients à qui l'on fournit ce dont ils ont besoin, au moment voulu et de la manière souhaitée. Dans la plupart des régions, les expériences des demandeurs d'emploi et des employeurs n'ont rien d'extraordinaire.

Les demandeurs d'emploi ont parfois besoin d'une formation d'appoint, de services de garde d'enfants, de soutien au revenu, de services de santé mentale, d'un logement et d'aide alimentaire ainsi que de nombreuses autres mesures de soutien, mais ces services sont rarement intégrés. Le contact avec des ressources cloisonnées peut s'avérer complexe et frustrant.

Dépassées par les exigences pour accéder aux bons services et aux bons soutiens, de nombreuses personnes abandonnent tout simplement leur recherche d'emploi. D'autres ont de la difficulté à obtenir et à conserver un bon emploi en raison de différents défis que la vie leur apporte. Et comme un grand nombre de ces services ne sont offerts qu'aux personnes sans emploi, le soutien destiné aux personnes sous-employées ou qui doivent se perfectionner est souvent limité ou inexistant.

De nombreux organismes du secteur public s'efforcent de déterminer ce qu'ils doivent changer à leurs services d'emploi, et de revoir la façon dont ils les fournissent afin de mieux répondre aux besoins des demandeurs d'emploi. Le présent document est fondé sur une analyse par territoire, une revue de la documentation et l'expérience directe de Deloitte dans le soutien à la transformation des SPE. Il porte notamment sur :

- Les principaux perturbateurs du marché du travail, leurs répercussions sur l'emploi et les conséquences pour les fournisseurs de SPE
- Les transformations que planifient ou entreprennent les organismes de SPE en fonction d'études de cas mondiales
- Les facteurs de succès dans différents territoires
- Les questions clés pouvant orienter les choix stratégiques pour la modernisation.

Partout dans le monde, les gouvernements revoient leurs programmes et services destinés aux demandeurs d'emploi et aux employeurs. Il y a beaucoup d'expérimentation dans ce domaine. Même si bon nombre de pratiques prometteuses sont encore trop nouvelles pour que nous puissions nous prononcer sur leur efficacité, nous vous présentons certains facteurs de succès.

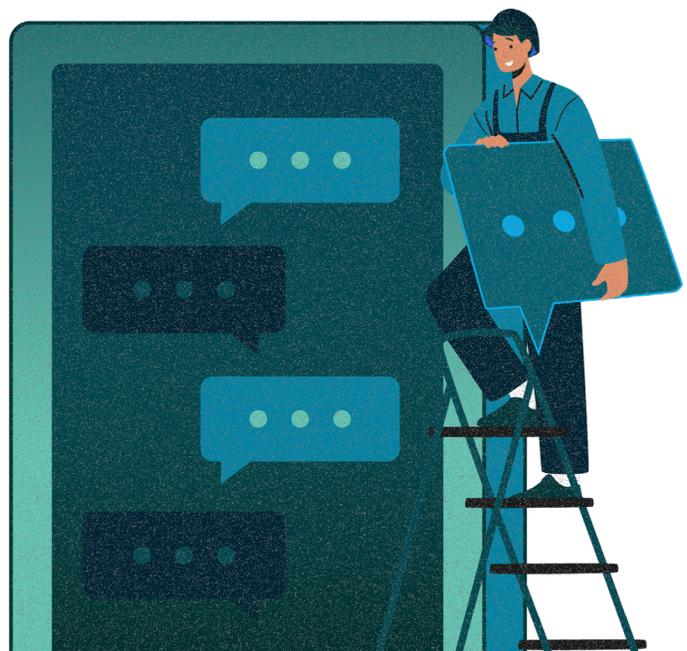
Le présent document ne vise pas à cautionner des approches particulières. Chaque contexte de SPE est unique, avec divers profils et besoins chez les clients comme chez les employeurs, des méthodes qui varient pour la soustraction et différents contextes institutionnels (p. ex. un gouvernement fédéral ou un gouvernement unitaire). Ce qui fonctionne en Flandre, en Belgique, ne fonctionnera peut-être pas en Alberta, au Canada. Néanmoins, on constate une convergence claire vers plusieurs tendances novatrices, comme l'émergence du libre-service numérique et un soutien global pour les personnes faisant face à des obstacles multiples.

Dans cet esprit, ce rapport vise à donner aux leaders de SPE un aperçu de ce que font leurs pairs et à guider leurs propres efforts de transformation.

Résumé de la démarche

Deloitte a mené des entretiens approfondis avec des leaders de services d'emploi du secteur public de 12 pays de l'OCDE afin de dégager des pratiques prometteuses. La plupart de ces leaders sont en train de transformer leurs services et de révolutionner les soutiens offerts aux demandeurs d'emploi et aux employeurs. Nous avons également effectué une recherche sur les facteurs de changement, ainsi que sur les incidences et les possibilités pour les services d'emploi.

Nous sommes reconnaissants envers tous ceux qui ont pris le temps de nous faire part de leurs expériences et de leurs réflexions.



Les facteurs de changement et leurs répercussions

Les facteurs qui favorisent l'adoption de nouvelles approches de soutien à l'emploi sont courants et cohérents dans l'ensemble des pays étudiés. Nous en avons relevé 11 et les avons classés en trois catégories : changement technologique (facteurs 1 à 3), changement économique (facteurs 4 à 8) et changement social (facteurs 9 à 11). Chaque facteur a des conséquences profondes sur le travail et sur les services publics de l'emploi.

Changement technologique

Facteur 1 : la révolution numérique perturbe les travailleurs et les secteurs

Incidence sur l'emploi

Dans tous les secteurs, la révolution numérique modifie les compétences nécessaires pour entrer sur le marché du travail. La pandémie n'a fait qu'accélérer cette transformation. Les gouvernements et les employeurs sont constamment sous pression pour accroître la résilience de la main-d'œuvre, alors que l'environnement technologique évolue rapidement. Bon nombre des compétences nécessaires sont rares. Au total, 76 % des travailleurs croient qu'ils ne sont pas aptes à répondre aux besoins futurs en compétences numériques¹.

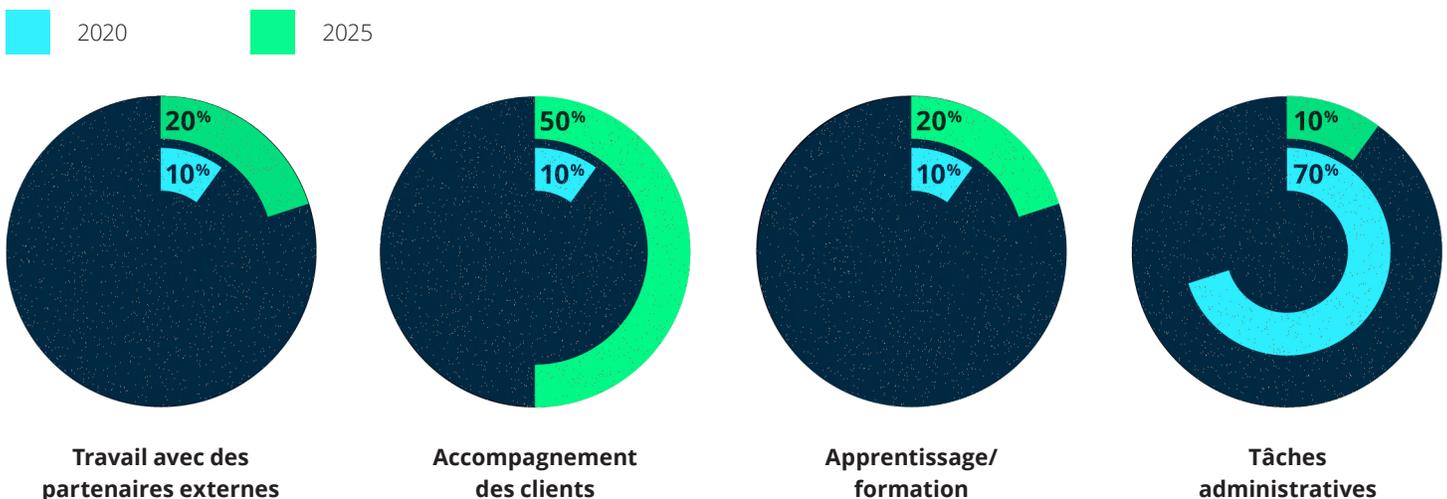
Incidence sur les services publics de l'emploi

Les gouvernements investissent dans le soutien à la littératie numérique destiné aux fournisseurs de services et à leurs clients. Ce soutien vise à aider ces derniers à comprendre l'environnement technologique global, ainsi qu'à répondre aux besoins des employeurs et aux attentes des clients. Pour s'assurer que leurs programmes et services répondent à la demande, les organismes de SPE doivent établir des liens directs et étroits avec les employeurs et les associations sectorielles.

Les gouvernements développent des portails de compétences en ligne qui offrent un accès unique à des ressources de perfectionnement sélectionnées en fonction de recommandations émanant de l'intelligence artificielle (IA) et adaptées aux besoins des employeurs locaux.

Les compétences nécessaires pour les organismes de SPE ont également évolué. Par exemple, Deloitte prédit que les outils numériques feront passer le temps voué à l'administration de 70 % à environ 10 % d'ici 2025 (Deloitte Insights, 2020). Ainsi, ce temps libre pourra être consacré aux activités à valeur ajoutée, comme travailler directement avec les clients. Les organismes de SPE devront accroître les compétences numériques de leurs propres travailleurs pour tirer pleinement parti de ces outils.

Temps consacré aux activités par le personnel de SPE



Source : Deloitte Centre for Government Insights, 2020. [Government Jobs of the Future: What Will Health and Human Services Work Look Like in 2025 and Beyond?](#) Deloitte Insights.

Facteur 2 : l'accélération de l'automatisation exige une adaptation



Incidence sur l'emploi

Si l'automatisation a éliminé certains emplois, elle a aussi fait croître la demande pour d'autres et a mené à la création d'emplois qui exigent de nouvelles compétences. Environ 14 % des travailleurs des pays de l'OCDE risquent grandement de voir leur travail transformé par l'automatisation². D'ailleurs, les retombées ne seront pas ressenties de manière égale; les travailleurs les plus à risque d'en subir les conséquences sont ceux des secteurs de la préparation alimentaire (50 %), de l'agriculture, de la foresterie et de la pêche (30 %), et de l'agriculture spécialisée (24 %). Les travailleurs doivent être outillés pour s'adapter rapidement à leur environnement changeant et revoir leur cheminement de carrière.

Incidence sur les services publics de l'emploi

Une proportion croissante de travailleurs déplacés et de ceux qui risquent de l'être auront besoin de mesures de soutien qui les aideront à conserver leur emploi ou à se réorienter.

Les gouvernements revoient les critères d'admissibilité pour l'accès au programme et aux services. Le soutien au perfectionnement et à l'avancement professionnel destiné aux personnes qui sont déjà sur le marché du travail fait maintenant partie intégrante des programmes de SPE et est généralement offert en ligne. Pour être efficace, l'avancement professionnel doit reposer sur du renseignement poussé en temps réel sur le marché du travail, une aide à l'orientation professionnelle et des cheminements structurés pour aider les personnes à prendre des décisions éclairées.

Facteur 3 : les gens et les employeurs cherchent de plus en plus à accéder à des services en ligne

Incidence sur l'emploi

À l'heure actuelle, l'information sur les emplois est communiquée par voie numérique, les demandes d'emploi sont numériques, les entrevues se font en ligne et le jumelage des offres et des demandeurs d'emploi est automatisé. Ce sont toutes des caractéristiques courantes du marché du travail d'aujourd'hui. Dans la plupart des secteurs, la séquence traditionnelle de recrutement – affichage du poste, envoi d'un curriculum vitae par la poste ou par courriel, entrevues en personne – est révolue. De nouveaux modèles de jumelage automatisé sont en train d'émerger.

