



Les emplois inclusifs

Modèle et dispositif

CARITAS romandes

projet

Mars 2020

Préambule

Ce document présente le **modèle** Caritas pour une offre d'emplois inclusifs, ainsi que l'esquisse du **dispositif** appelé à mettre en œuvre ce modèle, dans le cadre du projet « cantons zéro chômeur de très longue durée ».

Abréviations

AI	Assurance-Invalidité
AVS	Assurance-vieillesse et survivants
AC	Assurance-chômage
EBE	Entreprise à but d'emploi
ESS	Économie sociale et solidaire
LACI	Loi sur l'assurance-chômage obligatoire et l'indemnité en cas d'insolvabilité
OFAS	Office fédéral des assurances sociales
OFS	Office fédéral de la statistique
OIT	Organisation Internationale du Travail
ORP	Office Régional de Placement
RH	Ressources humaines
Seco	Secrétariat d'Etat à l'économie

Sommaire

	Résumé	3
1.	Introduction	4
2.	Le défi	7
3.	Le modèle	11
4.	Le dispositif	20
5.	Les processus clés	23
6.	Les coûts	34
7.	Pratiques inspirantes	39
8.	L'expérimentation	43
	Bibliographie	45
	Annexes	46

« Toute prise en charge injustifiée va à l'encontre des intérêts de l'Homme, car elle diminue la nécessité de son engagement personnel dans sa réussite. Notre confiance et les exigences de nos clients à l'égard de nos collaborateurs sont les conditions de leur dignité. » Fondation PRO, Genève.

Résumé

10'000 demandes d'emploi en souffrance

La Suisse Romande compte plus de 10'000 chômeurs de très longue durée (deux ans et plus) à l'aide sociale. Tout se passe comme si la plupart d'entre eux était définitivement inemployable ... Des mesures d'insertion leur sont proposées, qui doivent leur permettre de s'adapter aux attentes des employeurs. Mais lorsque l'écart à combler s'avère trop important, ou que les personnes concernées sont écartées en raison de leur âge, de leur origine, de la couleur de leur peau, ou encore parce qu'elles sont jugées trop vulnérables, ces mesures ne suffisent plus.

Pour y répondre : une offre d'emplois inclusifs

Pour que plus personne ne soit inemployable, les Caritas Romandes veulent adapter *l'offre à la demande* ; elles veulent créer une offre d'emplois inclusifs. Un emploi est inclusif lorsqu'il est accessible à toute personne capable de l'exercer, autrement dit lorsque les discriminations usuelles, concernant des personnes âgées de plus de 50 ans ou originaires de certains pays par exemple, n'ont plus cours. Parfois, il faut encore adapter l'horaire de travail aux contraintes auxquelles le candidat à l'emploi est soumis et/ou adapter le cahier des charges, le rendement attendu et l'encadrement nécessaires à ses possibilités. On parle alors d'un emploi inclusif adapté, ou « sur mesure » (les Caritas romandes le désignent comme un emploi « inclusif + »).

Pour financer une telle offre : activer la dépense passive du chômage supportée par l'aide sociale

Le *modèle* consiste à « acheter » de tels emplois auprès de tout employeur intéressé et à les « vendre » à l'aide sociale, en faveur des chômeurs de très longue durée dont elle a la charge. Cette dernière subventionne donc un dispositif capable d'offrir aux employeurs une *aide à l'embauche*, soit un service de recrutement gratuit, ainsi qu'une *incitation à l'embauche*, soit la prise en charge des coûts de l'emploi - en tout ou partie, temporairement ou durablement, selon les cas. Ainsi l'aide sociale peut-elle **activer la dépense passive du chômage qu'elle supporte**, transformer celle-ci en investissement. Une fois en emploi en effet, les chômeurs de très longue durée peuvent à nouveau se projeter, rencontrer des défis et éprouver, pour mieux les relever, le besoin d'apprendre, de se former. Et finalement, pour une partie d'entre eux au moins, se rapprocher du marché de l'emploi jusqu'à s'affranchir, tôt ou tard, de toute aide financière publique.

Pour déployer une telle offre : un « Pool Emplois » et un accompagnement scientifique

Pour mettre en oeuvre ce modèle, les Caritas romandes appellent les organisations aujourd'hui actives dans l'insertion socioprofessionnelle à rejoindre un *pool associatif* au sein duquel elles mutualiseront des ressources et des compétences pour atteindre, ensemble, un but qu'aucune d'entre elles ne pourrait atteindre seule : des cantons zéro chômeurs de très longue durée. Un pool capable d'acquérir des emplois inclusifs et de les proposer aux demandeurs d'emploi concernés. Ce *dispositif* fera naturellement l'objet d'une concertation avec les autorités et services publics compétents, d'une part, avec les organisations qui le rejoindront pour contribuer à sa mise en oeuvre, d'autre part. Et son déploiement sera lui-même évolutif, objet d'une recherche action mobilisant en permanence trois savoirs d'égale valeur : l'expérience des usagers, l'expertise des professionnels, le savoir scientifique.

