



RAPPORT FINAL – 21.10.2025

Évaluation de l'essai-pilote « Supported Employment »

Rapport élaboré sur mandat du Secrétariat d'État à
l'économie SECO

Impressum

Mode de citation recommandé

Auteur : Ecoplan
Titre : Évaluation de l'essai-pilote « Supported Employment »
Mandant : Secrétariat d'État à l'économie SECO
Lieu : Berne
Date : 21.10.2025

Organe de suivi

Aurélien Abrassart, SECO (jusqu'en septembre 2023)
Mario Ceppi, SECO
Martin Gasser, SECO (jusqu'en décembre 2020)
Geneviève Robert, SECO (à partir de septembre 2023)
Simon Röthlisberger, SECO

Équipe de projet Ecoplan

Fabienne Liechti
Urezza Caviezel
Michael Marti

Élaboré en collaboration avec Giuliano Bonoli, professeur à l'IDHEAP, Université de Lausanne

Le rapport reflète l'opinion de l'équipe du projet qui ne correspond pas nécessairement à celle du mandant ou de l'organe de suivi.

ECOPLAN AG
Forschung und Beratung
in Wirtschaft und Politik
www.ecoplan.ch
Monbijoustrasse 14
CH - 3011 Bern
Tel +41 31 356 61 61
bern@ecoplan.ch
Dätwylerstrasse 25
CH - 6460 Altdorf
Tel +41 41 870 90 60
altdorf@ecoplan.ch

Résumé

Contexte, objectifs et réalisation de l'évaluation

L'essai-pilote « Supported Employment » (SE) s'inscrit dans le cadre d'une série de mesures de la Confédération destinées à encourager le potentiel de la main-d'œuvre disponible en Suisse. Il a pour objectif d'aider les demandeurs d'emploi (DE) âgés de 50 ans et plus arrivant bientôt en fin de droits à intégrer le marché du travail sur le long terme. Cet essai-pilote s'attache en outre à vérifier si le concept de « Supported Employment » peut également être transposé dans l'assurance-chômage (AC). Son principe est le suivant : « first place, then train ». Autrement dit : d'abord le placement, ensuite un accompagnement ciblé sur le lieu de travail. À ce jour, ce concept a été adopté dans les domaines de l'assurance-invalidité (AI) et de l'aide sociale notamment, mais pas encore dans celui de l'AC. Cet essai-pilote a ainsi pour vocation d'étudier si cette approche peut également s'appliquer à l'AC, et plus spécifiquement au groupe cible des DE âgés de 50 ans et plus. Il s'articule autour de trois phases : la phase d'invitation et d'information, la phase de placement, et la phase d'accompagnement. À plusieurs égards, l'essai-pilote se distingue des mesures relatives au marché du travail conventionnelles (MMT) ; en effet, i) la participation au programme « Supported Employment » se fait sur une base volontaire, ii) tous les DE du groupe cible sont invités à y prendre part sans que l'ORP compétent ne les y assigne, iii) les coachs SE peuvent accompagner les participants même après leur embauche, voire au-delà de leur arrivée en fin de droits, et iv) même après l'embauche, des indemnités peuvent être versées aux employeurs et des mesures de formation peuvent être financées. Le but d'un tel essai-pilote est de tester la pertinence de telles mesures qui sortent du cadre législatif. Dans l'ensemble, douze cantons y ont pris part.

La présente évaluation montre la manière dont les acteurs perçoivent l'utilité de l'essai-pilote ainsi que l'effet concret d'une participation à la mesure sur l'intégration dans le marché du travail. Plusieurs données ont été collectées et évaluées à cet effet.

- Les participants ont été invités à répondre à un sondage en ligne 12 à 14 mois après le début de la mesure ; les non-participants ont fait de même dans les mêmes délais après l'envoi de l'invitation à participer. Le sondage a été mené jusqu'en juin 2025. Ainsi, tous les participants ont été sondés, qu'ils aient ou non participé à la mesure.
- Les coachs SE ont, eux aussi, été interrogés via un sondage en ligne et des groupes de discussion ont été mis sur pied afin d'approfondir certains aspects. Leur point de vue a été recueilli dans le cadre de l'élaboration du rapport intermédiaire de 2023.
- Les employeurs ont également donné leur avis par le biais d'un sondage en ligne et d'entretiens téléphoniques complémentaires. Le dernier sondage en ligne s'est déroulé en mars 2025. Les entretiens téléphoniques ont été menés pour élaborer le rapport intermédiaire.
- Le point de vue des services LMMT a été recueilli en juin 2023 via des entretiens téléphoniques avec les responsables du projet dans le but d'élaborer le rapport intermédiaire.
- Enfin, les données croisées issues des comptes individuels de la CdC, du registre des rentes, de la statistique de l'aide sociale et de PLASTA/SIPAC ont été analysées pour

connaître l'effet de la participation sur la réinsertion des DE. Disponibles fin 2023, ces données ont été utilisées pour élaborer le rapport final.

Caractéristiques générales relatives à l'essai-pilote

Les points suivants résument les caractéristiques générales relatives au déroulement de l'essai-pilote.

- **Invitation et participation** : jusqu'au moment de l'évaluation en juin 2025, 13 574 DE ont été invités à participer à l'essai-pilote « Supported Employment ». Sur l'ensemble de ces personnes, 17 % ont pris part à l'entretien d'information. Parmi ces dernières, 71 % ont décidé de participer à la mesure. Le taux de participation est resté relativement constant sur l'ensemble de la période étudiée, quoique avec des disparités au niveau cantonal. Les cantons ont transmis leurs invitations selon diverses méthodes, mais à compter de 2024, ils ont tous recouru au moins au courrier électronique. Certains ont en plus opté pour un envoi postal. Aucun lien n'a toutefois pu être établi entre le canal d'invitation (courrier électronique ou lettre) et les taux de retour ou de participation.
- **Prise d'emploi et situation des participants sur le marché du travail** : parmi les personnes qui avaient déjà mis fin à leur participation à la mesure au moment de l'évaluation, 57 % ont décroché au moins un poste pendant la mesure. À noter que ces données n'ont souvent pas pu être obtenues de manière exhaustive, car dans de nombreux cas les participants ont rompu le contact avec leur coach SE après leur prise d'emploi. Il est donc possible que davantage de postes aient été pourvus.
- **Durée de la mesure** : même les personnes qui ont trouvé un emploi pendant la durée de la mesure n'ont généralement pas été accompagnées pendant toute la période de la mesure (18 mois). Elles sont seulement 20 % à avoir utilisé la mesure dans sa totalité. Ainsi, 38 % des participants ont quitté la mesure plus tôt parce qu'ils n'avaient pas trouvé d'emploi avant l'échéance de la phase de placement de six mois. Les autres participants ont interrompu prématurément la mesure pour diverses raisons ; un tiers d'entre eux ont déclaré qu'ils n'avaient plus besoin d'être accompagnés.
- **Mesures de formation et indemnisations** : les mesures de formation et les indemnisations des frais des employeurs ont été utilisées dans certains cas dans le cadre de la mesure : 4 % des participants ont bénéficié de mesures de formation, tandis que des indemnisations ont été versées aux employeurs pour 7 % des participants.

Évaluation par les acteurs concernés

L'essai-pilote du point de vue des participants

L'essai-pilote a été évalué en recueillant le point de vue de 465 participants (retour de 39 %) et de 1118 non-participants (retour de 13 %) ainsi qu'en croisant les données des registres. Les principaux résultats sont résumés ci-dessous.

- **Atteinte du groupe cible** : les participants ont été rendus attentifs à la mesure par différents canaux : environ la moitié d'entre eux ont déclaré en avoir appris l'existence par leur conseiller en personnel ORP (ci-après « CP-ORP »). Cela met en évidence le rôle majeur qu'ils jouent dans la transmission des informations au groupe cible, alors que cette tâche n'était pas prévue dans le concept. Environ la moitié des personnes interrogées n'ayant pas participé à l'essai-pilote ont indiqué ne pas se souvenir d'avoir été informées de cette mesure. La participation est par ailleurs influencée par différents facteurs : les personnes plus âgées, les célibataires et les personnes qui ont un niveau de formation plus élevé ainsi que la nationalité suisse ont été davantage enclins à participer à la mesure. Il existe donc un certain effet de sélection. Étant donné le caractère facultatif de la mesure, on peut supposer que la motivation personnelle a également joué un rôle sur la probabilité de participer.
- **Évaluation de la mesure par les participants** : la majorité des participants ont évalué positivement l'essai-pilote, en particulier la phase de placement. Ils ont perçu les activités des coachs SE comme un soutien et ont jugé positivement l'influence de la mesure sur le succès de leur recherche d'emploi. La majorité des participants n'ont toutefois plus souhaité bénéficier d'un accompagnement après leur prise d'emploi. Lorsque c'était le cas, les coachs SE n'ont eu dans la plupart des cas aucun contact direct avec les employeurs, car les participants ne souhaitent pas que leur employeur soit informé de ce soutien.
- **Effet sur l'insertion dans le marché du travail** : un an après le début de la mesure, plus de la moitié des participants ont commencé à exercer une activité professionnelle. Ce pourcentage est plus élevé que chez les non-participants. On constate surtout que parmi ces derniers, une plus grande proportion perçoit une rente transitoire ou une autre rente. Cela pourrait être le signe d'un effet de sélection, en ce sens que les personnes ayant moins de chances de réussir à s'intégrer dans le marché du travail et de trouver d'autres sources de revenus sont plus susceptibles de ne pas participer à la mesure. En croisant les données des registres, on constate que dix mois après le début de la mesure, les participants ont davantage de chances de décrocher un poste que les personnes d'un groupe témoin comparable, formé de DE provenant de cantons qui n'ont pas pris part à l'essai-pilote.

L'essai-pilote du point de vue des coachs SE

Dans l'ensemble, les coachs SE ont évalué l'essai-pilote de manière très positive et considèrent le programme « Supported Employment » comme un soutien important pour les participants.

- **Collaboration entre les participants et les coachs SE** : les coachs SE ont constaté que les personnes qui se sont inscrites au « Supported Employment » répondaient au profil recherché. Certains obstacles n'ont toutefois pas permis d'atteindre la totalité du groupe cible. La lettre d'invitation a été jugée compliquée et l'invitation est parvenue trop tard. Les coachs SE recommandent de communiquer plus clairement et plus tôt. La lettre d'invitation a été modifiée dans ce sens en mars 2024 en tenant compte des conclusions du rapport intermédiaire.
- **Phase de placement** : la phase de placement nécessite souvent du temps pour rétablir l'état psychologique et la confiance en soi des participants avant qu'ils ne puissent se lancer

activement dans la recherche d'un emploi. Les coachs SE ont souligné la nécessité de pouvoir adapter la phase de placement selon les besoins individuels de chacun ; ils souhaitent davantage de flexibilité pour pouvoir prolonger cette phase au-delà des six mois, le cas échéant. En cas de prolongation, il faut veiller à ce qu'il reste suffisamment de temps pour la phase d'accompagnement. En effet, les coachs SE estiment que, si cette phase est prolongée, il faudrait pouvoir connaître la date butoir avant laquelle un poste doit être trouvé. Sur la base de ces conclusions, le rapport intermédiaire a prévu la possibilité de prolonger cette phase au cas par cas.

- **Phase d'accompagnement** : après leur prise d'emploi, de nombreux participants n'ont plus souhaité bénéficier d'un accompagnement actif. Les coachs SE estiment qu'il est important d'adapter le soutien aux besoins individuels et recommandent de poursuivre l'accompagnement, en particulier dans le cas de contrats à durée déterminée.
- **Accès au marché du travail et contact avec les employeurs** : les stratégies des coachs SE en matière de contact avec les employeurs varient, certains utilisant davantage leurs propres contacts personnels quand d'autres encouragent les participants à développer leurs propres stratégies de recherche. Les prises de contact avec les employeurs n'ont été établies qu'à la demande des participants, ceux-ci craignant d'être stigmatisés. Cela ne correspond pas tout à fait au concept de l'essai-pilote, qui prévoyait un contact actif avec les employeurs pendant la phase d'accompagnement. En règle générale, les employeurs n'ont pas non plus été impliqués activement dans la phase d'accompagnement, sauf en cas de conflits.
- **Mesures de formation et indemnisations des frais des employeurs** : les participants jugent ces instruments comme essentiels lors du processus de candidature, en particulier dans les petites entreprises ou dans les domaines nécessitant un niveau de qualifications moindres. Néanmoins, ils sont plutôt rarement utilisés étant donné que l'accompagnement sur le lieu de travail n'est souvent pas souhaité.

L'essai-pilote du point de vue des employeurs

En règle générale, les employeurs n'ont guère été impliqués dans la mesure, raison pour laquelle on ne dispose que de peu de données. Leur point de vue a toutefois été recueilli au moyen d'un sondage en ligne, soit 31 questionnaires remplis et 13 entretiens téléphoniques. De manière générale, les employeurs connaissaient peu la mesure ; ils ont partagé leurs expériences en particulier en ce qui concerne l'intégration et les prestations des participants.

- **Motivation et motifs d'embauche** : l'adéquation du profil des participants au poste à pourvoir est la condition la plus importante pour un engagement. Tandis que dans le sondage en ligne, la motivation et les compétences personnelles des participants ont été citées comme des critères d'embauche, il ressort des entretiens que le soutien à la fois financier et non monétaire apporté par le « Supported Employment » a, en réalité, constitué une incitation à l'embauche. Lors des entretiens, les employeurs ont aussi régulièrement mentionné comme motif d'embauche le fait qu'ils se sentent tenus d'assumer une partie de leur responsabilité sociale. Certains avaient déjà fait des expériences positives avec d'autres programmes ou avec le prestataire. Près de la moitié des employeurs interrogés ont indiqué

qu'ils auraient engagé la personne même sans le « Supported Employment », parce que son profil correspondait bien au poste. En revanche, certains employeurs qui n'étaient pas forcément convaincus de l'aptitude de la personne ne l'auraient pas embauchée sans le soutien de la mesure.

- **Expériences avec les participants** : la satisfaction des participants, leurs prestations et leur intégration au sein de l'entreprise sont très hétérogènes. Lors des entretiens, les employeurs ont souligné que ces trois éléments n'étaient guère liés à la conception et au cadre de l'essai-pilote, mais qu'ils étaient propres à chaque personne. Néanmoins, les employeurs sont convaincus que le travail en amont des coachs SE permet de renforcer l'appariement entre DE et postes à pourvoir.

Le point de vue des services LMMT

Impliqués dans l'acquisition de la mesure, les services de logistique des mesures de marché du travail (services LMMT) sont chargés de conclure les contrats avec les prestataires. En contact étroit avec eux, ils sont responsables de vérifier l'exhaustivité du monitoring. La principale motivation des cantons à participer à l'essai-pilote est de tester de nouvelles mesures et, en particulier, de pouvoir proposer une mesure pour les DE de plus de 50 ans.

- **Appréciation des procédures et des processus** : les services LMMT sont responsables de l'invitation envoyée aux DE pour participer à l'essai-pilote. Ils se sont basés sur une liste de DE transmise par le SECO. À cet égard, la charge de travail et la forme de l'invitation ont varié selon les cantons. Certains ont envoyé les invitations exclusivement par courrier électronique, tandis que d'autres ont adapté le canal utilisé et les ont transmises également par courrier postal, ce qui a entraîné un taux de réponses plus élevé. La charge de travail liée à l'envoi des invitations a été jugée plus importante que prévu par certains grands cantons, mais la plupart d'entre eux ont estimé que cette charge était acceptable.
- **Collaboration entre les différents services** : la collaboration entre les services LMMT, les prestataires, la porteuse du projet Association des offices suisses du travail (AOST) et le Secrétariat d'État à l'économie (SECO) a varié d'un canton à l'autre. Certains cantons ont entretenu des échanges réguliers avec les prestataires, contrairement à d'autres où il n'y a pratiquement pas eu d'échanges. Dans le cadre de l'essai-pilote, la plupart des cantons ont jugé pertinente l'organisation actuelle du projet avec l'AOST, estimant toutefois que celle-ci devrait jouer un rôle moindre en cas de transfert dans l'exploitation régulière. Les critiques ont porté sur le moment où on a dû décider de prolonger ou non l'essai-pilote, ce qui a entraîné des incertitudes quant au renouvellement du contrat avec les prestataires.

Conclusions et recommandations

L'essai-pilote a permis de mettre à l'épreuve le concept de « Supported Employment » dans le cadre de l'AC. Un essai-pilote est l'occasion de tester des mesures qui s'écartent du cadre légal. Dans le cas de la mesure « Supported Employment », il a été question notamment du suivi des participants par des coachs SE après leur prise d'emploi, voire au-delà de leur arrivée en fin de droits. Contrairement aux MMT classiques, la participation à la mesure s'est faite

sur une base volontaire et l'ensemble du groupe cible a été invité à un certain moment à y prendre part, sans que l'ORP n'ait eu besoin de l'y assigner. Les employeurs ont pu bénéficier d'une indemnisation pour les éventuels investissements et les mesures de formation mises en place sur le lieu de travail.

Dans l'ensemble, l'essai-pilote « Supported Employment » offre une approche prometteuse pour permettre aux DE de plus de 50 ans proches de l'arrivée en fin de droits d'intégrer le monde du travail. La plupart des acteurs concernés l'évaluent de manière positive. En outre, un an après le début de la participation à la mesure, la majorité des participants a trouvé un emploi. Par rapport au groupe témoin, on constate un effet positif sur l'intégration dans le marché du travail.

Des possibilités d'amélioration ont été identifiées pour certains aspects de l'essai-pilote.

- **Atteinte du groupe cible** : au total, 17 % des personnes invitées ont participé à l'essai-pilote. La participation dépend de facteurs individuels tels que l'âge, l'état civil et le niveau de formation. Cela suggère que l'intérêt de la mesure varie en fonction des perspectives personnelles au terme de l'arrivée en fin de droits. Les données montrent également que plus de la moitié des non-participants déclarent ne pas se souvenir d'avoir été informés de l'essai-pilote. Même après modification de la lettre d'invitation, cette proportion n'a pas pu être réduite. Il ressort que le rôle des CP-ORP est essentiel pour diffuser l'information sur la mesure et renforcer sa participation, même si le concept ne prévoit pas de leur attribuer cette tâche. Cet élément doit être pris en compte lors de la mise en œuvre de mesures similaires. Les coachs SE ont jugé important que cette mesure soit basée sur le libre arbitre, car un accompagnement soutenu n'a de sens que si les DE sont suffisamment motivés. Même si les CP-ORP jouent un rôle proactif dans l'acceptation à participer à la mesure, il semble pertinent de garder la participation volontaire. Enfin, il convient de noter que l'essai-pilote a été mené dans un contexte de faible taux de chômage, ce qui peut expliquer la difficulté à attirer des participants.
- **Moment de l'envoi** : les coachs SE, tout comme les participants, indiquent que la mesure intervient trop tardivement dans la période de chômage. Plus de 90 % des participants estiment que la participation à la mesure devrait déjà être possible dès la première année de chômage. En commençant la mesure plus tôt, le suivi ne se poursuivrait pas au-delà de l'arrivée en fin de droits, ce qui impliquerait une modification de la loi.
- **Répartition entre phase de placement et phase d'accompagnement** : il apparaît que peu de participants souhaitent bénéficier d'un accompagnement sur leur lieu de travail. L'accompagnement assuré par les coaches SE se concentre principalement sur la recherche d'un poste de travail et sur l'amélioration de l'efficacité personnelle des participants durant la phase de placement. Cette phase est jugée positive par une grande majorité des participants. Elle pourrait donc être prolongée au détriment de la phase d'accompagnement. Néanmoins, dans certains cas, cette dernière a été déterminante et a permis aux participants de trouver un emploi et de le conserver. Il est donc judicieux de proposer un accompagnement ciblé après la prise de fonctions, avec ou sans intervention de l'employeur.

Considérés ensemble, les points susmentionnés suggèrent qu'en cas de transposition dans les structures ordinaires, il faudrait surtout insister sur le coaching du « Supported Employment ». L'accompagnement sur le lieu de travail n'a été requis qu'à de rares exceptions. Par ailleurs, il ne semble pas judicieux d'inviter tout le groupe cible à un moment précis de la période de chômage. Par ailleurs, la mesure devrait être mise en place plus tôt au cours du chômage, ce qui permettrait d'éviter un accompagnement au-delà de l'arrivée en fin de droits. Comme il n'est pas possible de définir un moment idéal pour tous les DE, celui-ci devrait être déterminé au cas par cas, dès que l'on constate que les mesures en amont n'ont pas eu l'effet escompté. L'invitation devrait donc être bel et bien soumise par les CP-ORP, lesquels n'ont pas joué de rôle actif dans le présent essai-pilote. Les résultats montrent toutefois que de nombreux participants ont entendu parler de ce projet par leur CP-ORP, qui ont ainsi joué un rôle majeur pour atteindre le groupe cible. Il est toutefois essentiel de veiller à ce que la participation reste volontaire, car cet aspect représente un élément essentiel de l'essai-pilote dont on peut supposer qu'il a contribué à ses effets positifs. Les résultats de l'évaluation suggèrent de reprendre les éléments positifs de l'essai-pilote en matière de coaching régulier pour les transposer dans les structures ordinaires.

Seuls des critères qualitatifs permettent d'évaluer le rapport coûts-bénéfices, car les avantages financiers de la mesure sont difficiles à estimer. L'évaluation positive de la majorité des parties prenantes et la part importante de participants ayant décroché un emploi dans les douze mois suivant le début de la mesure permettent de tirer un bilan positif. Cependant, l'évaluation a également souligné la nécessité de modifier certains aspects afin d'améliorer encore le rapport coûts-bénéfices et le degré de réalisation des objectifs.

Table des matières

Résumé.....	3
Contexte, objectifs et réalisation de l'évaluation	3
Caractéristiques générales relatives à l'essai-pilote	4
Évaluation par les acteurs concernés	4
Conclusions et recommandations	7
Table des matières	10
Liste des abréviations.....	12
1 Questions étudiées et approche méthodologique	13
1.1 Description de l'essai-pilote	13
1.2 Objectifs et questions soumises à évaluation	14
1.3 Aperçu de l'approche méthodologique	16
2 Informations-clés sur l'essai-pilote.....	19
2.1 Invitation du groupe cible	19
2.2 Déroulement de la mesure.....	20
2.3 Caractéristiques des emplois	21
2.4 Mesures de formation et indemnisation des employeurs	22
3 L'essai-pilote du point de vue des participants.....	24
3.1 Objectifs mesurés et approche méthodologique.....	24
3.2 Profils des participants et des non-participants	25
3.3 La phase d'invitation	26
3.3.1 Atteinte du groupe cible	26
3.3.2 Raisons liées au refus de participer	27
3.4 La phase de placement.....	27
3.4.1 Rencontre entre les participants et les coachs SE, et contenus du coaching	27
3.4.2 Recherche d'emploi au cours de la phase de placement	28
3.5 La phase d'accompagnement.....	29
3.5.1 Passage à la phase d'accompagnement	29
3.5.2 Forme de l'accompagnement.....	30
3.5.3 Recours à des mesures de formation	32
3.6 Intégration des participants et des non-participants sur le marché du travail.....	32
3.6.1 Situation actuelle sur le marché du travail	32
3.6.2 Satisfaction vis-à-vis de l'emploi trouvé	34

3.6.3	Influence du « Supported Employment » sur le succès de la recherche d'emploi	35
3.6.4	Recherche d'emploi actuelle	35
3.6.5	Conséquences sur l'intégration dans le marché du travail	36
3.7	Conclusion.....	40
4	L'essai-pilote du point de vue des coachs SE	42
4.1	Objectifs mesurés et approche méthodologique.....	42
4.2	Phase d'invitation	43
4.2.1	Formulation, envoi et moment de l'invitation.....	43
4.2.2	Entretien d'information et décision de participation	43
4.3	Phase de placement	45
4.3.1	Activités menées durant la phase de placement et durée de cette phase	45
4.3.2	Échanges avec les employeurs	47
4.4	Phase d'accompagnement.....	47
4.4.1	Durée et intensité de la phase d'accompagnement.....	47
4.4.2	Thématiques abordées et besoins des participants durant la phase d'accompagnement	48
4.4.3	Échanges avec les employeurs durant la phase d'accompagnement.....	49
4.4.4	Mesures de formation et indemnisations	50
4.5	Conclusion.....	51
5	L'essai-pilote du point de vue des employeurs	52
5.1	Objectifs mesurés et approche méthodologique.....	52
5.2	Résultats	53
5.2.1	Raisons de l'embauche.....	53
5.2.2	Expériences avec les participants.....	54
5.2.3	Échanges avec les coachs SE	56
5.2.4	Importance des indemnisations et des mesures de formation	58
5.3	Conclusion.....	59
6	L'essai-pilote du point de vue des services LMMT	61
6.2	Conclusion.....	64
7	Conclusions et recommandations	65
	Annexe : Illustrations additionnelles.....	69

Liste des abréviations

AC	Assurance-chômage
AI	Assurance-invalidité
AOST	Association des offices suisses du travail
CdC	Centrale de compensation
CP-ORP	Conseiller en personnel ORP
DE	Demandeur d'emploi
ESS	Enquête sur la structure des salaires
LMMT	Service de logistique des mesures de marché du travail
MMT	Mesures relatives au marché du travail
ORP	Office régional de placement
PLASTA	Système d'information en matière de placement et de statistique du marché du travail
SE	Supported Employment
SECO	Secrétariat d'État à l'économie
SESAM	Enquête Protection sociale et marché du travail
SIPAC	Système de paiement des caisses de chômage

1 Questions étudiées et approche méthodologique

1.1 Description de l'essai-pilote

L'essai-pilote « Supported Employment » (SE) met en œuvre la mesure 6 d'une série de mesures prises par la Confédération pour encourager le potentiel de la main-d'œuvre indigène. Le Conseil fédéral a approuvé sept mesures, qui visent à renforcer la compétitivité des travailleurs d'un certain âge, à permettre aux DE difficiles à placer de réintégrer le marché du travail et à mieux intégrer professionnellement les étrangers vivant en Suisse¹. Cet essai-pilote a pour but de déterminer si le concept de « Supported Employment » peut être transposé dans l'assurance-chômage (AC). Si ce concept a fait ses preuves dans l'assurance-invalidité (AI) et l'aide sociale, il n'a pas encore été systématiquement utilisé au sein de l'AC. L'approche « Supported Employment » repose essentiellement sur un accompagnement individuel par des coachs SE externes selon le principe « first place, then train » : on commence par trouver un emploi, puis on dispense une formation continue spécifique et un accompagnement sur le lieu de travail, en s'assurant que les personnes puissent conserver leur emploi à long terme.

La mesure comprend trois phases successives :

- **Phase d'invitation et d'information** : les DE qui satisfont aux conditions formelles² sont invités à prendre part à l'essai-pilote. Les invitations sont envoyées par les services LMMT des cantons participants. La participation à la séance d'information repose sur une base volontaire. Les conseillers en personne ORP (CP-ORP) ne jouent pas de rôle proactif dans la diffusion d'informations aux personnes invitées, bien qu'ils puissent attirer l'attention sur la mesure et disposent de matériel d'information sur l'essai-pilote. Si le demandeur d'emploi et le coach SE conviennent d'une collaboration, la phase de placement commence.
- **Phase de placement** : cette phase dure six mois et, au cours de celle-ci, les participants et les coachs SE travaillent en étroite collaboration. Ils établissent ensemble un profil professionnel précis du DE, qui sert ensuite de base à la recherche active d'un emploi. Les coachs SE font appel à leur réseau et soutiennent la recherche d'emploi ainsi que le processus de candidature.
- **Phase d'accompagnement** : à partir du moment où le participant accepte un travail, lui et l'employeur bénéficient de l'accompagnement de coachs SE. Au cours de cette phase, il est possible de recourir à des instruments tels que des mesures de formation pour le travailleur et une indemnisation pour l'employeur. Cette phase se termine au plus tard 18 mois après le début de la mesure. En cas de perte d'emploi, il est possible de revenir à la phase de placement, pour autant qu'il reste encore au moins six mois pour la phase d'accompagnement.

¹ <https://www.sem.admin.ch/sem/fr/home/sem/aktuell/inlaendische-arbeitskraefte.html>

² Les conditions formelles sont validées au moyen des systèmes d'information de l'AC (PLASTA/SIPAC) : personne de 50 ans ou plus bénéficiant d'un délai-cadre d'au moins 400 indemnités journalières, ne possédant encore aucune date de désinscription ou d'arrivée en fin de droits dans PLASTA, possédant encore au moins 60 indemnités journalières et dont la fin du délai-cadre est dans trois mois, au moins, et possédant le code 0 pour l'AI dans PLASTA.

L'essai-pilote diffère à plus d'un titre des mesures classiques relatives au marché du travail (MMT) : i) la participation au programme « Supported Employment » est volontaire, ii) tous les DE du groupe cible sont invités à y participer sans qu'une attribution par l'ORP soit exigée, iii) un accompagnement est toujours possible après la prise d'emploi et au-delà de la date d'arrivée en fin de droits, et iv) même après la prise d'emploi, des prestations telles que des indemnités pour les employeurs et des mesures de formation peuvent être financées. C'est le propre d'un essai-pilote permet de tester des mesures qui vont au-delà de la loi.

Douze cantons au total ont participé à l'essai-pilote, qui a démarré en juillet 2021 avec les premières invitations ; il devait initialement se terminer fin 2023, mais a été prolongé jusqu'à fin 2025 en cours de route. À l'exception d'un canton, tous ceux qui y ont participé ont accepté de le prolonger.

L'Association des offices suisses du travail (AOST) est la porteuse du projet, et c'est elle qui en assume la direction. Elle contrôle l'utilisation des ressources, réalise un monitoring de la participation et gère la collaboration avec les principaux partenaires. Le Secrétariat d'État à l'économie (SECO) accompagne le projet et fournit aux services LMMT les listes d'envoi des invitations. Les services LMMT des cantons participants ont été impliqués dans l'acquisition de la mesure et ont conclu un contrat de prestations avec les fournisseurs de leur canton. La mesure est mise en œuvre par des fournisseurs externes.

1.2 Objectifs et questions soumises à évaluation

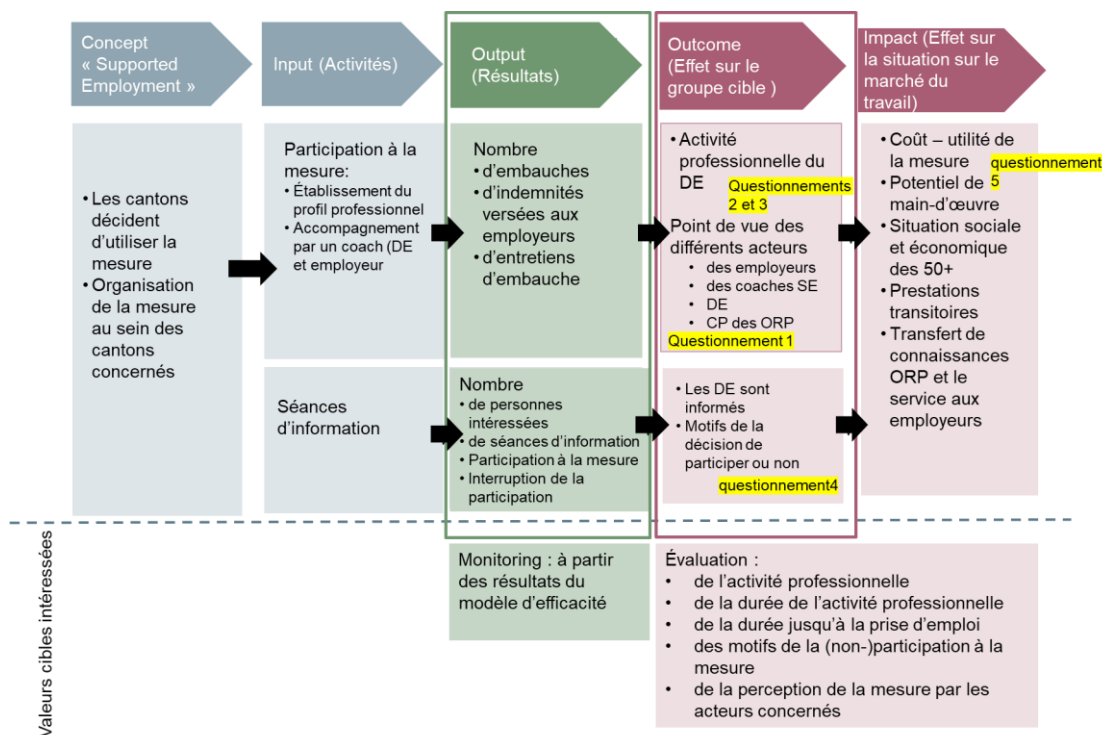
La présente évaluation a pour objectif d'analyser les activités, les résultats et l'effet de l'essai-pilote. Il s'agit de recueillir le point de vue des acteurs concernant l'essai-pilote et de tirer les premières conclusions sur l'effet de ce dernier sur l'intégration des participants dans le marché du travail. Concrètement, l'évaluation doit aborder les questions suivantes :

- **Question 1** : Comment les acteurs (employeurs, DE, coachs SE et organes d'exécution) évaluent-ils la mesure ?
 - La mesure a-t-elle été utile et efficace pour le retour à l'emploi du DE ?
 - Pensent-ils que la mesure a rendu possible des embauches qui n'auraient sinon pas eu lieu ?
 - Quels contenus caractérisent la mesure dans les faits, et comment sont-ils évalués par les différents acteurs ?
 - Comment est organisée la collaboration entre les cantons, l'AOST en tant que porteuse de projet, et le SECO ?
- **Question 2** : L'essai-pilote a-t-il augmenté les chances du participant de trouver un emploi dans les douze mois qui ont suivi le début de la mesure ?
 - Existe-t-il des liens entre les différentes composantes de la mesure, que cela soit durant la phase de placement ou la phase d'accompagnement ?
 - Quel rôle jouent les mesures de formation et l'indemnisation des employeurs ?
 - Existe-t-il un lien entre la perception subjective de la mesure par les participants et l'effet de la mesure ?