Incidence sur les services publics de l'emploi

De nombreux organismes de SPE s'efforcent de créer des services numériques de qualité pour les demandeurs d'emploi et les employeurs à la recherche de main-d'œuvre. Ces services englobent la création de curriculum vitae appuyée par l'IA, l'utilisation d'outils de recherche améliorés par l'IA dans de nombreux sites d'emplois publics et privés, la mise en place de marchés de perfectionnement numériques organisés en fonction des occasions actuelles et futures sur le marché du travail et l'offre de mesures de soutien au maintien de l'emploi.

Cependant, de nombreux clients ont du mal à utiliser ces services. Certains ont une faible connaissance du numérique, d'autres n'y ont pas accès ou font face à des obstacles personnels qui ne peuvent être résolus par des portails numériques et de libre-service. Pour certains, les outils numériques ne font qu'ajouter aux obstacles à l'emploi³.

Les récents efforts de numérisation ont permis de dégager une leçon importante : les gouvernements doivent se doter de stratégies nuancées pour répondre aux besoins des personnes qui préfèrent ou requièrent des services en personne et limiter le risque de perdre ces clients ou de ne plus être en mesure de les servir. Par exemple, un client qui choisit d'utiliser un service numérique ou qui est dirigé vers celui-ci devrait également pouvoir accéder à du soutien en personne, ou encore être automatiquement dirigé vers un conseiller en emploi s'il n'obtient pas d'emploi après un délai prédéterminé. De plus, compte tenu de la place qu'occupe le numérique dans les processus de recrutement et l'emploi à l'heure actuelle, de nombreux organismes de SPE offrent la littératie numérique comme service de base.

Les récents efforts de numérisation ont permis de dégager une leçon importante : les gouvernements doivent se doter de stratégies nuancées pour répondre aux besoins des personnes qui préfèrent ou requièrent des services en personne et limiter le risque de perdre ces clients ou de ne plus être en mesure de les servir.



Changement économique

Facteur 4 : les taux de participation au marché du travail ont baissé

Incidence sur l'emploi

Pendant la pandémie, les taux de participation au marché du travail ont diminué et les taux de roulement ont atteint de nouveaux sommets. Dans les 38 pays membres de l'OCDE, ce sont 14 millions de travailleurs qui ont quitté le marché du travail. Bien que les taux de participation soient en hausse, ils n'ont pas encore retrouvé leur niveau d'avant la pandémie.

Incidence sur les services publics de l'emploi

Les gouvernements envisagent d'instaurer des mesures incitatives et des sanctions pour motiver les travailleurs de tous les profils démographiques à entrer ou à revenir sur le marché du travail, notamment des services de garde d'enfants gratuits ou à faible coût, du perfectionnement et de la formation, ainsi qu'un resserrement des critères d'admissibilité aux programmes de soutien du revenu. Certains gouvernements offrent un soutien intégré aux clients qui sont sans emploi et bénéficient d'une aide au revenu depuis un moment, afin de les aider à surmonter les obstacles et de les motiver à retourner travailler. Il est également essentiel d'améliorer les services et le soutien numériques, certains demandeurs d'emploi sont gênés de discuter de leur situation de personne à personne.

Certains gouvernements offrent un soutien intégré aux clients qui sont sans emploi et bénéficient d'une aide au revenu depuis un moment, afin de les aider à surmonter les obstacles et de les motiver à retourner travailler. Il est également essentiel d'améliorer les services et le soutien numériques, car certains demandeurs d'emploi sont gênés de discuter de leur situation de personne à personne.

Facteur 5 : la pauvreté au travail est répandue

Certains gouvernements réexaminent leurs critères d'admissibilité. On reconnaît de plus en plus que le soutien proactif à l'emploi et au perfectionnement offert aux clients qui risquent de perdre leur emploi, qui sont sous-employés ou qui ont manifesté un intérêt pour perfectionner leurs compétences peut s'avérer un investissement très rentable.

Incidence sur l'emploi

Le nombre de travailleurs pauvres augmente. Ces gens ont tendance à avoir des emplois moins stables aux horaires imprévisibles, moins d'avantages sociaux et plus de problèmes de santé. Les personnes racisées sont surreprésentées dans ce groupe. L'inflation, l'augmentation du coût de la vie et la possibilité d'une récession sont des facteurs qui exacerbent les difficultés financières.

Incidence sur les services publics de l'emploi

Dans de nombreux endroits, les SPE accordent la priorité aux clients sans emploi qui reçoivent une aide au revenu, mais d'autres réexaminent leurs critères d'admissibilité. On reconnaît de plus en plus que le soutien proactif à l'emploi et au perfectionnement offert aux clients qui risquent de perdre leur emploi, qui sont sous-employés ou qui ont manifesté un intérêt pour perfectionner leurs compétences peut s'avérer un investissement très rentable.

Certains gouvernements offrent également un soutien global intégrant le perfectionnement à d'autres services qui répondent aux problèmes sous-jacents des demandeurs d'emploi (comme les dépendances, le manque de thérapie, un problème de logement et l'absence de services de garde d'enfants). Des mesures de soutien intégrées peuvent réduire la récurrence et le chômage.

Facteur 6 : le travail non traditionnel occupe une plus grande place



Incidence sur l'emploi

Les travailleurs non traditionnels, comme les travailleurs à la tâche et les employés contractuels, représentent une part croissante du marché du travail⁴. Dans l'ensemble des pays membres de l'OCDE, environ 60 % des travailleurs occupent un emploi informel. Par exemple, aux États-Unis il y a eu un changement à cet égard dans un sondage, 36 % des répondants ayant un emploi ont déclaré être travailleurs indépendants, ce qui représente une hausse par rapport à l'estimation de 27 % en 2016⁵. Au Canada, plus de 20 % des employeurs ont eu recours à des travailleurs non traditionnels en 2021⁶.

Cette flexibilité supplémentaire du marché du travail peut stimuler l'innovation et la croissance. Certains travailleurs préfèrent ces modalités de travail pour leur commodité et le potentiel de revenu qu'elles offrent. Toutefois, bon nombre d'autres travailleurs non traditionnels ne touchent pas de revenus réguliers et prévisibles, et sont moins susceptibles d'avoir des prestations de soins de santé ou d'autres avantages sociaux⁷.

Incidence sur les services publics de l'emploi

Encore une fois, les organismes de SPE doivent réexaminer l'admissibilité aux services de soutien de la main-d'œuvre. L'accès aux services d'emploi clés et au soutien au revenu devrait être dissocié, de sorte que les travailleurs à la tâche et les autres travailleurs non traditionnels puissent accéder à des possibilités de perfectionnement. Cette dissociation aurait pour effet d'accroître la demande pour les SPE, ajoutant aussi à la pression pour offrir des services numériques libre-service et pour segmenter les clients en fonction de leurs besoins et de l'ampleur de service requise.

Facteur 7 : l'offre et la demande sur le marché du travail ne concordent pas

L'accélération des nouvelles technologies a rendu certaines compétences obsolètes tout en créant une demande pour d'autres plus rares. Selon Douglas Thomas et John Seely Brown, la demi-vie d'une compétence apprise est de cinq ans. C'est donc dire que les compétences acquises il y a 10 ans par un travailleur sont obsolètes, et que la moitié de ce que cette personne a appris il y a cinq ans n'est plus pertinent.

Incidence sur l'emploi

Les compétences numériques dont les travailleurs ont besoin évoluent rapidement. L'accélération des nouvelles technologies a rendu certaines compétences obsolètes tout en créant une demande pour d'autres, plus rares. Douglas Thomas et John Seely Brown, (*A New Culture of Learning*, 2011), la demi-vie d'une compétence apprise est de cinq ans⁸. C'est donc dire que les compétences acquises il y a 10 ans par un travailleur sont obsolètes, et que la moitié de ce que cette personne a appris il y a cinq ans n'est plus pertinent. Selon le Forum économique mondial, cette péremption des compétences crée un décalage entre l'offre et la demande sur le marché du travail⁹. La pandémie n'a fait qu'accroître ce déséquilibre en réduisant le nombre de travailleurs, en faisant croître le nombre d'emplois durement touchés par la demande de main-d'œuvre et en modifiant les modalités de travail.

Les travailleurs ont aussi de nouvelles attentes. En raison de la pénurie de main-d'œuvre et de compétences, ils sont en position de force pour exiger plus de flexibilité en ce qui a trait aux modalités et au lieu de travail. Les employeurs doivent s'ajuster pour être en mesure d'attirer et de maintenir en poste des travailleurs talentueux.

Incidence sur les services publics de l'emploi

Les informations sur l'évolution des besoins des employeurs devront être recueillies au moyen d'un engagement direct, de sondages et de données sur le marché du travail, comme le nombre d'offres d'emploi. Ces renseignements doivent être diffusés à grande échelle pour aider les fournisseurs de SPE, les employeurs et les gouvernements à prendre des décisions éclairées et fondées sur des données sur la façon dont ils investissent dans l'offre des programmes, les services de soutien et le perfectionnement des compétences.

On peut s'attendre à ce que les gouvernements surveillent l'offre et la demande afin de veiller à la qualité de la formation, de l'acquisition de titres professionnels et des microcertifications, surtout si ces éléments sont intégrés dans les services de SPE qu'ils offrent.

En outre, comme les travailleurs recherchent une meilleure flexibilité dans leur emploi, les organismes de SPE doivent consacrer plus de temps à aider les employeurs à créer des emplois attrayants.

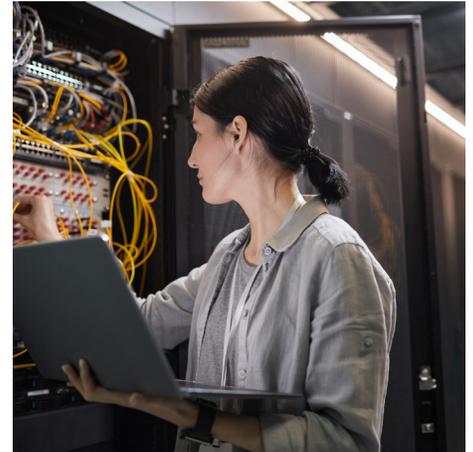
Facteur 8 : les économies sont en transition

Incidence sur l'emploi

Dans de nombreux pays de l'OCDE, la plupart des nouveaux emplois sont créés dans le secteur des services plutôt que dans le secteur de production de biens. De plus, de nombreuses stratégies industrielles nationales et étatiques visent à accélérer la transition vers une économie à zéro émission nette. Ces deux tendances témoignent de changements macroéconomiques à grande échelle, qui exacerbent les disparités régionales, les inégalités des possibilités et les défis liés à l'offre et à la demande sur le marché du travail. Les employeurs et les gouvernements revoient leurs stratégies pour la main-d'œuvre.

Incidence sur les services publics de l'emploi

Dans l'ensemble, la pluralité des facteurs d'une économie en transition, y compris ceux mentionnés ici, signifie que les besoins des clients et des employeurs, ainsi que le volume de clients connaissent une évolution rapide. Chaque organisme de SPE interrogé par Deloitte a confirmé que le profil de ses clients a considérablement changé au cours des dernières années. Les organismes de SPE doivent se montrer efficaces. Dans le milieu contractuel, le rythme du changement exige également de la flexibilité.



C'est notamment le cas pour :

- la conception des contrats.
- la communication de renseignements sur le marché du travail en temps réel et localisés (à des fournisseurs, à des employeurs et à des demandeurs d'emploi).
- la gestion systémique active, accompagnée de mesures incitatives de soutien au perfectionnement, de services aux employeurs et de maintien en poste.