Une expérimentation de 5 ans

Enfin, une expérimentation de 5 ans confirmera ou non l'hypothèse présidant à son lancement : le libre-choix et l'inclusion (plutôt que l'assignation et l'assistance) favorisent l'engagement, et l'insertion, et les favorisent assez pour que la collectivité s'en trouve finalement gagnante, même d'un point de vue strictement financier.

1. Introduction

Résumé de « Le chômage en Suisse, quatre vérités pour un défi », Caritas Romandes, janvier 2020.

1.1. La Suisse n'est pas le pays du plein emploi

Au 4ème trimestre 2019, la Suisse comptait, sur une population active de 5'130'000 personnes, 192'000 chômeurs (dont 67'000 de longue durée¹) et 346'000 personnes en sous-emploi². Moins de la moitié de ces personnes - qui représentent 10% de la population active - était indemnisée. Chaque mois en effet, quelque 3'000 chômeurs parviennent en fin de droit à l'indemnité de chômage³ ; la plupart d'entre eux recourt à l'aide sociale - dont le nombre de bénéficiaires ne cesse par conséquent d'augmenter (+ 21 % entre 2009 et 2017). Si l'on admet que 20% des bénéficiaires de l'aide sociale sont à la recherche d'un emploi⁴, **la Suisse Romande compte plus de 10'000 chômeurs de très longue durée** (à la recherche d'un emploi depuis 24 mois et plus⁵), soit environ 1% de la population active.

1.2. La croissance ne résorbe pas le chômage de longue durée

Sur dix emplois que crée notre pays, moins de deux sont occupés par des chômeurs résidant en Suisse. Les autres le sont par une main d'oeuvre recrutée au sein de l'Union Européenne. Selon les experts, l'offre d'em-

¹ Depuis un an ou plus.

² Communiqué de presse de l'Office fédéral de la Statistique du 13 février 2020. Les chiffres sont établis en conformité des normes de l'Organisation internationale du travail (OIT). Un chômeur est une personne sans emploi, disponible pour un emploi, à la recherche d'un emploi. Une personne en sous-emploi est une personne qui travaille ne serait-ce qu'une heure par semaine alors qu'elle cherche à travailler davantage, par exemple à mi-temps ou à plein-temps. Ces définitions se rapportent à la situation effective dans laquelle se trouvent les actifs, indépendamment de l'indemnisation de leur chômage ou de leur sous-emploi, dont la durée ou les conditions d'accès varient considérablement d'un pays à l'autre.

³ 3'141 personnes en moyenne sont arrivées en fin de droit chaque mois pour la période 2014-2018. Communiqué de presse de l'Office fédéral de la statistique (OFS) du 18 novembre 2019.

⁴ Bénéficiaires qui ne sont pas déjà en emploi, ne sont pas au bénéfice d'un certificat médical attestant d'une incapacité de travail, n'élèvent pas seuls des enfants en âge préscolaire, ne sont pas dans l'attente d'une bourse d'études ou d'une prestation complémentaire pour familles ou d'une rente de l'assurance invalidité, ne sont pas non plus à un an de l'ouverture du droit à une rente de vieillesse ou d'une rente-pont.

⁵ Les chômeurs de *longue durée* sont les personnes au chômage depuis un an et plus. Les Caritas Romandes parlent de chômeurs de *très longue durée* pour désigner les personnes au chômage depuis 24 mois et plus - dont le chômage n'est généralement plus indemnisé et entraîne, de ce fait, une demande d'aide sociale.

plais a connu une telle évolution (notamment : tertiarisation et élévation des exigences de qualification) qu'une partie des demandeurs d'emploi ne serait simplement plus en mesure d'y répondre (Sheldon, 2010). Parmi les chômeurs de longue et de très longue durée, les personnes faiblement qualifiées, ou originaires de certains pays, sont en effet surreprésentées. Pour autant, on compte un grand nombre de places vacantes - parfois presque autant que de chômeurs - y compris dans les branches qui ne requièrent en principe pas de qualifications très importantes (transport et entreposage, construction ou hôtellerie-restauration, par exemple). C'est dire que le chômage de longue durée et d'exclusion ne s'explique pas seulement par un manque de qualifications des personnes concernées. Des discriminations interviennent aussi, du fait de l'origine, de la couleur de la peau ou plus encore de l'âge (les personnes âgées de 50 ans et plus ne perdent pas davantage leur emploi que les autres, mais lorsqu'elles le perdent, elles n'ont, au mieux, qu'une chance sur deux de retrouver un emploi). Les personnes jugées trop vulnérables (parfois du simple fait qu'elles sont au chômage depuis plusieurs mois) sont également concernées. Tout se passe comme si, en dépit d'une conjoncture économique très favorable, une partie des travailleurs était désormais exclue de l'emploi.

