



Conférence du Dialogue entre SPE

« Gestion de la qualité: professionnalisme des conseillers en emploi »

(Bruxelles, 17 – 18 avril 2013)

Note de synthèse

Introduction

L'assurance qualité est un des thèmes au cœur du document concernant la stratégie 2020 pour les SPE, adopté par le réseau des directeurs de SPE (HOPES) en 2012. Elle implique, outre les améliorations permanentes et la personnalisation des services dispensés aux demandeurs d'emploi, une demande accrue d'orientation et le renforcement des partenariats avec les autres acteurs du marché du travail en vue de parvenir à une insertion durable et une bonne adéquation entre l'offre et la demande d'emplois. Ces priorités font écho à celles du Paquet Emploi qui invitait les SPE à se transformer en « agences de gestion des transitions » remplissant une nouvelle mosaïque de fonctions « actives » et « passives ».

Depuis son lancement en 2010, les activités du Dialogue entre SPE ont souligné l'importance du rôle joué par les conseillers en emploi pour atteindre des résultats positifs en matière d'insertion et d'affectation efficace des ressources. Ils sont les agents de la personnalisation réussie des parcours et de l'orientation vers des mesures appropriées par le biais de l'élaboration et du suivi des plans d'action personnalisés. Ils sont également tenus d'assurer des interactions effectives avec les autres prestataires et services. Ce sont donc de leurs compétences - qualifications, connaissances et comportements - que dépend l'efficacité de la prestation de services par les SPE.

La conférence s'appuie directement sur le [document analytique](#) relatif aux profils professionnels et à la formation des conseillers en emploi préparé en 2012. Le document a révélé qu'en dépit de la diversité des modèles de fonctionnement et du degré de diversification dans les profils professionnels des conseillers des SPE, un ensemble commun de compétences fondamentales se dessine pour les conseillers en emploi. Ces compétences comprennent la maîtrise des techniques d'entretien, l'aptitude à orienter, l'évaluation et l'appariement, la pratique des réseaux, la connaissance de la réglementation et des tendances du marché du travail, ainsi que l'accompagnement des demandeurs d'emploi. Des représentants de 22 SPE, de la Commission européenne, du Réseau européen pour la politique d'orientation tout au long de la vie et des universitaires ont participé à la conférence. Les trois questions présentées ci-dessous ont structuré le débat.

Question directrice 1: Entrée dans l'emploi – Quels sont les principaux éléments et aspects à prendre en compte pour le recrutement et la formation initiale des conseillers des SPE?

Les conseillers en emploi doivent posséder un ensemble de compétences fondamentales – dont notamment un arsenal essentiel de compétences générales et spécialisées, complétées d'une connaissance approfondie des circonstances locales et nationales.



La capacité à orienter les demandeurs d'emploi, à résoudre les problèmes et les autres aptitudes personnelles sont particulièrement importantes. Il faut donc absolument identifier dès la phase de présélection les candidats possédant ces compétences – ou ayant au moins la capacité de les acquérir. En revanche, les compétences spécialisées, telles que les compétences en informatique ou la maîtrise d'une langue étrangère, et les connaissances propres aux SPE peuvent être acquises après l'embauche, si nécessaire.

Il faut tenir compte de divers facteurs lors de l'élaboration des profils des candidats à recruter dans un SPE particulier.

Il n'existe aucune approche universelle pour l'élaboration des critères de recrutement pour les conseillers en emploi. Les SPE doivent établir eux-mêmes leurs propres critères en tenant compte de la disponibilité et de la qualité de la main-d'œuvre disponible, de l'adéquation des systèmes nationaux d'éducation et de formation, du niveau de rémunération, des termes et conditions d'emploi et de la législation régissant les embauches.

Un certain nombre de SPE opèrent dans le cadre d'un régime général de recrutement dans la fonction publique, ce qui peut limiter leur flexibilité à recruter des conseillers ayant précisément le profil de compétences requis. Il faut donc attacher une attention privilégiée à la « préparation » des candidats par le biais de la formation initiale.