Changement social

Facteur 9 : la main-d'œuvre est vieillissante

Incidence sur l'emploi

Le nombre de personnes âgées de 65 ans et plus augmente six fois plus vite que le nombre d'enfants âgés de 14 ans et moins¹⁰. Dans de nombreux pays, le nombre de personnes au seuil de la retraite dépasse le nombre de personnes qui entrent sur le marché du travail¹¹. Si certains choisissent de travailler plus longtemps que la génération précédente, le nombre de départs à la retraite bat toutefois des records dans certains pays. Dans tous les cas, les tendances démographiques sont claires : la main-d'œuvre vieillit.

Incidence sur les services publics de l'emploi

Les gouvernements doivent se préparer en adaptant leurs services pour soutenir les travailleurs âgés. L'accès à du perfectionnement, à des programmes de microcertification et à des services de réorientation professionnelle peut aider ce segment de la population à demeurer sur le marché du travail ou à y revenir.

Les gouvernements consacrent aussi plus de ressources pour soutenir la participation d'autres groupes au marché du travail, notamment les populations traditionnellement sous-représentées, comme les femmes, les jeunes, les personnes handicapées, les immigrants récents, les Autochtones et les minorités visibles. Ils appuient également les personnes sous-employées par rapport à leur éducation, à leurs compétences et à leur ambition.

Les gouvernements doivent se préparer en adaptant leurs services pour soutenir les travailleurs âgés. L'accès à du perfectionnement, à des programmes de microcertification et à des services de réorientation professionnelle peut aider ce segment de la population à demeurer sur le marché du travail ou à y revenir.

Facteur 10 : plus de travailleurs et de demandeurs d'emploi font face à des obstacles multiples et complexes

Incidence sur l'emploi

Le nombre de travailleurs actuels et potentiels ayant un handicap physique, mental, cognitif ou autre augmente. La recherche pionnière de Roger Berthoud (2003 *Multiple Disadvantage in Employment : A Quantitative Analysis*) a montré que le risque de non-emploi augmente avec le nombre d'obstacle².

Incidence sur les services publics de l'emploi

Les personnes qui font face à ces obstacles complexes et multiples ont généralement besoin d'un éventail de services. Les services d'emploi ne sont qu'un (et souvent pas le premier) type de soutien. Il est donc nécessaire d'offrir à cette clientèle des services globaux et intégrés pour l'aider à long terme.

Dans les organismes de SPE du monde entier, la norme qui émerge actuellement consiste à créer des parcours de services sur mesure visant à régler la cause profonde de l'obstacle à l'emploi. Ces parcours nécessitent des évaluations rigoureuses des clients, des plans d'emploi personnalisés et une orientation vers les bons services.

L'objectif est d'ajuster l'ampleur des services en fonction des besoins des clients. Dans les écosystèmes contractuels, cela peut prendre la forme de paiements incitatifs visant à encourager la collaboration entre les fournisseurs et des progrès vers l'employabilité, l'obtention d'un emploi et le maintien de l'emploi. Les programmes désuets de rémunération au rendement qui récompensent uniquement les résultats liés à l'emploi sont actuellement remplacés par du financement plus nuancé et axé sur les résultats.

Pour que les mesures de soutien offertes à ces populations soient efficaces, il faut investir dans la normalisation et l'intégration des données ainsi que dans des systèmes de gestion de cas numériques intégrés donnant un accès sécurisé à de multiples organisations.

L'offre de programmes et de services personnalisés à ces groupes peut améliorer leur accès au marché du travail et favoriser des résultats plus durables.

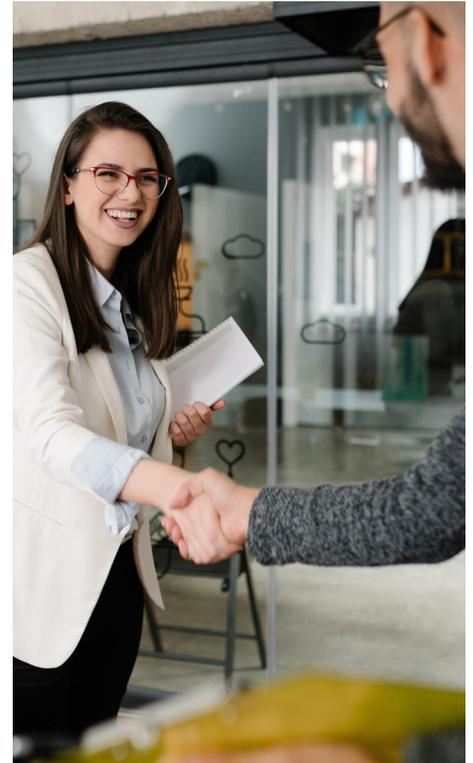
Facteur 11 : les groupes racisés et en quête d'équité n'ont pas les mêmes résultats économiques ni le même accès aux mesures de soutien que le reste de la population

Incidence sur l'emploi

Certains groupes continuent d'être touchés de manière disproportionnée par les tendances et les perturbations économiques. Le pourcentage de personnes issues de minorités racisées déclarant être sans emploi est plus élevé que chez les personnes non racisées, et les femmes racisées obtiennent les pires résultats. En outre, un nombre disproportionné de personnes racisées travaillent dans des secteurs à faible rémunération, comme l'hébergement et les services alimentaires. Et bon nombre d'entre elles estiment que les services de soutien à l'emploi ne correspondent pas à leurs besoins ou à leurs préférences.

Incidence sur les services publics de l'emploi

L'offre de programmes et de services personnalisés à ces groupes peut améliorer leur accès au marché du travail et favoriser des résultats plus durables. La participation active et la collaboration des employeurs sont essentielles à la création de voies d'accès appropriées à l'emploi des groupes racisés et des groupes en quête d'équité.



Études de cas mondiales



Pour répondre aux demandes changeantes des demandeurs d'emploi et des employeurs, de nombreux organismes de SPE planifient ou entreprennent des transformations à grande échelle. Les sept tendances suivantes mettent en lumière les pratiques et les initiatives couramment adoptées par les principaux services d'emploi.

Pour chaque tendance, nous

- donnons une définition
- expliquons la théorie du changement qui la sous-tend
- indiquons comment déterminer si elle est fructueuse
- mettons en évidence les pratiques prometteuses pour montrer comment elle se traduit en actions concrètes

Nous reconnaissons que chaque modèle a son propre contexte. Bien que la plupart des organismes de SPE soient trop nouveaux pour avoir une vision claire de ce qu'ils pourraient accomplir, nous avons demandé à chacun, dans le cadre de nos entrevues, quels étaient les facteurs de réussite potentiels.

1

Philosophie numérique : le numérique par choix selon une stratégie de services multicanaux?

Définition

Les organismes de SPE diversifient leur offre en établissant des modèles hybrides de services en personne et numériques et s'efforcent d'offrir du perfectionnement aux clients à faible niveau numérique. Certains pays adoptent des approches entièrement numériques et dirigent les clients vers des plateformes libre-service en ligne. D'autres conservent leurs services en personne, mais offrent aux clients qui le désirent un accès à des services numériques de soutien à l'emploi diversifié. Il ne s'agit pas de choisir entre l'un ou l'autre modèle, puisque les deux existent dans le continuum de stratégies numériques.

Théorie du changement

Certaines personnes préfèrent le libre-service en ligne. Elles ne veulent pas être obligées de se déplacer, et le type de service dont elles ont besoin ne requiert pas nécessairement un déplacement. Elles préfèrent accéder au service à partir du confort de leur foyer, au moment qui leur convient.

Il existe des plateformes numériques offrant des services de rédaction de curriculum vitae assistée par l'IA, des suggestions automatisées de poste en fonction de la candidature et des sources de perfectionnement.

Les gouvernements auront besoin de canaux numériques robustes pour composer avec l'augmentation du volume d'utilisateurs potentiels, en particulier si les soutiens sont étendus à tous les demandeurs d'emploi. Si leurs services numériques sont complets et conviviaux, ils pourront étendre leur soutien à d'autres clients, y compris ceux qui font face à des défis complexes ou multiples.

Facteurs de réussite

- Offrir une expérience numérique de qualité, c'est-à-dire conviviale, accessible et proposant toutes les fonctionnalités.
- Permettre une segmentation efficace pour que les personnes qui ne maîtrisent pas le numérique ou qui n'ont pas accès à la large bande soient automatiquement dirigées vers un service en personne.
- Faire de la littératie numérique un élément clé de la formation offerte sur les plateformes utilisées pour accéder au soutien.

Pratique prometteuse

France : encourager le numérique

La France a adopté une stratégie numérique en créant Pôle Emploi pour fournir des services d'emploi et gérer les allocations de chômage par l'entremise de multiples canaux, comme en ligne, par téléphone ou en personne. Les gestionnaires de cas/ conseillers se concentrent sur les personnes ayant le plus de difficulté à accéder au marché du travail, tandis que les autres demandeurs d'emploi ont la liberté d'utiliser de façon autonome divers services et applications en ligne. L'organisme a fait plusieurs investissements pour développer ses canaux de prestation de services et ses capacités numériques.

Plateforme en ligne

Il s'agit d'un portail donnant accès aux services d'emploi. Il offre des services tout au long de la recherche pour choisir un métier, se former, préparer sa candidature, trouver un emploi et créer une entreprise. Chacune de ces étapes comporte toute une gamme d'options allant du service en ligne en passant par des interventions légères jusqu'au soutien individuel ciblé. Les utilisateurs peuvent répondre à un questionnaire initial ou interroger un robot logiciel pour faciliter leur navigation.

Emploi Store

Plateforme centralisée de services d'emploi numériques réunissant plus de 250 sites web et services en ligne de recherche d'emploi, de formation, de développement de carrière et d'information sur la création d'une entreprise et le travail à l'étranger. Les partenaires de l'organisme peuvent faire la publicité de leurs services numériques sur la plateforme s'ils sont gratuits. Cours en ligne ouverts, simulateurs d'entrevues et sites d'emploi ne sont que quelques exemples des services offerts. Un moteur de recommandations s'appuyant sur un questionnaire oriente les utilisateurs vers les 10 services qui correspondent le plus à leurs besoins. L'un des outils clés est

la Bonne Boîte, qui est un moteur de recherche permettant aux personnes cherchant un emploi de découvrir quelles entreprises sont susceptibles de recruter dans leur région au cours des six prochains mois, grâce à des algorithmes statistiques avancés. L'objectif est d'aider les demandeurs d'emploi à trouver des postes vacants qui ne sont pas encore affichés afin qu'ils puissent postuler de manière proactive.

Trouver ma formation

Ce carrefour de services d'emploi numériques a été créé pour aider les utilisateurs à se perfectionner. Il offre un accès à de la formation et à l'obtention de titres professionnels ainsi qu'à une base de données des possibilités de formation en fonction des études et du profil du client. Il est offert gratuitement aux demandeurs d'emploi inscrits à Pôle emploi.

Plateformes de renseignements sur le marché du travail

Ces plateformes en ligne sont ouvertes à l'ensemble de la population française, et renferment des renseignements exhaustifs et objectifs sur les professions, la formation et les compétences, les possibilités d'emploi, les salaires et plus encore aux personnes à la recherche d'un emploi, qui souhaitent se réorienter ou qui aimeraient se perfectionner.

En plus de son volet numérique, Pôle emploi a un réseau d'environ 900 bureaux de première ligne où les clients peuvent obtenir une première consultation avec un gestionnaire de cas, s'inscrire à des services, recevoir du soutien et suivre des ateliers ou des formations. Il existe également une ligne téléphonique réservée à l'inscription aux programmes, la présentation de demandes ou à la réservation de séances de consultation en personne.

La France entreprend actuellement une transformation majeure consistant à réunir tous les programmes de SPE sous une seule marque pour améliorer la responsabilisation, simplifier l'administration et faciliter la navigation dans le système, tant pour les demandeurs d'emploi que pour les employeurs.