- Est-ce que des différences en termes d'effet sont observées entre les groupes de participants (p. ex. selon l'âge, le sexe, la branche, le parcours sur le marché du travail) ?
- **Question 3** : Le participant est-il parvenu à trouver un emploi à durée indéterminée du premier coup ? Sur quelle durée portaient les embauches ? Y a-t-il eu une perte d'emploi ?
- **Question 4** : Sur quoi repose la participation à la mesure ?
 - La mesure donne-t-elle lieu à des effets de sélection ?
 - Pour quelles raisons les coachs SE ont-ils décidé de ne pas travailler avec certains DE ?
 - Pour quelles raisons certains DE ont-ils décidé de ne pas participer à la mesure ?
- **Question 5** : Analyse coûts-bénéfices de l'essai-pilote.

Après deux ans d'exécution, une évaluation intermédiaire a été réalisée à l'été 2023. Le présent rapport, qui constitue l'évaluation finale, contient notamment des analyses supplémentaires sur l'effet de la réinsertion, puisque les données fiables à ce sujet ne sont disponibles qu'avec deux ans de retard. En outre, les indicateurs relatifs à l'essai-pilote et le sondage auprès des participants, des non-participants et des employeurs ont été étoffés et mis à jour. Dans le cadre de la conception de l'essai-pilote, un modèle d'efficacité a été élaboré (voir Illustration 1.1). Les différentes questions évaluées ont été intégrées dans le modèle. L'évaluation concerne, en premier lieu, l'effet de la mesure (*outcome*). Mais elle porte aussi sur les activités (*input*) et les résultats (*output*). Afin de pouvoir prendre en compte l'ensemble des questions, il est nécessaire de combiner plusieurs sources de données et plusieurs méthodes. Celles-ci sont décrites au chapitre suivant.

Illustration 1.1: Localisation des questions évaluées dans le modèle d'efficacité



1.3 Aperçu de l'approche méthodologique

Les différentes questions de recherche visent des objectifs distincts et sont de nature à la fois quantitative et qualitative. Afin de pouvoir formuler des affirmations sur les objectifs visés, il convient donc d'utiliser plusieurs sources de données. L'évaluation comporte à la fois un sondage auprès des personnes impliquées, selon diverses formes, et une évaluation des données croisées issues des registres des systèmes de l'assurance-chômage (AC) (PLASTA/SIPAC), des comptes individuels de la CdC, du registre des rentes et de la statistique de l'aide sociale. Les paragraphes suivants présentent les grandes lignes de l'approche méthodologique. Vous trouverez plus de détails à ce sujet dans les chapitres correspondants.

L'évaluation se concentre sur le sondage en ligne mené auprès des différentes parties prenantes. L'avantage de ces sondages est de pouvoir potentiellement atteindre l'ensemble du groupe cible et de lui donner la possibilité de s'exprimer sur la mesure. Mais les sondages font aussi toujours courir le risque de créer un effet de sélection : les personnes présentant certaines caractéristiques sont plus enclines à participer au sondage que d'autres, avec pour conséquence que les résultats ne sont alors pas représentatifs de l'ensemble des participants à la mesure. Afin de pouvoir évaluer si certaines personnes sont moins bien représentées dans le sondage, les caractéristiques telles que l'âge, le sexe, la formation ou le revenu des participants au sondage ont été comparées à celles de tous les participants ou des personnes invitées à y participer. Vu que la perspective de toutes les personnes impliquées a été recueillie et complétée, le cas échéant, par une procédure qualitative, nous partons du principe que ce procédé, qui combine différentes sources de données, a permis d'évaluer avec fiabilité les valeurs cibles qui nous intéressent.

a) Sondage auprès des participants et des non-participants

Afin de recueillir des informations fiables sur la mesure et ses avantages / inconvénients, les participants ont été interrogés régulièrement au moyen d'un sondage en ligne. Ils sont invités à y répondre un an après le début de leur participation à la mesure. Le sondage en ligne a été réalisé pour la dernière fois en juin 2025. Il porte sur le statut actuel et rétrospectif de la personne sur le marché du travail et permet de collecter des informations en vue de la réinsertion professionnelle. Des questions portent aussi sur les activités spécifiques menées par les coachs SE dans le cadre de la mesure, ainsi que sur la recherche d'emploi et le poste décroché au cours de la mesure.

Des personnes ayant été invitées à participer mais qui n'y ont pas donné suite sont également interrogées afin de comprendre les raisons de leur refus. Cela permet de déterminer si le groupe cible a pu être atteint jusque-là et les raisons pour lesquelles certaines personnes ont refusé de participer à la mesure. Les non-participants sont également invités à participer au sondage un an après l'envoi de la lettre d'invitation.

b) Sondage auprès des coachs SE

Les coachs SE ont été interrogés sur leurs activités et sur leur utilité au moyen d'un sondage en ligne. Celui-ci vise à déterminer si les activités menées par les coachs SE se distinguent et,

si oui, en quoi, et de mettre en évidence les activités qui peuvent être considérées comme particulièrement bénéfiques. Par ailleurs, les informations obtenues permettent de comprendre pourquoi certains participants ont mis un terme à la mesure, pourquoi des personnes invitées à participer ont décidé de ne pas y donner suite, et pourquoi des personnes invitées n'ont finalement pas été autorisées à participer.

Le sondage en ligne a été étoffé par des entretiens avec des groupes de discussion composés de coachs SE. Ses résultats ont été abordés et approfondis dans les groupes de discussion. Ils ont permis, par exemple, d'analyser plus en détail le fonctionnement, ou le non-fonctionnement, de certaines activités. Les sondages menés auprès des coachs SE ont été réalisés au moment de la rédaction du rapport intermédiaire.

c) Sondage auprès des employeurs

Le concept « Supported Employment » repose dans une large mesure sur l'activité professionnelle des participants. Les contacts avec les employeurs sont donc une composante majeure de ce concept. Les employeurs dont les coordonnées ont été transmises à EcoPlan ont été invités à participer à un sondage en ligne après la prise d'emploi des participants. Ce sondage doit notamment permettre de comprendre les raisons qui ont incité les employeurs à embaucher les participants, de déterminer l'accompagnement dont ces derniers ont bénéficié dans le cadre de « Supported Employment » et de mesurer le niveau de réussite des embauches.

Comme il n'y avait que peu de coordonnées d'employeurs disponibles, des entretiens téléphoniques complémentaires ont été menés auprès d'un échantillon plus restreint pour la présente évaluation. Ceux qui n'avaient auparavant pas encore complété le sondage en ligne ont été joints par téléphone. Cette procédure a été choisie afin d'intégrer dans l'évaluation le plus grand nombre d'employeurs possible. Le sondage a été réalisé une dernière fois en novembre 2024. Les entretiens ont eu lieu au moment de la rédaction du rapport intermédiaire.

d) Sondage auprès des services LMMT

Les organes d'exécution cantonaux sont peu impliqués dans l'essai-pilote, la mesure portant avant tout sur la période qui suit l'arrivée en fin de droits. Des entretiens basés sur un guide ont été menés auprès des services LMMT de l'ensemble des cantons participants. Il s'agissait d'évaluer si les méthodes et la mise en œuvre de l'essai-pilote étaient efficaces et de déterminer un éventuel potentiel d'amélioration.

e) Analyse des données issues des registres

Afin de pouvoir émettre des conclusions sur l'effet des mesures sur la réinsertion sur le marché du travail, les données des registres ont été analysées. Ces données portent sur les participants aux mesures, les non-participants invités et le groupe cible d'autres cantons qui n'ont pas participé à l'essai-pilote. Elles permettent ainsi de comparer les participants avec les non-participants invités ainsi qu'avec les personnes qui remplissaient les critères d'invitation, mais qui n'ont pas été invitées en raison de la non-participation de leur canton. Pour les besoins de l'analyse, les données des registres suivants ont été croisées : - comptes individuels de la CdC

pour les revenus professionnels, registre des rentes pour les prestations AVS, AI ou transitoires, statistiques de l'aide sociale pour les bénéficiaires de l'aide sociale, données de PLASTA/SIPAC pour les indemnités journalières de l'assurance-chômage. Ces données permettent de déterminer chaque mois si les personnes concernées perçoivent un revenu provenant d'une activité lucrative ou si elles bénéficient d'un système de sécurité sociale.

f) Évaluation des données issues du monitoring

Afin de contrôler l'utilisation des ressources, la porteuse du projet, l'AOST, réalise un monitoring continu. Dans le cadre de celui-ci, les fournisseurs collectent des données sur les séances d'information, sur les participants et sur les moyens engagés dans le cadre des mesures de formation et de l'indemnisation des employeurs. Ces données permettent de savoir combien de participants ont suivi chaque phase de la mesure, si le programme a été interrompu avant son terme, et quel type d'emploi les participants ont trouvé dans le cadre de la mesure.

2 Informations-clés sur l'essai-pilote

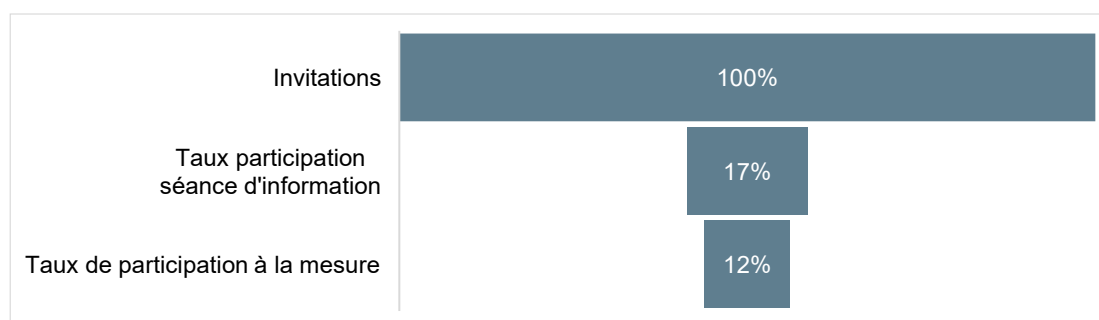
Le présent chapitre décrit le déroulement actuel de la mesure à partir des données issues du monitoring. Le taux de participation, les prises d'emploi et le recours à des mesures de formation et à l'indemnisation des employeurs revêtent un intérêt particulier.

2.1 Invitation du groupe cible

Au total, entre décembre 2021 et juin 2025, 1 675 personnes ont participé ou étaient encore en train de participer à l'essai-pilote, sur un total de 13 574 personnes invitées. Le taux de participation à la séance d'information est d'environ 17 %. Le taux de participation à la mesure est légèrement inférieur, soit 12 %. Ainsi, 71 % des DE ayant assisté à la séance d'information ont décidé de participer à la mesure. Le recours à la mesure a augmenté au fil du temps pour se situer à environ 80 % à partir d'octobre 2022. Au moment de la rédaction de la présente évaluation, ce taux de fréquentation se situait à 74 %. Il varie toutefois fortement au fil du temps et d'un canton à l'autre. Chez certains, il est inférieur à 50 %, tandis que chez d'autres, la mesure est utilisée dans toute sa capacité. En outre, certains cantons ont adapté leur nombre de places disponibles, ce qui a permis d'améliorer le taux de fréquentation.

Les cantons ont chacun procédé différemment pour inviter les DE à participer à l'essai-pilote. En règle générale, les DE du groupe cible ont été invités par courrier électronique, mais certains cantons ont opté pour une invitation par voie postale. Parfois, les cantons ont mis en copie les CP-ORP. Bien que les taux de réaction et de participation varient d'un canton à l'autre, il n'est pas possible d'établir un lien systématique entre le mode d'envoi de l'invitation (courrier électronique ou courrier postal) et les taux obtenus. Ces taux sont restés relativement stables sur l'ensemble de la période sous revue, à savoir de décembre 2021 à juin 2025. Le taux de participation à la réunion d'information a atteint 21 % en 2021, mais il est retombé à 18 % en 2025.

Illustration 2.1: Taux de réaction et taux de participation



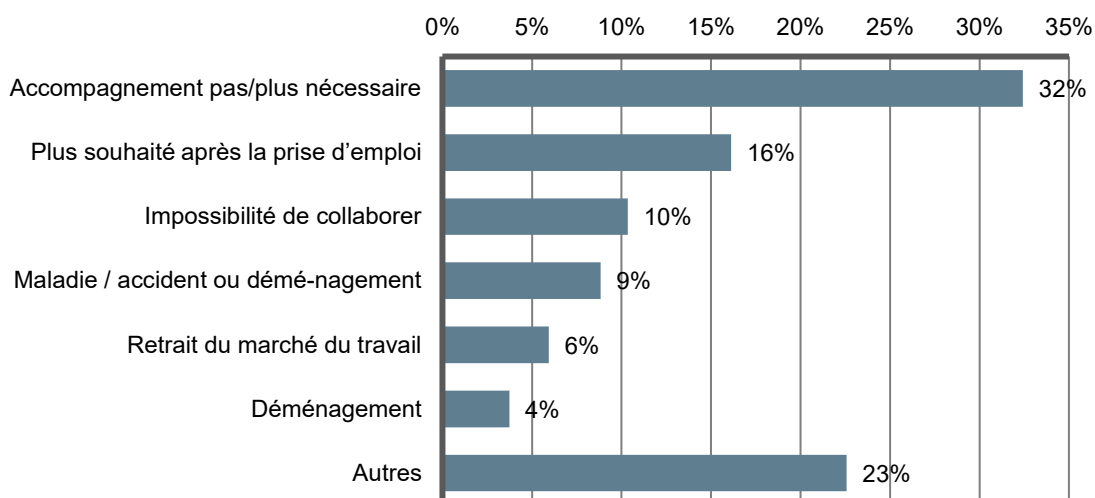
Remarque : monitoring de l'AOST, n=13 574 (invitations envoyées entre décembre 2021 et juin 2025).

2.2 Déroutement de la mesure

Au moment de l'évaluation, 90 % des participants saisis dans le monitoring avaient déjà terminé la mesure (de manière prématurée ou non), et 10 % la suivaient toujours. Pour l'ensemble des participants, des données ont été collectées concernant les prises d'emploi au cours de la mesure, les raisons d'une éventuelle interruption prématurée, et leur situation à la fin de la mesure.

- **Prises d'emploi recensées au cours de la mesure** : parmi l'ensemble des personnes ayant désormais terminé la mesure, 57 % ont occupé au moins un emploi au cours de la mesure. La plupart des participants ont occupé un seul emploi au cours de la mesure, et 21 % d'entre eux seulement ont commencé un deuxième poste. Ainsi, globalement, le retour à la phase de placement à l'issue d'une phase d'accompagnement n'est pas fréquent. Il est néanmoins important de rappeler qu'il est possible que toutes les prises d'emploi n'aient pas pu être saisies. Les participants ont parfois rompu le contact avec les coachs SE, probablement après avoir commencé leur nouvel emploi, de sorte qu'il n'a pas été possible de déterminer si un emploi a effectivement été pris ou non et combien de temps il a duré.
- **Raison de l'arrêt de la participation** : au moment de la présente évaluation, la plupart des participants ayant suivi la mesure n'étaient pas allés jusqu'au bout de la durée totale des 18 mois. Seuls 20 % avaient épuisé la durée totale des 18 mois incluant l'accompagnement sur le lieu de travail. En outre, 38 % avaient mis fin à la mesure, aucun emploi n'ayant été trouvé à la fin de la phase de placement. Les 52 % restants avaient interrompu la mesure à un stade prématuré, que ce soit pendant la phase de placement ou celle d'accompagnement. La moitié de ces interruptions ont eu lieu pendant la phase de placement, l'autre moitié pendant la phase d'accompagnement. Les fournisseurs de la mesure se sont renseignés sur les raisons de ces interruptions prématurées (voir Illustration 2.2). Ainsi, un tiers des participants ont mis un terme à la mesure de manière prématurée car ils estimaient qu'ils n'avaient plus besoin d'accompagnement, et un sixième ne souhaitaient plus être accompagnés au moment de leur prise de d'emploi³. Près d'un quart d'entre eux ont évoqué d'autres raisons. Le plus souvent, les participants ont déclaré ne plus souhaiter d'accompagnement et n'ont plus contacté leur coach SE. Enfin, 10 % ont mis un terme à la mesure, car leur implication n'était pas suffisante et ils ne souhaitaient pas une collaboration contraignante. Les motifs tels qu'un déménagement ou le retrait du marché du travail ont joué un rôle secondaire dans l'interruption prématurée de la mesure.
- **Situation à la fin de la mesure** : le monitoring permet d'enregistrer la situation des participants sur le marché du travail à l'issue de la mesure. Il ressort cependant que cette situation n'a souvent pas pu être saisie, les coachs SE n'ayant plus de contact avec les participants. Dans 28 % des cas, la situation à la fin de la mesure est inconnue ou n'a pas été saisie. Ce critère n'a donc pas été évalué, car il est peu significatif.

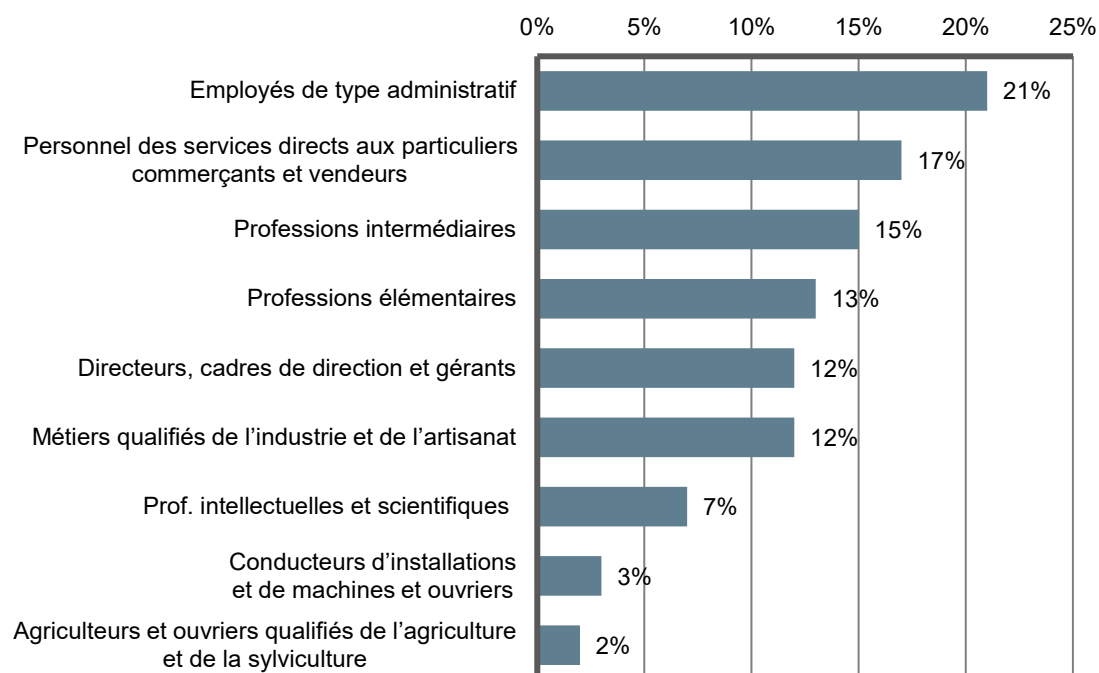
³ Nous partons du principe que la caractéristique « Accompagnement pas (plus) nécessaire » a été sélectionnée lorsque, du point de vue des coachs SE, l'accompagnement n'était plus requis, que le DE ait trouvé ou non un emploi. Et la caractéristique « Accompagnement plus souhaité » correspond à la situation où le participant ne souhaite plus être accompagné, qu'il ait trouvé ou non un emploi.

Illustration 2.2: Motifs d'une interruption prématurée

Remarque : N=589 / Source : monitoring AOST

2.3 Caractéristiques des emplois

Pour les emplois occupés au cours de la mesure, des informations telles que la profession concernée, le type d'engagement et le salaire ont été recueillies dans le cadre du monitoring. Il s'avère toutefois que des informations n'ont pas pu être saisies pour toutes les prises d'emploi, car les participants ont parfois coupé le contact avec les coachs SE dès qu'ils ont commencé à travailler ou n'ont pas souhaité transmettre ces informations. En moyenne, les participants ont été embauchés à un taux d'occupation de 80 %. Au total, 57 % travaillaient à temps plein et 11 % à 80 % ou à 50 %. Les professions recensées ont été regroupées selon la Nomenclature suisse des professions CH-ISCO-19.

Illustration 2.3: Professions selon CH-ISCO-19

Remarque : N=850 / Source : monitoring AOST

Un cinquième des participants ont occupé, ou occupent toujours, un métier appartenant à la catégorie « Employés de type administratif ». Les professions intellectuelles et scientifiques, les métiers appartenant à la catégorie « Conducteurs d'installations et de machines, et ouvriers de l'assemblage » et les « Agriculteurs et ouvriers qualifiés de l'agriculture, de la sylviculture et de la pêche » se situent dans la zone à un chiffre. Les autres participants se sont répartis équitablement entre les autres catégories professionnelles (voir Illustration 2.3).

Les données sur les salaires recueillies dans le cadre du monitoring ne l'ont pas été de manière comparable. Les salaires nets et bruts ont été saisis sur une base mensuelle ou annuelle. Certains salaires horaires ont également été relevés, sans indication du nombre d'heures travaillées. Il n'est donc pas possible de tirer des conclusions fiables sur les salaires.

2.4 Mesures de formation et indemnisation des employeurs

Tant les mesures de formation que l'indemnisation des employeurs sont des outils peu utilisés. Ainsi, seulement 4 % des participants ayant occupé un emploi au cours de la mesure ont suivi une mesure de formation (74 personnes), et 7 % des employeurs ont été indemnisés (120 personnes). Ces chiffres bas sont probablement liés au fait que souvent, l'accompagnement est interrompu une fois un poste décroché (voir Illustration 2.2). Dans son concept, l'essai-pilote prévoyait de mettre en place ces instruments qu'après une prise d'emploi. Dans les cas où l'accompagnement a pris fin après la prise d'emploi, décision souvent prise par les DE, ces

mesures n'étaient dès lors plus disponibles. Les principaux résultats obtenus concernant ces deux prestations peuvent être résumés comme suit :

- Le contenu des mesures de formation est varié. La plupart des **mesures de formation** concernent les cours de langues (15 %) et la comptabilité (14 %). Les cours sur des programmes informatiques spécifiques tels qu'Excel jouent également un rôle important (8 %). Le coût moyen par personne ayant bénéficié de mesures de formation prises en charge s'établit à peine à 3 000 francs. La totalité des coûts liés aux mesures mises en place jusqu'à septembre 2025 s'élève à peine à 217 000 francs. En 2022 et 2023, les mesures de formation auront été mises en œuvre pour un nombre de personnes légèrement supérieur à celui de 2024.⁴
- La raison la plus fréquemment invoquée pour le **versement d'une indemnisation à l'employeur** (plus de la moitié des cas) est la charge de travail supplémentaire occasionnée par l'intégration du nouveau salarié. Plus des trois quarts des indemnisations ont été versées dans ce but. Les autres motifs n'ont pas joué un rôle significatif. Pour 11 personnes, le motif était un besoin accru d'encadrement, pour 7 personnes, il s'agissait de frais, pour 6 personnes, un contrôle accru était nécessaire et pour 5 personnes la charge de travail supplémentaire liée aux entretiens a justifié le versement d'une indemnité. Le montant moyen par participant versé aux employeurs s'est élevé à 6 000 francs, soit un coût total de 746 000 francs jusqu'à septembre 2025. La plupart des indemnités ont été versées en 2023.⁵

⁴ En 2022 et 2023, pour 24 personnes chacune, en 2014 pour 18 personnes et en 2025 (jusqu'en septembre 2025) pour 8 personnes. Coûts annuels : 2022 : 61 921 CHF, 2023 : 78 653 CHF, 2024 : 45 234 CHF, 2025 : 30 921 CHF.

⁵ En 2021, 2 personnes ; en 2022, 34 personnes ; en 2023, 47 personnes ; en 2024, 26 personnes ; en 2025 (jusqu'en septembre 2025), 11 personnes. Coûts : 2021 : 4 500 CHF, 2022 : 204 640 CHF, 2023 : 291 379 CHF, 2024 : 192 430 CHF, 2025 : 52 766 CHF.

3 L'essai-pilote du point de vue des participants

3.1 Objectifs mesurés et approche méthodologique

Le point de vue des participants et l'analyse des effets de l'essai-pilote sur leur situation constituent des éléments centraux de l'évaluation. Les objectifs mesurés et les indicateurs figurant à l'illustration 3.1 ont été utilisés dans le cadre de l'évaluation de l'essai-pilote :

Illustration 3.1: Objectifs mesurés et indicateurs pour les participants

Objectifs mesurés	Indicateurs
Évaluation par le participant	– Raisons de la participation et atteinte du groupe cible – Motifs d'une interruption – Accompagnement par le coach SE (le DE se sent pris au sérieux / soutenu) – Utilité des différentes activités (recherche de solutions) – Effet sur la perception de soi-même – Satisfaction de l'emploi trouvé (adapté / solution à long terme) – N'aurait pas trouvé d'emploi (adapté) sans le coach SE – Évolution / intégration sur le marché du travail
Statut sur le marché du travail	– Influence de « Supported Employment » sur l'emploi trouvé – Situation sur le marché du travail un an après le début de la participation à la mesure
Pas de participation à la mesure	– Pour quelles raisons les participants ont-ils décidé de ne pas participer à la mesure ? – Pour quelles raisons les coachs ont-ils décidé de ne pas travailler avec les DE ?

Plusieurs sources de données ont été utilisées dans le cadre de l'analyse de ces objectifs. D'une part, un sondage a été effectué auprès de l'ensemble des participants et des non-participants. D'autre part, les données issues des registres des systèmes de l'AC (PLASTA/SIPAC) ont été analysées. La méthode employée est présentée brièvement ci-dessous :

- **Sondage auprès des participants** : l'avis des participants est recueilli au moyen d'un sondage régulier. Jusqu'en juin 2025, tous les participants ont reçu un sondage en ligne 12 à 14 mois après le début de la mesure. Au total, ce sont 1 201 participants qui ont été invités à répondre au sondage, avec un taux de réponse de 39 % (465 sondages remplis).

Les questions portent sur les activités spécifiques des coachs SE et sur la recherche d'emploi et le type d'emploi qui ont été trouvés au cours de la mesure. La manière dont les participants perçoivent l'utilité des différentes composantes de la mesure revêt un intérêt particulier. Le sondage porte aussi sur des variables socioéconomiques et sur l'enchaînement des phases de la mesure (passage d'une phase à l'autre et interruptions prématurées). Le fait que la personne ait occupé un emploi à un moment durant la mesure « Supported Employment » et sa situation sur le marché du travail 12 à 14 mois après le début de la mesure constituent des points essentiels du sondage.

Le sondage est mené après 12 à 14 mois afin d'obtenir de premiers témoignages sur la phase de placement et d'accompagnement. En comparant les principales caractéristiques (âge, sexe, niveau d'éducation, revenu), on a observé de légers biais dans la participation

au sondage, en faveur des participants plus qualifiés. Lorsque cela est pertinent, des sous-groupes sont présentés séparément (voir Illustration A.1 en annexe).

- **Sondage auprès des non-participants** : comme pour les participants, un sondage est envoyé régulièrement, soit tous les 12-14 mois, aux personnes invitées à participer à la mesure, mais qui ont décidé d'y renoncer. Dans le cadre de ce sondage, on cherche à savoir pourquoi la personne n'a pas participé à la mesure et à connaître le déroulement de sa recherche d'emploi et sa situation actuelle dans le marché du travail. Le moment choisi pour mener l'enquête peut présenter un inconvénient : comme les personnes ont reçu il y a un moment déjà l'invitation à participer, elles ne se rappellent plus avoir été invitées à participer à la mesure, ce qui peut les dissuader de participer au sondage.

Au total, 8 564 personnes invitées à participer à la mesure jusqu'en juin 2024 ont été invitées par courrier électronique à participer à l'enquête ; 1 118 l'ont complété de manière partielle (taux de retour : 13 %). Chez les non-participants, le faible taux de réponses se traduit par un effet de sélection évident : sont surreprésentées les personnes qui perçoivent un gain assuré plus élevé, bénéficient d'une formation tertiaire, exercent une fonction de cadre ou de spécialiste et qui sont de nationalité suisse. Ces groupes de personnes sont également surreprésentés chez les participants par rapport aux non-participants.

- **Analyse des données issues des registres** : l'impact des mesures sur la réinsertion professionnelle a été évalué à partir des données issues des registres. Outre les participants aux mesures, ces données comprennent également les non-participants invités et le groupe cible d'autres cantons qui n'ont pas participé à l'essai-pilote. Cela permet ainsi de comparer les participants aux non-participants invités ainsi qu'aux personnes qui remplissaient les critères d'invitation, mais qui n'ont pas été invitées en raison de la non-participation de leur canton. Différentes données issues des registres ont été croisées pour l'analyse :
 - Données issues de PLASTA/SIPAC : elles contiennent des caractéristiques socio-économiques, mais aussi des données sur l'évolution du chômage, le secteur d'activité et la fonction de toutes les personnes concernées.
 - Données issues des comptes individuels de la Centrale de compensation (CdC) : elles fournissent des informations sur le revenu et donc des informations fiables sur l'activité professionnelle d'une personne. Ces données sont disponibles jusqu'en décembre 2023. Des indications relatives à la situation sur le marché du travail ne peuvent donc être fournies que pour les personnes qui ont été invitées à participer à la mesure au moins six mois avant décembre 2023. Pour toutes les autres personnes, la période d'observation est trop courte ou les données ne sont pas encore disponibles.
 - Données issues du registre des rentes et des statistiques de l'aide sociale : elles permettent de déterminer si une personne perçoit une rente AVS, AI ou une rente transitoire (registre des rentes) ou l'aide sociale.

3.2 Profils des participants et des non-participants

Deux sources de données permettent d'obtenir les profils des participants et des non-participants : le sondage envoyé à l'ensemble d'entre eux, et les informations contenues dans les registres de l'AC (SIPAC/PLASTA). En outre, on dispose également de données sur les

personnes qui remplissent les critères d'invitation, mais qui habitent dans les cantons qui n'ont pas participé à l'essai-pilote.

L'analyse des caractéristiques socioéconomiques des participants et des non-participants permet de déterminer celles qui influent sur la probabilité de participer et, ce faisant, si la mesure atteint davantage certains groupes de personnes plutôt que d'autres. L'Illustration A.1 en annexe présente les caractéristiques des participants et des non-participants. Des différences statistiquement significatives peuvent être observées entre les participants et les non-participants pour les caractéristiques suivantes :

- **Sexe, nationalité, âge et état civil** : des différences minimales apparaissent entre les participants et les non-participants en fonction du sexe et de la nationalité. Dans l'ensemble, les hommes (61 %) sont plus nombreux à y participer que les femmes (39 %). La part des participants de nationalité suisse s'établit à 65 %, contre 59 % seulement pour les non-participants. Par ailleurs, les participants sont plus souvent des personnes célibataires que les non-participants, où la part des personnes mariées est plus élevée. Enfin, l'âge moyen des participants est de 56 ans, soit un an de moins que l'âge moyen des non-participants.
- **Niveau de formation, fonction et gain assuré** : parmi les participants figure davantage de personnes titulaires d'un diplôme de formation tertiaire que parmi les non-participants. À l'inverse, la part des personnes possédant uniquement un certificat de fin de scolarité obligatoire est bien plus élevée chez les non-participants. Parmi les participants se trouvent également davantage de personnes ayant occupé une fonction de cadre et de spécialiste. Le gain assuré chez les participants est également, en moyenne, de 830 francs supérieur à celui des non-participants.