1.3. La réadaptation à l'emploi n'est guère possible qu'en emploi

Les mesures relatives au marché du travail de l'assurance-chômage ainsi que les mesures d'insertion des régimes cantonaux d'aide sociale sont censées *adapter la demande à l'offre* ou, si l'on préfère, les demandeurs d'emploi aux exigences des employeurs. S'il n'est pas rare qu'elles y parviennent, elles s'avèrent insuffisantes lorsque l'écart à combler, entre offre et demande, est trop important ; elles paraissent même inadaptées lorsque l'exclusion de l'emploi est principalement due aux caractéristiques intrinsèques de la personne (âge, couleur de la peau ...).

Il est extrêmement difficile, par ailleurs, de se projeter et de se former hors toute perspective concrète d'emploi, alors même que l'on ne bénéficie que d'une prise en charge sociale individualisée, clinique, qui parachève en quelque sorte la disqualification sociale dont on souffre grandement, et contre laquelle on lutte, précisément, en demandant ... un emploi. « *Ce que redoutent les adultes n'est pas tant de « retourner à l'école », mais d'y retourner sans garantie que ce retour soit bien l'instrument de leurs projets actuels (Malglaive, 1990). Cette garantie est manifestement mieux assurée quand le projet de formation naît de la confrontation à la pratique, de la situation de travail et des besoins d'ajustement qui s'y révèlent* » (Castra, 2003). Ce n'est guère qu'en emploi, confronté aux défis inhérent à celui-ci, que l'on peut éprouver à la fois le besoin et la capacité de s'adapter, de se former, de se développer.

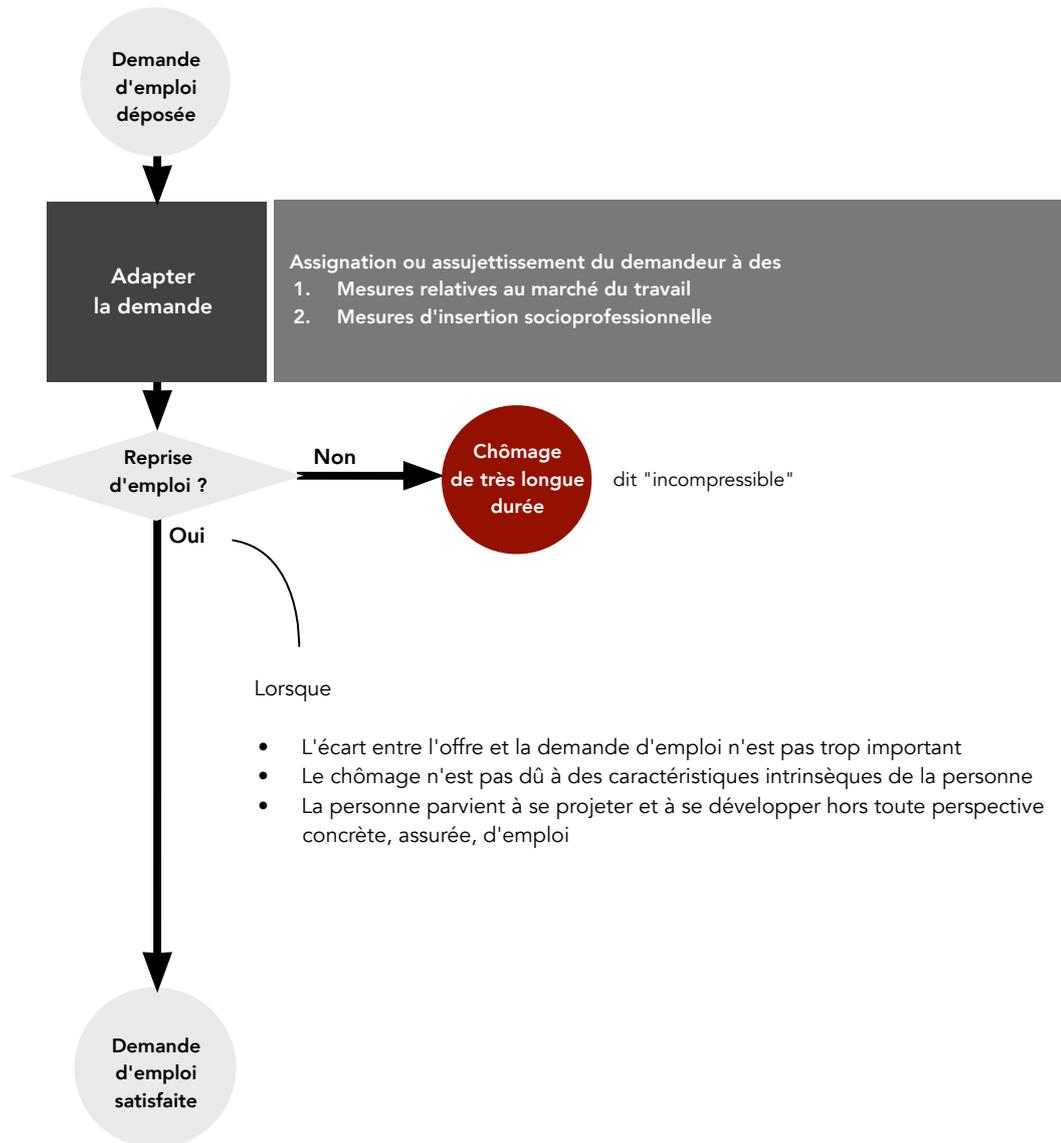
1.4. Il n'y a pas de chômage incompressible