Ces plateformes en ligne sont ouvertes à l'ensemble de la population française, et renferment des renseignements exhaustifs et objectifs sur les professions, la formation et les compétences, les possibilités d'emploi, les salaires et plus encore aux personnes à la recherche d'un emploi, qui souhaitent se réorienter ou qui aimeraient se perfectionner.

2

Outils technologiques pour la prestation de services

Définition

Les organismes de SPE investissent diligemment dans les plateformes, les outils et les logiciels numériques afin de rationaliser l'expérience client, d'accélérer les résultats et de réduire le fardeau administratif.

Théorie du changement

L'utilisation de la technologie permet une répartition des ressources et une prestation de services plus efficaces.

Facteurs de réussite

- Créer une chaîne de valeur numérique intégrale pour les demandeurs d'emploi, offrant un accès facile aux conseillers en emploi, s'ils se retrouvent dans une impasse ou ont besoin d'aide pour interpréter les conseils.
- Offrir un soutien proactif, comme des recherches d'emploi assistées dans plusieurs sites d'emploi, des outils d'aide à la création de curriculum vitae, une mise à niveau des compétences structurée et automatisée, et des suggestions de cheminement de carrière.
- Améliorer la gestion continue des dossiers afin de permettre aux conseillers en emploi de surveiller les progrès et d'orienter les personnes vers des services en personne au besoin.
- Connecter des plateformes pour fournir aux analystes et aux experts des données de qualité pour guider la création des programmes et des politiques de l'avenir.

Pratique prometteuse

Canada : plateforme de mieux-être professionnel

La plateforme de mieux-être professionnel Thrive prend la forme d'un guichet unique pour les demandeurs d'emploi et les employeurs.

L'aide fournie appartient à trois grandes sphères : apprentissage et perfectionnement (recyclage et renouvellement des compétences); regroupement des emplois et jumelage; soutien individuel (accompagnement, services d'aide à l'emploi, etc.). Les utilisateurs ont des comptes personnalisés et reçoivent des jetons qu'ils peuvent échanger contre différents services sur le marché des compétences de la plateforme. Celle-ci a été conçue initialement comme un service d'aide au reclassement pour les entreprises, afin d'assister les employés licenciés qui doivent trouver un nouvel emploi ou changer de carrière. Elle est maintenant déployée dans trois provinces canadiennes pour aider les personnes qui souhaitent se perfectionner et trouver du travail. Environ 30 % des utilisateurs reçoivent des services de perfectionnement et de recyclage dans le cadre de leur parcours d'emploi, améliorant leur employabilité pendant leur recherche d'emploi.



Flandre (Belgique) : système de jumelage

Les employeurs qui affichent des postes sélectionnent les compétences requises dans une liste de suggestions pertinentes en fonction du poste. Le cadre qui sous-tend ce processus repose sur un répertoire détaillé des compétences requises pour le type de poste affiché et de leur degré d'importance (essentiel ou préférable).

Pour mettre les clients en lien avec les postes à pourvoir les plus adéquats, le SPE de la Flandre, le Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding (VDAB), a recours à un cadre de jumelage fondé sur les compétences où les employeurs qui affichent des postes sélectionnent les compétences requises dans une liste de suggestions pertinentes en fonction du poste. Le cadre qui sous-tend ce processus repose sur un répertoire détaillé des compétences requises pour le type de poste affiché et de leur degré d'importance (essentiel ou préférable). On cherche maintenant à ce que le système continue de correspondre à la Classification européenne des aptitudes/compétences, certifications et professions (ESCO).

Les demandeurs d'emploi reçoivent les affichages de poste de différentes manières un moteur de jumelage intégrant les compétences, les sélections manuelles des gestionnaires de cas, et des suggestions d'apprentissage machine d'après les activités d'utilisateurs semblables sur la plateforme d'affichage.



3

Interventions professionnelles et employabilité à long terme

Définition

Les organismes de SPE privilégient de plus en plus les interventions qui favorisent le maintien des emplois, comme les placements et les programmes propres à une profession, au lieu des services visant uniquement à faire engager les clients.

Théorie du changement

L'obtention d'un emploi n'est pas nécessairement un résultat positif si le travail n'est pas approprié pour le client ou adapté à ses compétences ou à ses ambitions. On parle alors d'un résultat à court terme plutôt que d'un résultat durable.

Il y a une différence entre un emploi et le bon emploi. Si les SPE ont pour seul objectif de placer leurs clients, on risque de voir les personnes retourner à l'aide au revenu. Aussi, les fournisseurs et les coachs d'emploi devraient être enclins à continuer de travailler avec les clients une fois qu'ils ont été employés (particulièrement lorsque ces personnes font face à des obstacles) et à travailler avec les employeurs à leur intégration et à leur maintien en emploi.

Les étapes intermédiaires peuvent également produire des résultats notables. Par exemple, une personne atteinte d'une dépendance peut parvenir à décrocher un emploi, mais sans traitement adéquat, elle ne parviendra pas à le conserver bien longtemps. Donnons au fournisseur un incitatif qui l'aide à orienter cette personne vers des services de consultation en toxicomanie, et nous avons une réussite. Pour agir sur les causes profondes qui sous-tendent

toute situation difficile sur le marché de l'emploi, il faut bonifier les investissements de départ. Mais le jeu en vaut la chandelle, puisque les résultats s'en ressentiront.

Facteurs de réussite

- Utiliser des modèles de financement qui offrent les bons incitatifs au réseau de fournisseurs en vue d'encourager les comportements et résultats attendus.
- Établir des cadres stratégiques visant l'atteinte à long terme des résultats escomptés.
- Créer des cadres de données mesurant les résultats individuels sur la période visée.

Pratique prometteuse

Australie : programmes professionnels

Les clients peuvent accéder à un répertoire de modules d'apprentissage en ligne proposé par SkillFinder, un organisme financé par le ministère australien de l'Industrie, des Sciences, de l'Énergie et des Ressources dans le cadre du programme Digital Skills Platform.

En plus d'une plateforme centralisée de services d'emploi numériques, Workforce Australia offre différents services améliorés aux demandeurs d'emploi qui risquent le chômage de longue durée et qui se heurtent à certains obstacles professionnels ou non professionnels à l'emploi. La formation professionnelle et les placements auprès d'employeurs s'accompagnent de plusieurs formes de soutien développées en collaboration avec les employeurs.

- **Expérience d'observation**

Des fournisseurs de services proposent des placements de courte durée permettant d'évaluer une candidature avant de proposer un emploi.

- **Formation sur les compétences favorisant l'employabilité**

Des fournisseurs embauchés par Workforce Australia donnent de courtes formations ainsi que des services de jumelage en fonction des besoins d'une entreprise donnée.

- **Launch into Work**

Programme du ministère de l'Emploi et des Relations de travail visant à préparer les candidats à des postes de premier échelon et à aider les entreprises à réaliser des projets de préparation à l'emploi pour les participants.

- **Aide à la réorientation**

Des fournisseurs sont embauchés pour accompagner des candidats de 45 ans et plus et donner des services de jumelage professionnel.

- **Fonds JobTrainer**

Cette initiative du gouvernement fédéral (mise sur pied en partenariat avec les gouvernements étatiques et territoriaux) permet aux candidats et au personnel d'avoir accès à des cours de formation et de perfectionnement gratuits ou à faible coût afin d'acquérir les compétences recherchées par les entreprises.

Les clients peuvent accéder à un répertoire de modules d'apprentissage en ligne proposé par SkillFinder, un organisme financé par le ministère australien de l'Industrie, des Sciences, de l'Énergie et des Ressources dans le cadre du programme Digital Skills Platform.



Ontario (Canada) : incitatifs au maintien de l'emploi

Après un processus de prototypage, l'Ontario élargit son modèle d'entrepreneur principal, où une seule entité est chargée de gérer un écosystème de fournisseurs sous-traitants. Selon un modèle de financement opérationnel et de rémunération au rendement, la province est divisée en 15 régions, chacune dotée d'un gestionnaire de système de services sous-traitant. Les paiements varient selon les besoins des clients de chaque région.

Le nouveau régime de financement comprend à la fois des paiements initiaux (environ les deux tiers de la valeur totale estimée du contrat) et des paiements aux gestionnaires de système de services selon les résultats. Ces paiements sont versés lorsque des clients demeurent en emploi après 1, 3, 6 et 12 mois, et représentent environ 20 % de la valeur totale du contrat. Le soutien financier aux clients correspond à environ 12 % de la valeur totale du contrat.

Les paiements sont plus élevés pour les groupes présentant un risque supérieur, de manière à encourager les fournisseurs à offrir des services complets et continus aux clientèles très complexes

Selon un modèle de financement opérationnel et de rémunération au rendement, la province est divisée en 15 régions, chacune dotée d'un gestionnaire de système de services sous-traitant. Les paiements varient selon les besoins des clients de chaque région.

4

Une approche globale pour les personnes dont les obstacles sont multiples et complexes

Définition

Les organismes de SPE mobilisent volontairement des ressources supplémentaires pour mieux servir et motiver les chercheurs d'emploi les plus en marge du marché du travail, une approche particulièrement importante dans un contexte de pénurie de travailleurs.

Théorie du changement

Les personnes se heurtant à des obstacles à l'emploi sont nombreuses à participer à plusieurs programmes différents. Mais souvent, ces programmes sont pilotés isolément. Or, pour s'attaquer aux causes profondes excluant ces personnes de la main-d'œuvre, il faut entre autres un soutien complet, et des services bien coordonnés et bien organisés. En d'autres mots, ces demandeurs d'emploi ont besoin d'une approche globale.

Facteurs de réussite

- Confier la prestation et la coordination des interventions globales au secteur communautaire, où elles fonctionnent généralement mieux.
- Favoriser la constitution d'ensembles de données liés et normalisés pour faciliter le recensement, la gestion de cas et le suivi des résultats pour ces clients.
- Veiller à ce que l'écosystème existant dispose d'une offre suffisante de services appropriés, de soutien à la navigation et une cartographie en temps réel afin d'aider les gestionnaires de cas, les conseillers en emploi et les clients à recevoir l'assistance requise.
- Mettre en commun les budgets de divers ministères pour intégrer les mesures de soutien sur le terrain.
- Favoriser la collaboration locale grâce à de nouvelles politiques contractuelles.
- Cocréer des plans pour les clients, où les interventions reflètent leurs aspirations et besoins.