3.3 La phase d'invitation

3.3.1 Atteinte du groupe cible

Les canaux d'information ont varié d'un canton à l'autre. De manière générale, **près de la moitié (55 %) des participants ont été informés de la mesure par leur CP-ORP**. Près de 36 % indiquent avoir appris son existence grâce à la lettre d'invitation, et 7 % d'une autre manière. Bien que, dans la conception de la mesure, il ne soit pas prévu explicitement que les CP-ORP jouent un rôle proactif dans la diffusion de ces informations aux participants (en les y attribuant), ces chiffres montrent qu'en réalité, ils participent de manière importante à les informer.

Afin d'évaluer dans quelle mesure le groupe cible a été atteint, les non-participants ont été interrogés sur les raisons pour lesquelles ils n'avaient pas pris part à la mesure. La **moitié des non-participants ne se souviennent pas avoir reçu une invitation**. Enfin, 27 % se souviennent avoir reçu une invitation par courriel et 12 % par voie postale, tandis que 11 % ont été informés de la mesure par un autre canal⁶. Compte tenu de la participation au sondage, on peut partir du principe que la proportion des personnes qui ne se souviennent pas avoir été

⁶ Par exemple via les médias, le site internet travail.swiss ou des connaissances

invitées à participer à la mesure est plus grande en réalité. Les personnes ayant un niveau de formation moins élevé ou celles de nationalité étrangère n'ont souvent pas été atteintes, probablement en raison de difficultés linguistiques et de formulations complexes.

3.3.2 Raisons liées au refus de participer

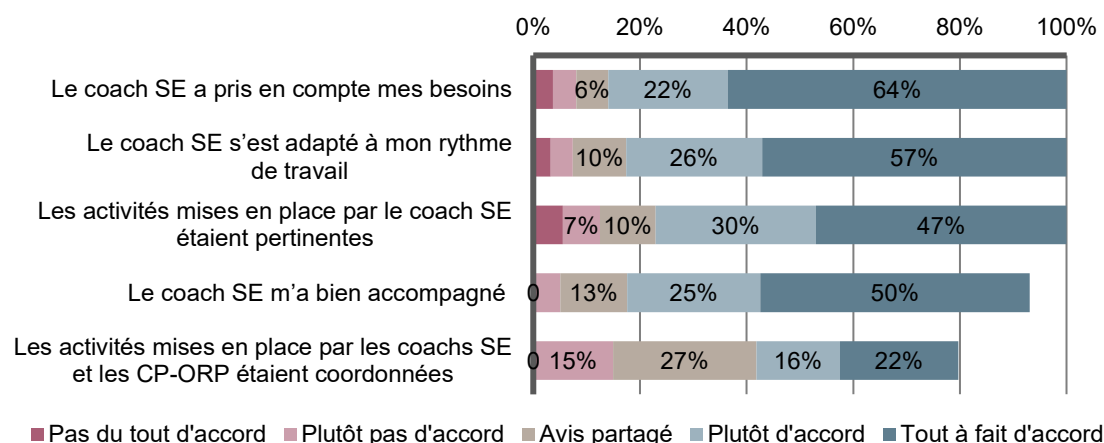
Parmi les non-participants qui se souviennent avoir reçu une invitation, 59 % indiquent s'être intéressés à la mesure. Malgré tout, presque les deux tiers (63 %) d'entre eux ne se sont pas rendus à la séance d'information. Les principales raisons invoquées ont été une invitation reçue trop tardivement (73 %), le stress lié à l'échéance de l'arrivée en fin de droits (57 %) et un manque d'informations (47 %) (Illustration A.3 en annexe). Pour les groupes sous-représentés, en particulier les personnes ayant un faible niveau de formation ou celles de nationalité étrangère, il n'existe actuellement aucune donnée fiable sur les raisons liées à leur non-participation.

Un bon tiers (37 %) des personnes intéressées ont participé à la séance d'information. Parmi les raisons qui les ont finalement incités à ne pas participer à la mesure, un quart (24 %) ont déclaré avoir trouvé un emploi entre-temps, tandis que 14 % sont ressorties peu convaincues de la séance d'information : soit la mesure leur semblait peu utile pour trouver un emploi, soit le concept ne les avait pas convaincues, soit elles ne pouvaient imaginer une collaboration avec leur coach SE. D'autres raisons telles que l'absence de places, la participation à une autre mesure, l'exigence de la mesure ou le fait de percevoir d'autres prestations sociales n'ont été évoquées que de manière isolée.

3.4 La phase de placement

3.4.1 Rencontre entre les participants et les coachs SE, et contenus du coaching

Le sondage étudie les bénéfices, le déroulement et l'impact du coaching du point de vue des participants. Dans plus des deux tiers des cas, les participants ont rencontré leur coach plusieurs fois par mois pendant la phase de placement. Les rencontres une fois par mois ou moins s'élèvent à 29 %. Enfin, 84 % des participants sont satisfaits de la fréquence des rencontres, à l'exception de ceux qui ont rencontré leur coach moins d'une fois par mois.

Illustration 3.2: Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?

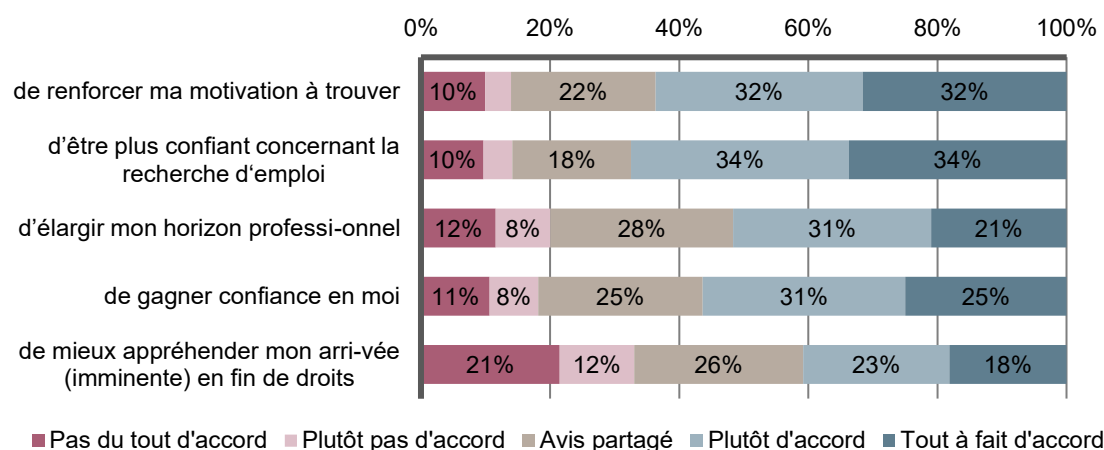
Remarque : N=431, source : sondage Ecoplan

Comme le montre l'illustration 3.2, la collaboration avec les coaches SE et les activités mises en place par ces derniers sont jugées positives. Plus de 80 % des participants estiment que leur coach SE a su prendre en compte leurs besoins et s'adapter à leur rythme de travail. De même, les activités mises en place par les coaches et l'accompagnement dans la recherche d'emploi obtiennent près de 80 % de satisfaction. On relève un besoin d'amélioration uniquement en ce qui concerne la coordination entre les activités des CP-ORP et celles des coaches SE, ce qui n'est pas surprenant vu l'implication moindre des CP-ORP.

Les thèmes traités lors des séances avec les coaches SE sont variés. Quasiment tous les participants ont indiqué avoir abordé leur profil professionnel et leurs intérêts, ainsi que les secteurs dans lesquels ils seraient susceptibles de trouver un emploi et les stratégies de candidature correspondantes. Une large majorité des participants (env. 75 %) a indiqué avoir souvent ou toujours traité ces sujets avec leur coach SE (voir Illustration A.4 en annexe). Et plus des trois quarts ont jugé ces activités pertinentes.

3.4.2 Recherche d'emploi au cours de la phase de placement

Les coaches SE accompagnent activement les participants dans la recherche d'un emploi. Deux tiers des participants interrogés ont indiqué que leurs coaches SE avaient activement recherché des postes vacants au sein de leur réseau, et 77 % ont déclaré qu'ils avaient même contacté directement des employeurs (Illustration A.5 en annexe). Les postes proposés par les coaches correspondaient dans une large mesure aux besoins, aux qualifications et aux intérêts des participants, tout en étant situés à une distance raisonnable (Illustration A.6 en annexe). Les activités mises en place par les coaches SE ont eu un impact positif sur la motivation des DE et leur confiance dans la réussite de la mesure. Parfois, l'horizon professionnel des DE a été élargi et les participants ont gagné de la confiance en eux. Les retours les plus critiques concernaient la manière de gérer l'arrivée prochaine en fin de droits (voir Illustration 3.3).

Illustration 3.3: Les activités proposées par mon coach SE ont permis ...

Remarque : N=424, source : sondage Ecoplan

Malgré les activités des coachs SE, les participants ont été peu en contact avec les employeurs au cours de la phase de placement. Ainsi, 66 % ont indiqué avoir passé entre un et cinq entretiens avec un employeur, alors que 15 % n'en ont jamais eu. Pourtant, 83 % des personnes interrogées jugent cette mesure très utile ou plutôt utile, et seules 14 % ne lui trouvent guère d'utilité (Illustration A.7 en annexe).

La durée de la phase de placement est jugée trop courte par près de la moitié des personnes interrogées, qui indiquent que la durée idéale serait de douze mois. Un tiers des personnes précisent qu'elles auraient trouvé un emploi si cela avait été le cas. Près d'un tiers d'entre elles estiment que l'effet d'apprentissage ne se déploie qu'après une certaine durée, ou que l'arrivée en fin de droits implique une gestion chronophage de la situation. Seules 7 % des personnes estiment que les restrictions en raison de maladie ou d'accident participent à leur souhait d'une phase de placement plus longue. Une autre petite moitié la trouve adaptée, et seuls 5 % la trouvent trop longue. De même, une majorité des personnes interrogées (76 %) estiment que la mesure intervient trop tardivement dans le chômage et auraient souhaité qu'elle soit mise en œuvre plus tôt durant la période de chômage (un tiers après 0 à 5 mois, un tiers après 6 à 11 mois et un tiers après 12 mois de chômage) ; seuls 3 % trouvent judicieux de mettre en place la mesure après plus d'un an de chômage.

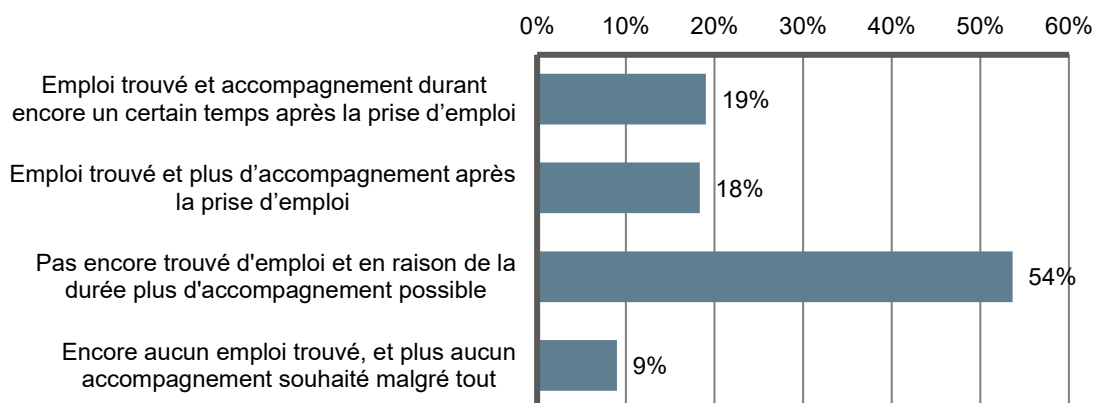
3.5 La phase d'accompagnement

3.5.1 Passage à la phase d'accompagnement

Toute personne qui trouve un poste en l'espace de six mois passe à la phase d'accompagnement. Un an après le début de la mesure, 32 % des participants interrogés bénéficiaient encore de l'accompagnement d'un coach SE, 84 % d'entre eux avaient décroché un emploi, 14 % étaient à nouveau à la recherche d'un travail et 2 % étaient indépendants.

Les personnes qui n'étaient plus accompagnées par un coach SE au moment du sondage ont été interrogées sur la situation dans laquelle elles étaient à la fin de l'accompagnement. Comme il ressort de l'Illustration 3.4, l'accompagnement a pris fin chez 54 % des participants, car aucun poste n'a été trouvé. Parmi les personnes ayant une formation tertiaire, cette proportion est nettement plus faible (28 %). Sur les personnes qui ont trouvé un emploi, près de la moitié ont continué à bénéficier d'un soutien pendant la phase d'accompagnement.

Illustration 3.4: Situation à la fin de l'accompagnement

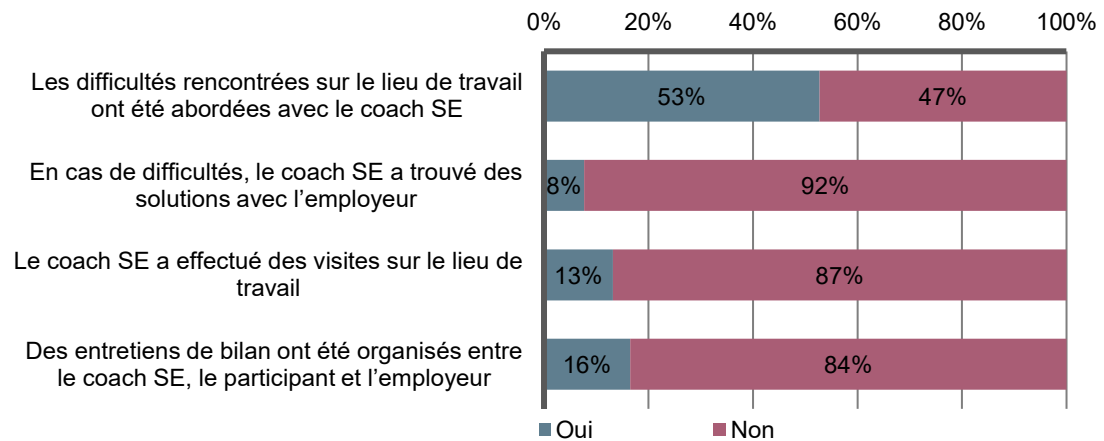


Remarque : N=428 ; source : sondage Ecoplan

Les participants n'ayant plus souhaité être accompagnés, alors même qu'ils n'avaient pas encore trouvé un emploi, ont été interrogés sur les raisons de cet abandon. La principale raison en est que l'accompagnement n'avait pas facilité la recherche d'emploi (71 % des personnes qui ont souhaité ne plus être accompagnées étaient plutôt d'accord ou tout à fait d'accord avec cette affirmation, voir Illustration A.8 en annexe). Une autre raison a porté sur l'insatisfaction des activités proposées par les coaches SE : 60 % des personnes interrogées qui ne souhaitaient plus bénéficier d'un accompagnement étaient plutôt insatisfaites, voire pas du tout satisfaites. En revanche, les deux autres raisons, à savoir un investissement trop important et un manque de moyens financiers, n'ont guère été déterminantes. S'agissant des personnes qui n'ont plus souhaité d'accompagnement seulement après avoir trouvé un poste, 62 % ont indiqué en premier lieu qu'elles jugeaient l'accompagnement comme n'étant plus nécessaire.

3.5.2 Forme de l'accompagnement

Les employeurs n'ont été que rarement impliqués dans la phase d'accompagnement. Selon les retours des coaches SE (voir chapitre 4.4), une grande partie des participants ne souhaite pas que l'employeur soit au courant de leur participation au « Supported Employment ». Dans 20 % des cas seulement, le coach SE a effectué des visites sur le lieu de travail, et dans un peu plus de cas, des entretiens de bilan rassemblant les participants, les employeurs et les coaches SE ont été organisés (voir Illustration 3.5).

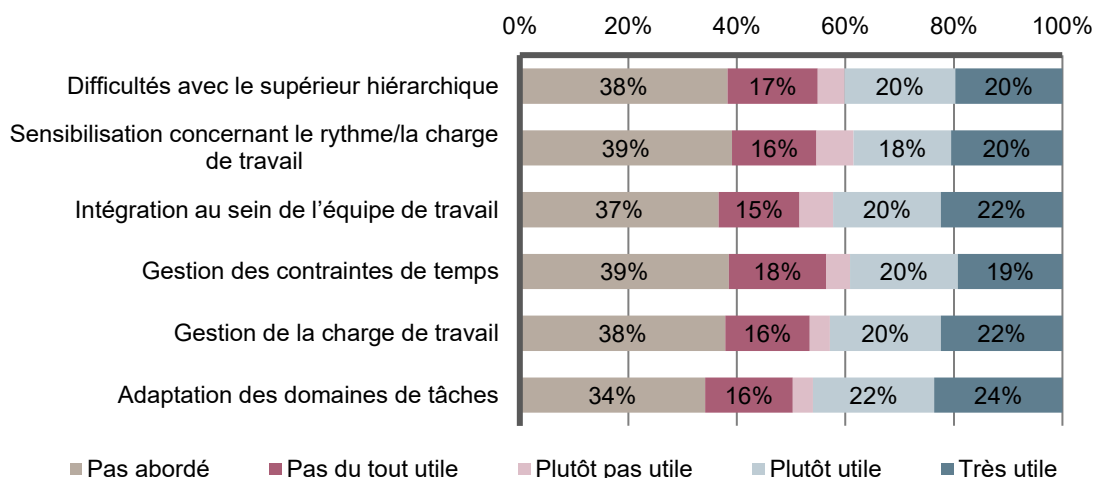
Illustration 3.5: Les différentes formes d'accompagnement après une prise d'emploi

Remarque : N=182 ; source : sondage Ecoplan

Le suivi pendant la phase d'accompagnement a surtout été assuré par téléphone ou par courrier électronique. Un nombre important de personnes interrogées ont déclaré ne pas avoir abordé des thèmes tels que l'intégration dans l'entreprise ou la sensibilisation du supérieur hiérarchique (Illustration 3.6). Néanmoins, 87 % d'entre elles jugent l'intensité et la durée de la phase d'accompagnement suffisantes.

L'essai-pilote met donc davantage l'accent sur la recherche d'emploi que sur l'intégration professionnelle, contrairement à l'idée initiale du « Supported Employment ». Pour le groupe cible de l'essai-pilote, il semblerait que le fait de trouver un emploi constitue le défi principal. Mais cela peut aussi s'expliquer par l'âge des personnes concernées. Contrairement à d'autres groupes cibles de « Supported Employment », notamment les personnes ayant des problèmes de santé, ce facteur semble jouer un rôle moins important dans l'intégration au sein de l'entreprise.

Illustration 3.6: Sujets abordés lors de l'accompagnement des coachs SE qui ont aidé les DE :



Remarque : N=161, source : sondage Ecoplan

3.5.3 Recours à des mesures de formation

Seuls quelque 21 % des participants ayant trouvé un emploi pendant la mesure ont suivi une mesure de formation. Les thèmes de formation sont multiples, les plus fréquents portant sur les ressources humaines et l'administration/management, suivis de cours de langue et d'informatique (souvent des cours sur excel, selon le monitoring). Les personnes ayant suivi une formation l'ont trouvée utile ou plutôt utile dans 90 % des cas. Les autres (2/3) auraient aimé suivre un cours, le plus souvent un cours de langue (43 %) ou dans le domaine de l'administration/management (40 %).

3.6 Intégration des participants et des non-participants sur le marché du travail

3.6.1 Situation actuelle sur le marché du travail

Le sondage a été mené un an après le début de la participation à la mesure, dans le but de comprendre également l'évolution de la situation sur le front de l'activité professionnelle. Pour évaluer le caractère pérenne de l'intégration sur le marché du travail, il ne suffit pas de savoir si un emploi a pu être trouvé durant la période de mise en œuvre de la mesure. Il faut aussi s'intéresser à la durée d'occupation du poste par le participant.

L'illustration 3.7 présente la situation sur le marché du travail douze mois après la mise en place de la mesure :

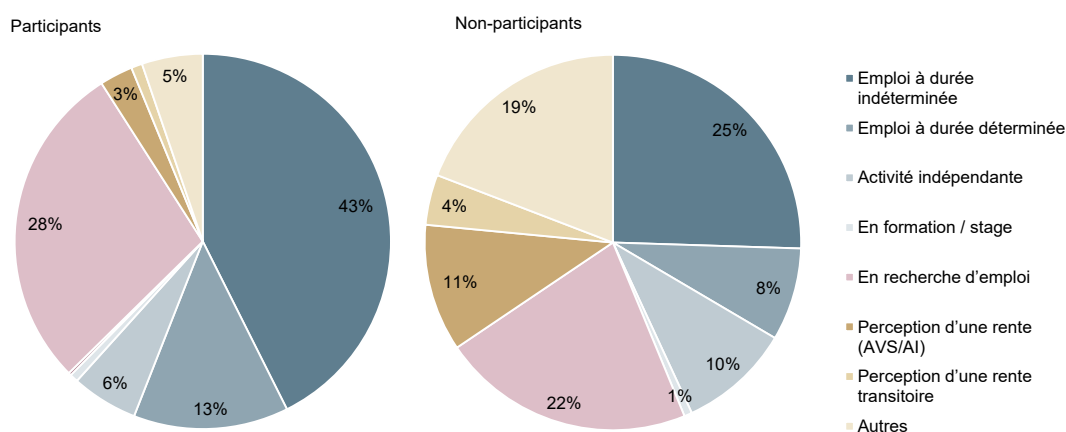
- **Au total, 62 % des participants interrogés ont trouvé un emploi** un an après le début de leur **participation à la mesure**. Pour 43 % d'entre eux, il s'agit d'un emploi à durée indéterminée, pour 13 % d'un emploi à durée déterminée. Un pour cent est indépendant et 6 % suivent une formation ou un stage. Ces chiffres se distinguent de ceux du monitoring (voir chapitre 2.2), étant donné que les dates des sondages sont différentes.

- Les participants plus âgés semblent avoir moins de chances de trouver un emploi que ceux plus jeunes. D'autres caractéristiques telles que le sexe, la formation et l'origine ne semblent pas jouer de rôle.
- Pour environ 72 % des personnes interrogées occupant actuellement un emploi, celui-ci est aussi leur premier poste depuis la mise en place de la mesure ; quant aux 28 % restants, ils ont déjà occupé un emploi avant leur poste actuel, la plupart du temps à durée déterminée.
- En moyenne, les participants ont trouvé leur premier emploi quatre mois après le début de la mesure et ont dû attendre cinq mois avant d'occuper leur poste actuel.
- Et 28 % sont **encore à la recherche d'un emploi** un an après le début de la mesure ; seule **une faible part d'entre eux perçoivent une retraite**.
 - Sur les personnes sans emploi au moment du sondage, 41 % déclarent avoir occupé un poste au cours des douze derniers mois, mais l'ont perdu. Dans l'ensemble, 81 % des participants ont donc trouvé un emploi au cours des douze mois suivant le début de la participation à la mesure.

Le sondage s'est également attaché à interroger les non-participants au sujet de leur situation actuelle sur le marché du travail. Les réponses font ressortir des **différences notables par rapport aux participants**. Le nombre de non-participants ayant trouvé un emploi douze mois après avoir été invités à participer à la mesure est sensiblement plus faible.

- Ainsi, **43 % d'entre eux ont trouvé un emploi dans les douze mois suivant l'invitation à participer à la mesure**. Pour 25 % d'entre eux, il s'agit d'un emploi à durée indéterminée, pour 8 % d'un emploi à durée déterminée et pour 10 %, d'une activité lucrative indépendante. La part de personnes travaillant à leur compte est donc plus élevée que chez les participants. Cela s'explique par le fait que les projets d'activité indépendante ont été explicitement définis comme un critère d'exclusion pour la participation.
- Une comparaison avec les participants laisse clairement apparaître qu'**un plus grand nombre de non-participants perçoivent une rente ou une rente transitoire**. Les écarts dans la catégorie « Divers » sont les plus frappants : alors que cette catégorie représente tout juste 3 % chez les participants, sa part est de 19 % chez les non-participants. Les commentaires libres saisis dans cette catégorie mettent en avant des raisons médicales expliquant, dans une large mesure, que les personnes en question ne mènent actuellement aucune recherche d'emploi.

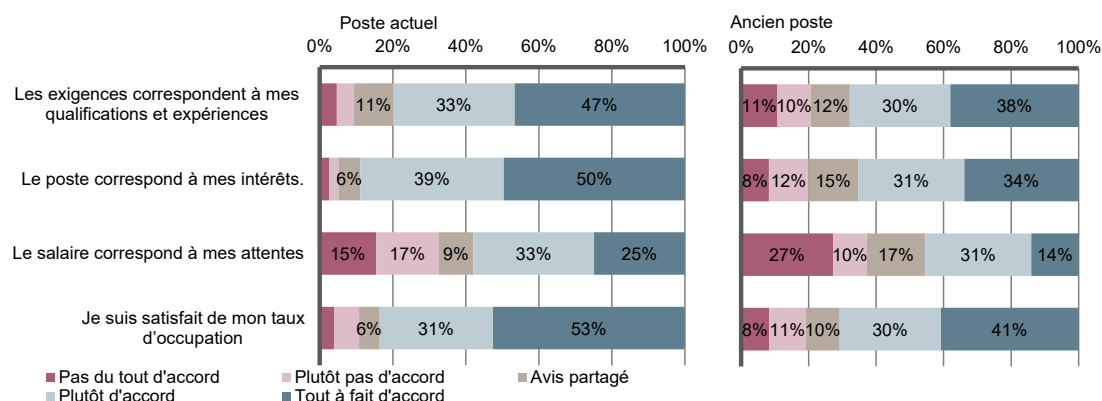
Ces différences ne doivent pas être interprétées comme un effet de la mesure, puisque les participants et les non-participants se distinguent en termes de formation, de revenu et de nationalité, et que le taux de réponses est limité (cf. chap. 3.2). L'effet de la mesure sur l'intégration des participants dans le marché du travail est examiné au chapitre 3.6.5.

Illustration 3.7: Situation des participants et des non-participants sur le marché du travail

Remarque : N participants=420 / N non-participants=1043 ; source : sondage Ecoplan

3.6.2 Satisfaction vis-à-vis de l'emploi trouvé

Dans leur majorité, les participants qui occupent un poste le jugent de manière positive. Pour environ 80 % d'entre eux, celui-ci correspond à leurs qualifications et à leurs intérêts, et 84 % sont satisfaits de leur taux d'occupation. S'agissant du salaire, la satisfaction est nettement moins élevée (58 %), 32 % des participants se déclarant même clairement insatisfaits (Illustration 3.8). Cette insatisfaction est due principalement à un salaire inférieur à celui de l'emploi précédent (68 %) et à un salaire inférieur au montant de l'indemnité journalière (58 %). Les hommes sont plus souvent davantage satisfaits de leur salaire (47 %) que les femmes (30 %). Les personnes interrogées qui ont occupé plus d'un poste sont davantage satisfaites de leur emploi actuel que de ceux qu'elles ont occupés précédemment pendant leur participation à la mesure.

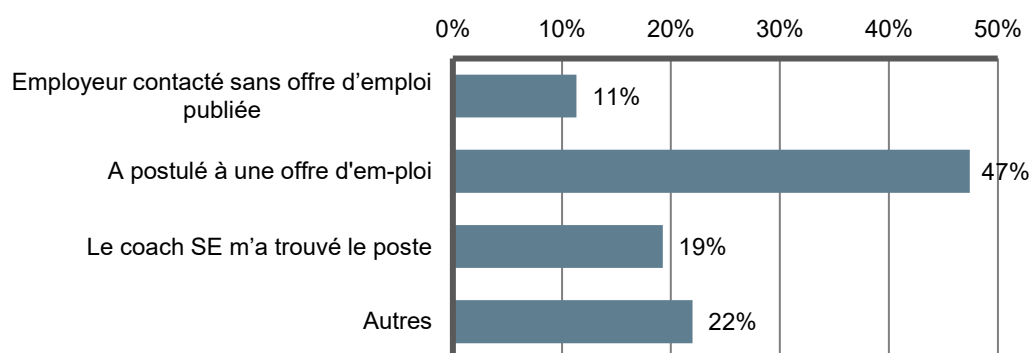
Illustration 3.8: Satisfaction vis-à-vis de l'actuel et de l'ancien emploi

Remarque : N=232 personnes concernant le poste actuel ; N=121 personnes concernant l'ancien poste ; source : sondage Ecoplan

3.6.3 Influence du « Supported Employment » sur le succès de la recherche d'emploi

Il a été demandé aux participants d'évaluer dans quelle mesure la participation au « Supported Employment » a influé, selon eux, sur le succès de leur candidature. La majorité des participants qui ont décroché un poste disent l'avoir trouvé par eux-mêmes (Illustration 3.9), principalement en répondant à une offre d'emploi (47 %) ou en contactant directement les employeurs (11 %). En outre, 19 % déclarent que ce sont leur coach SE qui a trouvé leur emploi. Une personne sur trois est d'avis qu'elle n'aurait pas trouvé ce travail sans leur aide. Dans la rubrique « Autres », les participants pouvaient spécifier comment ils avaient trouvé un emploi. Les éléments évoqués le plus souvent sont le placement par une agence et le fait d'avoir été recontacté par l'ancien employeur.

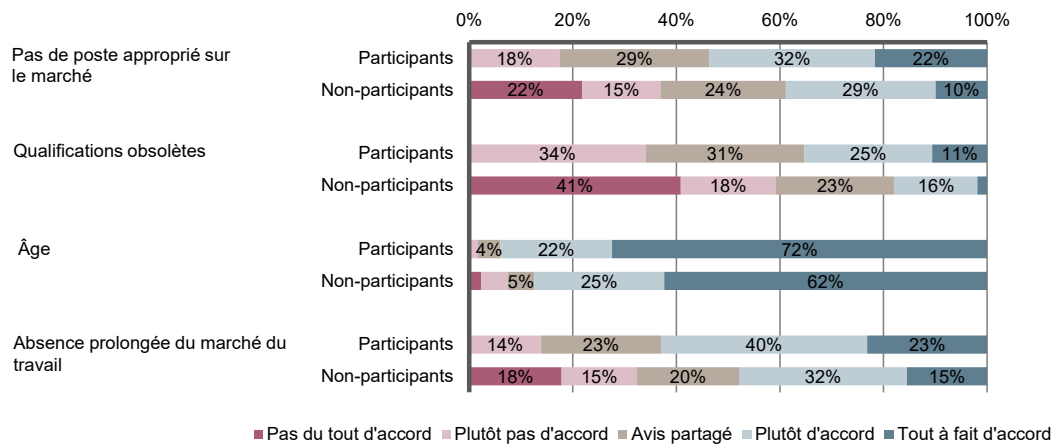
Illustration 3.9: Comment avez-vous trouvé votre premier emploi depuis la mise en place de la mesure ?



Remarque : N=291 ; source : sondage Ecoplan

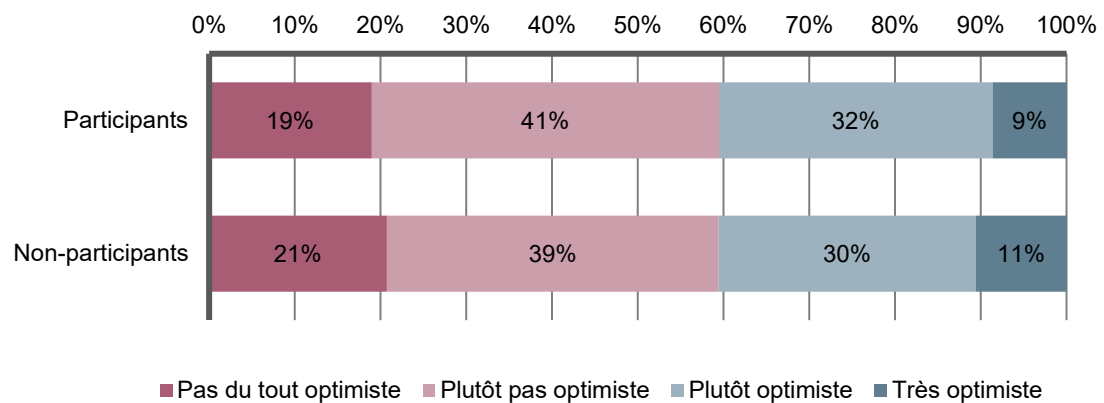
3.6.4 Recherche d'emploi actuelle

Les personnes qui étaient en recherche d'emploi au moment du sondage ont été interrogées sur leur motivation, leur confiance et les obstacles rencontrés dans cette démarche. Comme il ressort de l'illustration 3.10, les participants et les non-participants actuellement à la recherche d'un emploi se heurtent à des difficultés quasi identiques. Le plus grand obstacle, d'après ces personnes, est leur âge. Une absence prolongée du marché du travail est considérée comme un problème par 63 % des participants et 47 % des non-participants, tandis que le manque d'emplois appropriés ou des qualifications obsolètes sont moins souvent considérés comme une source de difficulté dans la recherche d'emploi.