On tend à admettre, aujourd'hui, que « *l'inadéquation entre les qualifications des demandeurs d'emploi et la demande génère un chômage incompressible, même sur un marché du travail flexible comme en Suisse* »⁶. Mais le chômage n'est incompressible que si l'on s'interdit d'adapter l'offre d'emplois à la demande. Or il est possible d'adapter cette offre, de la rendre inclusive, ainsi que nous espérons le démontrer dans les pages suivantes. La souffrance des exclus de l'emploi justifie amplement un tel effort.

Le schéma page suivante résume la situation actuelle.

⁶ Propos du chef économiste du Crédit Suisse, Agefi, 19.06.2018. La « demande » à laquelle il est fait allusion ici est celle des employeurs (demande en *main-d'oeuvre*).

La situation actuelle



2. Le défi

Pour les chômeurs de très longue durée, exclus de l'emploi : déployer une offre d'emplois inclusifs qui ne laisse personne sur la touche.

2.1. Adapter l'offre d'emplois, pour que personne ne se trouve « en situation d'inemployabilité »

Est « employable » celui qui demande un emploi qu'il est capable d'exercer d'une part, qui est offert sur le marché et auquel il a accès (il n'en est pas exclu, a priori, par exemple en raison de son âge), d'autre part⁷. **Ce n'est donc qu'en référence à une offre d'emploi concrète qu'un demandeur d'emploi peut être considéré comme employable ou non.** Lorsque l'employabilité fait défaut et qu'il ne paraît pas possible de l'atteindre en adaptant la demande (ou le demandeur), comme on le fait habituellement, il est encore possible d'adapter l'offre, ainsi que nous le proposons ici.

Le principe est le même que celui que l'on connaît dans un tout autre domaine, à savoir celui du handicap. De même que l'employabilité, le handicap ne se définit que *dans la relation à l'environnement* ; il est ce qu'une personne ne peut pas faire en raison des obstacles qu'elle rencontre, à un moment donné et en un lieu donné, et c'est pourquoi l'on parle de « situations de handicap ». A certaines personnes incapables de monter des escaliers, par exemple, on peut offrir une réadaptation telle qu'elles soient à nouveau, ou enfin, capables de le faire. Mais pour d'autres, le seul moyen de supprimer le handicap est d'installer un ascenseur - de rendre l'environnement inclusif et non plus exclusif (on parle alors de « design universel » ou de « design for all »). Sur le marché de l'emploi comme dans l'environnement en général, les obstacles ne procèdent généralement pas de la nature, mais de la culture : ils sont construits, et empêchent des personnes aptes à travailler d'être employées. Ainsi que le relève le Seco, « *c'est la structure du marché du travail qui détermine si les caractéristiques individuelles sont favorables ou non* »⁸.

⁷ On parle de demande d'emploi « réaliste » lorsque le sujet est capable d'exercer l'emploi qu'il demande, et « réalisable » lorsque cet emploi existe, qu'il est offert sur le marché.

⁸ Rapport sur le chômage de longue durée, Seco. Document non daté ; probablement : mars 2018.

Aussi notre proposition consiste-t-elle à **développer, pour les exclus de l'emploi, chômeurs de très longue durée, une offre d'emplois inclusifs**, un emploi inclusif étant un emploi de droit commun

- A. accessible à toute personne capable de l'exercer (sans égard à son âge, son origine, son niveau de qualification ou ses vulnérabilités réelles ou supposées⁹) ;
- B. dans certains cas : adapté aux contraintes auxquelles le candidat à l'emploi est soumis (disponibilité restreinte en raison de la garde d'enfants en âge préscolaire ou de son état de santé par exemple) ainsi qu'à ses possibilités ; l'horaire de travail contractuel, les tâches ou responsabilités confiées, le rendement attendu ou l'encadrement nécessaire sont adaptés à la demande d'emploi (nous parlerons dans ce cas d'un « emploi inclusif + »).