Pratique prometteuse

Colombie-Britannique (Canada) : soutien aux parents célibataires

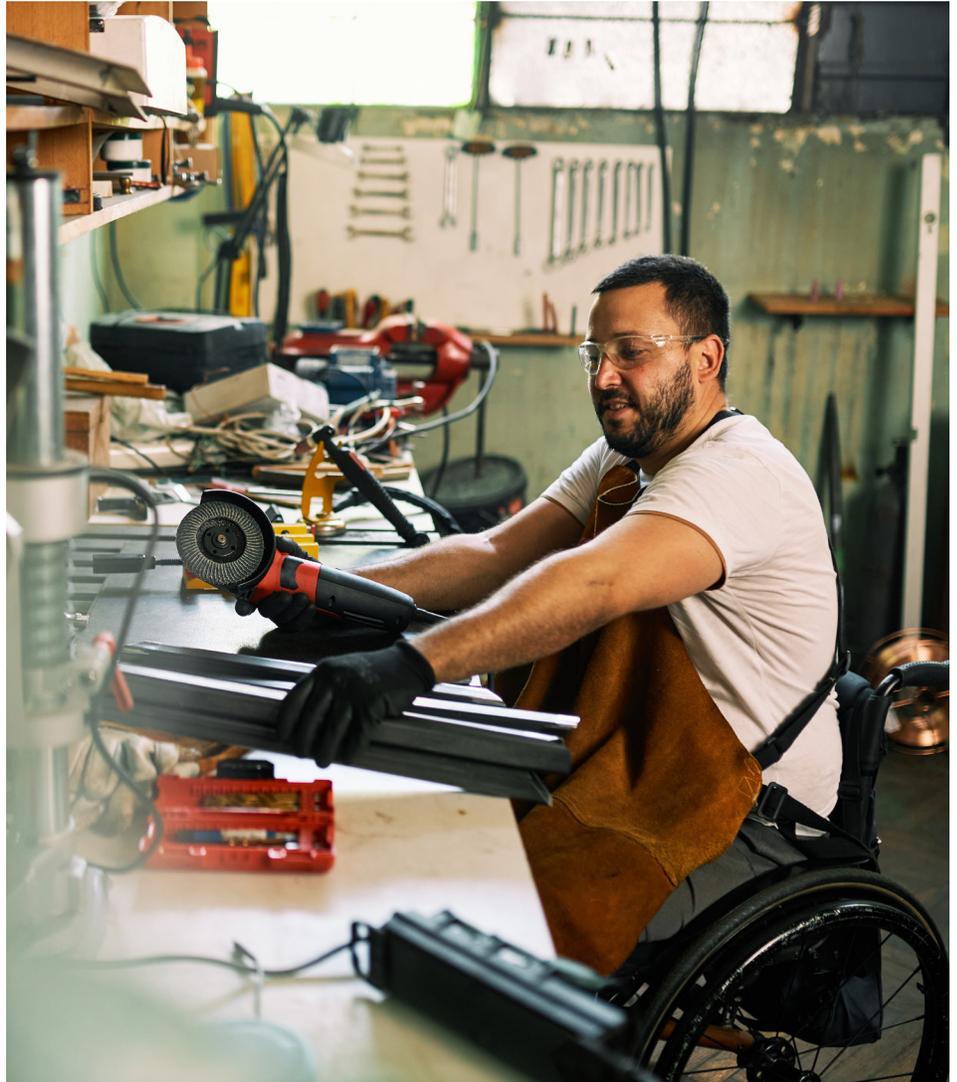
En Colombie-Britannique, les parents célibataires peuvent recevoir une formation rémunérée d'au plus 12 mois pour occuper un emploi très recherché. La **Single Parents Initiative** vient en aide aux parents célibataires qui auraient normalement du mal à accéder au marché du travail, par exemple sous forme d'aide supplémentaire pour la garde d'enfants, d'aide au transport et de prestations maladie supplémentaires.



Nouveau-Brunswick (Canada) : soutien à l'emploi pour les personnes handicapées

Jusqu'à récemment, le gouvernement du Nouveau-Brunswick gérait directement les contrats de plus de 20 fournisseurs externes, entraînant des incohérences dans la prestation de services, des lacunes et une grande lourdeur administrative. Depuis avril 2022, le soutien à l'emploi pour les personnes handicapées est confié à un groupe coopératif de 22 fournisseurs de services d'emploi pour personnes handicapées, où une seule entité sans but lucratif met en lien les clients avec les fournisseurs en fonction des besoins¹³.

Ayant pour mission de créer des parcours positifs vers l'emploi pour les personnes ayant un handicap, la coopérative avenueNB fait appel à une planification axée sur l'humain et à la participation des employés. Elle coordonne le perfectionnement professionnel chez les organismes membres, facilite les partenariats intersectoriels pour répondre aux besoins divers de la clientèle, et surveille et évalue les programmes et les services afin d'assurer la qualité des résultats et la responsabilisation.



Flandre (Belgique) : prestation visant les clients rencontrant des obstacles multiples et les groupes d'inclusion

Comme le prévoit son nouveau mandat, le VDAB explore différentes stratégies pour mieux aider les personnes « inactives professionnellement », c'est-à-dire sans emploi, sans prestations de chômage et sans obligations auprès de l'organisme d'assurance-emploi (p. ex., les jeunes qui ne sont pas aux études, en emploi ou en formation, les personnes détenues, les personnes recevant des prestations de maladie et d'invalidité, et les locataires de logements sociaux). Il cherche notamment à tirer parti des enquêtes européennes sur le marché du travail et à former des partenariats avec des organismes qui servent ces groupes de personnes, comme les petites associations locales et les caisses d'assurance-maladie. Le VDAB fournit aussi divers services aux clients ayant des troubles médicaux ou psychologiques ou en situation de handicap afin de les aider à acquérir de l'expérience de travail et à trouver un emploi.

Soutien à l'emploi pour les demandeurs d'emploi

Services d'interprètes sans frais (p. ex., en langue des signes), remboursement des frais d'adaptation des outils de travail ou des vêtements (p. ex., affichage en braille ou chaussures de sécurité orthopédiques) et remboursement des frais de transport.

Primes de soutien de l'employeur

Le Département Werk en Sociale Economie (DWSE) verse une subvention à l'employeur dont l'employé présente des problèmes de santé ou un handicap ayant un effet sur son travail. Le VDAB rembourse également les frais engagés pour l'aménagement du lieu de travail (p. ex., monte-escalier).

Occasions de placement

Services locaux d'emploi subventionné

Placement auprès d'un employeur local en vue d'un travail adapté et d'un accompagnement professionnel. Après cinq ans, les participants sont graduellement intégrés au marché du travail normal (non subventionné) et se font accompagner tout au long de la transition.

Emploi sur mesure

Placement auprès d'une entreprise en vue d'un travail adapté et d'un accompagnement professionnel.

Activités professionnelles

Les personnes qui ne peuvent se prêter à aucune des activités susmentionnées peuvent effectuer des tâches simples quelques heures par semaine dans un organisme d'économie sociale (p. ex., magasin d'articles d'occasion).

Les immigrants peuvent recevoir une aide supplémentaire pour leur recherche d'emploi formation personnalisée, cours de néerlandais auprès de l'agence flamande d'intégration et mentorat pour élargir leur réseau en vue de décrocher un emploi.

Outre ces services, le VDAB envisage de nouvelles façons de collaborer avec les municipalités et les organismes locaux en vue d'adopter une approche plus axée sur le client et mieux intégrée pour offrir aux personnes les plus défavorisées un soutien global et un parcours de services coordonné.



Danemark : prestation pour les clients confrontés à des obstacles multiples et les groupes d'inclusion

Les municipalités sont chargées d'offrir des programmes et des services de réadaptation qui ciblent la clientèle se heurtant à de multiples obstacles à l'emploi. Ces services peuvent les aider à trouver un emploi, permanent et flexible ou à effectuer une transition vers la retraite anticipée.

Un réseau de spécialistes peut aider les clients à surmonter leurs obstacles personnels (sociaux ou de santé) et les épauler dans leur recherche d'emploi (p. ex., création de CV, préparation aux entrevues). La première étape consiste à participer à des rencontres de réadaptation avec un conseiller, un spécialiste de la santé et un conseiller de l'entreprise. Il s'agit alors d'élaborer collaborativement un plan de réadaptation et de travail sur mesure pour réintégrer le client sur le marché, à un poste qui répond à ses besoins et à ceux de l'employeur.

Les programmes de réadaptation peuvent durer jusqu'à cinq ans. Les clients ont également accès à un spécialiste de l'emploi attiré, distinct de l'équipe de réadaptation. Ce spécialiste fait le lien entre le demandeur d'emploi et différents lieux de travail. La réintégration sur le marché peut s'amorcer par un mandat à court terme de quelques heures par semaine, afin d'aider la personne à graduellement recommencer à travailler et à acquérir les compétences nécessaires à l'emploi.

Ce spécialiste fait le lien entre le demandeur d'emploi et différents lieux de travail.

La réintégration sur le marché peut s'amorcer par un mandat à court terme de quelques heures par semaine, afin d'aider la personne à graduellement recommencer à travailler et à acquérir les compétences nécessaires à l'emploi.

5

Soutien et engagement spécifiques à l'employeur

Définition

Devant le contexte de pénurie de main-d'œuvre, les organismes de SPE élargissent leur présence auprès des employeurs, souvent en fournissant des services de recrutement direct et de maintien en emploi.

Théorie du changement

Auparavant, les organismes de SPE agissaient principalement du côté de l'offre, s'assurant que les chercheurs d'emploi avaient les bonnes compétences et étaient prêts à travailler. Maintenant qu'il existe une pénurie de main-d'œuvre, ces organismes doivent considérer les employeurs comme des clients et les aider plus directement à trouver les bons talents.

Les employeurs reçoivent différents services, notamment en vue d'accéder aux groupes se heurtant à des obstacles sur le marché du travail, comme les personnes en situation de handicap ou de chômage prolongé. Les organismes de SPE peuvent fournir plusieurs services d'aide pour faciliter le placement de groupes vulnérables, par exemple en offrant gratuitement un soutien à l'intégration aux employeurs qui embauchent des personnes recevant une aide au revenu, ou en conseillant les employeurs quant au matériel et aux connaissances nécessaires pour engager une personne ayant une déficience physique.

Cette présence à la fois du côté de l'offre et de la demande promet d'être fructueuse, puisqu'elle permettra de se tourner vers les clientèles faisant face à des obstacles pour combler les besoins en talents des employeurs.

Facteurs de réussite

- Créer un cadre stratégique pour fournir des services aux employeurs, par exemple dans les secteurs en sous-effectif ou embauchant les personnes faisant face à des obstacles. Les organismes de SPE devront donc choisir une voie sans donner l'impression de choisir un camp.
- Développer les compétences des travailleurs des SPE pour appuyer les employeurs en reproduisant certaines des ressources que posséderait une agence de recrutement privée.
- Créer des normes de services aux employeurs (délais de réponse, taux de satisfaction, suivi des engagements)

Pratique prometteuse

Danemark : une approche intégrée

L'organisme danois responsable du marché du travail et du recrutement offre aux employeurs des services de recrutement coordonnés et intégrés.

Jobservice Denmark est un service de téléassistance national destiné aux grands employeurs avec de vastes besoins en recrutement, un guichet unique facilitant la collaboration entre les employeurs et les 94 centres d'emploi locaux du pays. L'aide offerte prend différentes formes :

- Présélection de candidats pour des postes spécialisés à divers endroits
- Perfectionnement et formation pour combler les déficits de talents
- Accords de coopération à long terme (recrutement, perfectionnement et maintien en poste)
- Coordination entre les entreprises et les centres d'emploi locaux

Les centres d'emploi locaux du Danemark emploient des conseillers en entreprise spécialisés qui nouent des relations avec les employeurs locaux pour mieux comprendre les besoins d'emploi et leur faire connaître les chercheurs d'emploi. Le rôle des conseillers consiste à visiter les employeurs, à analyser les postes vacants et à évaluer si un centre d'emploi peut contribuer à pourvoir ces postes. Par ailleurs, ces conseillers proposent un soutien spécialisé en favorisant l'emploi de membres de groupes ciblés (comme les personnes faisant face à plusieurs obstacles). Il arrive même qu'ils visitent des employeurs en apportant les CV de chercheurs d'emploi.

Les centres d'emploi locaux du Danemark emploient des conseillers en entreprise spécialisés qui nouent des relations avec les employeurs locaux pour mieux comprendre les besoins d'emploi et leur faire connaître les chercheurs d'emploi.

Australie : fournir des services d'emploi cohérents



En Australie, le ministère de l'Emploi et des Relations de travail s'emploie à fournir aux employeurs locaux et de moyenne à grande taille des services d'emploi cohérents pour répondre aux besoins associés à la pénurie de main-d'œuvre et de compétences. Puisque la prestation de ces services est confiée aux secteurs privé et communautaire, il importe d'assurer l'homogénéité, la qualité et la coordination des services offerts aux employeurs.