Illustration 3.10: Sources de difficulté dans la recherche d'emploi

Remarque : N participants=101 / N non-participants=213 / Source : sondage Ecoplan

Les difficultés rencontrées par les personnes dans leur recherche d'emploi semblent peser sur leur optimisme dans ce domaine, comme le montre l'illustration 3.11. En effet, 60 % des personnes de ces deux groupes sont peu, voire pas du tout optimistes. Avec une moyenne de 7,0 sur une échelle de 10 (participants) et de 7,6 (non-participants), la motivation demeure élevée, tandis que la confiance en soi est plus faible (avec une moyenne de 6,2 et 6,0 respectivement).

Illustration 3.11: Quel est votre degré d'optimisme concernant vos chances de trouver prochainement un emploi approprié ?

Remarque : N participants=116 / N non-participants : 217

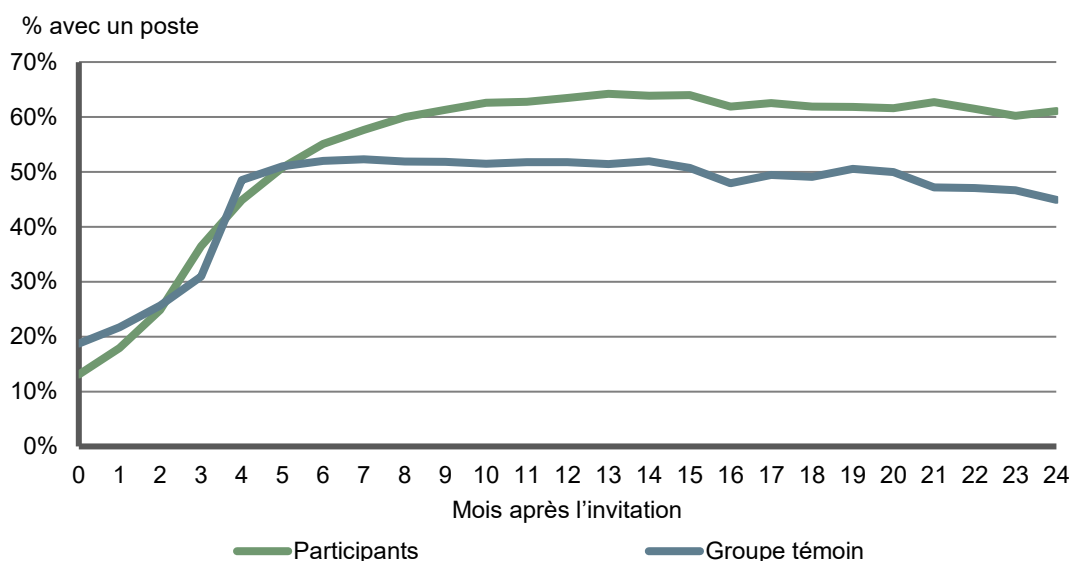
3.6.5 Conséquences sur l'intégration dans le marché du travail

Nous avons analysé l'effet de la mesure sur l'intégration dans le marché du travail en croisant et en évaluant les données des registres (cf. chap. 3.1). Ces données sont disponibles jusqu'à fin 2023 pour tous les participants, ainsi que pour les non-participants invités et toutes les personnes résidant dans des cantons non participants qui remplissent les conditions

d'invitation. Comme indiqué au chapitre 3.2, ces trois groupes se distinguent par leurs caractéristiques socio-économiques et professionnelles. Pour pouvoir analyser l'effet de la mesure sur l'intégration dans le marché du travail, il est nécessaire de comparer les participants à un groupe de non-participants aussi similaire que possible, appelé groupe témoin. Les non-participants invités ont délibérément renoncé à participer à la mesure ou n'ont pas pris connaissance de l'invitation. Comme ces deux facteurs les distinguent déjà des participants, ils ne constituent pas un bon groupe témoin. C'est la raison pour laquelle un groupe témoin a été constitué à partir de personnes qui auraient rempli les conditions d'invitation, mais qui résident dans un canton non participant.

Une date d'invitation fictive a été fixée pour les personnes du groupe témoin, qui coïncide avec le moment où ces personnes auraient rempli les critères d'invitation. Pour ces deux groupes, nous avons analysé leur parcours en enregistrant chaque mois, pendant 6 à 18 mois après la date d'invitation, leur statut sur le marché du travail et leur perception ou non de prestations des systèmes de sécurité sociale (aide sociale, AI, AVS ou rente transitoire). Puisque le concept de « Supported Employment » met l'accent sur la réinsertion professionnelle, le graphique ci-dessous (Illustration 3.12) met en évidence la proportion de personnes percevant un salaire. Toutes les trajectoires, qui indiquent également la proportion de personnes bénéficiant d'une couverture sociale, peuvent être consultées dans l'Illustration A.11 et l'Illustration A.12 en annexe. Les différences suivantes ont été observées entre les participants et le groupe témoin :

- Jusqu'à six mois après l'invitation à participer à la mesure, la proportion de personnes disposant d'un revenu professionnel est plus élevée dans le groupe témoin ; par contre, elle est plus marquée chez les participants après dix mois. Cette différence positive persiste jusqu'à la fin de la période d'observation de 18 mois.
- Dans le groupe témoin, la part des personnes percevant une rente AVS est plus élevée que chez les participants, alors même que l'âge a été pris en compte lors de la constitution du groupe témoin. On constate toutefois que la proportion de personnes sans revenu, qui ne provient donc ni d'un travail rémunéré, ni du système de sécurité sociale, est nettement plus élevée dans le groupe témoin que parmi les participants (voir Illustration A.11 en annexe).
- Les participants se réinscrivent plus souvent que les personnes du groupe témoin. Il se peut que cela soit lié au fait que les participants trouvent plus souvent un emploi et peuvent ainsi ouvrir un nouveau délai-cadre. Parmi les personnes qui perçoivent un revenu provenant d'un emploi, environ un tiers connaîtra une interruption de perception de salaire. Cette proportion est la même dans les deux groupes, participants et groupe témoin. Après cette interruption, la majorité d'entre elles bénéficient à nouveau d'un revenu provenant d'un emploi (voir Illustration A.13 et Illustration A.14 en annexe).

Illustration 3.12: Pourcentage des participants et du groupe témoin ayant décroché un emploi

Remarque : les pourcentages se réfèrent aux personnes ayant fait l'objet d'une observation au cours du mois correspondant. Il n'est pas possible d'observer toutes les personnes durant la totalité de la période, car certaines d'entre elles ont été invitées à participer à la mesure moins de 24 mois avant la fin de la période d'observation.

Globalement, les participants présentent une plus grande disposition à exercer une activité lucrative. Ces différences apparaissent six mois après le début de la mesure et sont significatives à partir du dixième mois. Les différences restent stables après le dixième mois pour le reste de la période d'observation. Les résultats démontrent que la mesure demande un certain temps avant de produire ses effets. Les différences par rapport au groupe témoin apparaissent à partir du sixième mois après le début de la mesure, c'est-à-dire après la fin de la phase de placement. Il apparaît donc que l'accompagnement pendant la phase de placement stimule durablement la motivation des participants à chercher un emploi. Alors que la proportion de personnes ayant un emploi dans le groupe témoin cesse d'augmenter après six mois, elle continue de progresser parmi les participants, même après six mois.

Des analyses de certains sous-groupes ont été menées pour déterminer si certains groupes de personnes tirent un bénéfice particulièrement important de cette mesure⁷. À cet effet, nous avons analysé si ces différences entre participants et groupe témoin concernant leur probabilité de trouver un emploi au cours de la période d'observation variaient en fonction du sexe, de l'âge, de la nationalité, de la situation professionnelle et du secteur d'activité. Les illustrations correspondant aux évaluations se trouvent en annexe (Illustration A.15 et Illustration A.19).

- L'effet de la mesure sur la probabilité de trouver un emploi est plus marqué chez les femmes et les participants plus âgés, même si ces derniers ont généralement moins de chances de

⁷ Afin d'analyser l'influence des caractéristiques socio-économiques ainsi que de la profession et du secteur d'activité, nous avons utilisé des modèles statistiques. Ces caractéristiques, associées à une variable binaire indiquant si une personne appartient au groupe des participants ou au groupe témoin, ont été intégrées dans le modèle sous forme de variables indépendantes, c'est-à-dire explicatives, dans des modèles distincts. La variable dépendante, soit la variable à expliquer, correspond au fait d'avoir exercé une activité lucrative rémunérée pendant la période d'observation. Pour pouvoir déterminer si les effets varient d'un groupe à l'autre, un modèle logit avec des effets d'interaction entre la variable « participation à M6 » et la caractéristique correspondante a été utilisé.

décrocher un poste. On relèvera toutefois que les différences entre les participants et le groupe témoin s'accroissent avec l'âge. Aucune différence significative n'a été observée par rapport à la nationalité.

- Cette mesure est particulièrement utile pour les personnes occupant des postes auxiliaires, tandis que son effet est moindre pour les cadres. En ce qui concerne les secteurs d'activité, aucune différence significative n'a été constatée. Les observations réalisées dans chaque branche sont trop limitées pour permettre de tirer des conclusions.

Les résultats de l'analyse des sous-groupes révèlent que la mesure est particulièrement utile pour les personnes dont nous savons qu'elles se découragent plus facilement que les autres lorsqu'elles sont à la recherche d'un emploi depuis longtemps, à savoir les DE d'emploi âgés et ceux qui occupent des fonctions auxiliaires ou spécialisées, contrairement à ceux qui occupent des fonctions de cadre⁸.

Les résultats d'un groupe témoin constitué à l'aide d'une méthode d'appariement doivent être interprétés avec prudence. Cette méthode statistique permet en effet de contrôler des caractéristiques observables telles que l'âge, le sexe ou la formation. En revanche, d'autres variables pertinentes, telles que la motivation ou le comportement, susceptibles de jouer un rôle important dans la réussite de la recherche d'emploi, ne sont pas observables. Les caractéristiques non observables devraient toutefois être corrélées aux caractéristiques observables, d'autant plus que la durée de la période de chômage antérieure, qui peut être retenue comme indicateur du succès antérieur dans la recherche d'un emploi, a également été prise en compte pour constituer le groupe témoin.

Les nettes différences entre le groupe témoin et les participants montrent que la participation à la mesure a un effet positif et durable sur la réinsertion des participants. La région du marché du travail a également été considérée lors de la constitution du groupe témoin. Ainsi, ces différences ne sauraient être attribuées à des circonstances particulières aux régions du marché du travail.

Digression : effet de la mesure concernant l'intégration dans le marché du travail

Pour appréhender l'effet d'une mesure, il faut se pencher sur les différences entre les participants et les non-participants. Dans l'idéal, le statut des participants sur le marché du travail est comparé à la situation des personnes qui, pour des raisons indépendantes de leur volonté (p. ex. nombre de places limité pour la participation au programme), n'ont pas pu prendre part à la mesure, contrairement à leur souhait. Dans le cadre de l'essai-pilote, toutes les personnes ayant manifesté leur souhait de participer à la mesure ont pu le faire, car le nombre de places était suffisant. Il n'existe donc pas de groupe témoin ou de contrôle naturel qui correspondrait à une liste d'attente. Un tel groupe peut néanmoins être constitué à l'aide de procédés statistiques. Ainsi, parmi les personnes n'ayant pas participé à la mesure, il est possible de rechercher celles dont le profil concorde avec toutes les caractéristiques observables chez les participants, en usant d'un procédé statistique dit de « matching ». Le sondage lui-même livre toutefois trop peu d'informations pour permettre un matching de ce type. En outre, parmi les non-

⁸ Nivorozhkin, Anton und Nivorozhkin, Eugene (2021). Job search, transition to employment and discouragement among older unemployed welfare recipients in Germany. In: Social Policy & Administration, 55, pp. 747-765

participants interrogés, il n'est pas possible de trouver une personne de comparaison appropriée pour chacun des participants interrogés. Pour pouvoir identifier ces personnes, on a utilisé la méthode du « Nearest-neighbor-Matching ». Le voisin le plus proche est déterminé par une fonction pondérée de la covariance définie.

Pour former le groupe témoin, on a pris en compte les variables suivantes : âge, sexe, nationalité (CH, UE/AELE, État tiers), langue maternelle (DE, FR, IT, autre), état civil, branche du dernier emploi, fonction, gain assuré, région du marché du travail, enfants, indemnités journalières en cas de maladie, perception ou AI ou en cours (oui/non), chômage antérieur, moment où la condition de participation à la mesure était remplie. Parmi les personnes provenant d'autres cantons, une autre personne issue d'un canton non participant et dont les caractéristiques ne diffèrent pas de celles de la personne participante a été recherchée pour chaque personne participante, en tenant compte de ces variables.

3.7 Conclusion

L'essai-pilote est globalement jugé positif par les participants, notamment en ce qui concerne le soutien pour rechercher un emploi lors de la phase de placement. Les participants voient résolument d'un bon œil les activités des coachs durant cette phase, qu'ils estiment pertinentes. Le soutien apporté dans la recherche d'emploi est également salué. La plupart des participants ont décroché un emploi un an après le lancement de la mesure. On constate cependant qu'ils doivent souvent s'accommoder d'une baisse de salaire.

La majorité des participants ne reçoivent plus de soutien d'un coach SE un an après la mise en place de la mesure, soit parce qu'ils n'ont pas trouvé d'emploi à l'issue de la phase de placement, soit parce qu'ils ne souhaitent pas que leur employeur soit au courant de cet accompagnement (voir également chapitre 4). Ces résultats soulignent que l'accompagnement sur le lieu de travail est moins important que ne le prévoit le concept de « Supported Employment », jusque-là surtout appliqué dans l'assurance-invalidité et l'aide sociale. Ce concept semble être plus difficilement transposable aux personnes de 50 ans et plus qui arrivent en fin de droits.

Bien que les participants évaluent positivement la mesure, une partie non négligeable des non-participants déclarent n'avoir pas été informés de cette mesure. Le groupe cible n'a donc été atteint que partiellement. Les réactions montrent que les CP-ORP jouent un rôle essentiel en matière d'information aux participants, même si le concept ne prévoit pas de leur confier un rôle actif.

La comparaison entre les participants et les non-participants montre que la décision de participer ou non à cette mesure dépend avant tout de l'âge, de l'état civil et du niveau de formation : les DE plus âgés, les personnes mariées ainsi que celles ne disposant que d'un certificat de fin de scolarité ont été moins enclins que les personnes plus jeunes, célibataires ou hautement qualifiées. Un an après le début de la mesure, les non-participants perçoivent également plus souvent une rente AVS ou AI. En outre, 157 des non-participants déclarent percevoir une rente transitoire, alors que cela ne concerne que 8 % des personnes participantes. Il convient de relever ici que, selon les données du registre, très peu de personnes perçoivent effectivement

une rente transitoire (12 participants et 181 non-participants). Il est fort probable que les personnes qui ont répondu au sondage ont englobé d'autres formes de prestations sous la notion de « rentes transitoires ». De toute évidence, de nombreuses personnes concernées estiment qu'il est plus attrayant de rester sur le marché du travail que se tourner vers d'autres options. Les personnes qui ont droit à une rente transitoire ou à une rente d'un autre type, celles dont la ou le partenaire assure la sécurité financière ou encore celles qui ne peuvent tabler que sur un faible revenu sur le marché du travail jugent la participation peu intéressante et y sont donc plutôt défavorables.

L'analyse de l'effet sur la réinsertion montre toutefois que la mesure serait précisément très utile pour ces groupes : son effet, démontré à l'aide du croisement des données des registres et d'un groupe témoin par appariement, est positif. Dix mois après le début de la mesure, les participants sont plus nombreux à avoir trouvé un emploi que les personnes du groupe témoin. La mesure semble particulièrement bénéfique pour les femmes, les DE âgés et les personnes occupant un poste auxiliaire. Mais ce sont aussi ces personnes qui ont tendance à être moins favorables à y participer.

4 L'essai-pilote du point de vue des coachs SE

4.1 Objectifs mesurés et approche méthodologique

Aux fins de l'évaluation, les expériences faites par les coachs SE durant l'essai-pilote ont été recueillies de deux manières. Un sondage en ligne a d'abord permis de connaître l'avis général des coachs SE sur le programme de « Supported Employment ». Des groupes de discussion ont ensuite été organisés avec eux afin d'approfondir certains aspects sur la base des expériences faites jusqu'ici. Le sondage en ligne et les groupes de discussion ont été réalisés au moment de l'évaluation intermédiaire. Ils se sont axés sur les défis à relever et les possibilités d'optimisation concernant les points suivants :

- la collaboration entre les participants et les coachs SE (objectif 1)
 - les raisons pour ou contre la collaboration
 - la motivation et la situation des participants
 - les activités menées durant les différentes phases
- l'accès au marché du travail et les échanges avec les employeurs (objectif 2)
- la structuration de l'essai-pilote en trois phases, ainsi que le moment, la durée et l'échéance de chacune des phases
- les conditions-cadres découlant de l'intégration de l'offre de « Supported Employment » dans le domaine de l'AC

En avril 2023, tous les coachs SE ont été invités à participer au sondage en ligne. Les coordonnées des coachs SE ont été recueillies par l'AOST et mises à disposition d'Ecoplan. Sur les 36 coachs SE contactés, 95 % ont participé au sondage. Parmi ceux qui ont décidé d'y participer, 15 viennent de Suisse alémanique et les 17 autres de Suisse romande. Dans le cadre de l'essai-pilote, les coachs SE ont accompagné en moyenne 25 DE.

Une fois le sondage en ligne terminé, quatre entrevues avec des groupes de discussion ont été menées au début du mois de juin 2023 pour mettre en commun et approfondir les résultats du sondage en ligne. Cette approche qualitative a permis d'examiner les expériences faites avec les participants dans le cadre de la collaboration dans différentes situations. Il a été tenu compte du fait que les méthodes de travail varient selon les cantons, les fournisseurs et les coachs SE et que les expériences sont donc individuelles. Dans le cadre de leur fonction, certains coachs SE accompagnent uniquement les participants à l'offre de « Supported Employment », tandis que d'autres travaillent également avec des personnes d'autres institutions. Deux groupes de discussion ont été organisés en allemand et les deux autres en français, dont un en ligne. Au total, 22 coachs SE issus de douze cantons et relevant de six fournisseurs différents ont participé aux groupes de discussion. La participation élevée tant au sondage qu'aux entrevues avec les groupes de discussion permet de conclure que les résultats sont exhaustifs et représentent l'ensemble du groupe des coachs SE.

Le chapitre suivant résume les résultats des deux sondages et les expose en suivant les trois phases.

4.2 Phase d'invitation

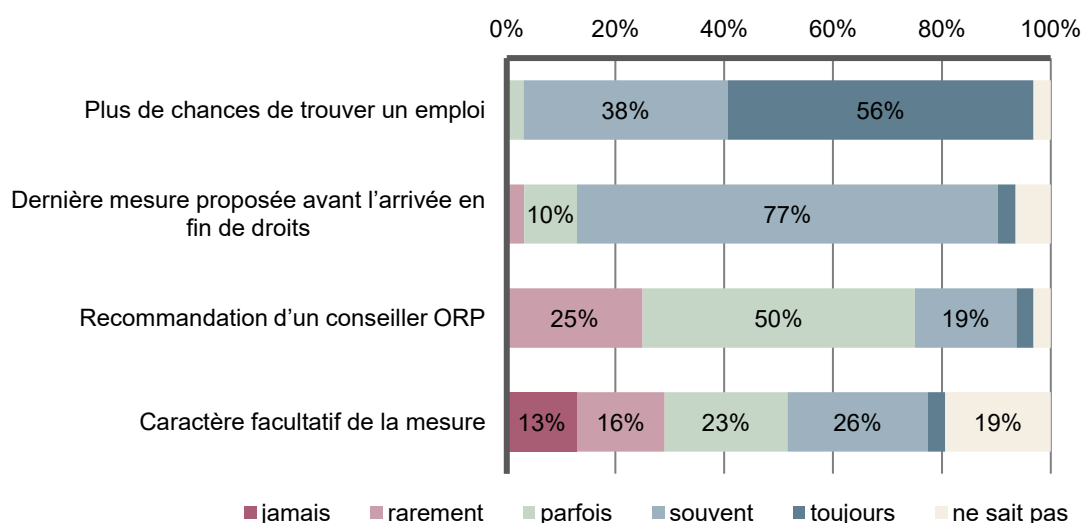
4.2.1 Formulation, envoi et moment de l'invitation

D'après les coachs SE, la majorité des personnes qui s'inscrivent à l'offre de « Supported Employment » remplissent les critères formels de participation. Les coachs SE estiment toutefois que la lettre d'invitation ne touche pas tous les participants potentiels, et ce en raison de divers obstacles. Premièrement, dans le cadre des groupes de discussion, ils ont souligné que la formulation de la lettre d'invitation était compliquée et très formelle⁹. Les DE ne saisissent pas d'emblée qu'il s'agit d'une invitation personnelle. Deuxièmement, les DE ne font pas le rapprochement entre le canton, qui est l'expéditeur de la lettre, et une mesure relative au marché du travail (MMT), puisqu'ils communiquent à ce sujet pendant deux ans avec l'ORP ou les CP-ORP. Troisièmement, les coachs SE considèrent que l'invitation par courrier électronique n'est pas le moyen de communication le plus approprié et recommandent d'envoyer l'invitation par courrier postal. Ils constatent en effet que les DE n'ont généralement pas l'habitude d'échanger par courrier électronique, notamment en raison de leur absence prolongée du marché du travail. Certains suggèrent même d'envoyer les invitations à la fois par courrier électronique et par courrier postal. Quatrièmement, les coachs SE considèrent que les invitations sont envoyées trop tardivement. Selon le concept de l'essai-pilote, la phase d'invitation commence environ 12 semaines avant l'arrivée en fin de droits ; les coachs SE apprécieraient toutefois que l'invitation soit envoyée plus tôt, d'autant plus qu'avec l'approche de l'arrivée en fin de droits aux indemnités journalières, les DE sont souvent préoccupés par diverses questions existentielles et n'ont pas les capacités de s'investir dans une nouvelle mesure. Le temps que les DE lisent l'invitation, s'inscrivent au programme et trouvent une date pour un entretien, le délai de participation est parfois déjà écoulé.

4.2.2 Entretien d'information et décision de participation

D'après les résultats du sondage en ligne mené auprès des coachs SE, les DE s'inscrivent à l'entretien d'information en premier lieu dans l'espoir que l'offre de « Supported Employment » améliore leurs chances de trouver un emploi (Illustration 4.1). Le fait que cette offre soit la dernière mesure proposée avant l'arrivée en fin de droits constitue également un élément décisif pour la participation à l'entretien d'information. Les coachs SE estiment que le caractère facultatif de cette mesure n'a qu'une faible incidence sur la décision de participer. La moitié environ des coachs SE indiquent qu'une recommandation de participer à la mesure par les CP-ORP peut également encourager certains DE à s'y inscrire.

⁹ Suite aux commentaires reçus au sujet de la lettre d'invitation figurant dans le rapport intermédiaire, celle-ci a été modifiée au printemps 2024.

Illustration 4.1: Motivations des DE à s'inscrire à l'entretien d'information

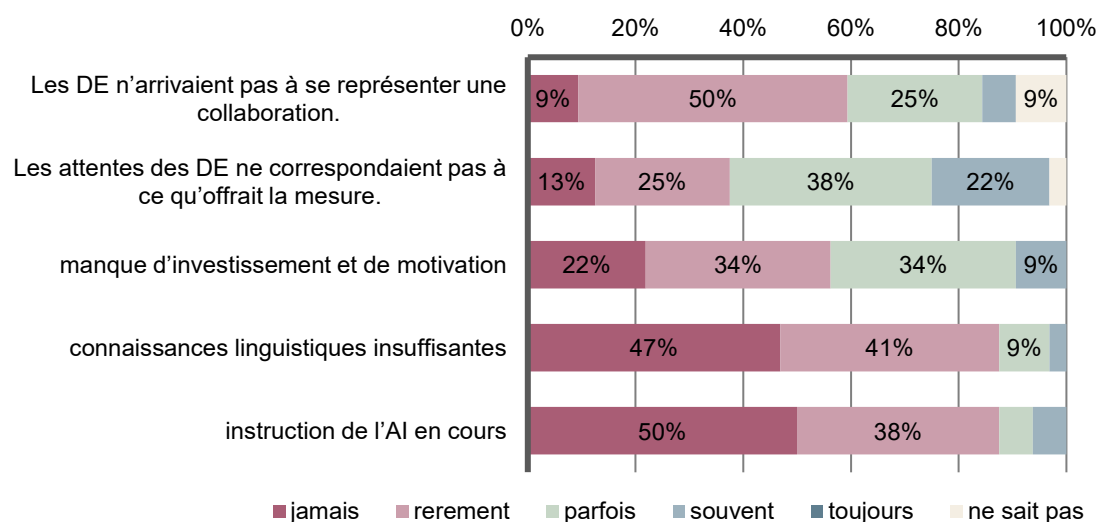
Remarque : N=34 ; source : sondage Ecoplan

Durant les discussions de groupe, il est apparu que beaucoup de DE se présentaient à l'entretien d'information sans bien savoir en quoi consistait l'offre de « Supported Employment ». Ils ne forment donc généralement pas d'attentes particulières. Certains DE s'imaginent toutefois plutôt un service similaire à ce que proposerait une agence de placement plutôt qu'un coaching individuel. L'entretien d'information permet donc de discuter des points essentiels avec les DE et de les informer du déroulement du programme de « Supported Employment », des prestations qui leur sont proposées et de ce à quoi ils peuvent s'attendre (Illustration A.22 en annexe). Les coachs SE constatent que le fait que l'offre de « Supported Employment » repose sur une méthode et une approche différentes de celles utilisées jusqu'à présent par les ORP est déterminante pour la participation des DE au programme. D'après les réponses des coachs SE, la volonté des DE de tester de nouvelles voies pour s'intégrer dans le marché du travail est élevée (Illustration A.20 en annexe). L'entretien d'information est donc un élément déterminant de la phase d'invitation, en particulier parce que les CP-ORP ne connaissent que peu l'offre de « Supported Employment » et ne peuvent donc fournir que des renseignements limités aux DE en cas de questions. Lors des discussions de groupe, les coachs SE se sont montrés critiques envers le rôle passif joué par les CP-ORP dans le cadre de l'essai-pilote.

Il est rare que l'entretien ne débouche pas sur une collaboration dans le cadre du programme de « Supported Employment ». Dans les groupes de discussion, les principales raisons évoquées pour un refus de participer incluent des connaissances linguistiques insuffisantes ou un mauvais état de santé limitant démesurément l'employabilité du DE. Le sondage en ligne auprès des coachs SE révèle en revanche qu'une instruction de l'AI en cours ou des connaissances linguistiques insuffisantes ne constituent que rarement, voire jamais, des raisons motivant les coachs SE à refuser qu'un DE bénéficie de l'offre de « Supported Employment » (Illustration 4.2). Ce sont plus souvent le manque de motivation et des attentes divergentes des DE qui les mènent à ne pas s'inscrire à la mesure après l'entretien d'information. Selon les résultats du sondage en ligne, les coachs SE semblent ne pas être sollicités au point d'être

incapables de répondre à la demande, ce que reflète l'absence de liste d'attente dans l'ensemble des cantons participants.

Illustration 4.2: Raisons pour lesquelles l'entretien n'a pas débouché sur une collaboration



Remarque : N=34 ; source : sondage Ecoplan

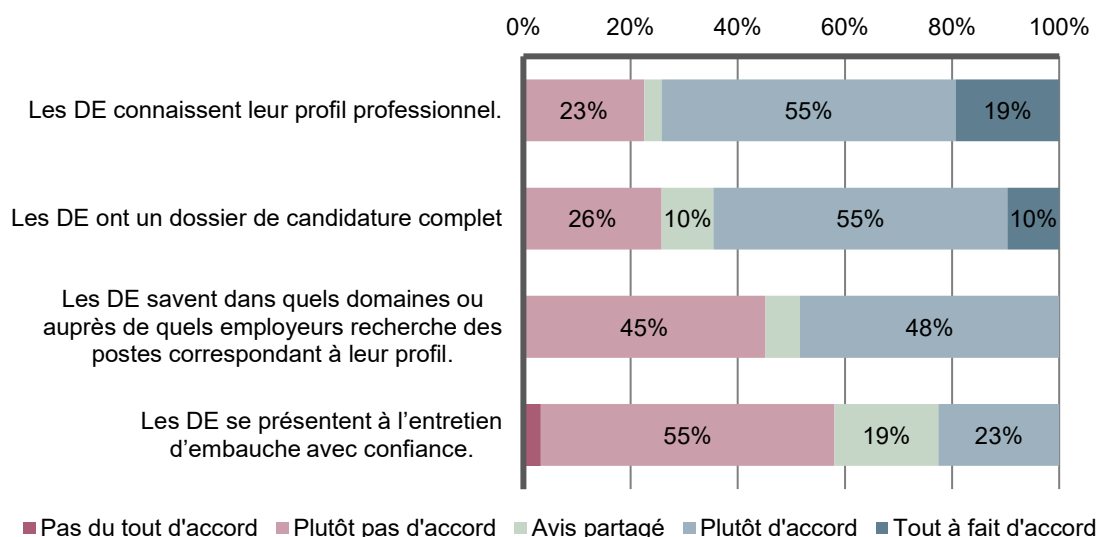
4.3 Phase de placement

4.3.1 Activités menées durant la phase de placement et durée de cette phase

Dans le cadre des groupes de discussion, les coachs SE ont fait remarquer que de nombreux participants devaient d'abord renforcer leur mental et leur confiance en eux avant de pouvoir s'investir activement dans la recherche d'un emploi. Une grande partie du travail vise donc à les aider à se libérer de leur frustration et à dépasser leurs convictions restrictives. À l'approche de l'arrivée en fin de droits, beaucoup ont abandonné l'espoir d'une réinsertion professionnelle et sont donc occupés à planifier d'autres stratégies et à effectuer des démarches administratives. Les coachs SE jugent en outre très inopportun que l'arrivée en fin de droits tombe en plein milieu de la phase de placement. Outre le renforcement de la motivation, cette première phase d'activation vise à optimiser les dossiers de candidature et à former les participants aux techniques de candidature (Illustration A.28 en annexe). Les coachs SE estiment que les participants n'y sont pas généralement pas bien préparés (Illustration A.21 en annexe). Nombre de participants n'emploient souvent qu'une seule stratégie de recherche d'emploi et ont également tendance à envoyer la même lettre de motivation à tous les employeurs, sans adapter leur dossier aux différents postes. Comme le montrent les résultats du sondage en ligne, ils manquent souvent de connaissances en marketing personnel, ne sont pas souvent conscients de leurs compétences clés et rencontrent des difficultés à se mettre en avant et à exposer leur parcours professionnel (Illustration 4.3). Les coachs SE constatent également que les participants manquent de connaissances sur le marché du travail et ne se rendent pas compte de l'importance des réseaux. Les participants ne savent souvent pas non plus comment aborder le marché de l'emploi. En général, il s'agit donc au début de définir les profils professionnels

et les domaines d'activité appropriés. Même si les profils des participants satisfont aux critères formels de participation, le groupe cible est fondamentalement très hétérogène sur le plan des qualifications obtenues et de la formation suivie. Les stratégies et attitudes adoptées lors de la recherche d'emploi, les expériences faites avec l'ORP, les mesures suivies ainsi que la préparation des dossiers de candidature peuvent donc fortement varier d'une personne à l'autre. Dans le cadre des groupes de discussion, les coachs SE ont souligné le fait que cette diversité devait être prise en compte durant la phase de placement. Dans le cadre de cette mesure, on a volontairement renoncé au contrôle des recherches personnelles en vue de trouver un emploi, tel qu'il est effectué par les ORP. Les coachs SE ont en effet à cœur de favoriser l'autonomie des participants.

Les fournisseurs adoptent des approches et des orientations différentes. Tandis que certains mettent principalement l'accent sur le coaching individuel et l'encouragement de l'efficacité personnelle, d'autres visent avant tout à faciliter la recherche d'emploi et le placement. Lors des discussions de groupe, les coachs SE ont été dans l'ensemble d'accord pour dire que les profils moins qualifiés avaient besoin d'un accompagnement plus étroit et souhaitaient un tel suivi. S'agissant des participants ayant un niveau de qualification plus élevé, le processus de candidature est souvent plus long. Dans le cadre des groupes de discussion, les coachs SE ont indiqué qu'ils souhaiteraient donc pouvoir adapter la durée de la phase de placement aux besoins et à la situation individuelle des participants, notamment de pouvoir la prolonger, s'il y a lieu. Néanmoins, certains coachs SE estiment qu'octroyer davantage de temps à la recherche d'emploi n'aboutit pas à de meilleurs résultats et que la durée de la phase de placement doit rester prévisible afin d'encourager une recherche d'emploi active. Dans l'ensemble, les coachs SE conviennent toutefois que la phase de placement constitue la phase la plus intense de l'essai-pilote. D'après les résultats du sondage en ligne, deux à trois entretiens individuels avec les participants ont généralement lieu chaque mois (Illustration A.23 en annexe).