« Tout indique que l'offre d'emploi peut et doit être posée comme négociable, non seulement pour en adapter le contenu aux particularités de la demande, mais aussi pour qu'elle puisse être satisfaite » (Castra, 2003).

A relever encore que, pour être inclusif (ou inclusif+), l'emploi doit être organisé de telle manière que les difficultés éventuelles puissent être traitées - dans le cadre d'un suivi, d'une médiation - avant qu'elles n'entraînent une rupture de contrat.

Notre défi : inventer les modalités concrètes d'une telle offre d'emplois inclusifs, *designed for all* - en nous inspirant de ce qui a été expérimenté, déjà, en Suisse et à l'étranger. Passer de *l'insertion* (adaptation de la demande à l'offre) à *l'inclusion* (adaptation de l'offre à la demande), au moins pour les personnes qui se trouvent aujourd'hui en « insertion perpétuelle », notamment en raison de caractéristiques individuelles (âge, origine, etc.), dont le marché de l'emploi ne veut manifestement pas ou plus.



Partout, on tend à inclure, qu'il s'agisse de certaines minorités ou des personnes en situation de handicap par exemple. Pourquoi l'emploi - principale composante de l'intégration sociale - serait-il le seul domaine dans lequel des personnes peuvent être exclues, du fait de leur âge ou pour quelque autre motif que ce soit ?

⁹ Sans égard à la période de chômage antérieure, aux dettes, au casier judiciaire, etc.

2.2. Pour toutes les personnes concernées (public destinataire)

Les Caritas Romandes proposent l'expérimentation d'un nouveau modèle d'une offre d'emplois inclusifs en faveur des personnes qui, dans les cantons romands, répondent aux conditions cumulatives suivantes :

1. sont domiciliées dans un canton participant à l'expérimentation,
2. **chômeurs* de très longue durée (à la recherche d'un emploi depuis 24 mois au moins),**
3. bénéficiaires de l'aide sociale cantonale,
4. ne sont pas, ou plus, au bénéfice de mesures proposées par un Office régional de placement (ORP),
5. ont été informées au sujet de l'expérimentation et souhaitent y participer,
6. en ont obtenu l'autorisation du service social compétent.

* **personne sans emploi, disponible pour un emploi, à la recherche d'un emploi**¹⁰.

2.3. Un but ambitieux et légitime

Accepter d'être saisi d'une demande d'emploi, c'est se reconnaître une obligation de moyens, sinon de résultats, pour y répondre. Et cela d'autant plus que la demande engage son auteur, exprime sa volonté de « gagner sa vie » plutôt que de ressortir à l'assistance - une volonté que toute autre réponse qu'une proposition d'emploi ne tend pas honorer mais à décourager voire à disqualifier.

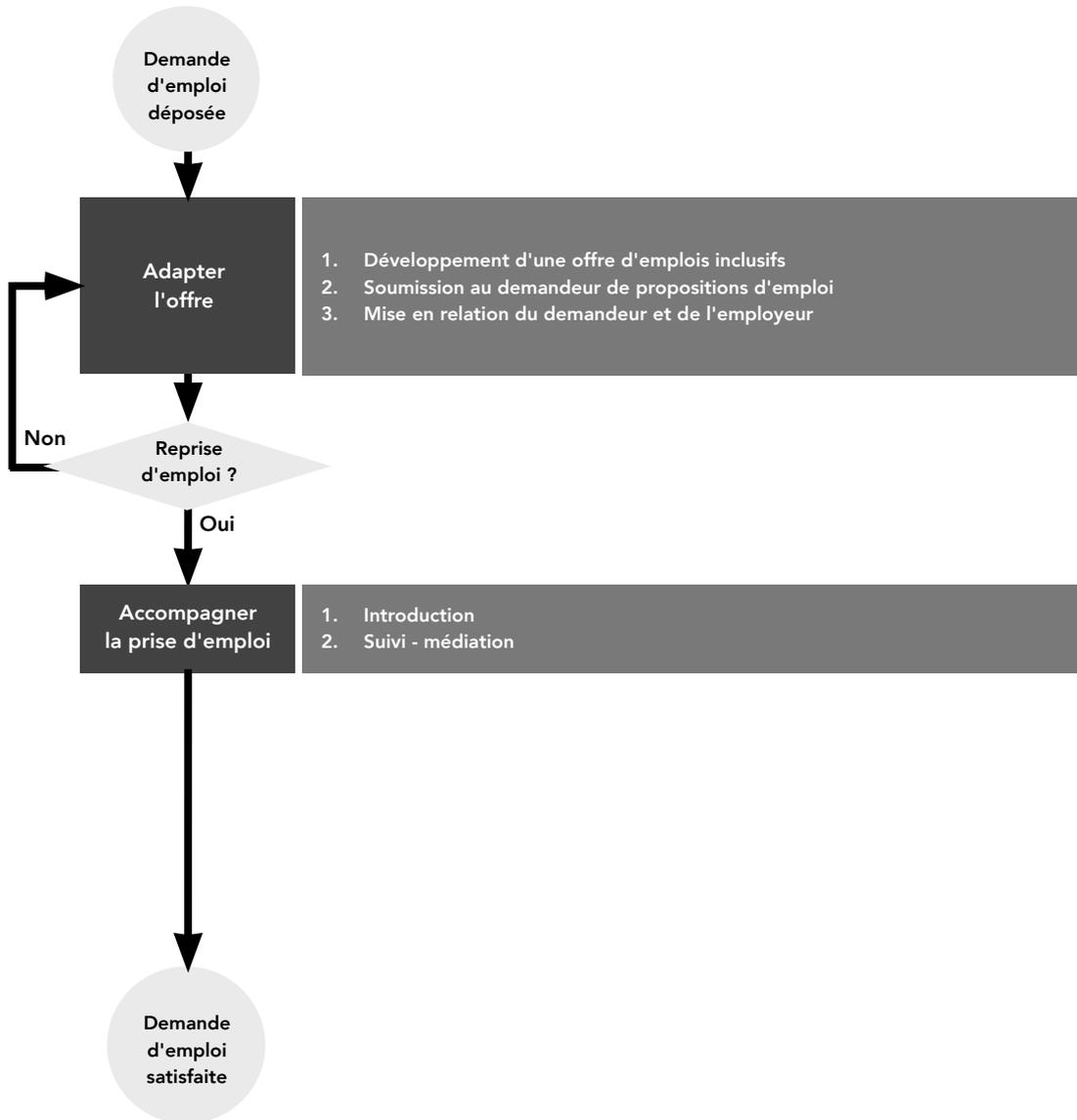
« Poser une demande d'emploi peut s'analyser comme un premier niveau d'engagement pour le demandeur, c'est à dire comme un acte préparatoire au sens de la théorie de l'engagement. Si tel est bien le cas, il est alors essentiel d'inaugurer le plus tôt possible des actes plus coûteux et donc de ne pas différer la réponse. De ce point de vue, multiplier les étapes préalables est le contraire d'une stratégie d'engagement » (Castra, 2003).