Les SPE requièrent des méthodes de recrutement adaptées et flexibles pour la sélection des conseillers.

Les méthodes traditionnelles de recrutement mettent généralement l'accent sur les qualifications universitaires et professionnelles des individus, les critères incluant parfois la maîtrise de langues étrangères, les compétences en informatique et l'expérience professionnelle antérieure. Cependant, divers exemples de SPE montrent comment une utilisation efficace des centres d'évaluation, des tests psychométriques et de la méthode de recrutement par simulation peuvent aider à capturer les capacités et les potentiels des candidats, en particulier leurs aptitudes personnelles qui sont essentielles pour leur mission.

La durée et le contenu de la formation initiale reflètent les différents niveaux d'éducation des recrues lors de leur entrée dans les SPE.

Globalement, moins le niveau préalable d'éducation est élevé, plus la formation initiale proposée est longue. Néanmoins, quelle qu'en soit la durée, la formation initiale la plus efficace conjugue une formation théorique formelle et un apprentissage ou une expérience professionnelle au poste de travail.

La formation initiale est généralement centrée sur le développement des compétences spécialisées et des connaissances spécifiques au SPE, telles que les informations sur le marché du travail, les cadres juridiques gouvernant les droits et les responsabilités, les options en matière de recrutement et de politique active du marché du travail, ainsi que la gestion des performances. La mesure dans laquelle la formation initiale tient compte des conditions du marché du travail local peut varier.



Le tutorat et l'encadrement sont des composantes essentielles.

La logique générale appliquée par les SPE est que les compétences générales/aptitudes personnelles sont souvent acquises au poste de travail au fil du temps, pas nécessairement - ou à un degré moindre - par le biais de la formation initiale. Cela est particulièrement le cas lorsque le développement de ces compétences générales est accompagné d'une supervision efficace et du soutien des collègues.

Le tutorat et l'encadrement sont souvent mentionnés parmi les aspects importants de la formation initiale et continue, non seulement pour soutenir les nouvelles recrues, mais aussi pour les aider à acquérir les compétences générales et les aptitudes personnelles que leur mission requiert.

Du point de vue de la prestation des formations, une connaissance approfondie et une expérience directe du poste de conseiller en emploi sont une condition préalable essentielle que doivent remplir les tuteurs et les formateurs (ainsi que les directeurs). De plus, le recours aux tuteurs peut être un moyen efficace de développer la carrière et de maintenir la motivation des conseillers en emploi qui ont déjà une vaste expérience en la matière - notamment ceux qui souhaitent progresser professionnellement, mais sans gravir directement les échelons hiérarchiques.

Question directrice 2: Quels sont les dispositifs d'apprentissage et d'amélioration permanente soutenant la formation professionnelle continue (FPC)?

La FPC est particulièrement importante pour la « gestion des talents » – pour permettre aux individus en poste de donner le meilleur d'eux-mêmes et encourager les progrès de ceux qui ont les plus grands potentiels.

La plupart des SPE ont mis en place des dispositifs de FPC, prenant souvent la forme d'un nombre minimal de journées de formation à effectuer par an. Néanmoins, ce processus est souvent perçu comme le strict minimum et devrait être complété par des mesures encadrant et soutenant la FPC à travers tout le SPE. Les exemples de bonne pratique comprennent les profils de compétences et les plans de développement personnels inclus dans des processus d'évaluation structurés et réguliers. Il faut que la formation reflète directement et explicitement les situations professionnelles individuelles, les tâches à effectuer et les compétences requises. Il faudrait également que l'évaluation de la FPC et les acquis de l'apprentissage soit directement connectés à travers le processus d'examen - créant ainsi un « cercle vertueux ».

Il faudrait idéalement offrir un ensemble d'opportunités de FPC répondant aux différents besoins, contextes, styles et motivations.