Illustration 4.3: Situation personnelle et connaissances des DE avant leur participation à la mesure

Remarque : N=34 ; source : sondage Ecoplan

4.3.2 Échanges avec les employeurs

En ce qui concerne le contact avec les employeurs et la façon d'appréhender le marché du travail, les stratégies diffèrent d'un coach SE à l'autre. Elles dépendent à la fois du prestataire dans le canton, des stratégies propres à chaque coach SE et des souhaits des participants. Ainsi, selon le prestataire, les coachs SE accordent une grande importance aux relations personnelles avec le monde du travail et les entretiennent régulièrement. Ils s'adressent aussi directement aux employeurs pour établir le lien avec les participants, et s'attachent à comprendre les besoins des employeurs pour ensuite y sensibiliser les participants. Dans d'autres cantons, par contre, les coachs SE restent plutôt en retrait. Ils aident les participants à affiner leurs stratégies de recherche ainsi qu'à exploiter et à élargir leur propre réseau. Dans ce cas, les participants proposent leur candidature principalement en réponse à des offres d'emploi. Il arrive que les coachs SE prennent contact avec les employeurs si les participants le souhaitent, ce qui est toutefois rarement le cas. Ces derniers craignent en effet d'être stigmatisés ou de s'attirer des critiques. Les données ne permettent toutefois pas d'établir si ces deux approches produisent des résultats différents. On ne constate aucune différence cantonale en ce qui concerne le taux de prise d'emploi ou le degré de satisfaction à l'égard de la mesure.

4.4 Phase d'accompagnement

4.4.1 Durée et intensité de la phase d'accompagnement

Comme indiqué dans le chapitre précédent et comme le montrent les résultats du sondage mené auprès des participants (voir chapitre 3.5.1), une grande partie des participants ne souhaitent plus bénéficier d'un accompagnement actif après leur entrée en fonction. Lorsqu'un accompagnement continue d'être demandé, celui-ci ne dure généralement que jusqu'à la fin

de la période d'essai. En principe, durant cette phase, les échanges sont maintenus avec les participants, mais pas avec les employeurs. Il ressort des discussions de groupe que les participants ne souhaitent pas que leur employeur soit au courant de l'appui dont ils bénéficient. Les coachs SE ont constaté que les participants voulaient généralement se détacher le plus rapidement possible des structures et de l'accompagnement fournis par l'offre de « Supported Employment ». Ils déconseillent toutefois de mettre fin prématurément à l'accompagnement et insistent sur la nécessité d'adapter le suivi aux besoins spécifiques des participants. C'est l'élément essentiel permettant de garantir la conservation de l'emploi à long terme. Les coachs SE recommandent toujours aux participants de poursuivre l'accompagnement, en particulier en cas d'entrée en fonction à un poste à durée déterminée, pour leur permettre de réintégrer la phase de placement après la fin des rapports de travail.

Les entretiens individuels sont nettement moins fréquents que durant la phase de placement : ils se tiennent généralement moins d'une fois par mois, principalement dans les locaux des fournisseurs de SE (Illustration A.24 en annexe). D'après les résultats du sondage en ligne, les échanges par téléphone ou par courrier électronique ont en général lieu une fois par mois. La diminution des échanges après l'embauche des DE s'explique aussi par des raisons d'organisation, les participants n'ayant souvent plus le temps de prendre part régulièrement à des entretiens d'une certaine durée. Il arrive aussi que les participants ne répondent plus aux demandes d'entretien après quelques mois, ainsi qu'en ont fait état les coachs SE lors des discussions de groupe. Il convient donc de noter que la durée optimale de la phase d'accompagnement dépend fortement de la situation individuelle des participants et des employeurs. Certains participants ont besoin d'une phase d'accompagnement plus longue, tandis que d'autres s'adaptent rapidement et ne nécessitent qu'un bref soutien.

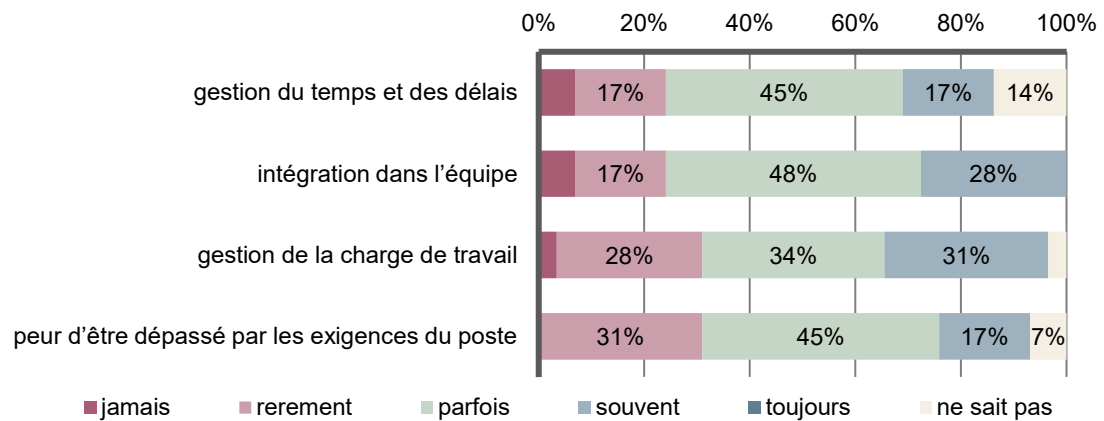
4.4.2 Thématiques abordées et besoins des participants durant la phase d'accompagnement

Les participants souhaitent un accompagnement avant tout concernant la gestion de l'organisation quotidienne ainsi que les exigences de leur nouveau poste et la charge de travail. Selon les résultats du sondage en ligne, les relations avec les supérieurs, le comportement à adopter au sein de l'équipe ainsi que la gestion des succès, des échecs et des éventuelles craintes liées à la période d'essai sont également des points essentiels (Illustration 4.4). D'après les coachs SE, comme les participants sont généralement restés au chômage pendant deux ans avant d'être embauchés, le travail quotidien représente un changement de taille. Les DE doivent se familiariser avec les tâches à effectuer et s'intégrer dans l'entreprise, ce qui demande un investissement important, en particulier en cas de changement de branche ou de domaine d'activité. Dans le cadre des groupes de discussion, les coachs SE ont toutefois souligné que les participants ne souffraient généralement d'aucun problème de santé susceptible de causer une baisse de leurs performances, alors que c'est souvent le cas pour les participants aux mesures de l'AI.

Les coachs SE restent assez en retrait durant cette phase et jouent surtout le rôle d'interlocuteurs pour les participants lorsque ces derniers ont besoin d'aide. D'après les coachs SE, même si les participants sont très motivés à fournir un travail de qualité et à conserver leur emploi à long terme, le besoin d'accompagnement dépend davantage de leur personnalité que de leur profil professionnel. Bien que de nombreux participants ne souhaitent aucun

accompagnement ou qu'un accompagnement de courte durée, les coachs SE jugent que le suivi proposé après l'embauche continue de leur apporter une valeur ajoutée.

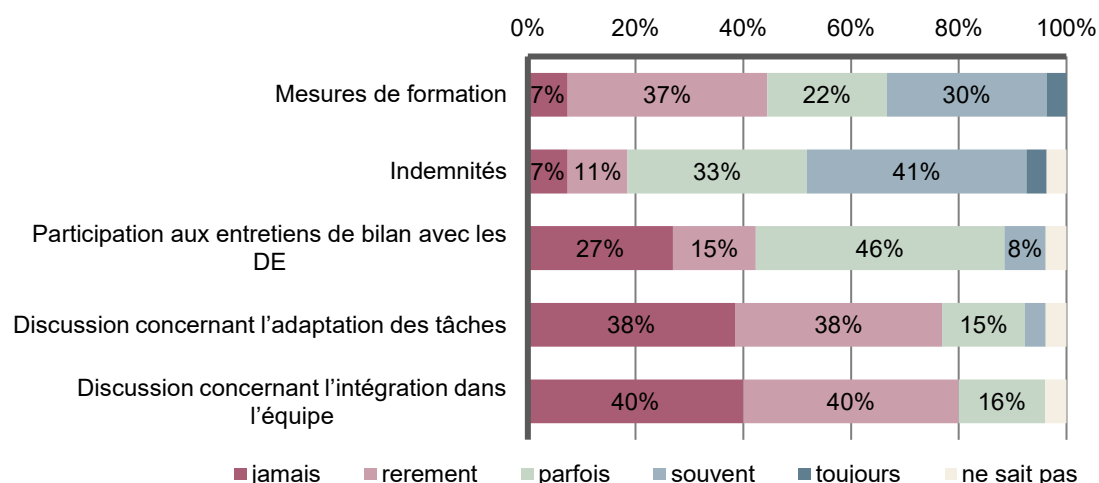
Illustration 4.4: Défis rencontrés par les DE sur le lieu de travail



Remarque : N=34 ; source : sondage Ecoplan

4.4.3 Échanges avec les employeurs durant la phase d'accompagnement

Les échanges avec les employeurs sont rares. Lorsque c'est le cas, ces derniers communiquent avec les coachs SE surtout par courrier électronique ou par téléphone (Illustration A.25 en annexe). D'après les résultats du sondage en ligne, un tiers des coachs SE n'entretiennent aucun contact avec les employeurs (Illustration A.26 en annexe). Les deux tiers restants échangent avec les employeurs essentiellement concernant des questions administratives (Illustration 4.5), comme le décompte des mesures de formation ou des indemnisations. Des entretiens réunissant les participants et les employeurs ont lieu occasionnellement. D'après les discussions de groupe, ce cas de figure se produit généralement lors des entretiens d'embauche ou de licenciement ou encore, selon les résultats du sondage en ligne, lors des entretiens de bilan (Illustration 4.5). D'après les coachs SE, en cas de conflits sur le lieu de travail, les employeurs apprécient l'appui fourni par les coachs SE en tant que tierces parties pour aider à trouver des solutions et favoriser la compréhension mutuelle. Les discussions portent aussi parfois sur l'adaptation des participants à la culture d'entreprise ou le développement des habitudes de travail.

Illustration 4.5: Besoins de soutien des employeurs du point de vue des coachs SE

Remarque : N=34 ; source : sondage Ecoplan

4.4.4 Mesures de formation et indemnisations

Dans le cadre des groupes de discussion, les coachs SE ont confirmé que les mesures de formation et les indemnisations constituaient des instruments importants. Celles-ci peuvent offrir un avantage aux participants face aux autres candidats dès le processus de candidature et inciter les employeurs à engager un participant même si son profil présente des lacunes ou s'il estime que son initiation exigera une charge de travail supplémentaire. Les coachs SE encouragent donc les participants qui ne souhaitent pas que leur coach prenne contact avec les employeurs potentiels à indiquer qu'ils participent à la mesure durant le processus de candidatures s'ils pensent que cela peut exercer une influence positive sur la décision d'embauche. Selon les coachs SE, les indemnisations constituent un intérêt surtout pour les petites entreprises qui disposent de moyens financiers limités, ainsi que dans les domaines d'activité qui exigent un faible niveau de qualification. Les mêmes conclusions semblent s'appliquer aux mesures de formation. Celles-ci sont utilisées en premier lieu pour des cours de langue, mais aussi pour des formations relatives à des produits ou à des programmes. Les grandes entreprises disposent de programmes de perfectionnement internes dont le financement est déjà généralement réglé. Par conséquent, les coûts ne sont pris en charge qu'en cas de besoin. Il est ainsi garanti que les employeurs ne profitent pas de l'offre de « Supported Employment » pour employer temporairement une main-d'œuvre bon marché. D'après les coachs SE, il est toutefois rare que l'indemnisation soit déterminante pour la décision d'embauche. La situation actuelle sur le marché du travail, caractérisée par une pénurie de personnel qualifié dans presque tous les domaines, est plutôt bénéfique pour les participants, puisque les employeurs ont ainsi tendance à engager des personnes dont le profil ne satisfait pas nécessairement à toutes les exigences du poste.

4.5 Conclusion

Dans l'ensemble, les coachs SE ont un avis très positif sur l'essai-pilote. Ils estiment que l'offre de « Supported Employment » apporte un soutien important aux participants en renforçant leurs capacités à l'aide d'autres approches que celles proposées par les MMT traditionnelles. Ils ont toutefois formulé quelques propositions d'amélioration.

- Un des principaux problèmes soulevés par les coachs SE concerne le moment du début de la mesure, qui intervient trop tardivement durant la période de chômage. Les coachs SE estiment que la mesure devrait être proposée plus tôt afin de laisser aux participants davantage de temps et de ressources pour leur recherche d'emploi et d'augmenter ainsi leurs chances de succès.
- En outre, les coachs SE souhaiteraient que les CP-ORP informent plus activement les participants sur la mesure, ce qui pourrait attirer davantage de participants.
- Les coachs SE estiment également que la formulation de l'invitation pourrait être améliorée, notamment en s'adressant aux DE de manière plus personnelle et en soulignant le fait qu'il s'agit d'une offre de coaching individuel.
- Les coachs SE jouent un rôle décisif durant les phases de placement et d'accompagnement. Certains participants ont besoin d'une phase de placement plus longue et beaucoup souhaitent réduire la fréquence des échanges durant la phase d'accompagnement. Il est donc important de tenir compte du fait que la durée optimale de la phase d'accompagnement dépend grandement de la situation personnelle du participant, du poste et de l'employeur. D'après les coachs SE, la flexibilité est essentielle durant cette phase. L'appui fourni par la mesure devrait être continu, de sorte que la transition entre la phase de placement et la phase d'accompagnement se déroule de manière opportune pour chaque individu.
- Les coachs SE considèrent que le suivi offert par le programme de « Supported Employment » peut inciter les employeurs à embaucher un participant. Il est donc également important d'informer les participants sur les avantages dont peuvent bénéficier les employeurs.
- Les coachs SE considèrent les mesures de formation et les indemnisations comme des instruments importants, qui peuvent avantager les participants durant le processus de candidature, en particulier lorsque ceux-ci postulent dans des petites entreprises qui sont limitées financièrement ou dans des domaines qui exigent un faible niveau de qualification. Les coachs SE demandent donc à ce que des mesures de formation puissent être mises en œuvre dès la phase de placement.

5 L'essai-pilote du point de vue des employeurs

5.1 Objectifs mesurés et approche méthodologique

Le point de vue des employeurs sur l'offre de « Supported Employment » a été recueilli de deux manières. D'une part, un sondage en ligne a été créé et envoyé à tous les employeurs qui avaient donné leur accord. Cependant, étant donné qu'un grand nombre de participants ne souhaitaient pas que les employeurs soient informés de leur participation à la mesure de « Supported Employment », seul un faible nombre d'employeurs a été interrogé dans le cadre de cette évaluation. De plus, la liste des employeurs s'est révélée incomplète, en partie erronée ou obsolète. Au total, les données de 61 employeurs, qui ont été invités à participer au sondage en ligne entre octobre 2022 et novembre 2024, soit environ six mois après l'entrée en fonction des participants, étaient disponibles. Parmi ceux-ci, 31 ont répondu au sondage (34 %). En raison du faible nombre de réponses, résultant de la combinaison du faible nombre de données de contact et du faible taux de réponses, les avis des employeurs se sont révélés incomplets et les conclusions qui ont pu en être tirées sont restées limitées. Par conséquent, dans un deuxième temps, des entretiens téléphoniques individuels ont été réalisés. Tous les employeurs qui n'avaient pas rempli le sondage en ligne ont été contactés. Au total, 13 entretiens (21 %) de 30 à 60 minutes ont pu être menés avec les responsables au sein des entreprises et des organisations concernées, ce qui a permis de compléter et d'approfondir les résultats du sondage en ligne au moyen d'une approche qualitative.

Les employeurs interrogés sont issus de différentes branches, mais la plupart des postes pourvus relèvent des domaines de l'administration, de la vente, de la restauration et d'autres branches du secteur des services, ainsi que du domaine de la santé et de l'action sociale. Certains employeurs qui ont engagé des participants à des postes de direction ont également pu être interrogés. Les employeurs ont répondu à des questions concernant leur motivation et les raisons de leur participation à l'offre de « Supported Employment ». Le sondage a également porté sur l'importance que revêtent les mesures de formation et les indemnisations dans la décision d'embauche et sur la collaboration des employeurs avec les coaches SE. Enfin, l'importance de l'accompagnement pour l'évolution des participants a également constitué un point d'attention.

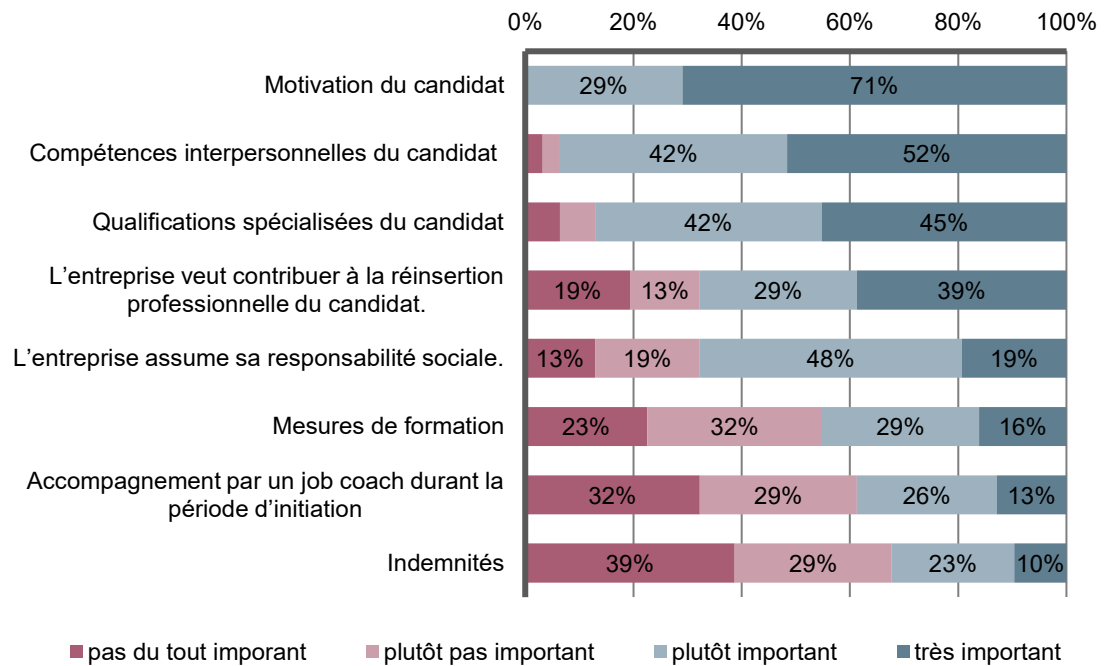
Les sections suivantes résument les principales conclusions tirées du sondage et des entretiens. Celles-ci sont classées par thématique plutôt que par phase, car les employeurs n'interviennent que durant la phase d'accompagnement. À cet égard, il convient de noter que les expériences des employeurs sont difficilement généralisables et dépendent aussi bien de la personne engagée que de la branche et de l'activité. Les résultats doivent donc être interprétés avec prudence.

5.2 Résultats

5.2.1 Raisons de l'embauche

Au moment des sondages, les participants étaient en poste en moyenne depuis environ huit mois. L'évaluation devait normalement être effectuée six mois après l'entrée en fonction, mais la prise de contact chronophage avec les employeurs et la réalisation des entretiens complémentaires ont entraîné des retards. Plus de 80 % des participants étaient toujours en poste dans l'entreprise au moment du sondage. Ceux qui ont perdu leur emploi sont restés en poste pendant un peu plus de six mois en moyenne. La majorité des participants ont donc réussi leur période d'essai. La plupart des participants ont signé un contrat de travail à durée indéterminée correspondant en moyenne à un taux d'occupation de 85 %, selon les déclarations des employeurs interrogés. Treize employeurs indiquent que le coach SE les a directement contactés pour un poste, dix déclarent que la personne a posé sa candidature à un poste vacant. Parmi les entreprises interrogées, celles qui ont été contactées par des coaches SE sont donc majoritaires, ce qui ne correspond pas à la majorité des postes occupés par les participants (voir également le chapitre 3.4.2 sur les profils des participants). La plupart des employeurs ne connaissaient pas l'offre de « Supported Employment » avant l'essai-pilote et n'ont jusqu'à présent engagé qu'une seule personne dans ce cadre.

Il ressort des sondages que pour qu'un participant soit engagé, son profil doit avant tout correspondre au poste à pourvoir. Alors que les résultats du sondage en ligne indiquent que la motivation et les compétences interpersonnelles des participants constituent également des critères d'embauche (Illustration 5.1) et que les indemnités ne jouent qu'un faible rôle, il ressort des entretiens que l'appui aussi bien financier que non financier offert par le programme constitue une incitation à l'embauche. En outre, les entreprises ont plusieurs fois mentionné, lors des entretiens, qu'elles estimaient devoir assumer une part de la responsabilité sociale et qu'elles voulaient s'investir pour aider une personne à réintégrer le marché du travail. Certaines ont déjà fait des expériences positives dans le cadre d'autres programmes et ont été convaincues par le travail effectué par les fournisseurs. Enfin, la décision d'embauche dépend aussi de la manière dont les coaches SE présentent les participants et dont les participants eux-mêmes se mettent en valeur. Environ la moitié des employeurs interrogés ont indiqué qu'ils auraient engagé la personne même sans l'appui de l'offre de « Supported Employment », et un tiers ne se sont pas prononcés. Les employeurs qui n'étaient pas sûrs des aptitudes du participant, par exemple en raison de connaissances linguistiques insuffisantes ou d'une période de chômage prolongée, ne l'auraient pas engagé sans le soutien offert par la mesure. Il est intéressant de noter que l'âge des participants n'a jamais été cité comme facteur déterminant, mais il est possible qu'il s'agisse d'un biais de désirabilité sociale, qui peut justement influencer les réponses que donnent les personnes interrogées lors d'entretiens individuels.

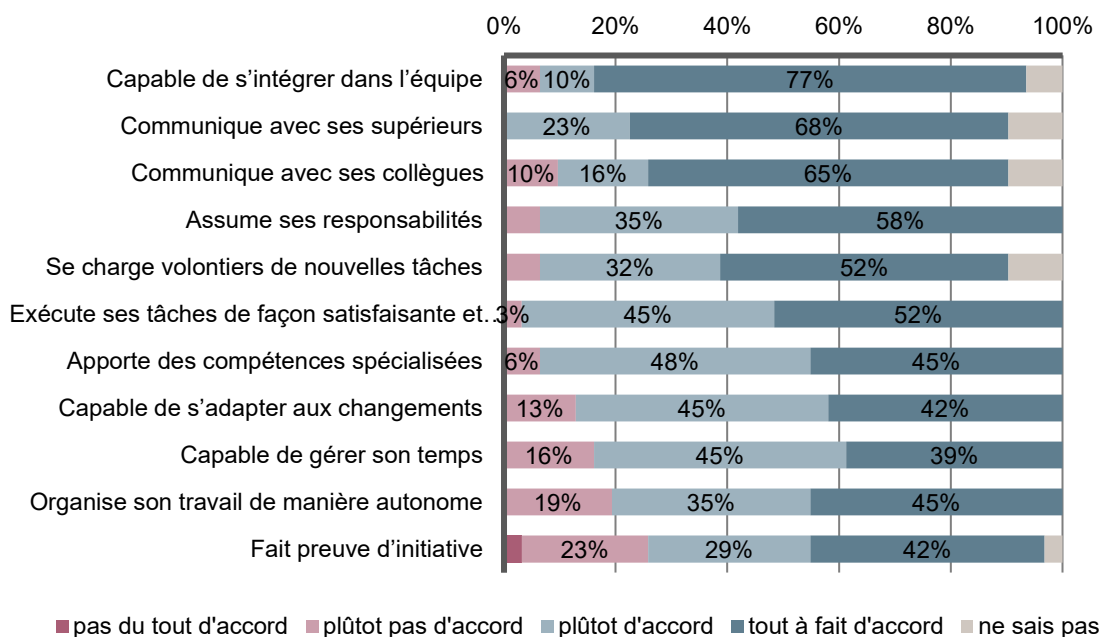
Illustration 5.1: Importance des différents motifs d'embauche

Remarque : N=31 ; source : sondage Ecoplan

5.2.2 Expériences avec les participants

En ce qui concerne la satisfaction des employeurs à l'égard des participants, de leurs prestations et de leur intégration dans l'entreprise, les expériences sont très hétérogènes. Lors des entretiens, les employeurs ont souligné que ces trois éléments n'étaient guère liés à la conception et au cadre de l'essai-pilote, mais qu'ils étaient propres à chaque personne. Néanmoins, les employeurs sont convaincus que le travail préparatoire des coachs SE permet de renforcer l'appariement entre DE et postes à pourvoir. L'illustration 5.2 montre les réponses du sondage en ligne concernant l'évaluation par les employeurs des compétences et des aptitudes des participants. Des lacunes ont été constatées notamment en matière de gestion du temps et des délais, d'organisation personnelle et d'initiative. Mais ils ont également noté que les participants apprennent à mieux gérer les délais et que leur communication avec les supérieurs et les collègues s'améliore au cours du temps (Illustration A.30 en annexe). Les entretiens ont confirmé ces résultats.

Illustration 5.2: Évaluation des compétences et des aptitudes des participants par les employeurs



Remarque : N=31 ; source : sondage Ecoplan

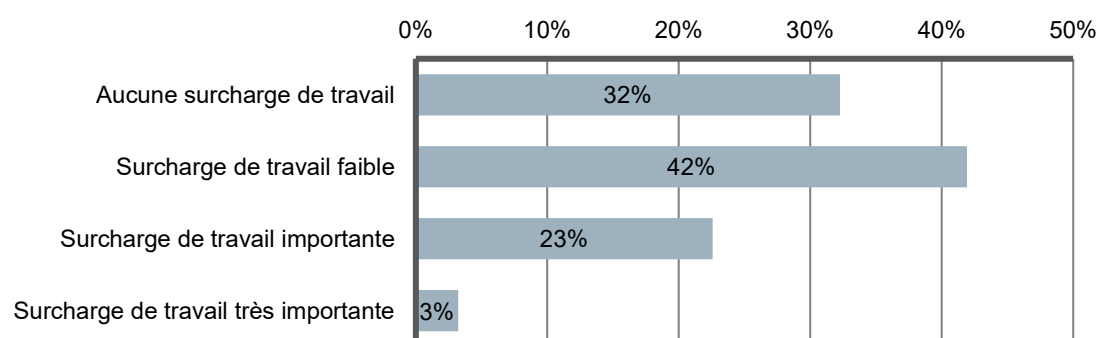
Comme mentionné au début du présent chapitre, les expériences faites par les employeurs avec les personnes qu'elles ont engagées dans le cadre de la mesure de « Supported Employment » sont très diverses. Les trois expériences suivantes, tirées des entretiens, illustrent cette hétérogénéité :

- Les employeurs qui ont principalement eu des expériences positives avec les participants dans le cadre de la mesure de « Supported Employment » soulignent en particulier les compétences spécialisées et la motivation des participants. Les postes pourvus dans ce cadre concernent principalement des activités spécialisées (p. ex. professeur de tennis, chocolatier, jardinier) ou des activités simples (p. ex. caissier, coursier, nettoyage) qui sont effectuées de manière autonome. Ces personnes accomplissent leurs tâches de manière fiable dans la mesure de leurs capacités et sont appréciées de leurs collègues, notamment en raison de leur attitude positive. Le fait que les entreprises soient prêtes à engager une personne moins performante ou moins résistante à la charge de travail favorise une perception positive de leur expérience lorsque celle-ci se passe mieux qu'attendu.
- La phase d'initiation a été difficile pour certaines personnes, en particulier pour celles qui étaient auparavant employées par de grandes entreprises et qui ont dû s'adapter à la méthode de travail d'une entreprise plus petite. Il était généralement plus facile d'avoir du soutien dans la grande entreprise et l'absence d'initiation structurée dans les petites entreprises a alors posé des difficultés tant aux employés qu'aux employeurs. Dans de nombreux cas, l'intégration au sein de l'équipe constituait le principal défi à relever. Alors que certains participants ont développé une bonne entente avec l'équipe et ont pu assumer des responsabilités, d'autres ont rencontré des difficultés à s'adapter et à collaborer avec leurs collègues, ce qui a eu une incidence sur leur aptitude au poste de travail.

- Les employeurs qui ont eu une expérience négative avec les participants l'attribuent à la personnalité de ces derniers. Certaines personnes semblaient adéquatement qualifiées sur le papier, mais ne se sont pas montrées capables de travailler en équipe. En raison d'un manque d'esprit critique, elles n'auraient pas non plus réussi à améliorer leur performance. Elles ont manqué de confiance lorsqu'elles se sont retrouvées face à de nouvelles tâches et ont eu du mal à accepter les propositions qui leur étaient faites pour s'améliorer, ce qui a mené à l'interruption de la relation de travail. Les employeurs estiment que ces lacunes ne peuvent pas être comblées par un coaching. Lors des entretiens, ils ont expliqué qu'il pouvait arriver de sélectionner la mauvaise personne, tant avec que sans le soutien du programme de « Supported Employment ». Aucun des employeurs interrogés ne pense que ces lacunes sont dues à l'âge des participants ou à leur absence prolongée du marché du travail.

Comme le montre l'illustration 5.3, un quart des employeurs indiquent avoir dû supporter une charge de travail supplémentaire importante ou très importante lors de l'intégration des participants dans l'entreprise.

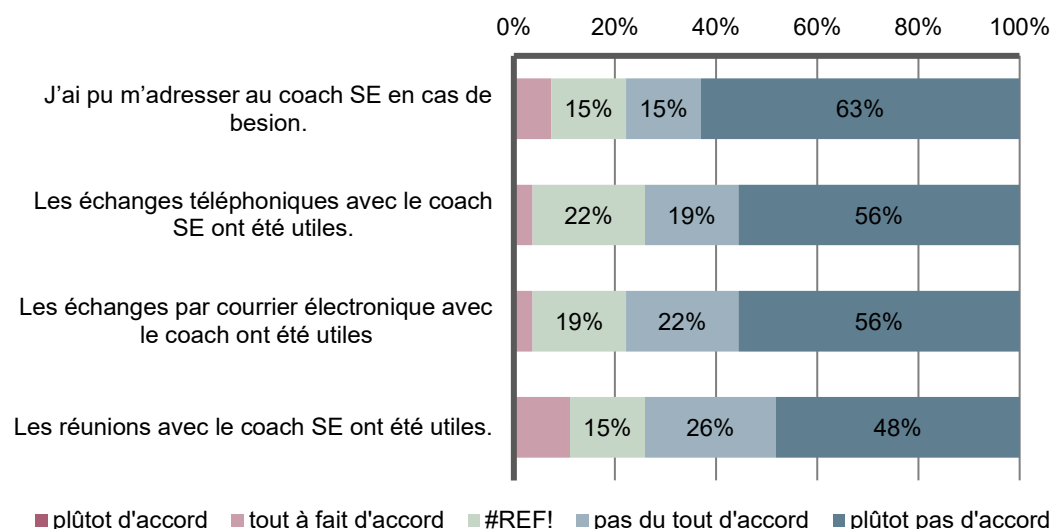
Illustration 5.3: Ampleur de la charge de travail supplémentaire lors de l'intégration dans l'entreprise



Remarque : N=31 ; source : sondage Ecoplan

5.2.3 Échanges avec les coachs SE

Selon les résultats du sondage en ligne, les employeurs estiment que les échanges avec les coachs SE sont généralement utiles (Illustration 5.4). Lors des entretiens, ils ont expliqué qu'ils préféreraient toutefois discuter des difficultés rencontrées s'agissant de la gestion des tâches et des exigences et du comportement avec les collègues et les supérieurs directement avec les participants plutôt qu'avec les coachs SE. Les employeurs s'adressent en premier lieu aux coachs SE en cas de doutes concernant les décomptes relatifs aux indemnisations et aux mesures de formation. Dans l'ensemble, les employeurs jugent le soutien apporté utile (Illustration A.32 en annexe). Cependant, certains employeurs ne savaient pas qu'ils pouvaient eux aussi faire appel au soutien des coachs SE.

Illustration 5.4: Importance des échanges avec les coachs SE

Remarque : N=27 ; source : sondage Ecoplan

Selon les résultats du sondage en ligne, les échanges menés avec les coachs SE étaient surtout des discussions de portée générale. Les thèmes abordés lors des entretiens sont les suivants :

- la capacité des participants à travailler de manière autonome et leur développement personnel ;
- les raisons pour lesquelles les participants n'ont pas suivi les instructions comme convenu ;
- l'irrégularité des versements des indemnités et la clarification des aspects techniques la concernant ;
- les problèmes d'aptitude au travail en équipe, ce qui a souvent débouché sur des conflits.