Il nous paraît donc que la situation suivante pourrait et devrait devenir réalité, au moins à moyen terme :

« Dans les cantons romands, chaque chômeur de très longue durée qui le souhaite a la possibilité d'exercer un emploi, au moins à temps partiel, grâce à l'existence d'une offre d'emplois inclusifs ».

¹⁰ La qualité de chômeur n'est pas refusée si la disponibilité est réduite, si la recherche d'emploi a été interrompue du seul fait de l'absence de résultats ; elle ne dépend pas non plus d'une inscription auprès d'un ORP.

La situation visée



3. Le modèle

Pour atteindre le but fixé, l'aide sociale acquiert - auprès de tout employeur intéressé - des emplois inclusifs en faveur de ses usagers ; elle active ainsi la dépense passive du chômage qu'elle supporte.

3.1. Acquérir des emplois inclusifs auprès des employeurs

L'emploi inclusif a été défini au chapitre 2.1. C'est un emploi de durée indéterminée faisant l'objet d'un contrat de travail de durée indéterminée au sens du Code des Obligations.

3.1.1. Se faire confier des offres d'emploi inclusif par les employeurs

L'aide sociale acquiert des emplois inclusifs en proposant - via une entité mandatée à cet effet - à tout employeur intéressé (entreprise privée, institution d'intérêt public, commune) :

- une *aide à l'embauche*, soit un service de recrutement gratuit¹¹ ;
- une *incitation à l'embauche*, soit la prise en charge du salaire et des charges sociales, en tout ou partie, temporairement ou durablement selon les cas (voir détail chapitre 3.1.3.).
- la préparation de l'entrée en service ainsi qu'un suivi, jusqu'à un an.

Références

Le modèle s'inspire, ici, de la méthode IOD (intervention sur l'offre et la demande) de l'Association Transfer à Bordeaux, de la méthode IPS (Individuel Placement and Support) appliquée par l'Assurance Invalidité suisse notamment, ou encore des pratiques de l'Agence TRT mise sur pied par l'Hospice Général à Genève.

✓ **Principe 1 : l'emploi inclusif est un emploi de droit commun, acquis, si possible, sur le marché de l'emploi**

¹¹ Le recrutement est une affaire délicate et nombre d'employeurs la sous-traite à des agences spécialisées (assessment centers, consultants RH), au moins pour les postes de dirigeant ou de cadre. Il y a lieu de leur proposer les mêmes services aussi pour les postes ne requérant pas un haut niveau de qualification.