Les exemples d'opportunités de FPC comprennent: une filière universitaire spéciale pour les agents des SPE; un programme glissant de détachement de personnels expérimentés des SPE pour les affecter dans une équipe interne de formateurs; et des modes d'apprentissage hybrides - conjuguant une expérience pratique avec des études et notamment l'auto-évaluation et l'évaluation des supérieurs hiérarchiques. Une formation au poste de travail particulièrement efficace combine le tutorat et l'encadrement, l'apprentissage entre pairs et l'utilisation d'ateliers portant sur des cas rencontrés. On peut également utiliser les TIC et les e-communications comme plateformes pour un



apprentissage et une dissémination efficaces, y compris les intranets pour les questions les plus fréquentes, les modules de bonne pratique et les forums de discussion. Le Fonds social européen est une importante source de financement pour soutenir ces initiatives.

La promotion de la FPC et la participation des conseillers (très occupés) sont essentielles et les activités de soutien de la FPC comprennent la généralisation d'une culture de la formation au sein de l'organisation (d'où l'importance du rôle des dirigeants); un processus d'évaluation structuré; un cheminement de carrière pour les conseillers; l'offre de tutorat et de coaching; et des opportunités d'apprentissage formel et informel, y compris des systèmes d'accréditation externe.

Question directrice 3: Les concepts de dotation en personnel et le rôle des cadres – quelles sont les conséquences de la diversité des groupes de demandeurs d'emploi et de l'évolution des exigences?

La gestion de la diversité est un aspect primordial en ce qui concerne tant le personnel que les demandeurs d'emploi – bien géré, un encadrement diversifié apporte une valeur ajoutée.

Les exemples de stratégies utilisées pour gérer un personnel d'origines diverses comprennent: les programmes de gestion des talents visant à s'assurer que les cadres reflètent la composition de l'ensemble des personnels du SPE; une certaine flexibilité dans l'aménagement du temps de travail tout au long de la vie active pour faciliter la rétention du personnel (et de leurs compétences); la formation continue pour améliorer les compétences professionnelles et générales (y compris l'efficacité personnelle et la capacité d'adaptation), alliée à des processus efficaces d'évaluation, peut concourir à la rétention du personnel, à la réduction de l'absentéisme et au final à l'amélioration des performances.

Répondre efficacement à une diversité de demandeurs d'emploi peut avoir un impact sur les résultats durables en termes d'activation et/ou d'insertion. Les approches adoptées par les SPE comprennent: la formation de tous les conseillers pour qu'ils puissent tous s'occuper des divers groupes de demandeurs d'emploi; le recrutement et la formation de personnels spécialisés; et le travail en partenariat ou la sous-traitance de services spécialisés. De nombreux SPE pratiquent la formation à la diversité qui peut prendre les formes suivantes: la sensibilisation aux différences culturelles, les méthodes d'évaluation pour les groupes ayant des capacités/besoins différents, le développement des compétences en communication du personnel et les moyens de faire face aux comportements agressifs. Les stratégies de recrutement peuvent aussi permettre de s'assurer que les agents des SPE reflètent mieux la population ciblée.

Les conseillers spécialisés des SPE peuvent aider à répondre aux besoins particuliers de certaines catégories.

Outre la formation dispensée à tous les conseillers, les SPE peuvent recruter ou former des agents pour certaines missions spécifiques telles que, par exemple, l'accompagnement des jeunes, des chômeurs de longue durée, des seniors, des handicapés, des membres de minorités ou des allophones, des Roms, des individus ayant des difficultés multiples (toxicomanie, victimes de violence), etc.



L'appariement des demandeurs d'emploi avec des conseillers spécialisés peut avoir un impact sur les ressources locales. Ainsi, par exemple, l'utilisation par un SPE d'un centre d'appels signifie que ceux dont ce n'est pas la langue maternelle sont en mesure d'accéder à des conseils dans leur propre langue où qu'ils soient.

Il ne faut pas sous-estimer l'importance du leadership pour le maintien et l'amélioration de la qualité des services de l'emploi en contact avec le public.