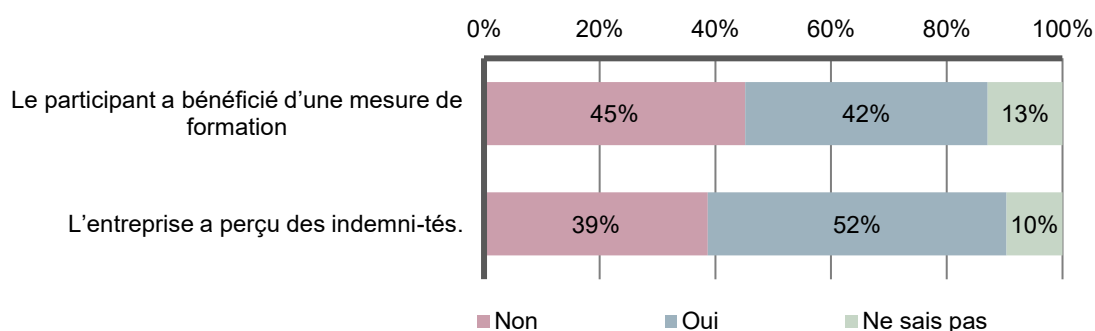
Les employeurs ont estimé que la durée de l'accompagnement était adéquate, mais ceux ayant bénéficié d'une indemnisation auraient souhaité un prolongement de celle-ci, de sorte à couvrir l'intégralité de la période d'initiation, ce qui aurait permis de garder les participants plus longtemps en poste. Certains des employeurs interrogés avaient déjà fait l'expérience d'un accompagnement par des coachs SE par l'intermédiaire d'autres offices. Ceux qui ont pu comparer les prestations offertes par la mesure de « Supported Employment » par rapport à d'autres offres ont donné des évaluations hétérogènes. Certains ont jugé la mesure de « Supported Employment » meilleure, car elle leur a présenté des candidats adéquats et leur a permis de faire des expériences positives. D'autres ont eu des expériences mitigées et auraient souhaité être mieux informés des problèmes que rencontrent les participants, afin de mieux savoir à quoi ils s'engageaient. Certains des employeurs interrogés ont indiqué que leur entreprise n'était pas en mesure, en raison de sa petite taille ou d'un manque de ressources, de proposer elle-même un accompagnement par des job coachs et ont donc trouvé utile de pouvoir faire appel à des coachs externes.

Les entretiens ont révélé que les employeurs ne savaient pas si les participants étaient toujours suivis par un coach SE, n'abordant guère ce sujet avec les participants. Ils imaginent toutefois que les coachs SE se tiennent à disposition en cas de besoin et trouvent cette possibilité rassurante. Les échanges entre les coachs SE et les employeurs durent entre trois et six mois. En fonction de l'évolution de la relation de travail, les échanges peuvent rester réguliers ou devenir superflus et rapidement diminuer si les participants s'intègrent facilement. Selon les résultats du sondage en ligne, les employeurs échangent avec les coachs SE moins d'une fois par mois. Les entretiens réunissant les trois parties ont principalement lieu au moment de l'entrée en fonction du participant ou lors de situations de crise, et en moyenne deux à trois fois par relation de travail. D'après les résultats du sondage, deux à trois échanges ont également lieu par téléphone et trois à quatre par courrier électronique. Les besoins des employeurs semblent ainsi suffisamment couverts. Il ressort en effet des entretiens que les employeurs ne souhaitent pas d'échanges plus fréquents, car ils ont déjà de l'expérience en gestion du personnel et connaissent les exigences et les activités qui en découlent et les éventuelles adaptations à considérer.

5.2.4 Importance des indemnisations et des mesures de formation

Selon les résultats du sondage en ligne, un tiers des employeurs environ ont recours aux mesures de formation et un tiers également aux indemnisations. Cette proportion est toutefois probablement plus élevée parmi les employeurs ayant répondu au sondage que parmi l'ensemble des employeurs ayant participé à l'essai-pilote. Les employeurs bénéficiant des deux mesures d'accompagnement sont rares. Il ressort clairement des entretiens que certains employeurs ne sont pas au courant de la possibilité de bénéficier d'indemnisations et de mesures de formation dans le cadre de l'offre de « Supported Employment ». La communication à cet égard peut donc encore être améliorée.

Illustration 5.5: Recours aux mesures de formation et aux indemnisations



Remarque : N=1 ; source : sondage Ecoplan

En ce qui concerne les indemnisations, il convient de noter les points suivants :

- Les indemnisations constituent une incitation à l'embauche intéressante, en particulier pour les petites entreprises. Elle leur garantit qu'elles ne subiront pas de pertes financières du fait de la charge de travail supplémentaire durant la phase d'initiation. Elles ont estimé que

le montant était approprié et que cette aide les soulageait financièrement. D'autres ont toutefois fait remarquer que la durée de l'aide était légèrement trop courte, en particulier pour les petites entreprises. Dans un cas, l'entreprise a dû se renseigner par elle-même pour découvrir l'existence de ces indemnités. Elle a souligné qu'il était important de mentionner la possibilité d'une indemnité dès le processus de candidature, car celle-ci peut servir d'incitation à l'embauche.

- Certaines entreprises n'ont pas perçu d'indemnités. Certaines grandes entreprises ont considéré cette possibilité comme n'ayant que peu d'importance pour la décision d'embauche, car elles sont souvent en mesure de compenser elles-mêmes la charge de travail nécessaire à l'initiation du participant. Dans certains cas, elles renoncent même volontairement à l'indemnité, car elles considèrent l'accompagnement par les coachs SE comme une chance et non comme un risque. Une entreprise a expliqué qu'elle bénéficiait d'un financement public et ne souhaitait donc pas recevoir d'indemnités supplémentaires.
- La majorité des employeurs interrogés auraient gardé la personne même sans le soutien financier fourni par la mesure de « Supported Employment », mais certains estiment que l'intégration dans l'entreprise exige une charge de travail supplémentaire trop importante. Ceux qui auraient gardé le participant même sans soutien considèrent tout de même que l'accompagnement et l'appui qu'apportent l'indemnité et les mesures de formation, en particulier l'allègement de l'investissement financier et la garantie de l'exécution d'un travail de qualité par le participant, sont utiles. Les employeurs soulignent également que la décision d'embauche dépend de l'adéquation de la personne au poste à pourvoir et des expériences individuelles vécues.

D'après les employeurs, dans la plupart des cas, les mesures de formation ne sont pas nécessaires, car les participants disposent déjà des qualifications et de l'expérience appropriées ou l'entreprise dispense de toute façon des formations pour tous les nouveaux collaborateurs. Il ressort des entretiens que les cours de langue sont les mesures de formation les plus fréquemment demandées.

5.3 Conclusion

Bien que l'accompagnement après l'entrée en fonction constitue un élément essentiel du programme de « Supported Employment », peu d'employeurs semblent avoir été mis au courant de l'essai-pilote. L'évaluation de la mesure du point de vue des employeurs a donc été difficile à réaliser. Les expériences faites par les employeurs dans le cadre de l'offre de « Supported Employment » forment une image multidimensionnelle :

- Même si l'accompagnement par les coachs SE est apprécié, la plupart des employeurs abordent les éventuels problèmes directement avec les participants, en particulier en cas de difficultés liées à la gestion des tâches, au comportement au sein de l'équipe ou au respect des instructions.
- Une grande partie des échanges portent sur les indemnités. Celles-ci revêtent une grande importance, surtout pour les petites entreprises, car elles leur offrent une sécurité financière. Certaines entreprises se sont toutefois senties limitées par la durée de l'aide apportée et ont indiqué souhaiter un prolongement des indemnités.

- Certains employeurs ne savaient pas qu'ils pouvaient eux aussi demander d'être accompagnés par les coachs SE ; d'autres n'étaient pas au courant de la possibilité de demander des indemnisations et des mesures de formation. Il est donc nécessaire d'améliorer la communication et de dispenser des renseignements à cet égard. Les employeurs, s'ils ont connaissance de la mesure, devraient être informés des avantages de l'accompagnement par les coachs SE ou les participants. Si les employeurs ne sont pas impliqués, il s'agit d'informer au moins les participants sur ces avantages et sur la possibilité d'informer les employeurs ultérieurement.
- Les mesures de formation sont moins sollicitées, car la plupart des employeurs estiment que les participants disposent déjà des qualifications adéquates. Dans certains cas toutefois, elles ont été déterminantes pour la prise d'emploi.

6 L'essai-pilote du point de vue des services LMMT

a) Rôle des services LMMT

Les cantons participent à l'essai-pilote par l'intermédiaire des services LMMT. Ces derniers ont participé à l'acquisition de l'offre et ont été chargés de conclure le contrat avec les fournisseurs dans leurs cantons respectifs. La plupart des services LMMT restent également en contact avec les fournisseurs durant l'essai-pilote. Ils ont également pour tâche d'envoyer les invitations au groupe cible et de vérifier l'exhaustivité du monitoring. Les ORP, en revanche, ne jouent qu'un rôle marginal dans l'essai-pilote, les CP-ORP étant seulement informés de l'envoi de l'invitation et de la participation à la mesure des DE desquels ils s'occupent, lorsque c'est le cas. Les CP-ORP ne jouent aucun autre rôle dans ce cadre.

Afin de recueillir l'évaluation des services LMMT concernant le déroulement et les processus de l'essai-pilote, des entretiens ont été menés avec tous les services LMMT des douze cantons participants à l'aide d'un questionnaire de référence lors de l'élaboration du rapport intermédiaire. Ces entretiens visaient principalement à déterminer si, du point de vue des services LMMT, l'organisation de l'essai-pilote et de ses processus a permis d'atteindre les objectifs fixés et si le déroulement de la phase d'invitation et des échanges avec les organisateurs présentait des différences en fonction des cantons. Les entretiens avec les représentants des services LMMT ont tous été effectués en ligne.

b) Raisons de la participation à l'essai-pilote

Les services LMMT citent deux raisons principales pour expliquer la décision du canton de participer à l'essai-pilote :

- **La volonté de tester de nouvelles voies** : pour six cantons, l'intérêt pour les approches nouvelles et innovantes en matière d'intégration dans le marché du travail et la contribution à l'amélioration de l'insertion professionnelle des DE ont constitué un facteur déterminant. Le fait que l'essai-pilote offre un accompagnement au-delà de la fin du droit aux indemnités journalières, même si un emploi a déjà été trouvé, a souvent été mentionné comme point positif. Une telle mesure ne serait pas possible dans le cadre de l'exécution de la LACI. Un canton a également indiqué qu'il faisait face à un grand nombre de réinscriptions de DE de plus de 50 ans et qu'il souhaiterait le réduire.
- **Les DE de plus de 50 ans comme groupe cible** : dans de nombreux cantons participants, le groupe cible des DE de plus de 50 ans bénéficie d'une priorité élevée dans les préoccupations politiques. Cinq cantons ont également mentionné comme raison de leur participation l'absence de mesure spécifique destinée aux DE de plus de 50 ans, ainsi que l'absence de mesure à laquelle il puisse être fait appel aussi tardivement durant la période de chômage. La mesure « Supported Employment » est considérée comme complémentaire aux offres déjà existantes, qui sont mises en œuvre plutôt tôt durant la période de chômage. Le programme met l'accent sur un aspect qui n'était jusqu'ici pas adéquatement couvert par les MMT. Certains cantons soulignent toutefois que le programme, qui débute trois mois avant l'arrivée en fin de droits, commence trop tardivement. Tout comme les participants et les coachs SE, ces cantons jugent que le moment optimal pour commencer la mesure serait

environ six mois avant l'arrivée en fin de droits, avec en complément une phase de placement légèrement plus longue. Certains cantons font toutefois remarquer que le programme ne doit pas devenir une MMT classique, soulignant le fait que des capacités nettement plus importantes devraient être mobilisées si le programme était lancé plus tôt, étant donné qu'un nombre plus important de DE pourrait y participer.

c) Évaluation du déroulement et des processus

Les services LMMT des cantons sont responsables d'envoyer l'invitation aux DE. Ils jouent également le rôle d'interlocuteurs pour les fournisseurs et contrôlent l'exhaustivité du monitoring. Dans l'ensemble, les cantons estiment que leur rôle, tel qu'il est prévu dans le concept du projet, est adapté à un essai-pilote national. Il existe cependant des différences entre les cantons en ce qui concerne les informations fournies aux DE et les échanges avec les fournisseurs.

Comme défini dans le concept du projet, la moitié des cantons écrivent aux DE principalement par courrier électronique et deux d'entre eux envoient l'invitation par courrier postal en cas d'absence d'adresse électronique. Trois cantons écrivent aux DE en utilisant le moyen de communication défini dans le système PLASTA et trois autres envoient l'invitation principalement par courrier postal.

S'agissant de la **charge de travail liée à l'envoi des invitations**, deux grands cantons ont indiqué que cela nécessitait une charge de travail plus importante que prévu. Ils sont tenus de vérifier si tous les DE doivent vraiment recevoir l'invitation, en passant une nouvelle fois en revue la liste générée par le système LAMDA et mise à disposition par le SECO. En effet, lorsqu'il est indiqué qu'un DE déménage prochainement à l'étranger ou qu'une instruction de l'AI est en cours le concernant, le DE n'est pas contacté. Il est également nécessaire de contrôler que les DE ne reçoivent pas deux fois l'invitation. Ces cantons estiment que la liste générée par le système LAMDA n'est pas appropriée et souhaiteraient un soutien technique plus important de la part du SECO. Il faut donc que le SECO et les cantons participant discutent de la manière d'améliorer cette liste et/ou des critères ou des données supplémentaires souhaités par les cantons. Ils proposent en outre de renoncer à inviter les DE qui ont presque atteint l'âge de la retraite. Les autres cantons jugent que la charge de travail requise pour l'invitation des DE reste limitée et est supportable.

Selon la majorité des cantons, même si les DE reçoivent bien l'invitation, celle-ci ne touche pas le groupe cible de façon optimale. Les entretiens menés avec les services LMMT ont permis de recenser les propositions suivantes en vue de mieux communiquer l'offre au groupe cible :

- **Envoi par courriers électronique et postal** : l'invitation devrait être envoyée à la fois par courrier électronique et par courrier postal, en fonction des préférences des DE. Face au faible taux de réponses, certains cantons ont adapté leur procédure et invitent en plus les DE par courrier postal. L'analyse du taux de participation ne révèle pas de différences systématiques entre les cantons en fonction du mode d'envoi de l'invitation. Il convient toutefois de noter que les deux cantons qui présentent les taux de participation les plus faibles n'envoient l'invitation que par courrier électronique.

- **Révision de la lettre d'invitation** : la plupart des cantons considèrent que la lettre d'invitation est trop technique et compliquée, ce qui peut avoir un effet dissuasif sur les DE et peut expliquer pourquoi si peu de DE s'inscrivent à l'entretien d'information. La lettre d'invitation a été modifiée dans ce sens à la suite des conclusions du rapport intermédiaire. Toutefois, le taux de participation n'a pas évolué.
- **Rôle des ORP et des CP-ORP** : une des particularités de la mise en œuvre de l'essai-pilote est que les services LMMT sont en contact direct avec les DE, puisque ce sont eux qui leur envoient l'invitation, alors que c'est habituellement l'ORP qui échange avec les DE via les CP-ORP. Le fait que les CP-ORP n'aient pas joué un rôle actif a provoqué un certain mécontentement de leur part, surtout au début. Certains ne comprenaient pas que les DE dont ils s'occupaient puissent décider de participer à une mesure sans qu'ils soient impliqués. Les CP-ORP sont alors parfois forcés d'adapter leur stratégie de réinsertion et, par exemple, d'interrompre d'autres MMT. Cette incompréhension initiale s'est toutefois dissipée avec le temps et les services LMMT indiquent que les CP-ORP ont fait des expériences positives avec la mesure et les coachs SE, et qu'ils sont donc dans la plupart des cas favorables à la mesure.

Dans quelques cantons, les CP-ORP sont mis en copie dans le courrier électronique d'invitation envoyé aux DE. Il appartient ensuite aux ORP de décider s'ils souhaitent discuter de la mesure avec leurs DE ou non. Ils n'y sont obligés dans aucun des cantons participants. Certains cantons souhaitent que les CP-ORP jouent un rôle plus important dans le processus d'invitation et d'information sur l'essai-pilote, ce qui permettrait selon eux d'accroître le taux de participation. D'autres représentants cantonaux estiment toutefois qu'une participation accrue des CP-ORP compromettrait le caractère facultatif de la mesure, qui est un aspect jugé très positif, et qu'il vaudrait donc mieux y renoncer. Dans la plupart des cantons, les coachs SE contactent tout de même les CP-ORP dès le lancement de la mesure afin de recueillir quelques renseignements sur les participants.

d) Collaboration entre les différents services

La collaboration avec les fournisseurs est très variable. Dans certains cantons, le service LMMT et le prestataire échangent régulièrement, une fois par mois, sur des cas concrets. Dans d'autres cantons, en revanche, presque aucun échange n'a lieu entre ces deux services. Dans tous les cantons, toutefois, les services LMMT sont les interlocuteurs principaux des fournisseurs en cas de questions ou de doutes concernant l'essai-pilote. Les services LMMT répondent eux-mêmes aux questions ou transmettent les questions auxquelles ils ne parviennent pas à répondre à la porteuse du projet, à savoir l'AOST.

La plupart des cantons participants considèrent que l'organisation actuelle du projet, pilotée par l'AOST dans le cadre d'un essai-pilote, est adéquate. En cas de transfert de l'essai-pilote dans les structures ordinaires, l'AOST ne jouerait probablement plus un rôle aussi important et les cantons devraient regagner un peu plus d'autonomie. Dans l'ensemble, la collaboration entre les services LMMT, l'AOST et le SECO est jugée efficace. Les expériences sont toutefois variables. Certains cantons indiquent qu'ils ont dû attendre très longtemps avant d'obtenir des réponses, tant du SECO que de l'AOST, tandis que d'autres disent avoir reçu rapidement les renseignements demandés. Un certain temps d'adaptation a bien sûr été nécessaire au début

pour que les processus se mettent en place. Des critiques ont été émises concernant le fait que la décision quant au prolongement de l'essai-pilote ne sera prise une fois que les contrats avec les fournisseurs seront prolongés et que certaines décisions doivent donc être prises sans savoir si l'essai-pilote sera poursuivi.

6.2 Conclusion

La volonté de tester de nouvelles mesures et de se concentrer spécifiquement sur le groupe cible de l'essai-pilote constitue la raison principale pour laquelle les cantons ont souhaité participer au projet. Les cantons estiment que le rôle qu'ils jouent dans l'essai-pilote est adapté et que la communication entre les fournisseurs, la porteuse du projet (l'AOST) et le SECO fonctionne bien dans l'ensemble. Les services LMMT considèrent que la formulation de l'invitation pourrait être améliorée, ne la trouvant pas très engageante. La question de savoir si et dans quelle mesure les CP-ORP doivent prendre part à la phase d'invitation se pose également. Certains services LMMT indiquent que la charge de travail requise pour l'envoi des invitations est nettement plus importante qu'initialement prévu, car la liste mise à disposition par le SECO contient des personnes qui ne devraient pas être contactées. Il convient donc d'examiner dans quelle mesure il serait possible de générer une liste plus précise.

7 Conclusions et recommandations

L'essai-pilote a été l'occasion de mettre en œuvre et de tester le concept de « Supported Employment » dans le cadre de l'AC. Cette étude a examiné dans quelle mesure cette approche pouvait être transposée au groupe cible des DE âgés de plus de 50 ans (STES) qui sont directement menacés de perdre leurs allocations. L'approche est fondée sur le principe suivant : « first place, then train » (placer d'abord, former ensuite). Dans un premier temps, un coach SE soutient le DE dans sa recherche d'un emploi adapté, puis il l'accompagne sur son lieu de travail, en proposant éventuellement des mesures de formation et des indemnisations à l'employeur afin de garantir la pérennité de son emploi. Certains éléments de l'essai-pilote sortent du cadre légal, notamment le fait que les coaches SE puissent continuer à accompagner les participants après leur prise de fonction et au-delà de leur arrivée en fin de droits. Contrairement aux MMT traditionnelles, la participation à cette mesure était facultative et l'ensemble du groupe cible a été invité à y participer à une date définie sans que l'ORP compétent ait besoin de l'y assigner. Certaines prestations, telles que les indemnisations versées aux employeurs et les mesures de formation, ont également été financées après l'embauche. L'essai-pilote permet de tester de telles mesures qui s'écartent de la loi.

La présente évaluation a permis d'analyser l'efficacité de l'essai-pilote. Elle visait, d'une part, à recueillir le point de vue des parties prenantes et, d'autre part, à déterminer l'effet de l'essai-pilote sur le taux de réussite de la recherche d'emploi. Les résultats permettent de tirer des conclusions sur le degré de réalisation des objectifs de l'essai-pilote et de formuler des recommandations en vue d'une éventuelle transposition de ce concept ou de parties de celui-ci dans les structures ordinaires. Il convient de noter que la situation actuelle sur le marché du travail diffère de celle qui prévalait au moment de l'élaboration de l'essai-pilote, le taux de chômage étant aujourd'hui nettement plus bas, ce qui peut avoir une influence sur l'effet de la mesure.

Atteinte du groupe cible

Un flux d'informations clair et compréhensible est essentiel pour inciter le public cible à participer à l'essai-pilote. La part élevée de personnes qui ont déclaré ne pas se souvenir d'avoir été informées de la mesure indique que le groupe cible n'a pu être que partiellement atteint. De nombreux services LMMT signalent que la lettre d'invitation est souvent considérée comme trop technique et formelle. Une invitation peu engageante et un envoi par courrier électronique uniquement ne semblent manifestement pas suffire, raison pour laquelle de nombreux cantons ont adapté leur stratégie d'invitation et envoient la lettre d'information également par courrier postal. Il convient de noter que la moitié des participants indiquent avoir été informés de l'offre par leur CP-ORP, bien que le concept de la mesure ne prévoie pas de rôle actif pour ceux-ci. Ainsi, les CP-ORP jouent un rôle essentiel pour atteindre le groupe cible. Le moment choisi pour l'invitation est également perçu comme étant crucial. Selon plusieurs avis, l'invitation est reçue trop tardivement, en particulier si l'on considère que certains des DE invités ne prennent pas immédiatement connaissance du contenu de la lettre ou attendent un prochain entretien de conseil avec leur conseiller ORP pour se renseigner. Ainsi, 40 % des non-participants déclarent ne pas avoir assisté à la séance d'information parce que l'invitation est arrivée trop tardivement pendant leur période de chômage, et 90 % des participants se disent favorables

à un démarrage plus précoce de la mesure, dans les 12 premiers mois de chômage. Une meilleure atteinte du groupe cible peut remédier au problème du taux de remplissage et améliorer le rapport coûts-bénéfices de cette mesure, car même si ce taux est faible, les places sont financées alors qu'elles ne sont pas utilisées.

Par ailleurs, en raison du caractère facultatif de la mesure, un biais de participation peut être observé : les participants à la mesure sont en moyenne plus jeunes et mieux formés, et disposent d'un revenu plus élevé que les non-participants. On peut en conclure que l'attractivité de la mesure dépend en partie des perspectives individuelles après l'arrivée en fin de droits. L'existence d'autres options, telles que le soutien financier par le ou la partenaire ou par d'autres systèmes de sécurité sociale (AVS, AI, rente transitoire), peut également avoir une incidence sur l'attractivité de la mesure. Enfin, s'agissant du groupe cible à atteindre, il faut également rappeler que l'essai-pilote a été mené dans un contexte de faible taux de chômage.

Recommandations de mise en œuvre

Il ne semble pas pertinent d'envoyer la lettre d'information à l'ensemble du groupe cible à un moment fixe. Bien qu'aucun rôle proactif n'ait été assigné aux CP-ORP, ceux-ci jouent un rôle essentiel dans la diffusion de l'information auprès du groupe cible. En outre, tant les participants que les coaches SE sont favorables à ce que la mesure intervienne plus tôt dans la période de chômage. Compte tenu de ces résultats, la date de participation à la mesure devrait être avancée et fixée au cas par cas. Pour cela, les CP-ORP devraient jouer un rôle proactif, car ils sont les mieux placés pour estimer le moment auquel leur DE devrait bénéficier de cette mesure. Même si l'invitation émane des CP-ORP, il faudrait alors définir des critères d'invitation.

Structure et importance des différentes phases

Dans l'ensemble, les parties prenantes – en particulier les participants eux-mêmes et, sans surprise, les coaches SE – ont un avis positif sur le contenu et la mise en œuvre de l'essai-pilote. Les participants estiment que les activités menées par les coaches SE durant la phase de placement sont adéquates et que le soutien apporté dans la recherche d'emploi est utile. Il semble toutefois que l'accompagnement après l'entrée en fonction et l'implication des employeurs jouent un rôle moins important qu'attendu. La phase d'accompagnement est peu utilisée et joue un rôle moindre, ce qui va à l'encontre du concept de « Supported Employment ». Cela semble indiquer que cette phase n'est pas directement transposable au groupe cible des DE âgés de plus de 50 ans. Un accompagnement renforcé sur le lieu de travail ne semble donc pas nécessaire, ou du moins pas souhaité, par ce groupe cible. Dans la majorité des cas, les participants ne souhaitent pas que leur employeur soit informé du soutien dont ils bénéficient, car ils redoutent les réactions négatives et ont peur d'être stigmatisés. En revanche, un accompagnement en arrière-plan est considéré comme utile, du moins au début de la relation de travail. Cela peut s'expliquer par le fait que la plupart des participants – contrairement à d'autres groupes cibles du « Supported Employment », tels que les personnes souffrant de problèmes de santé – ne présentent pas de difficultés manifestes nécessitant un accompagnement renforcé sur le lieu de travail. Une étude suédoise sur l'effet du « Supported Employment

» sur l'intégration des migrants sur le marché du travail aboutit à une conclusion similaire : les effets positifs sont essentiellement imputés à un placement plus soutenu, tandis que l'intégration et le soutien sur le lieu de travail jouent un rôle secondaire¹⁰. Toutefois, l'accompagnement sur le lieu de travail et les instruments qui y sont liés, tels que les indemnisations et les mesures de formation, peuvent dans certains cas être décisifs pour permettre aux participants de trouver un emploi et de le conserver. La possibilité d'adapter l'accompagnement aux besoins individuels des participants est considérée comme importante, en particulier par les coachs SE. Cela leur permet également de fournir un soutien uniquement en arrière-plan, sans impliquer les employeurs. En outre, en réussissant à mieux atteindre le groupe cible, en particulier les DE peu qualifiés et âgés, la phase d'accompagnement pourrait occuper une plus grande place. Selon les coachs SE, les personnes peu qualifiées ont souvent besoin d'un accompagnement plus intensif et plus étroit.

Recommandations de mise en œuvre

On a constaté que la phase de placement est particulièrement déterminante. Il est donc indiqué de la prolonger si nécessaire, par exemple jusqu'à trois mois, au détriment de la phase d'accompagnement, et de renforcer l'aspect « coaching ». L'accent devrait être mis sur la recherche d'emploi et l'amélioration de l'efficacité personnelle des participants. L'accompagnement après l'entrée en fonction devrait être proposé selon les besoins plutôt que systématiquement mis en œuvre pour tous les participants. Cela est déjà le cas dans le cadre de l'essai-pilote. Il est essentiel d'informer les participants et, le cas échéant, les employeurs des avantages que peut offrir un accompagnement sur le lieu de travail.

Dans le cadre de l'essai-pilote, les mesures de formation n'ont pu être mises en œuvre qu'au cours de la phase d'accompagnement. Étant donné que de nombreux participants n'ont pas souhaité bénéficier d'un accompagnement sur leur lieu de travail, ces mesures ont été peu déployées. Si la phase devait être raccourcie, il faudrait envisager de proposer alors des mesures de formation dès la phase de placement, si celles-ci permettent d'augmenter les chances d'intégration dans le marché du travail.

Intégration dans le marché du travail

Dans l'ensemble, les participants jugent que la mesure a eu un effet positif sur leur capacité à trouver un emploi. L'analyse des données issues des registres montre que, dix mois après l'invitation, une proportion plus élevée de participants exerce une activité lucrative par rapport à un groupe témoin comparable. En revanche, la transition vers d'autres systèmes, tels que l'AI ou l'aide sociale, ne varie pas entre les participants et un groupe témoin comparable. Cette mesure ne permet donc pas de réaliser directement des économies dans les autres systèmes de sécurité sociale. Toutefois, la période d'observation, qui ne dépasse pas deux ans et demi, est extrêmement courte pour formuler des conclusions fiables sur les tendances à long terme. Alors que de nombreuses personnes du groupe témoin ne perçoivent aucun revenu provenant

¹⁰ Aslund Olof, Johansson Per (2007), Virtues of SIN—effects of an immigrant workplace introduction program. IFAU Working Paper Nr. 7

d'autres systèmes de sécurité sociale, cela indique qu'elles vivent du patrimoine qu'elles ont accumulé. Or, cela peut les conduire à dépendre davantage des prestations complémentaires à l'AVS au moment de leur entrée à la retraite. Cette hypothèse ne peut toutefois pas être vérifiée à l'heure actuelle.

Évaluation globale

Dans l'ensemble, les parties prenantes ont un avis positif sur le contenu et la mise en œuvre de l'essai-pilote. Les analyses de la situation sur le marché du travail montrent que la mesure a des répercussions positives sur l'intégration dans le marché du travail. Les résultats de l'évaluation permettent de conclure que les objectifs de l'essai-pilote ont dans l'ensemble pu être atteints. L'analyse des coûts-bénéfices ne peut être effectuée que sur la base de critères qualitatifs, car les avantages pécuniaires de la mesure restent difficiles à estimer. L'évaluation positive de la majorité des parties prenantes impliquées et la proportion importantes de participants ayant trouvé un emploi dans les douze mois suivant le début de la mesure permettent de tirer un bilan positif.

Il apparaît toutefois que certains aspects peuvent être améliorés : le fait d'inviter l'ensemble du groupe cible à une date fixe, sans impliquer les ORP, ne s'est pas révélé efficace. La participation à la mesure devrait intervenir plus tôt et à une date fixée au cas par cas. Cela permettrait également de réduire l'accompagnement au-delà de l'arrivée en fin de droits. Dans le cas d'une invitation personnalisée, ce sont les CP-ORP qui devraient s'en charger. Ils ont déjà joué un rôle important dans l'essai-pilote en informant les participants, bien que cela ne figurât pas dans le concept. Si les CP-ORP devaient être davantage impliqués, il convient toutefois de garder à l'esprit que la participation à la mesure doit rester volontaire. Les coaches SE affirment que la motivation des participants est importante pour assurer une collaboration constructive. Or, cela n'est possible que si la participation est volontaire. L'accompagnement au-delà de l'entrée en fonction n'a été que peu sollicité. Contrairement au concept de « Supported Employment », la phase d'accompagnement joue donc un rôle moindre. Sur la base des résultats, si l'on souhaite introduire ce concept dans les structures ordinaires, il est recommandé de se concentrer sur l'aspect du coaching lors de la phase de placement et de proposer un accompagnement au cas par cas, après l'entrée en fonction, en l'adaptant aux besoins des DE et des employeurs. Globalement, les aspects du « Supported Employment » qui ont été jugés efficaces dans le contexte de l'AC devraient également pouvoir être intégrés dans le coaching classique au sein des structures ordinaires.