3.1.2. Développer un réseau capable de proposer des emplois inclusifs sur appel d'offres

Lorsqu'il ne s'avère pas possible de répondre à une demande d'emploi au moyen des offres d'emploi confiées, il faut pouvoir lancer un *appel d'offres d'emplois* auprès d'un réseau d'employeurs capables d'aménager des emplois inclusifs, et le cas échéant des emplois inclusifs +, moyennant une *incitation à l'embauche* plus substantielle encore, soit la prise en charge du salaire, des charges sociales, ainsi que de frais d'encadrement et d'équipement, en tout ou partie, temporairement ou durablement selon les cas.

Un tel réseau doit être constitué. Même s'il accueille tout employeur de bonne volonté intéressé, on peut s'attendre à ce que la plupart de ses membres soient des entreprises dites sociales, ou « à but d'emploi »¹².

Les règles régissant de tels emplois (nature du contrat, salaire, etc.) sont précisées plus loin.

Référence

Le modèle s'inspire, ici, de l'expérimentation Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée, portée par l'association du même nom, dans dix territoires français.

✓ **Principe 2 : si nécessaire (et seulement si nécessaire), l'emploi inclusif est créé « sur mesure »**

3.1.3. Impliquer les communes

Les communes peuvent, dans le respect des dispositions relatives aux salaires et à la prévention des abus exposées plus loin (chapitres 3.3.4 et 3.3.5) :

- a. confier leurs offres d'emploi comme n'importe quel employeur sur le marché, ou
- b. créer des emplois sur mesure comme une entreprise sociale, par exemple en confiant aux chômeurs domiciliés sur son territoire des travaux utiles à la collectivité, et dont ils pourraient s'acquitter au vu de leurs offres de services, ou
- c. commander des prestations à une entreprise sociale (prestations qui lui seront facturées au prix du marché).

Ainsi, une commune peut-elle aussi devenir une *commune zéro chômeur de très longue durée*. Dans les cantons où elles participent au financement de l'aide sociale, les communes pourraient donc

- dans l'immédiat : payer des chômeurs à faire quelque chose d'utile plutôt qu'à ne rien faire ;
- à terme : contribuer à réduire les coûts d'assistance qu'elles supportent aux côtés de l'Etat.

3.2. Les proposer aux demandeurs d'emploi

3.2.1. Accueillir les demandes d'emploi

Dans chaque canton, une permanence accueille les demandeurs d'emploi, instruit et enregistre leur demande. A cet effet, elle pose quelques questions simples :

- que savez-vous faire ?
- que voulez-vous faire ?
- qu'êtes-vous prêt à apprendre (dans le cadre d'une reprise d'emploi et des défis qu'elle peut représenter) ?
- quelle est votre disponibilité ?

¹² Entreprise à but d'emploi : entreprise hors du marché de l'emploi, dédiée à l'accueil de personnes durablement privées d'emploi sur le marché, subventionnées aux conditions fixées par la loi, pour les employer et les former.

Puis elle leur soumet des propositions d'emploi ou, s'il y a lieu, lance un appel d'offres d'emploi en leur faveur.

3.2.2. Au préalable, si nécessaire et si possible, régler les dettes

Presque tous les chômeurs de très longue durée sont surendettés, en sorte qu'une reprise d'emploi équivaut à une diminution du revenu net disponible : le salaire sera amputé d'une saisie de l'Office des poursuites, qui ne laissera qu'un minimum vital inférieur à celui de l'aide sociale - lequel minimum ne permettra pas de payer les impôts courants (qui viendront encore aggraver la situation). On ne saurait donc encourager une reprise d'emploi sans un règlement préalable des dettes, lequel peut emprunter diverses voies¹³ que nous ne développons pas ici.

- ✓ **Principe 3** : A la demande d'emploi, il n'est pas répondu par une prise en charge clinique, mais par des propositions d'emploi. Un règlement préalable des dettes doit cependant être proposé.

3.3. Pour les financer : activer la dépense passive du chômage

3.3.1. La dépense passive

L'aide sociale garantit le minimum vital aux personnes dont le chômage ou le sous-emploi n'est plus indemnisé. Elle supporte, ainsi, la dépense passive du chômage de longue et très longue durée - passive en ce sens qu'elle n'induit elle-même aucun changement des situations d'indigence auxquelles elle répond. Elle court le risque de cristalliser ces situations - d'installer les bénéficiaires dans l'assistance, leur isolement et leur désœuvrement les éloignant chaque jour davantage du marché de l'emploi.

Christophe : « Le type qui reçoit son congé après vingt ans de bons et loyaux services, qu'est-ce qui se passe dans sa tête ? S'il n'a pas honte comme moi j'ai honte, il va aller directement dans un organe pour être aidé. Il va être aidé financièrement, mais pour moi, c'est un type qui flotte. Ce n'est pas en rendant les gens dépendants de l'aide sociale qu'on va les aider ».

Myriam : « il y a un illogisme complet. D'un côté on nous reproche de ne pas être autonomes, mais d'un autre côté on ne fait rien pour rendre cette autonomie possible. Si vous êtes à l'aide sociale, eh bien, vous vous habituez à ne rien faire ».