De plus en plus d'organismes australiens de SPE se consacrent aux employeurs. Sachant que beaucoup d'organismes fournisseurs sont gérés par des personnes qui maîtrisent moins les services aux employeurs, l'idée est de former et d'outiller les intervenants de première ligne pour qu'ils puissent déterminer les employeurs adéquats, comprendre les besoins et les difficultés des employeurs, et adapter la formation et le perfectionnement des demandeurs d'emploi pour qu'ils puissent décrocher un emploi stable. Une fois la relation établie avec les employeurs, les intervenants sont invités à continuer de nouer de solides liens de confiance pour fidéliser la clientèle et générer des recommandations. La capacité à trouver et à créer des possibilités d'emploi inédites pour les demandeurs d'emploi se heurtant à de multiples obstacles représente une compétence importante.

Flandre (Belgique) : des services de recrutement en réponse à la pénurie de main-d'œuvre

La Flandre (Belgique) fournit gratuitement des services de recrutement spécialisés aux employeurs des secteurs en proie à un manque de main-d'œuvre. Ces programmes visent à fournir des services-conseils sectoriels et en ressources humaines de sorte que les employeurs soient en mesure de recruter, de maintenir en poste et de perfectionner du personnel.

Parallèlement, les SPE de la Flandre travaillent directement avec les employeurs pour soutenir la réorientation et le placement des personnes se heurtant à plusieurs obstacles et peu spécialisées en recourant à diverses stratégies de subventions stages et aide au reclassement.

Parallèlement, les SPE de la Flandre travaillent directement avec les employeurs pour soutenir la réorientation et le placement des personnes se heurtant à plusieurs obstacles et peu spécialisées en recourant à diverses stratégies de subventions stages et aide au reclassement.

Allemagne : soutien et garanties de service pour les employeurs



Le service à l'employeur du Bundesagentur für Arbeit (BA) allemand confie à certains employés la gestion des comptes clients, ce qui comprend le recrutement, l'après-placement et une aide administrative (p. ex., mesures particulières d'inclusion sur les lieux de travail, services de réadaptation, gestion des stagiaires, soutien financier et offres de qualification). Offert dans plus de 156 bureaux d'emploi, le service à l'employeur garantit une réponse dans les 48 heures suivant le dépôt d'une demande ou d'une offre d'emploi. Après le premier contact, l'employeur se voit attribuer un gestionnaire de compte chargé de trouver des candidats qualifiés et de faire le point à mi-parcours sur l'évolution des besoins. Salons d'emploi, visites ciblées, événements de réseautage et soutien lorsqu'une entreprise traverse une crise sont autant de pratiques courantes.

Les employeurs de grande taille se voient offrir certains services supplémentaires, notamment une aide à la gestion des horaires réduits (lorsqu'un employeur diminue les heures de travail au lieu de licencier son personnel).



6

Une évaluation globale pour lever les obstacles à l'emploi

Définition

Les organismes de SPE recourent à des évaluations normalisées des besoins des demandeurs d'emploi de plus en plus perfectionnées afin de fournir un soutien personnalisé.

Théorie du changement

On estime qu'il est indélicat de classer les personnes selon des groupes (p. ex., travailleur ou chômeur), voire des sous-groupes. Les clients ne veulent pas se sentir stigmatisés ou étiquetés. Chaque personne a des besoins qui lui sont propres et qui exigent le plus souvent des services personnalisés. Et lorsque les besoins sont définis plus précisément, le soutien offert est plus susceptible d'être utile, sans compter que les ressources sont plus efficacement attribuées aux personnes qui en ont le plus besoin.

Il s'avère également particulièrement utile d'agréger les données obtenues dans le cadre des évaluations des besoins, ce qui permet de dégager un portrait global et de mieux planifier. Autrement dit, on ne cherche pas à restreindre la latitude dont dispose le gestionnaire de cas, mais plutôt à lui fournir des outils statistiques supplémentaires.

Facteurs de réussite

- Atteindre le juste équilibre entre trop et pas assez d'information
- Extraire les données nécessaires pour orienter les décisions entourant les plans de services personnels
- S'attacher à améliorer continuellement les outils d'évaluation
- Mettre en place un système d'évaluation universel à l'échelle de l'écosystème qui couvre l'emploi et les mesures de soutien social
- Anonymiser et agréger les données pour faciliter la planification systémique
- Déployer un cadre d'apprentissage machine éprouvé et éthique pour éliminer les préjugés dans les évaluations

Pratique prometteuse

Ontario (Canada) : modèle de segmentation

Pour avoir une meilleure idée des besoins, l'Ontario utilise un modèle de segmentation statistique et des indicateurs clés recueillis en utilisant un outil d'évaluation commun. Lorsqu'elles sont combinées, les données peuvent servir à regrouper les clients en fonction du risque relatif de chômage de longue durée.

Les données recueillies se rapportent à la démographie, aux sources de revenus, aux obstacles à l'emploi, aux compétences et aux objectifs. Elles servent à déterminer les mesures de soutien appropriées, notamment en ce qui concerne l'aiguillage et la coordination des services. L'outil permet également de recueillir des données uniformes concernant les services d'emploi et l'aide au revenu. Il a été intégré aux systèmes de gestion des cas et des allocations.

Ce modèle vise à inciter par une contribution financière les fournisseurs à obtenir des résultats optimaux pour une vaste clientèle, particulièrement les personnes les plus en marge du marché du travail ou ayant le plus besoin d'un soutien accru et continu.

Ce modèle vise à inciter par une contribution financière les fournisseurs à obtenir des résultats optimaux pour une vaste clientèle, particulièrement les personnes les plus en marge du marché du travail ou ayant le plus besoin d'un soutien accru et continu.

7

Gestion du rendement et suivi de l'expérience client et des résultats

Définition

Là où les écosystèmes de SPE reposent sur des fournisseurs sous-traitants, les gouvernements adoptent différentes mesures pour ajuster au mieux le financement et la gestion des expériences et des résultats souhaités des clients, souvent en recourant à un cadre systématisé de gestion du rendement. Lorsque l'écosystème ne repose pas sur la participation de fournisseurs sous-traitants, les gouvernements améliorent les ressources de collecte de données et de gestion du rendement afin d'effectuer des analyses comparatives systémiques (bureaux locaux, programmes et services, et personnel).

Théorie du changement

Les gouvernements qui ont en main les données, renseignements, politiques et dispositifs contractuels nécessaires peuvent récompenser les résultats systématiquement satisfaisants et l'atteinte d'autres objectifs attendus. Ils peuvent aussi prendre des mesures auprès des fournisseurs dont le travail s'avère insatisfaisant, ou les congédier. En contrepartie, les incitatifs et récompenses aux fournisseurs qui donnent un bon service optimisent les résultats et l'innovation.

Dans le cas des écosystèmes sans sous-traitants, une bonne gestion du rendement profite à la réputation des bureaux locaux et régionaux. On cherche alors à créer des boucles de rétroaction sur ce qui fonctionne ou ne fonctionne pas quant aux services afin d'améliorer la responsabilisation systémique.

Facteurs de réussite

- Créer un cadre de rendement (avec les réseaux de fournisseurs) qui reflète les différents besoins et résultats de la clientèle. Dans certains cas, des fournisseurs sont récompensés parce qu'ils aident les clients à progresser dans leur cheminement vers l'emploi et l'autosuffisance
- Assurer la collecte de données sur l'ensemble de la chaîne de valeur (évaluations, planification, livrables, résultats), les données étant essentielles à l'amélioration continue des évaluations, des processus, des services, et des parcours clients
- Instaurer un système de conséquences appropriées, où les interventions correspondent au degré d'inexécution
- Rendre publics les rapports sur le rendement afin que les incitatifs de réputation pour les fournisseurs soient tangibles

Pratique prometteuse

Australie : un modèle de financement pour des services améliorés

Pour certains fournisseurs servant les demandeurs d'emploi qui ont les plus grands besoins, ce modèle de financement vise à favoriser l'amélioration des services sous-traités en vue d'offrir un soutien personnalisé à ces clients tout en assurant la viabilité des fournisseurs de services. Le paiement initial de base est intentionnellement plus élevé pour faciliter une intervention précoce. Suivent trois paiements fondés sur le rendement.

Des **paiements progressifs** sont versés pour améliorer tangiblement les perspectives des demandeurs d'emploi en leur fournissant des services intensifs et personnalisés. Ces paiements reflètent les ressources consenties pour préparer les clients à l'emploi, notamment pour réduire ou éliminer les obstacles professionnels et non professionnels. Les paiements sont faits selon des jalons souples, puisque chaque demandeur d'emploi a des besoins qui lui sont propres et demande des ressources différentes.

Les **paiements aux résultats** sont versés lorsqu'un demandeur d'emploi atteint 4, 12 et 26 semaines d'emploi. Le taux incitatif correspond à un éventail de résultats (p. ex., revenu d'emploi suffisant pour réduire ou éliminer l'aide au revenu, risque de chômage de longue durée).

Une **prime de chômage de très longue durée** est versée lorsqu'un demandeur d'emploi au chômage depuis plus de deux ans franchit les seuils de 12 ou de 26 semaines d'emploi¹⁴.

Danemark : des données systémiques accessibles

Le Danemark met à disposition du public une base de données sur les services d'emploi à Jobindsats.dk. Mise à jour chaque mois, elle contient des données sur les résultats pour l'ensemble des programmes et des municipalités, ce qui donne un portrait global des fournisseurs de services et de la population.

Cette base de données contient des statistiques sur un large éventail d'indicateurs pour les programmes et services actifs du marché du travail à l'échelle nationale, régionale et locale, ce qui facilite la comparaison entre les différents bureaux de SPE. Les municipalités peuvent également comparer leurs résultats à ceux de municipalités équivalentes.

Chaque mois, un rapport est publié sur chaque centre d'emploi à des fins de suivi et d'évaluation. On compare alors les centres d'emploi ayant des caractéristiques en commun (taille de la population, proportion de personnes âgées ou sans diplôme, nombre d'entreprises dans la région).



Royaume-Uni : mesurer le rendement en fonction de la clientèle

Le programme Restart est le tout premier modèle d'emploi du ministère du Travail et des Retraites à intégrer à sa gestion du rendement la mesure de la satisfaction client.

Les fournisseurs de services se doivent d'obtenir un taux de satisfaction global élevé, calculé d'après un sondage auprès d'un échantillon aléatoire de clients. Le résultat est comparé à celui des 12 autres régions géographiques en Angleterre et au pays de Galles. On cherche ainsi à s'assurer que les clients reçoivent des services régulièrement et sous de multiples formes, et profitent d'une expérience adaptée à leurs besoins et au contexte local.

Outre le taux de satisfaction de la clientèle, les fournisseurs doivent respecter sept normes de service axées sur différents éléments clés du parcours client, jusqu'à l'achèvement du programme.

Pour évaluer le rendement, le Ministère se sert de différentes données extraites des systèmes gouvernementaux et des conclusions des agents de conformité.

Les fournisseurs de services se doivent d'obtenir un taux de satisfaction global élevé, calculé d'après un sondage auprès d'un échantillon aléatoire de clients. Le résultat est comparé à celui des 12 autres régions géographiques en Angleterre et au pays de Galles.

Choix stratégiques et questions de conception émergentes

Les organismes de SPE qui transforment leurs programmes et leurs services doivent prendre beaucoup de décisions. Deloitte a dégagé sept grands ensembles de questions pour faciliter les choix stratégiques de modernisation.

Les études de cas dans la section précédente illustrent ces choix stratégiques qui sont interdépendants et agissent sur toutes les sphères du modèle de prestation des services d'emploi et de la chaîne de valeur. Il existe plusieurs façons pour les organismes de SPE d'incarner les tendances mondiales que nous avons mises en évidence.

Nous avons étudié ce qui se fait déjà dans différentes régions. À partir de ces observations et de nos recherches, nous proposons des questions clés à considérer pour chaque choix. En réfléchissant à leurs réponses et à leurs implications, les gouvernements peuvent trouver des pistes pour concevoir l'état futur souhaité et envisager la modernisation de manière plus globale.