Annexe : Illustrations additionnelles

Annexe A : Évaluations des participants

Illustration A.1: Caractéristiques des participants et des non-participants

Caractéristiques	Participants		Non-participants		Autre canton
	Sondage	Données des registres	Sondage	Données des registres	Données des registres
Sexe					
– femme	40%	39%	40%	42%	41%
– homme	60%	61%	60%	58%	59%
Âge moyen	56,0 ans	55,6 ans	57,3 ans	57,1 ans	56,7
Nationalité					
– suisse	74%	65%	70%	59%	59%
– autres	26%	35%	30%	41%	41%
Formation achevée la plus élevée					
– école obligatoire/formation élémentaire	11%	26%	7%	40%	31%
– formation professionnelle/maturité	32%	43%	30%	39%	34%
– formation professionnelle supérieure	16%	7%	18%	5%	5%
– université/haute école spécialisée	28%	21%	35%	14%	15%
– doctorat/habilitation	3%		3%		
– autres/aucune donnée	10%	1%	7%	2%	15%
État civil					
– célibataire		23%		17%	19%
– marié/e		50%		59%	59%
– veuf/ve		2%		2%	2%
– divorcé/e		26%		23%	21%
Revenus du ménage					
– moins de 3 000 CHF	18%		25%		
– 3 000 – 4 999 CHF	17%		20%		
– 5 000 – 6 999 CHF	17%		14%		
– Entre 7 000 et – 8 999 CHF	10%		9%		
– 9 000 – 11 999 CHF	11%		7%		
– 12 000 CHF et plus	10%		8%		
– aucune donnée	15%		14%		
– ne sait pas	2%		3%		

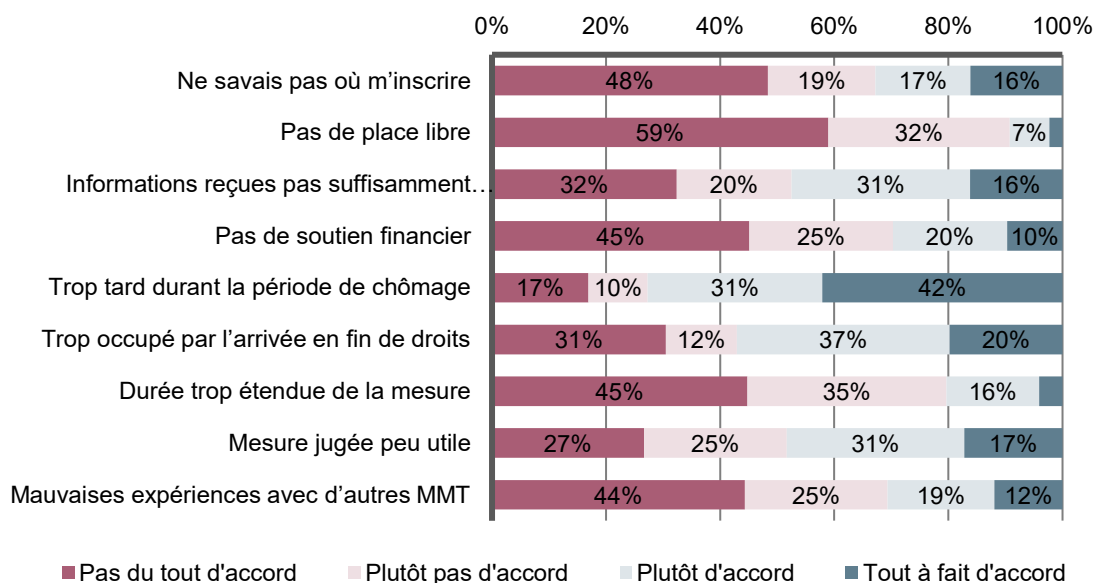
Caractéristiques	Participants		Non-participants		Autre canton
	Sondage	Données des registres	Sondage	Données des registres	Données des registres
Source du revenu du ménage					
– propre revenu du travail	60%		45%		
– revenu d'un autre membre du ménage	38%		30%		
– rente AVS ou AI	6%		16%		
– rente transitoire	2%		5%		
– aide sociale	7%		9%		
– autres	17%		19%		
Type de ménage					
– personne seule	38%		38%		
– couple avec enfant(s)	32%		29%		
– couple sans enfant	23%		25%		
– autres	7%		7%		
Dernier domaine d'activité					
– santé et action sociale	11%		11%		
– commerce, réparation	11%		12%		
– information et communication	14%		10%		
– activités financières et d'assurance	11%		9%		
– activités industrielles	15%		13%		
– autres	38%		45%		
Dernière position professionnelle					
– employé sans tâches de direction	58%		55%		
– employé avec tâches de direction	30%		33%		
– direction	12%		12%		
Fonction professionnelle					
– cadre		15%		10%	13%
– spécialiste		68%		65%	61%
– auxiliaire		16%		24%	26%
– autres		1%		1%	0%
AI ou instruction en cours		5%		6%	7%
Gain assuré		6 813 CHF		5 980 CHF	6 163 CHF
Taille de l'échantillon	465	1 086	1 118	7 194	5 473

Remarque : Source registre des comptes individuels et sondages Ecoplan

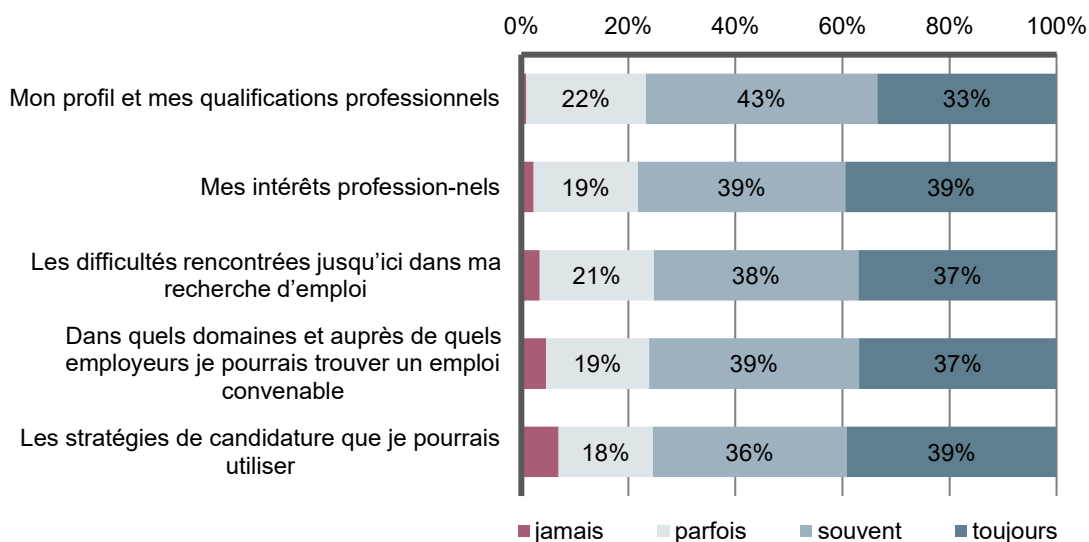
Illustration A.2: Régression logistique. Variable dépendante : participation à la M6 (oui/non)

Participation à la M6	Coefficient	DS	valeur t	valeur p	[intervalle de confiance 95%]		sig.
Gain assuré	0	0	2.32	.200	0	0	**
Variable factice AI	.002	.156	0.01	.988	-.304	.309	
Nationalité (réf. : CH)							**
UE/AELE	-.14	.079	-1.77	.077	-.295	.015	*
État tiers	-.291	.123	-2.36	.018	-.533	-.049	**
État civil (réf. célibataire)	0	.	.	.	.	.	
– marié/e	-.274	.09	-3.04	.002	-.451	-.097	***
– veuf/ve	.217	.252	0.86	.39	-.278	.711	
– divorcé/e	-.073	.102	-0.72	.471	-.272	.126	
Âge	-.069	.008	-8.41	0	-.085	-.053	***
Femme	-.07	.073	-0.95	.34	-.214	.074	
Niveau de formation (réf. école obligatoire)							
– 2 sec. II AFP	.568	.196	2.89	.004	.183	.953	***
– 3 sec. II CFC/maturité	.459	.091	5.06	0	.281	.636	***
– 4 tert. formation prof.	.697	.154	4.52	0	.395	.998	***
– 5 tert. uni/HES	.542	.121	4.48	0	.305	.779	***
– 9 aucune indication	-.416	.334	-1.25	.213	-1.07	.239	
Fonction professionnelle (réf. indépendant)							
– 21 cadre	.558	1.05	0.53	.595	-1.499	2.615	
– 22 spécialiste	.515	1.045	0.49	.622	-1.533	2.563	
– 23 auxiliaire	.454	1.047	0.43	.665	-1.599	2.506	
constante	1.532	1.14	1.34	.179	-.701	3.766	
mean dependent var		0.130	SD dependent var				0.337
pseudo r-squared		0.037	number of				8262
chi-Square		235.326	prob > chi2				0.000
Akaike crit. AIC		6190.700	Bayesian crit. BIC :				6310.030

*** $p < .01$, ** $p < .05$, * $p < .1$

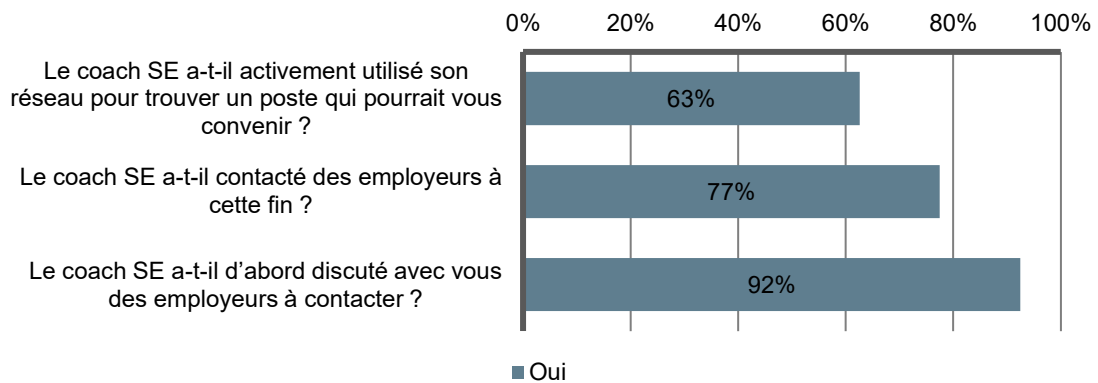
Illustration A.3: Pour quelles raisons n'avez-vous pas participé à un entretien d'information ?

Remarque. N=186, source : sondage Ecoplan

Illustration A.4: À quelle fréquence les thèmes suivants ont-ils été abordés lors des échanges avec le coach SE ?

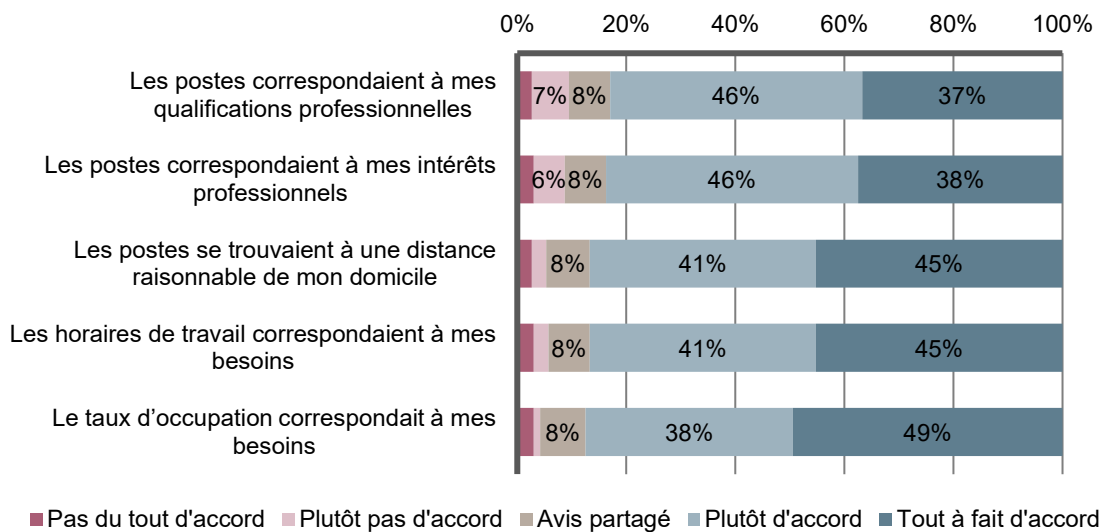
Remarque : N=431, source : sondage Ecoplan

Illustration A.5: Le coach SE a-t-il activement utilisé son réseau pour rechercher des postes qui pourraient vous convenir ?



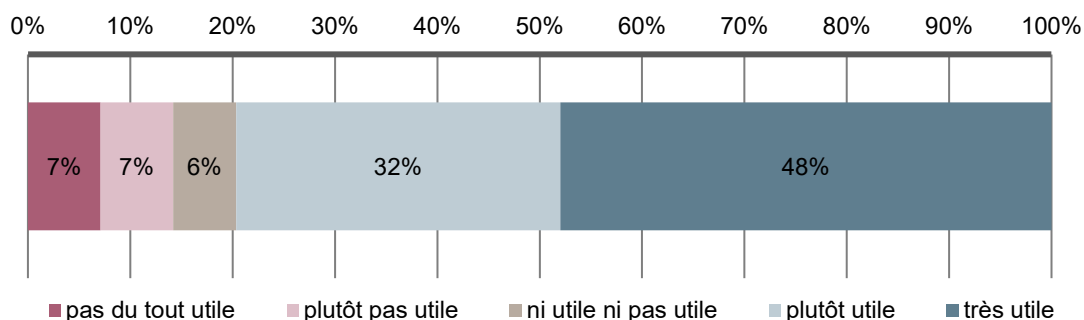
Remarque : N=319 ; source : sondage Ecoplan

Illustration A.6: Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes concernant les postes que le coach SE a recherchés pour vous ?



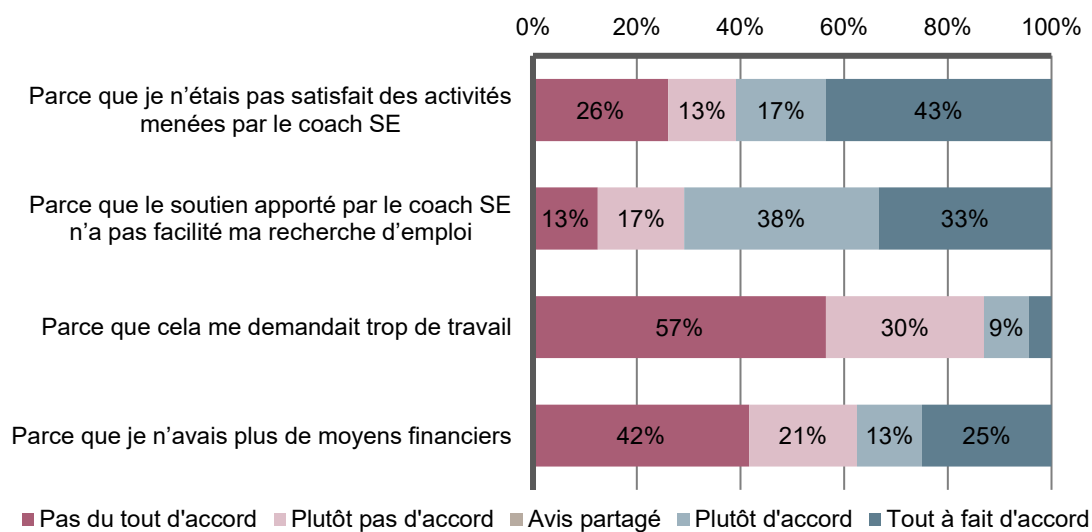
Remarque : N=263 ; source : sondage Ecoplan

Illustration A.7: Dans l'ensemble, dans quelle mesure jugez-vous la mesure utile pour la recherche d'emploi ?



Remarque : N=423 ; source : sondage Ecoplan

Illustration A.8: Pour quelles raisons ne vouliez-vous plus profiter d'un accompagnement alors que vous n'aviez pas encore trouvé d'emploi ?



Remarque : N=24 ; source : sondage Ecoplan

Illustration A.9: analyse des autres questions posées

Pour quelle raison ne vous êtes-vous pas inscrit à la mesure de « Supported Employment » après l'entretien d'information ? Indiquez la raison qui vous semble la plus pertinente (non-participants) (N=113)

– Le coach SE a refusé ma participation	– 7%
– Les informations fournies durant l'entretien ne m'ont pas convaincu	– 14%
– Il n'y avait plus de place dans le programme	– 4%
– J'ai pris part à une autre mesure	– 6%
– J'ai trouvé un poste entre-temps	– 24%
– J'ai pu bénéficier d'une autre prestation sociale (par ex. rente AI, prestation de préretraite)	– 3%
– Autres	– 41%

Si vous vous concentrez sur le soutien que votre coach SE vous a fourni durant votre recherche d'emploi quelle a été la fréquence moyenne des entretiens avec votre coach SE ? (N=429)

– une fois par mois	– 29%
– entre deux et trois fois par mois	– 36%
– une fois par semaine	– 25%
– plus d'une fois par semaine	– 3%
– moins d'une fois par mois	– 7%

Dans quelle mesure trouvez-vous la fréquence des entretiens avec le coach SE adéquate ? (N=428)

– Les entretiens devraient être plus fréquents	– 14%
– Les entretiens devraient être moins fréquents	– 2%
– La fréquence des entretiens est parfaite	– 84%

Combien de fois avez-vous eu un entretien avec un employeur (par exemple, un entretien d'embauche, des entretiens préalables, un échange informel) durant la période d'accompagnement par le coach SE ? Indiquez un nombre approximatif. (N=404)

– 0	– 15%
– 1 à 5 fois	– 66%
– 6 à 10 fois	– 14%
– plus de 10 fois	– 5%

Pour quelle raison la phase de placement devrait-elle être prolongée ? Indiquez la raison qui vous semble la plus pertinente.

– J'aurais eu besoin de plus de temps pour gérer la situation en raison de l'arrivée en fin de droits	– 31%
– Les leçons qu'on retire des mesures prennent du temps à être intégrées	– 29%
– Une maladie ou un accident a écourté ma période de recherche d'emploi	– 7%
– J'aurais pu trouver un emploi si la phase de placement avait duré plus longtemps	– 33%

Annexe B : Évaluation des données issues des registres

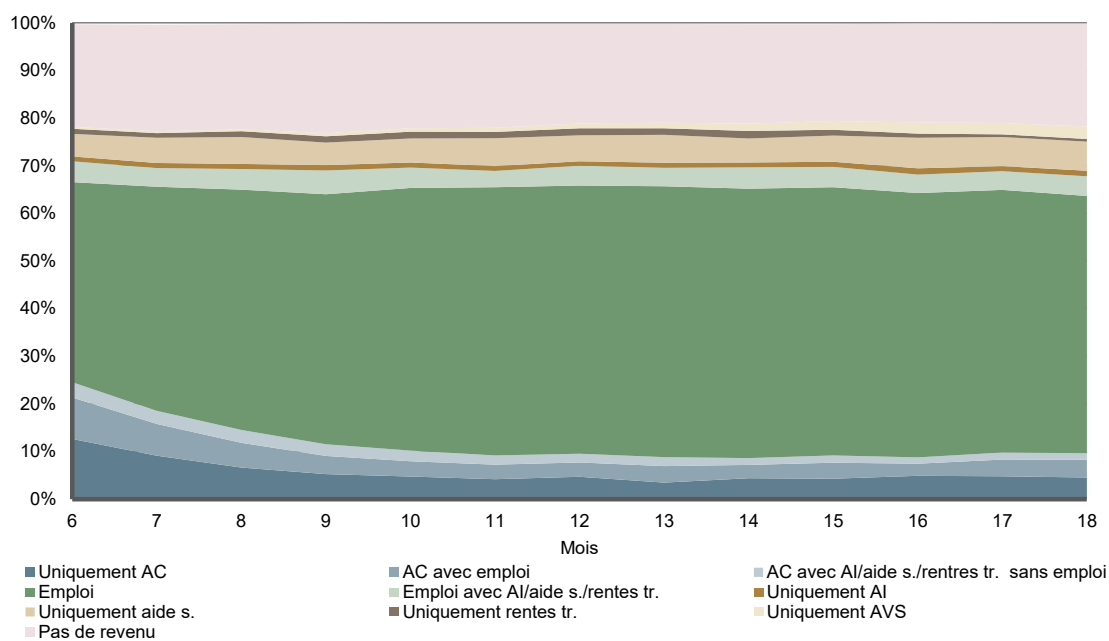
Illustration A.10: Différences entre participants et groupe témoin

Caractéristiques	Participants	Non-participants d'autres cantons	Groupe témoin
Sexe			
– femme	39%	41%	61.3%
– homme	61%	59%	38.7%
Âge moyen	55,6 ans	56,7	
Nationalité			
– suisse	65%	59%	63.7%
– autres	35%	41%	26.3%
Langue maternelle			*
– DE	30.2%	32%	32.04%
– FR	36.6%	13.8%	31.2%
– IT	4.24%	12.4%	6.1%
– autres	29.2%	41.8%	30.7%
Formation			*
– école obligatoire/formation élémentaire	26%	31%	31%
– formation professionnelle/maturité	43%	34%	44.3%
– formation professionnelle supérieure	7%	5%	6.4%
– université/haute école spécialisée	21%	15%	16.7%
– autres/aucune donnée	1%	15%	1.6%
État civil			*
– célibataire	23.11%	19%	19.6%
– marié/e	49%	59%	54.5%
– veuf/ve	2.1%	2%	1.1%
– divorcé/e	25.8%	21%	24.8%
Dernier domaine professionnel			
– cadre	15.2%	13%	11%
– spécialiste	68.6%	61%	72%
– auxiliaire	16%	26%	16%
– autres	2%	0%	2%
Allocations familiales (oui/non)	6.3%	4.5%	6.4%
Indemnités journalières en cas de maladie (oui/non)	6.6%	5.9%	6%
AI ou instruction en cours	5%	7%	5%
Gain assuré	6 813 CHF	6 163 CHF	6 563 CHF
Période de chômage	1,6	1,5	1,5

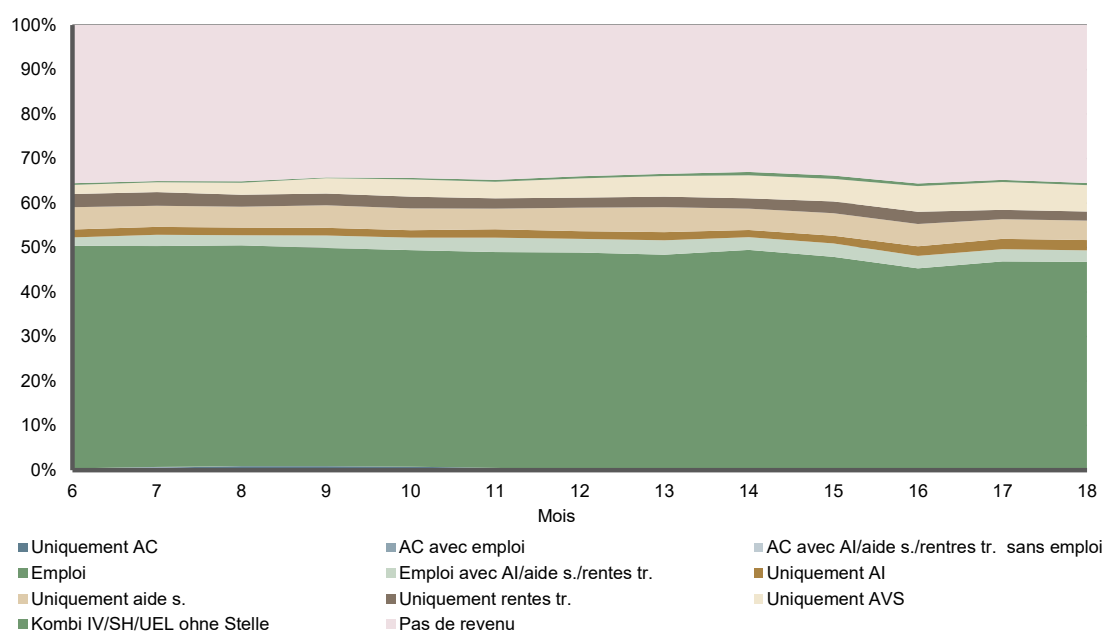
Nombre de mois au chômage	30,1	30,4	30
Taille de l'échantillon	1'086	5'473	827

Illustration A.11: Parcours des participants et du groupe témoin

Situation sur le marché du travail des participants



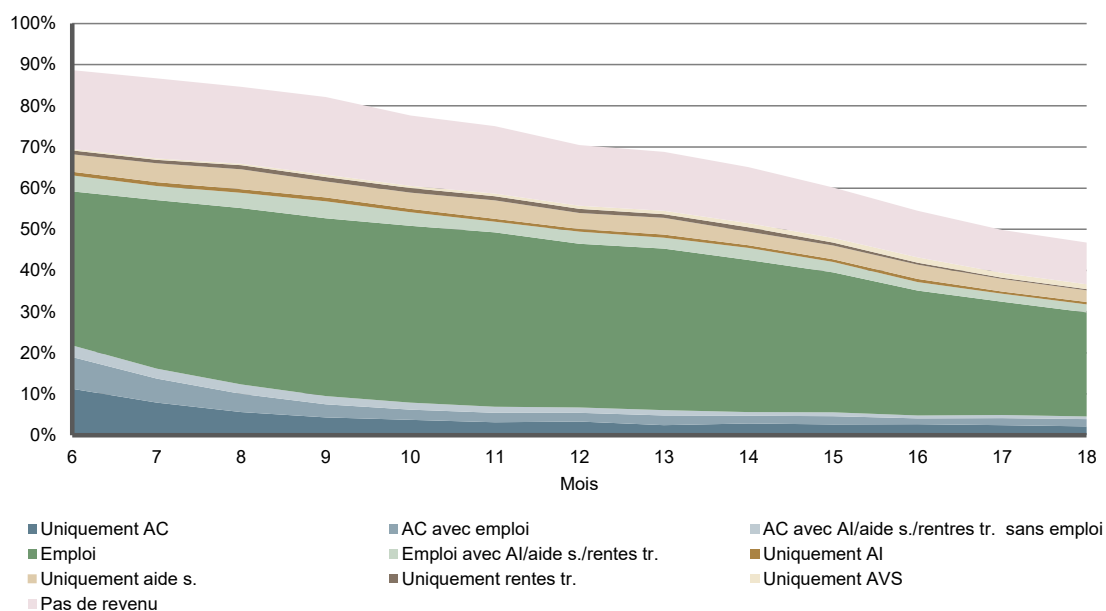
Situation sur le marché du travail du groupe témoin



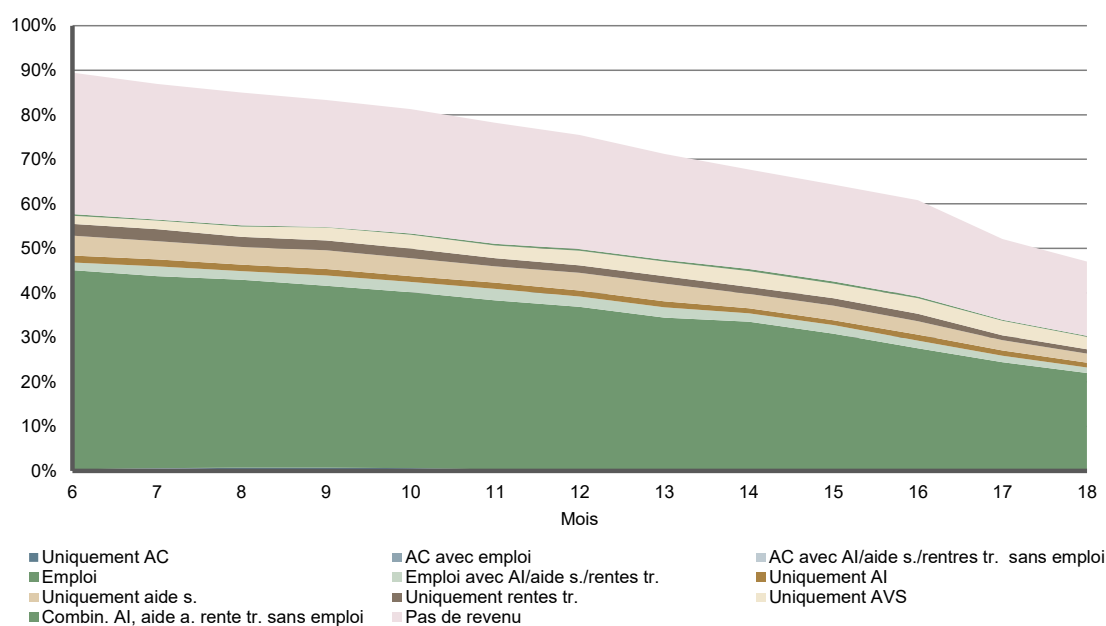
Remarque : Les pourcentages se rapportent aux personnes pour lesquelles il existe des observations au cours de ces mois. Plus la date de l'invitation est éloignée, moins il y a d'observations disponibles.

Illustration A.12: Évolution des participants et du groupe témoin, en mois après l'invitation

Statut des participants sur le marché du travail



Statut du groupe témoin sur le marché du travail



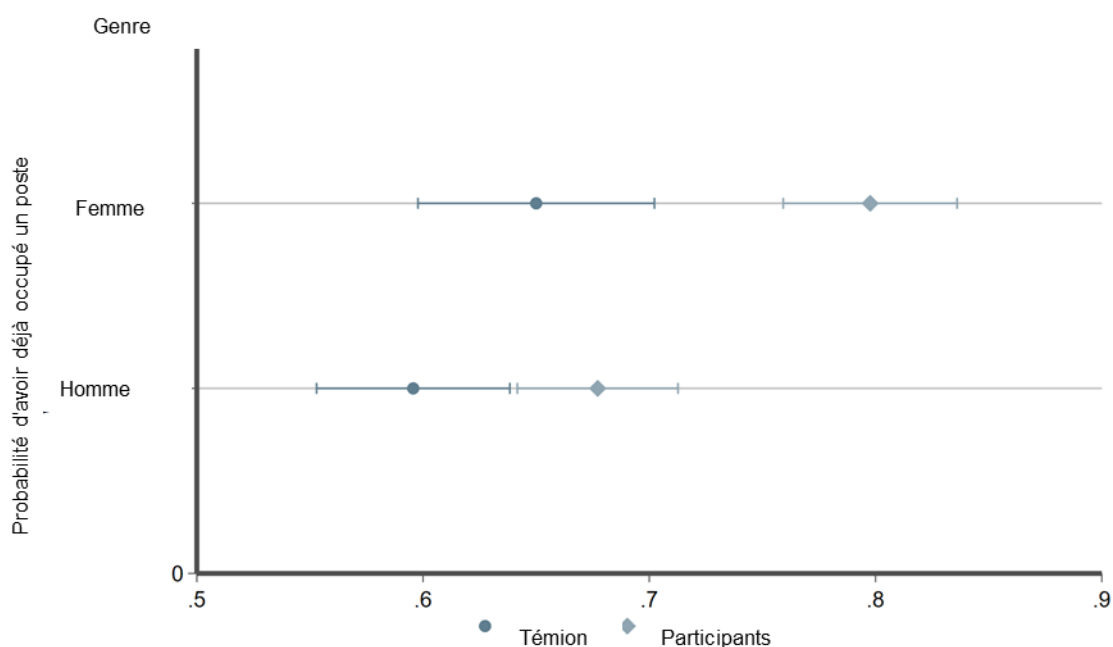
Remarque : N participants=1 086 / N groupe témoin=827

Illustration A.13: Réinscription

Situation	Participants	Non-participants	Groupe témoin
Réinscription après 6 mois	2%	2%	1%
Réinscription après 12 mois	5%	6%	2%
Réinscription après 18 mois	12%	8%	2%
Réinscription après 24 mois	17%	9%	3%

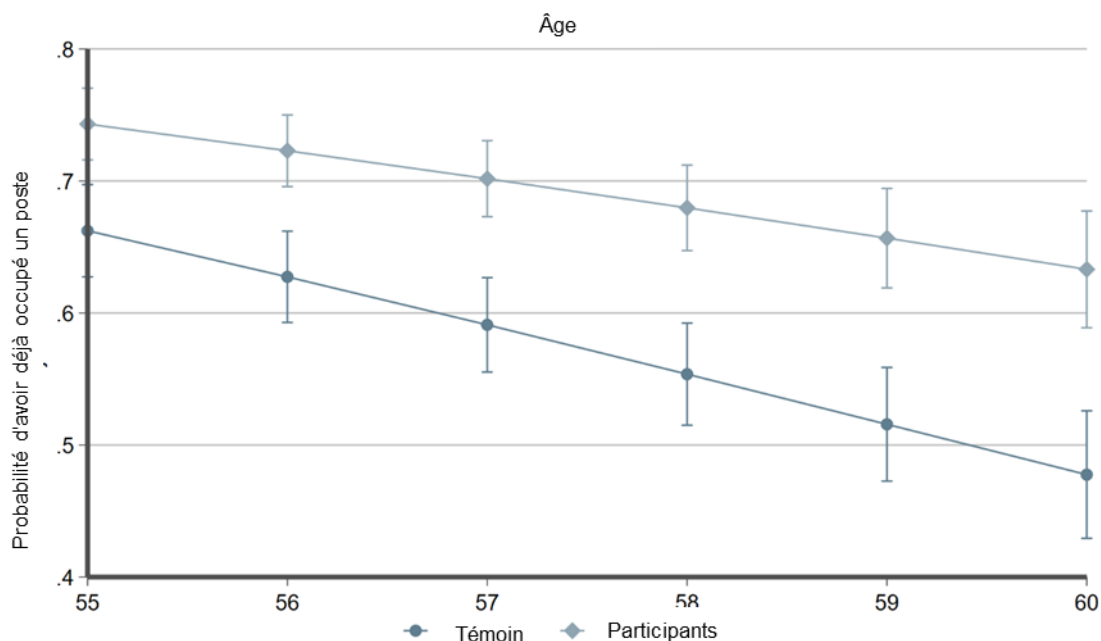
Illustration A.14: Perte d'emploi

Situation après 6 mois	Participants	Non-participants	Groupe témoin
Total	1086	940	827
Nbre de pers. ayant déjà occupé un emploi	786	541	510
Emploi à nouveau perdu	288	184	169
- dont avec AVS	7	6	12
- dont avec AI	5	2	4
% de pers. ayant à nouveau perdu leur emploi	35%	33%	30%

Illustration A.15: Probabilité pour les participants et le groupe témoin d'obtenir un jour un emploi, selon le sexe

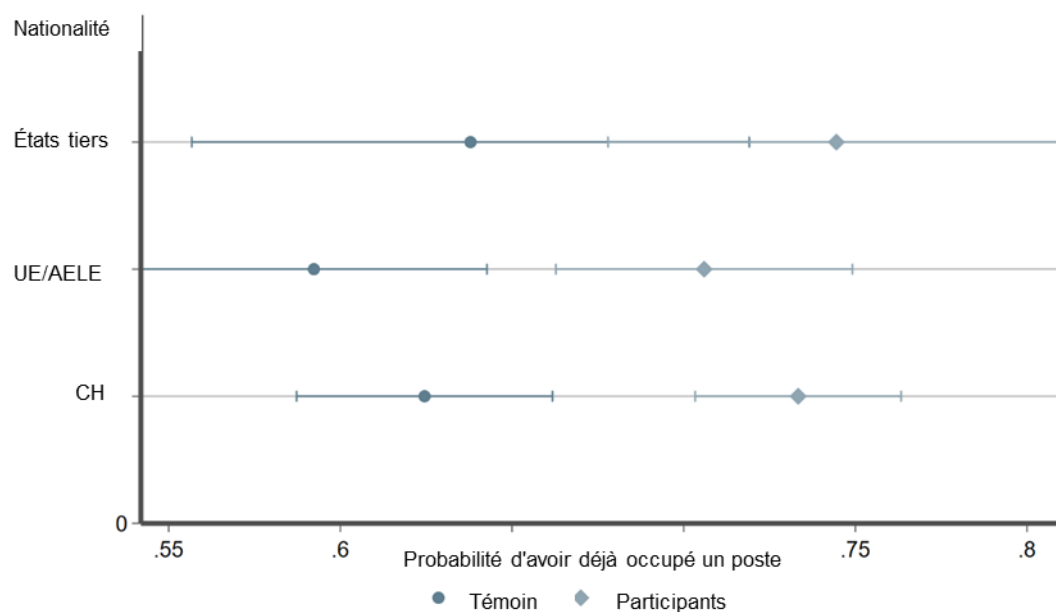
Remarque : N=1 913. Il s'agit de « marges prévisionnelles » pour l'effet d'interaction entre la « participation à M6 » et le « sexe », qui ont été calculées à l'aide d'une régression logistique. Elles indiquent la probabilité qu'un poste ait été décroché au cours de la période d'observation.