Les dirigeants efficaces des SPE – à tous les niveaux de gestion des SPE – doivent avoir une connaissance approfondie des missions des conseillers en emploi, ainsi que des compétences adaptables en matière de direction du personnel. De plus, les SPE sont des organisations sous pressions – la demande de services d'insertion augmente, leurs attributions changent et les ressources disponibles pour répondre aux besoins sont limitées. En termes de ressources humaines, les conséquences négatives potentielles sont la perte de satisfaction professionnelle, l'accroissement du stress et de l'absentéisme, ainsi que la dégradation du moral du personnel. Dans de telles circonstances, le rôle des dirigeants de SPE est essentiel pour gérer les demandes que reçoit le service tout en veillant aux « intérêts » de leur personnel.

Il faut que l'action des dirigeants soit focalisée tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des SPE.

A l'interne, l'action des dirigeants pour améliorer la qualité de l'emploi et la satisfaction professionnelle comprend donner le bon ton et établir une culture organisationnelle, considérer à la fois les structures (équipes plus réduites) et le contenu de l'emploi (plus de diversité dans les tâches), offrir une plus grande autonomie dans l'établissement des objectifs personnels des conseillers, mettre en place des programmes de développement personnalisés, investir dans l'utilisation des cadres comme tuteurs et offrir des itinéraires professionnels horizontaux et verticaux afin de proposer diverses opportunités d'avancement.

La fonction de dirigeant recouvre également la promotion des SPE à l'externe. Les contacts avec l'ensemble des parties prenantes, des demandeurs d'emploi et des citoyens pour que le travail des SPE soit reconnu et que leurs succès soient valorisés peuvent motiver le personnel et susciter leur fierté et leur engagement dans leur mission.

Les défis actuels et la marche à suivre

La conférence a mis en lumière plusieurs divergences et insuffisances auxquelles les SPE doivent remédier au fur et à mesure qu'ils progressent. Il faut en particulier signaler que les SPE présentent une grande diversité de critères d'embauche, de formation initiale et de FPC, qui rend difficile toute identification immédiate de normes communes pour la qualité des services personnalisés dispensés aux demandeurs d'emploi. Les SPE se demandent comment professionnaliser les compétences générales, telles que l'orientation des demandeurs d'emploi et la résolution de problèmes. Par ailleurs, certains SPE sont tenus de respecter des régimes rigides de recrutement dans la fonction publique, qui entravent leur capacité à identifier et à embaucher les candidats dont ils auraient besoin. Enfin, la gestion de la diversité est un aspect qui n'a pas été pleinement examiné, non seulement en ce qui concerne l'efficacité des pratiques des SPE, mais aussi



en termes d'établissement d'une compréhension commune des termes et des concepts liés à la diversité.

Pour l'avenir, les SPE auraient un intérêt partagé à développer le professionnalisme des conseillers en emploi et à identifier des pratiques communes en termes d'activité professionnelle, de compétences requises, de formation et de gestion des ressources humaines. Néanmoins, bien qu'il existe un accord général quant aux principales compétences dont les conseillers des SPE ont besoin, le développement d'un cadre commun des compétences et d'une qualification professionnelle spécifique nécessite encore des efforts. Il faudrait spécifier de manière plus détaillée les compétences de base et les niveaux de qualification qu'on pourrait ensuite appliquer dans les différents contextes de recrutement, d'admission et de formation des personnels des SPE.

Plus largement, un profil de compétences de base détaillé, adapté aux finalités, pourrait devenir le fondement d'une approche embrassant l'ensemble de la vie active des conseillers en emploi depuis le recrutement jusqu'au développement personnel et la planification de carrière. Cela permettrait de trouver les candidats compétents, que leurs compétences aient été acquises par le biais de l'éducation, de la formation ou de l'expérience professionnelle. Cela pourrait servir au fondement de l'avancement des conseillers en emploi en facilitant leur développement personnel (professionnel), ainsi que leur progression hiérarchique.

Pour en savoir plus sur la conférence du Dialogue entre SPE, cliquer [ici](#).