1. Groupes de clients cibles et résultats

- Quels sont vos groupes de clients cibles?
- Pour ce qui est de votre clientèle, prenez-vous en compte la situation d'activité de tous les citoyens qui sont en âge de travailler? Disposez-vous de ressources suffisantes et de processus efficaces pour servir une clientèle plus large?
- Quels sont les résultats qui définissent le succès de vos divers groupes de clients?
- Si vous délaissiez la définition des groupes cibles en fonction de la situation d'emploi ou du statut de bénéficiaire de prestations d'aide au revenu, quels critères utiliseriez-vous?
- Comment pourriez-vous servir les employeurs et les mobiliser directement? Vous concentrez-vous sur les secteurs qui connaissent des pénuries de main-d'œuvre? Vous concentrez-vous sur les employeurs qui s'intéressent aux populations aux prises avec des obstacles?
- Par quels moyens pouvez-vous faciliter les contacts entre les clients se heurtant à des obstacles et les employeurs?
- Outre les liens avec le marché du travail, comment définissez-vous les résultats d'emploi (maintien des emplois, qualité des emplois, progrès vers la préparation au marché du travail, etc.)?

2. Portefeuille de services

- Quelle gamme de services faut-il mettre en place pour vos groupes de clients cibles et obtenir les résultats souhaités?
- Dans quelle mesure votre portefeuille devrait-il être variable?
- Comment pouvez-vous activer et adapter les portefeuilles de services pour aider les clients qui se heurtent à plusieurs obstacles (conseillers spécialisés, soutien en santé mentale, soutien financier ciblé, incitatifs à l'embauche, placements communautaires, etc.)?
- Comment pourrait-on mieux axer les portefeuilles de services sur la demande afin de répondre directement à la pénurie de main-d'œuvre en mobilisant les employeurs et les acteurs locaux du marché du travail?
- Comment pourrait-on concevoir les services aux employeurs afin d'inclure la création d'emplois et le jumelage emploi-travailleur, les services de recrutement, ainsi que l'analyse du marché du travail et de ses perspectives?
- Comment pouvez-vous mettre l'accent sur des moyens proactifs de réduire la pauvreté au travail et de favoriser l'avancement professionnel?
- Comment saurez-vous quelles interventions portent leurs fruits dans votre écosystème? Quelles boucles de rétroaction pouvez-vous créer?

3. Approche de la sélection des services

- Comment déterminez-vous les besoins et le parcours des clients?
- Comment déterminez-vous l'intensité des services (fréquence, quantité, degré de participation de fournisseurs ou d'agences multiples, niveau nécessaire de coordination des services)?
- Comment les ressources sont-elles affectées à la satisfaction des besoins variables?
- Si les services sont impartis, comment assurez-vous l'uniformité des modalités d'admission, d'évaluation et de détermination des services à l'échelle du système? Comment consignez-vous les données pour faciliter la planification systémique? Comment arrivez-vous à l'échelle voulue pour les investissements numériques nécessaires? Comment favorisez-vous l'innovation systémique?
- Comment élargirez-vous vos évaluations des besoins de manière à tenir compte non seulement du profil d'emploi, mais aussi des obstacles à l'emploi (motivation, situation et état de santé de la personne)?
- Une fois que vous aurez déterminé ces besoins, votre écosystème sera-t-il en mesure d'y répondre, sur le plan quantitatif et qualitatif?
- Comment pouvez-vous établir une approche d'évaluation universelle des besoins qui donne la priorité aux clients et évite l'« écrémage » (aider surtout les personnes les plus faciles à placer)?
- Comment pouvez-vous utiliser au mieux des questionnaires de cas pour déterminer de quels programmes et de quelles ressources le client aurait besoin pour avoir un emploi?
- Comment pouvez-vous centraliser votre approche d'évaluation des besoins? Devriez-vous confier ce mandat aux fournisseurs?

4. Stratégie numérique et combinaison de canaux

- Quelle est votre stratégie numérique : le numérique par choix ou le numérique d'abord?
- Quelle est l'étendue de la prestation numérique?
- À qui les services numériques autogérés s'adresseraient-ils (aux personnes ayant déjà un emploi, aux personnes sous-employés cherchant de l'aide au perfectionnement professionnel ou à la recherche d'emploi, etc.)?
- Comment pouvez-vous incorporer des outils d'aide à la navigation spécialisés (conavigation, ligne d'assistance numérique, etc.)?
- Pouvez-vous adopter des plateformes numériques interactives et centralisées afin d'uniformiser l'expérience et de maximiser les économies d'échelle pour le soutien en ligne? Laissez-vous plutôt les fournisseurs s'occuper de l'innovation numérique, en ouvrant la porte à un élargissement ultérieur des services numériques concluants?
- Pouvez-vous établir une stratégie de segmentation par canaux visant à ce que les services intensifs soient fournis en priorité aux clients qui en ont le plus besoin?
- Comment assurez-vous, d'une part, l'accès équitable pour les clients qui se heurtent à des obstacles et, d'autre part, l'équilibre entre les canaux numériques et les canaux physiques?

5. Stratégie de partenariats

- Comment répartissez-vous les rôles et les responsabilités entre les acteurs des services d'emploi? Dans votre écosystème, qui est le mieux placé pour faire quoi?
- Vos fournisseurs de services demandent-ils plus de responsabilités? Leurs demandes sont-elles étayées par des données et des éléments probants?
- Comment déterminez-vous quels services sont fournis à l'interne plutôt que sous-traités (intensifs ou spécialisés)?
- Comment pouvez-vous arrimer la planification aux ressources des réseaux de fournisseurs locaux (bureaux régionaux, municipalités, sous-traitants principaux d'une zone de desserte)?
- Comment pouvez-vous instaurer des processus qui permettent l'approche "pas de mauvaise porte" des services, de sorte que les citoyens puissent obtenir des évaluations des besoins et de l'aiguillage vers les services auprès d'un organisme de SPE central, en ligne, ou auprès d'un organisme gouvernemental connexe?



6. Intendance de l'écosystème

- Quel degré d'autonomie devriez-vous accorder aux fournisseurs de services? Les fournisseurs de services les plus efficaces auront-ils droit à plus d'autonomie?
- Souhaitez-vous adopter un modèle plus normatif pour mieux contrôler la qualité du travail des fournisseurs? Quel équilibre viserez-vous entre l'autonomie des fournisseurs et la définition des activités et services requis?
- Par quels mécanismes de gestion du rendement pourrait-on favoriser de meilleurs résultats et une meilleure adéquation avec les besoins des clients?
- Votre modèle prévoira-t-il des primes de rendement? Quelles mesures incitatives instaurerez-vous pour atténuer l'écrémage et assurer l'adéquation des services (nature et intensité) avec les besoins des populations qui se heurtent à des obstacles?
- Quels indicateurs de rendement axés sur le client pouvez-vous établir afin d'améliorer l'expérience client (notation par étoiles, sondages de rétroaction, etc.)?

7. Participation des employeurs

- Quelles sont les mesures de soutien que les employeurs demandent? Quelles sont les mesures de soutien dont les employeurs ont besoin?
- Dans quelle mesure vous occupez-vous d'activités dans lesquelles les employeurs devraient investir directement (p. ex., aider les travailleurs, en poste ou non, à acquérir les bonnes compétences)?
- Quels principes suivrez-vous pour décider des mesures de soutien à établir et des employeurs et secteurs à soutenir?
- Comment évitez-vous que vos mesures de soutien procurent un avantage concurrentiel indu aux employeurs?

Le rôle de Deloitte dans la modernisation des services d'emploi

Deloitte est un fournisseur de services de premier ordre dans les domaines de l'audit, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers. Nous sommes également leader mondial en ce qui concerne la modernisation du soutien public à l'emploi et des services sociaux et à la personne. Dans le cadre de leur mission, nos milliers de professionnels aident les gouvernements et leurs partenaires de prestation à améliorer les services et les résultats pour les employeurs, les travailleurs, les chercheurs d'emploi et les personnes qui voient leur participation au marché du travail et à la vie sociale entravée par une multitude d'obstacles complexes. Nous aimons le travail que nous faisons et l'influence que nous exerçons.