Illustration A.16: Probabilité pour les participants et le groupe témoin d'obtenir un jour un emploi, selon l'âge



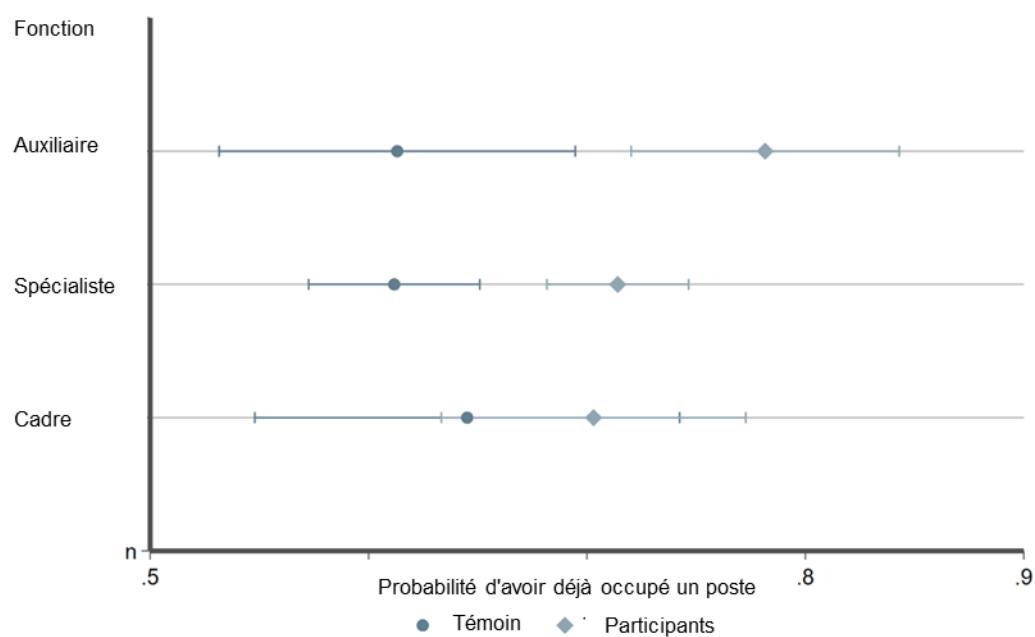
Remarque : N=1 913. Explications, voir Illustration A.15.

Illustration A.17: Probabilité pour les participants et le groupe témoin d'obtenir un jour un emploi, selon la nationalité



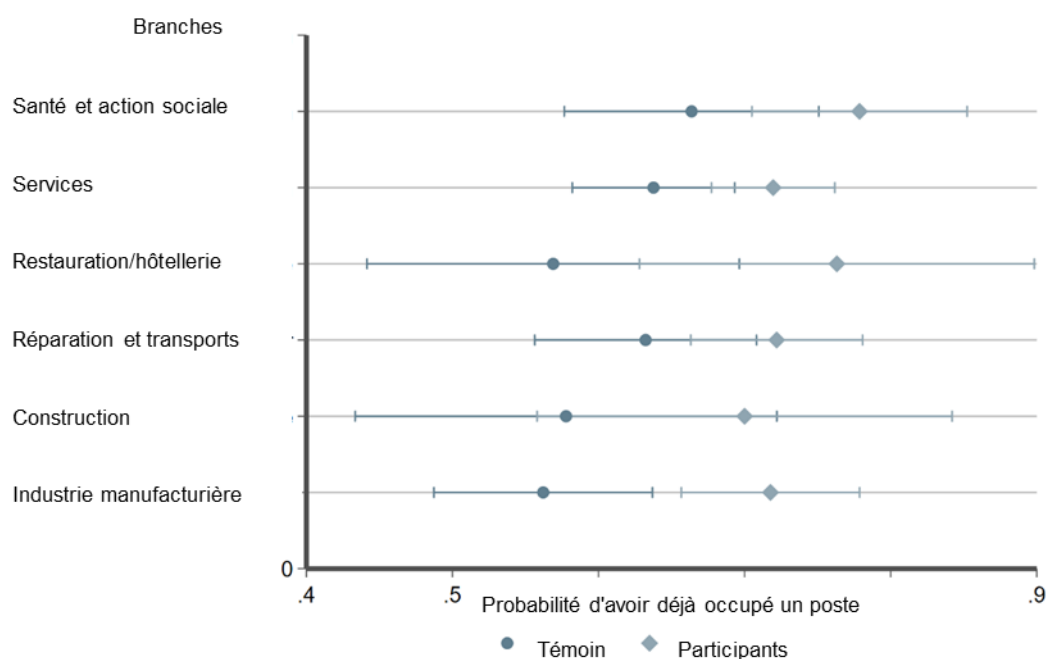
Remarque : N=1 913. Explications, voir Illustration A.15.

Illustration A.18: Probabilité pour les participants et le groupe témoin d'obtenir un jour un emploi, selon le groupe de professions



Remarque : N=1 913. Explications, voir Illustration A.15.

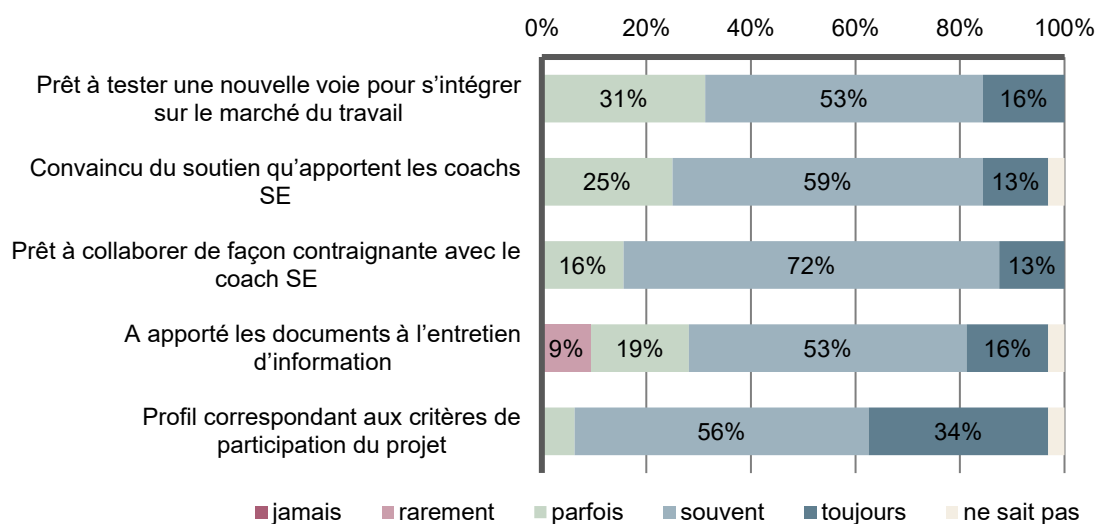
Illustration A.19: Probabilité pour les participants et le groupe témoin d'obtenir un jour un emploi, selon la branche



Remarque : N=1 913. Explications, voir Illustration A.15.

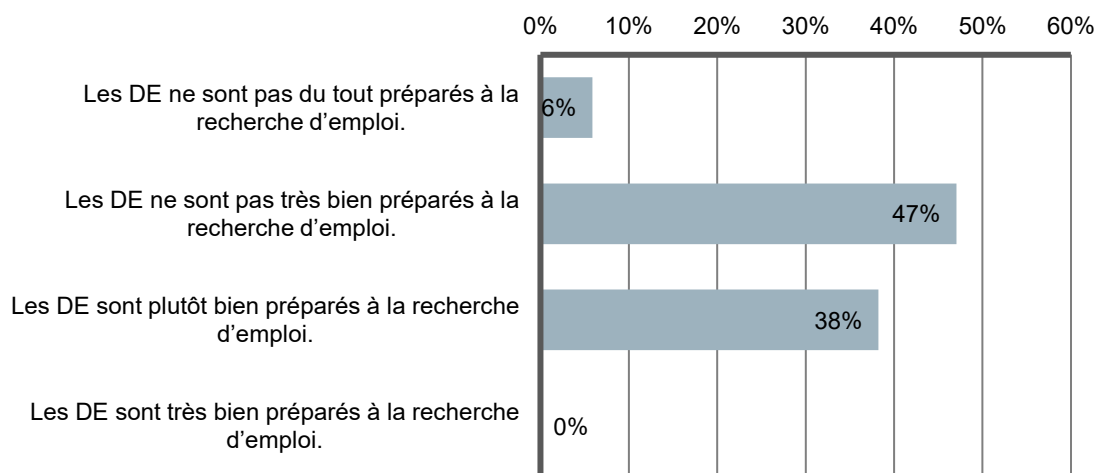
Annexe C : Analyse du sondage en ligne des coachs SE

Illustration A.20: Prérequis nécessaires lors de l'entretien d'information



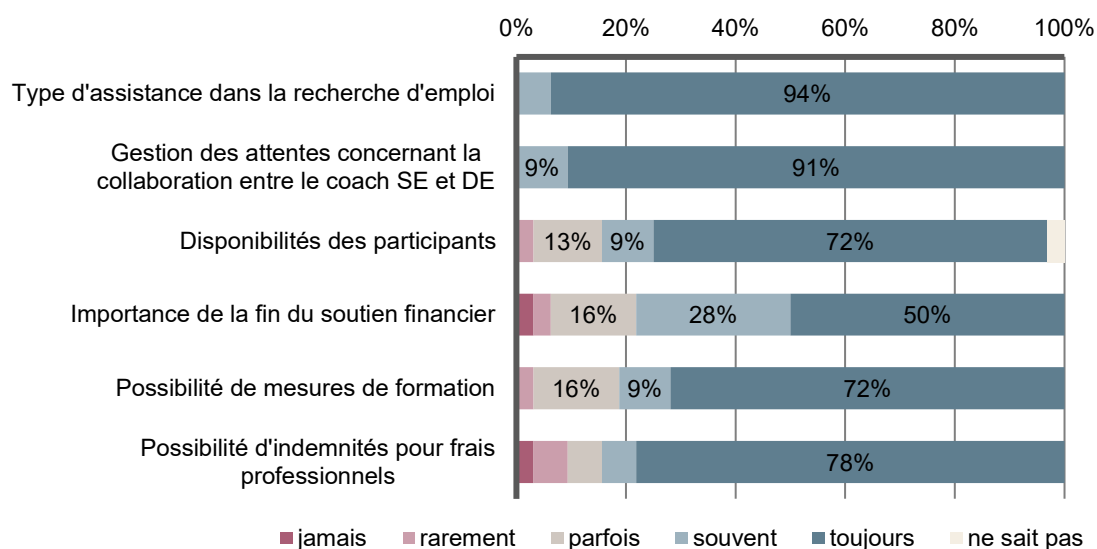
Remarque : N=34 ; source : sondage Ecoplan

Illustration A.21: Disposition du DE à prendre un emploi



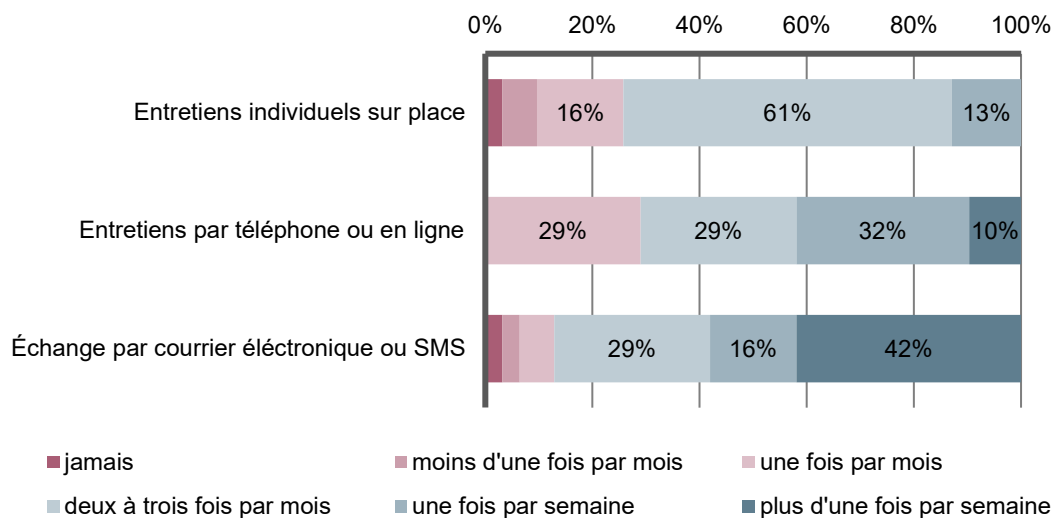
Remarque : N=34 ; source : sondage Ecoplan

Illustration A.22: À quelle fréquence les points suivants sont-ils abordés lors de l'entretien d'information ?

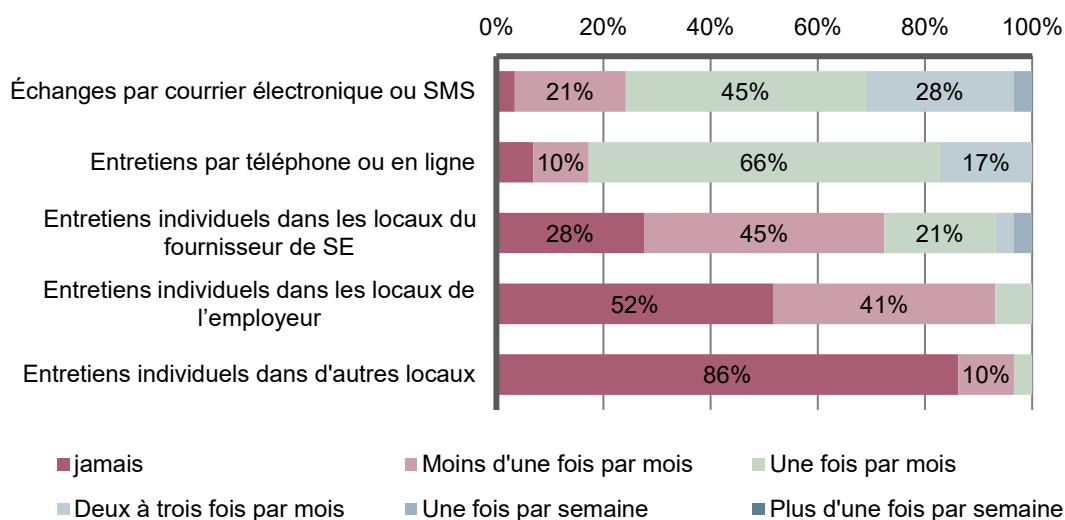


Remarque : N=34 ; source : sondage Ecoplan

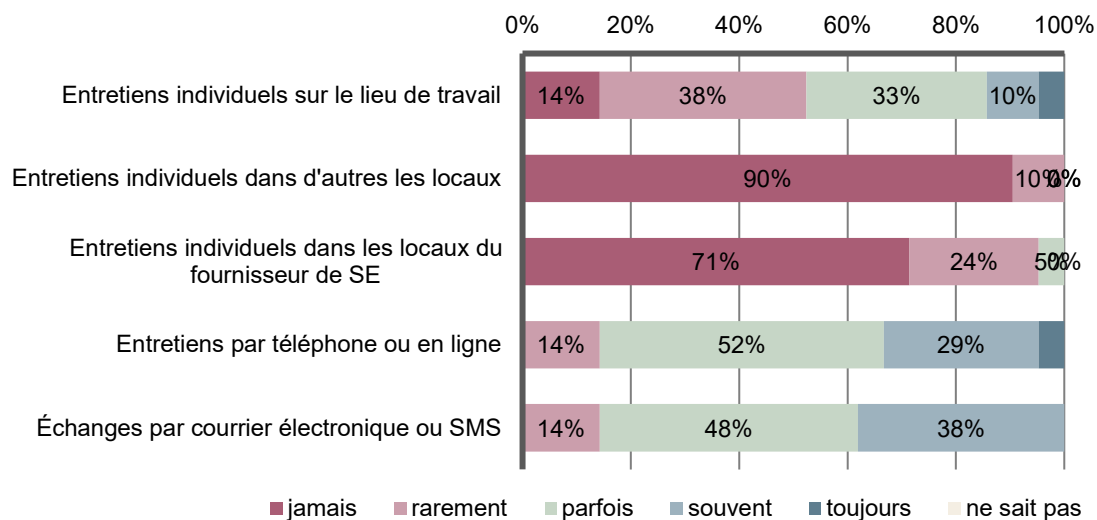
Illustration A.23: Nature et fréquence des contacts avec les DE pendant la phase de placement



Remarque : N=34 ; source : sondage Ecoplan

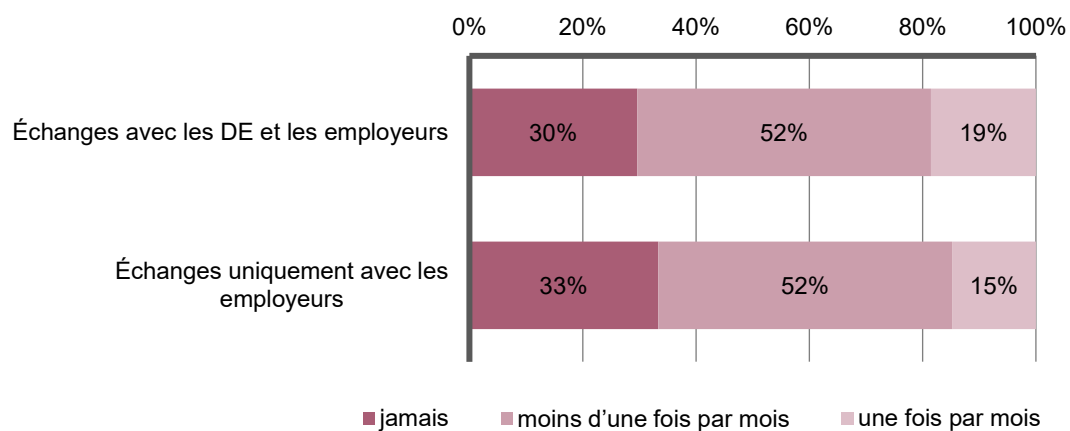
Illustration A.24: Nature et fréquence des contacts avec les DE pendant la phase d'accompagnement

Remarque : N=34 ; source : sondage Ecoplan

Illustration A.25: Nature et fréquence des contacts avec les employeurs pendant la phase d'accompagnement

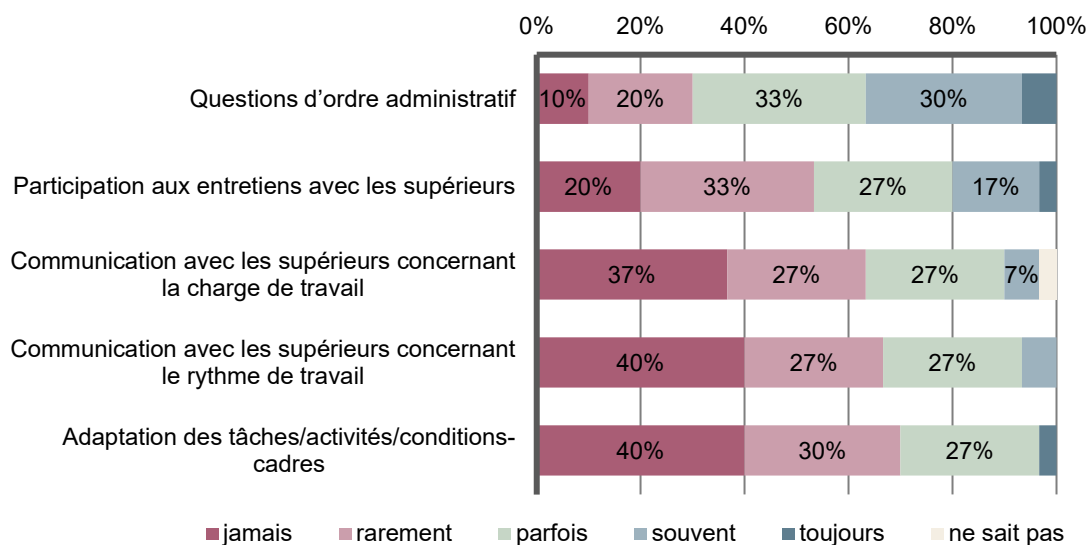
Remarque : N=34 ; source : sondage Ecoplan

Illustration A.26: Nature et fréquence des contacts avec les DE et les employeurs pendant la phase d'accompagnement

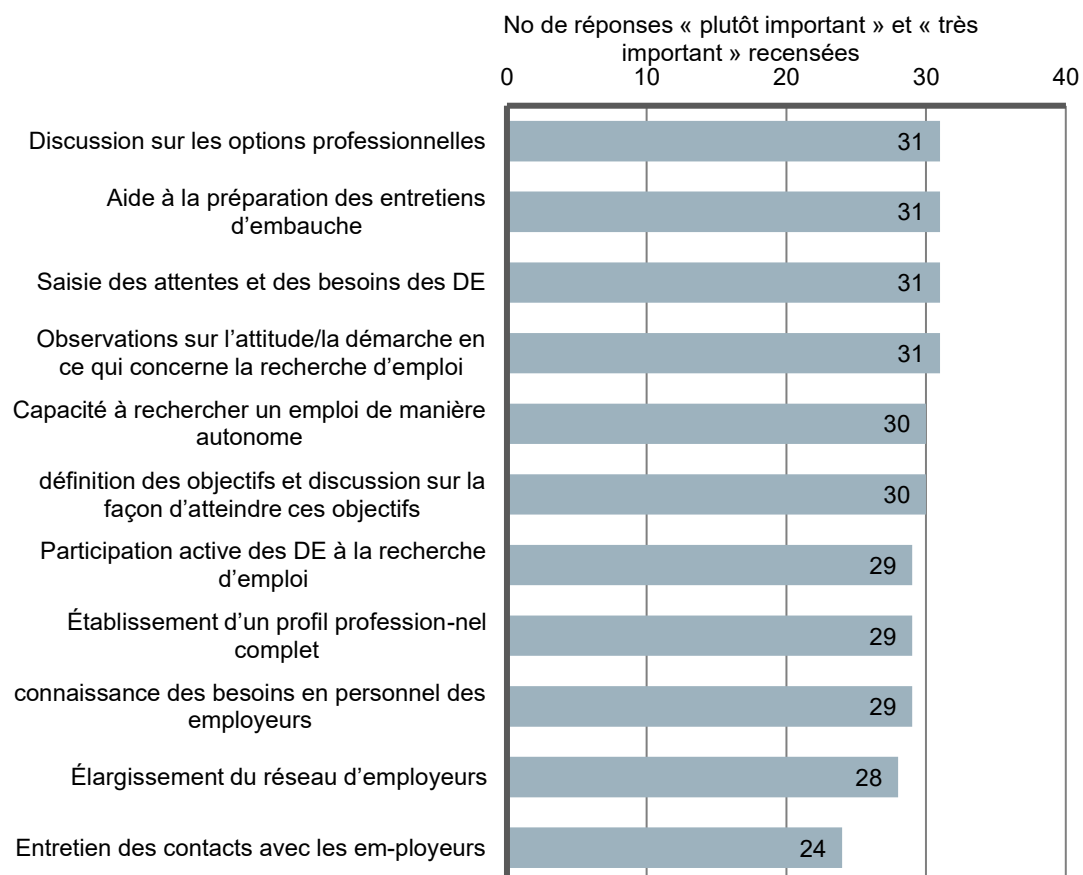


Remarque : N=34 ; source : sondage Ecoplan

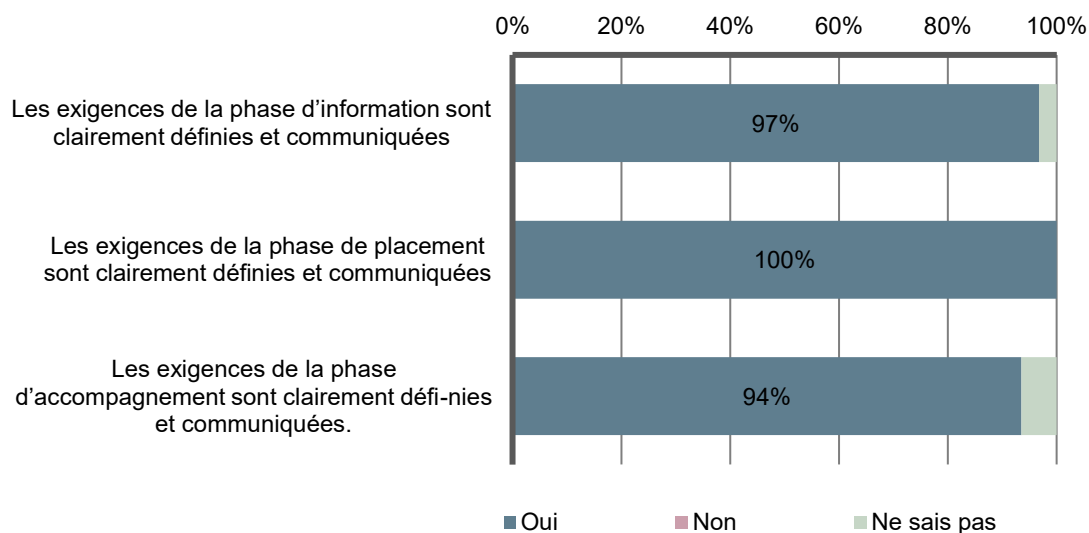
Illustration A.27: Soutien des DE dans leurs relations avec les employeurs



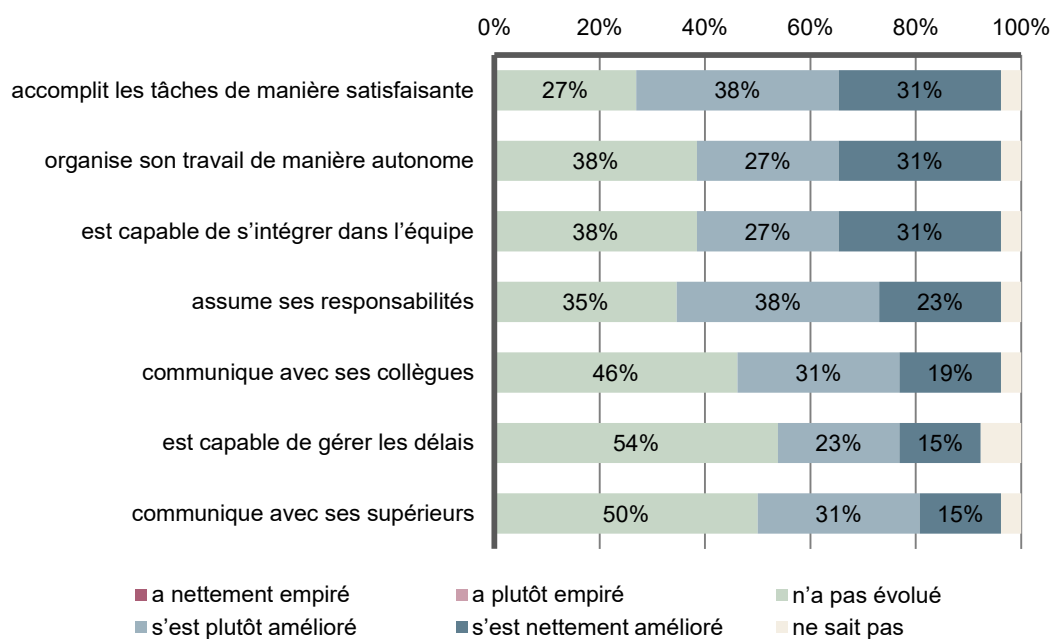
Remarque : N=34 ; source : sondage Ecoplan

Illustration A.28: Classement des rôles et des tâches des coachs SE

Remarque : N=34 ; source : sondage Ecoplan

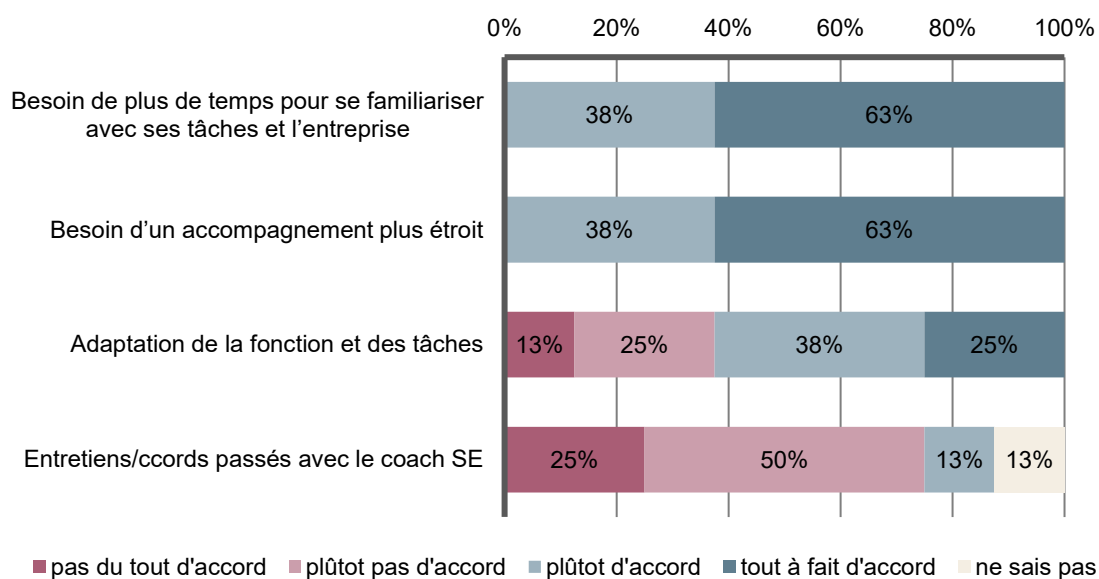
Illustration A.29: Exigences envers les coachs SE

Remarque : N=34 ; source : sondage Ecoplan

Annexe D : Analyse du sondage en ligne des employeurs**Illustration A.30: Évolution en termes de compétences et d'aptitudes**

Remarque : N=31 ; source : sondage Ecoplan

Illustration A.31: Raisons d'une charge de travail supplémentaire importante à très importante dans le cadre de l'intégration dans l'entreprise



Remarque : N=8 ; source : sondage Ecoplan

Illustration A.32: Utilité du soutien apporté par les coachs SE

Totalement inutile	1	4%
Plutôt inutile	3	11%
Plutôt utile	13	46%
Très utile	11	39%
Total	28	100%

Source : Sondage Ecoplan