Collaborateurs et personnes-ressources locales de Deloitte

Josh Hjartarson

Leader mondial, Services sociaux et à la personne
jhjartarson@deloitte.ca

Beth McGrath

Leader mondiale, Secteur public
bmcgrath@deloitte.com

Florian Spiegel

Allemagne
fschumacher@deloitte.de

Jeroen Van Eeghem

Belgique
jvaneeghem@deloitte.com

Alia Kamlani

Canada
akamlani@deloitte.ca

Andreas Nikolajsen

Danemark
anikolajsen@deloitte.dk

Nicole Overley

États-Unis
noverley@deloitte.com

Michel Sebbane

France
MSebbane@deloitte.fr

Ita Langton

Irlande
ilangton@deloitte.ie

Marie Doyle

Irlande du Nord
mdoyle@deloitte.co.uk

Shargil Ahmad

Moyen-Orient
ssahmad@deloitte.com

Adithi Pandit

Nouvelle-Zélande
apandit@deloitte.co.nz

John Schattorie

Pays-Bas
JSchattorie@deloitte.nl

Ewa HerbiK Piszczako

Pologne
ehpyszczako@deloittece.com

Stephane Laffly

Royaume-Uni
slaffly@deloitte.co.uk

Kim Hallenheim

Suède
khallenheim@deloitte.se

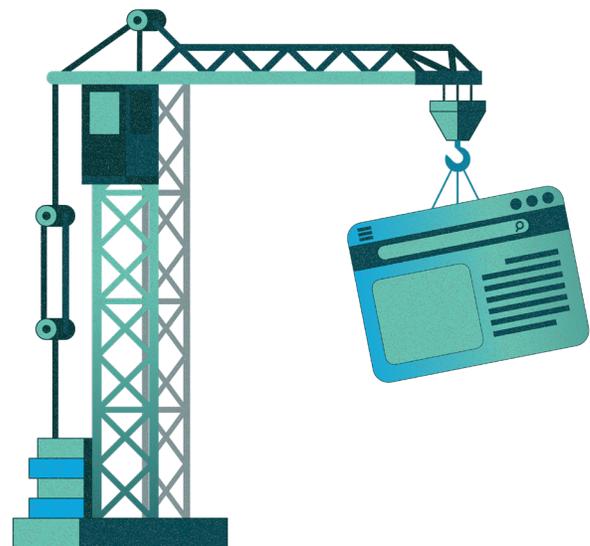
Bibliographie

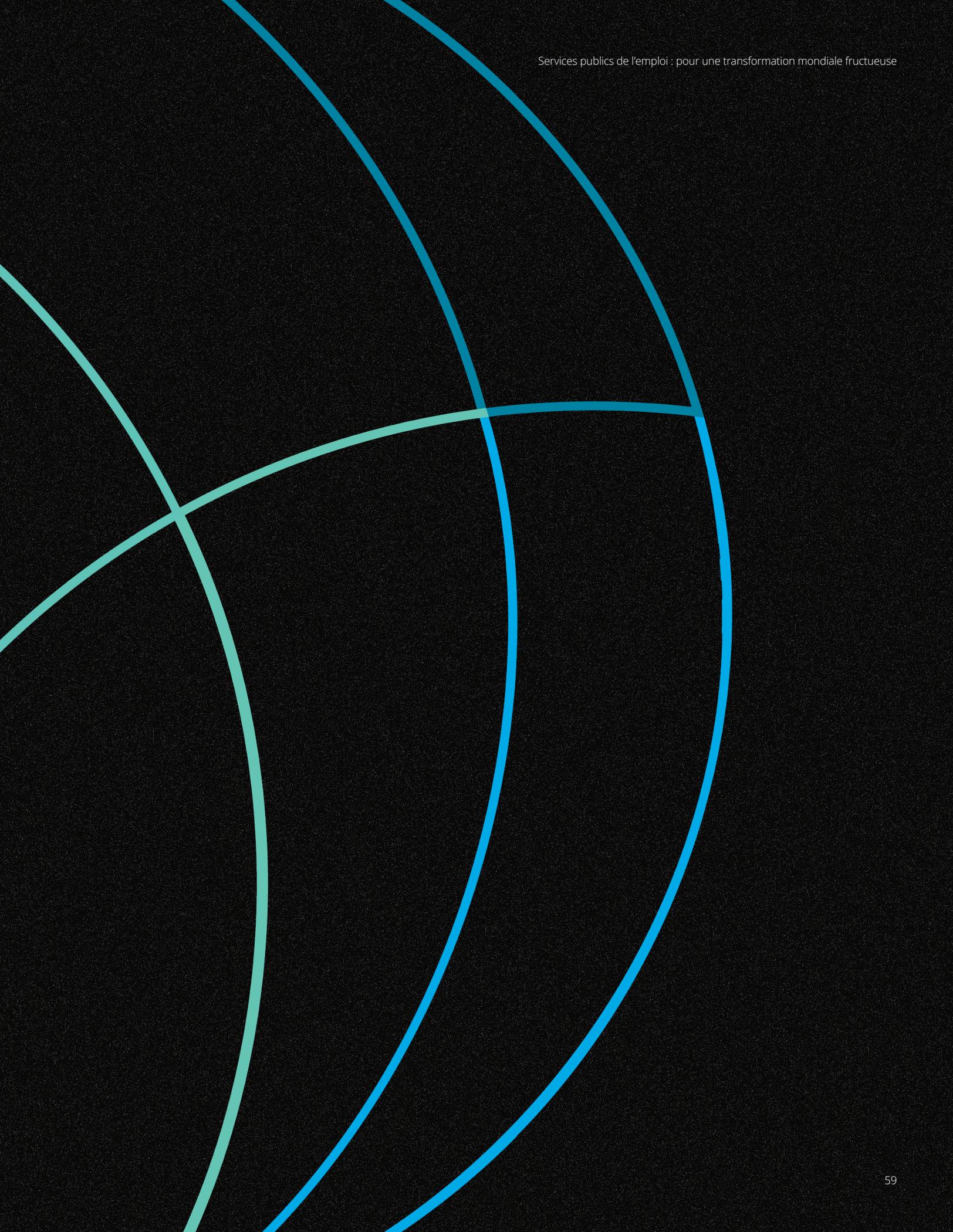
- Berthoud, Roger. 2003. *Multiple Disadvantage in Employment A Quantitative Analysis*. Institut de recherche sociale et économique, Université d'Essex.
- Bureau international du Travail, 2019. [Femmes et hommes dans l'économie informelle un panorama statistique](#).
- Bureau international du Travail, 2022. [World Employment and Social Outlook Trends 2022](#).
- Centre canadien de politiques alternatives, 2022. [Persistent Inequality Ontario's Colourcoded Labour Market](#).
- Deloitte Centre for Government Insights, 2020. [Government Jobs of the Future What Will Health and Human Services Work Look Like in 2025 and Beyond?](#) Deloitte Insights.
- Forum économique mondial, 2017. [Skill, Reskill, Prepare How to FutureProof Your Career and Thrive in the New Economy](#).
- Forum économique mondial, 2022. [The future of jobs report 2022](#).
- Forum économique mondial, 2022. [The Good Work Framework A Global Framework for Good Work](#). Consulté le 29 mars 2023.
- Gouvernement de l'Ontario, 2019. [Vers une transformation des services d'Emploi Ontario](#). Salle de presse de l'Ontario. Consulté le 27 mars 2023.
- Ministère de l'Emploi et des Relations de travail (DEWR), 29 juillet 2010. [National Quality Framework](#). Consulté le 10 avril 2023.
- Gouvernement du Nouveau-Brunswick, 2022. [Un nouveau modèle de prestation de services vise à améliorer les services d'emploi offerts aux personnes ayant un handicap](#). Communiqué du 21 avril.
- OCDE, 2013. [Panorama des pensions 2013 les indicateurs de l'OCDE et du G20](#). Éditions OCDE, Paris.
- OCDE, 2017. « [Évolution démographique](#) », dans [Panorama de la santé 2017 les indicateurs de l'OCDE](#). Éditions OCDE, Paris.
- OCDE, 2018. [The Future of Social Protection What Works for Nonstandard Workers?](#)
- OCDE, 2021. [What Happened to Jobs at High Risk of Automation?](#), documents de travail de l'OCDE sur les questions sociales, l'emploi et les migrations.
- OCDE, 2022. [Diversity at work Making the most out of increasingly diverse societies](#).
- OCDE, 2022. [Tackling Longterm Unemployment The Role of Activation Policies](#). Perspectives de l'emploi de l'OCDE 2022, 103143.
- Organisation mondiale de la Santé, 2022. [Vieillesse et santé](#). Consulté le 1^{er} mars 2023.
- Salesforce, 2022. [Global Digital Skills Index 2022](#). Consulté le 26 mars 2023.
- Thomas, Douglas, et John Seely Brown, 2011. *A New Culture of Learning Cultivating the Imagination for a World of Constant Change*, CreateSpace.
- Wallinder, Yvla et Ida Seing, 2022. « When the Client Becomes Her Own Caseworker Dislocation of Responsibility through Digital SelfSupport in the Swedish Public Employment Service ». *Sozialer Fortschritt*.



Notes de fin

1. Salesforce. 2022. [Global Digital Skills Index 2022](#). Consulté le 26 mars 2023. Ce manque de compétences numériques a un coût. Selon une étude récente de RAND Europe commandée par Salesforce, environ 14 pays du G20 risquent de passer à côté d'une croissance cumulative du PIB de 11,5 billions de dollars américains si l'écart de compétences n'est pas comblé. L'étude, réalisée entre novembre et décembre 2021, portait sur 23 000 travailleurs âgés de 18 à 65 ans dans 19 pays.
2. OCDE. janvier 2021. [What Happened to Jobs at High Risk of Automation?](#), documents de travail sur les questions sociales, l'emploi et les migrations. L'OCDE estimait que 14 % des emplois étaient à risque élevé d'automatisation (Nedelkoska et Quintini, 2018). Ces estimations variaient considérablement d'un pays à l'autre (de 6,5 % des emplois en Norvège à 34,6 % en République slovaque) ainsi que d'un emploi à l'autre (allant de 1,1 % pour les cadres, hauts fonctionnaires et législateurs à 50,1 % pour les assistants à la préparation des aliments). Le risque d'automatisation était généralement plus haut pour les emplois du secteur manufacturier et de l'agriculture, mais il demeure élevé pour les emplois dans plusieurs secteurs de services, tels que les services postaux et de messagerie, le transport terrestre et les services alimentaires.
3. Wallinder, Yvla et Ida Seing, 2022. « When the Client Becomes Her Own Caseworker Dislocation of Responsibility through Digital SelfSupport in the Swedish Public Employment Service ». *Sozialer Fortschritt*, vol. 71, p. 405-423.
4. OCDE. 2018. [The Future of Social Protection What Works for Nonstandard Workers?](#) Bureau international du Travail 2019, [Women and Men in the Informal Economy A Statistical Picture](#). En moyenne, le travail non traditionnel représente 35 % du PIB dans les pays à revenus faibles et intermédiaires, contre 15 % dans les économies avancées. Dans l'ensemble des pays membres de l'OCDE, en moyenne 16 % de la population active est composée de travailleurs autonomes, et 13 % des employés salariés ont un contrat temporaire. Les travailleurs temporaires ont souvent du mal à cumuler le nombre d'heures de travail minimal pour avoir droit aux avantages sociaux, et les travailleurs autonomes sont souvent couverts uniquement par un régime de base.
5. Forum économique mondial, 2022. [The Good Work Framework A Global Framework for Good Work](#). Consulté le 29 mars 2023. L'emploi atypique gagne en popularité au cours des cinq prochaines années, près de 41 % des entreprises prévoient augmenter leur recours à des sous-traitants temporaires pour réaliser certaines tâches spécialisées.
6. Forum économique mondial, 2022. [The Good Work Framework A Global Framework for Good Work](#).
7. Bureau international du Travail 2022. [World Employment and Social Outlook Trends 2022](#). Le recours constant au travail temporaire peut nuire au développement des compétences et à l'innovation, ce qui a des répercussions non seulement sur les travailleurs et les entreprises, mais aussi sur la croissance de la productivité à long terme de l'économie. En outre, la segmentation des marchés du travail peut contribuer à élargir l'écart entre les employés permanents, qui bénéficient de conditions de travail et d'avantages sociaux plus avantageux, et les employés temporaires, qui ont de moins bonnes conditions et sont généralement dans une situation de plus grande vulnérabilité, à tâches égales. De telles conditions peuvent se traduire par une instabilité d'emploi et du chômage, puisqu'un segment sera touché de manière disproportionnée par les ajustements économiques.
8. Thomas Douglas et John Seely Brown, 2011. *A New Culture of Learning Cultivating the Imagination for a World of Constant Change*, CreateSpace.
9. Forum économique mondial, 2017. [Skill, Reskill, Prepare How to FutureProof Your Career and Thrive in the New Economy](#). Forum économique mondial, 2022. The future of jobs report 2022.
10. Organisation mondiale de la Santé, 2022. [Vieillesse et santé](#). D'ici 2030, une personne sur six dans le monde sera âgée de 60 ans ou plus. Cette tranche de la population qui représentait 1 milliard en 2020 passera à 1,4 milliard. D'ici 2050, elle atteindra 2,1 milliards. Quant aux personnes âgées de 80 ans et plus, leur nombre devrait tripler entre 2020 et 2050 pour atteindre 426 millions.
11. OCDE, 2013. [Panorama des pensions 2013 les indicateurs de l'OCDE et du G20](#). En moyenne, dans les pays de l'OCDE, la proportion de la population âgée de plus de 65 ans est passée d'un peu moins de 9 % en 1960 à 17 % en 2015, et devrait continuer à augmenter pour atteindre 28 % en 2050. Dans plus des deux tiers des pays de l'OCDE, au moins le quart de la population aura plus de 65 ans en 2050. À mesure que les populations vieillissent, le bassin potentiel de main-d'œuvre devrait diminuer. Dans l'ensemble des pays de l'OCDE, il y avait en moyenne un peu plus de quatre personnes en âge de travailler (15 à 64 ans) pour chaque personne de 65 ans et plus en 2012. Au cours des 40 prochaines années, on s'attend à ce que ce taux (4,2) soit réduit de moitié à 2,1 en moyenne.
12. Berthoud, Roger, 2003. *Multiple Disadvantage in Employment A Quantitative Analysis*. Institut de recherche sociale et économique.
13. Gouvernement du Nouveau-Brunswick, 2022. [Un nouveau modèle de prestation de services vise à améliorer les services d'emploi offerts aux personnes ayant un handicap](#). Communiqué du 21 avril.
14. Ministère de l'Emploi et des Relations de travail. [National Quality Framework](#). DEWR, consulté le 10 avril 2023.







À propos de Deloitte

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d'autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées dans différents secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500^{MD} par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos

Notre raison d'être mondiale est d'avoir une influence marquante. Chez Deloitte Canada, cela se traduit par la création d'un avenir meilleur en accélérant et en élargissant l'accès au savoir. Nous croyons que nous pouvons concrétiser cette raison d'être en incarnant nos valeurs communes qui sont d'ouvrir la voie, de servir avec intégrité, de prendre soin les uns des autres, de favoriser l'inclusion et de collaborer pour avoir une influence mesurable.

Pour en apprendre davantage sur les quelque 330 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 11 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur [LinkedIn](#), [Twitter](#), [Instagram](#) ou [Facebook](#).

© Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.
Conçu et produit par l'Agence | Deloitte Canada. 23-7287154