Cette dépense ne cesse d'augmenter, le nombre de bénéficiaires de l'aide sociale étant passé de 230'019 en 2009 à 278'345 en 2017 (+ 21 %). Ainsi, chaque année en Suisse, 3 milliards de francs sont consacrés à l'aide sociale au sens strict¹⁴ et l'on peut considérer qu'un cinquième au moins de ce montant, soit CHF 600 millions, concerne l'aide accordée à des chômeurs dont le chômage n'est plus indemnisé¹⁵. « Aujourd'hui, accompagnant une hausse régulière du nombre de bénéficiaires, le public de l'aide sociale est devenu beaucoup plus hétérogène, incorporant une frange de plus en plus importante de personnes pour qui le chômage de longue durée ou le sous-emploi constituent de fait le principal problème » (Bonoli et Champion, 2013).

¹³ Règlement amiable des dettes au sens de la Loi sur les Poursuites, éventuellement faillite personnelle.

¹⁴ OFS. L'aide sociale cantonale versée en cas d'indigence. L'aide sociale au sens large comprenant tous les régimes sous conditions de ressources (aide sociale, prestations complémentaires, subsides d'assurance-maladie). <https://www.sozialhil-feiws.bfs.admin.ch/ibs/start/EinfuehrungInventarView.xhtml>

¹⁵ Bénéficiaires qui ne sont pas déjà en emploi, ne sont pas au bénéfice d'un certificat médical attestant d'une incapacité de travail, n'élèvent pas seuls des enfants en âge préscolaire, ne sont pas dans l'attente d'une bourse d'études ou d'une prestation complémentaire pour familles ou d'une rente de l'assurance invalidité, ne sont pas non plus à un an de l'ouverture du droit à une rente de vieillesse ou d'une rente-pont.

3.3.2. Activer la dépense passive

La dépense passive peut être activée en autorisant l'aide sociale à supporter - sous certaines conditions - le coût d'un emploi inclusif offert à un chômeur de très longue durée, plutôt que la simple assistance matérielle à ce dernier. Le coût d'un tel emploi est variable, mais supérieur à celui de l'aide sociale ... si l'on ne s'intéresse qu'au court terme. L'emploi inclusif favorise en effet la réinsertion d'une partie au moins de ses bénéficiaires sur le marché de l'emploi et contribue à éviter l'indigence à l'âge de la retraite (qui nécessite à nouveau l'octroi de prestations sous conditions de ressources). Au surplus, l'emploi inclusif participe d'une amélioration de l'état de santé et d'une réduction des coûts des soins médico-pharmaceutiques¹⁶.

Pour que les coûts de l'emploi adapté puissent être pris en charge par l'aide sociale, la loi sur l'action sociale doit être modifiée. Cela concerne, en principe, les cantons de Fribourg, Neuchâtel, Valais et Vaud¹⁷. Voir annexe 2 - suggestion de projet de loi. Les Caritas Romandes proposent à tous les cantons romands de devenir, à terme, un *canton zéro chômeur de très longue durée*.

3.3.3. Établir et prendre en charge les coûts de l'emploi

Les coûts pris en charge

Définitions		
1.	Inclusion	<ul style="list-style-type: none"> ● Prospection et acquisition des emplois inclusifs ● Traitement des offres d'emploi reçues ● Traitement des demandes d'emploi reçues ● Appariement des offres et demandes ● Mise en relation des employeurs et demandeurs
2.	Gestion	<ul style="list-style-type: none"> ● Etablissement des coûts ● Facturation des coûts (selon type d'emploi et type d'employeur) ● Remboursement aux employeurs ● Direction ● Support (finances, personnel, informatique)
3.	Salaire	Selon normes en vigueur : conventions collectives de travail, lois, usages professionnels et locaux
4.	Charges sociales	Selon la législation
5.	Formation	Frais effectifs : écolage, matériel, transport, repas (formations admises uniquement)
6.	Suivi	<ul style="list-style-type: none"> ● Préparation entrée en service ● Evaluation à 2 mois ● Médiations et gestion des incidents ● Evaluation à 6 mois
7.	Encadrement	Personnel d'encadrement nécessaire (ratio : 1 cadre /12 personnes)
8.	Equipement	Locaux, outils, machines, informatique, véhicules

Pour les demandeurs âgés de 45 ans et plus, de la part des bonifications de vieillesse dépassant les 10% du salaire coordonné peut être prise en charge, auprès d'un employeur ordinaire, pour une durée indéterminée.

¹⁶ Voir à ce sujet : Le chômage en Suisse : quatre vérités pour un défi, Caritas, 2020.

¹⁷ L'article 45D de la loi en matière de chômage du canton de Genève prévoit déjà la possibilité pour l'Etat de subventionner un salaire plutôt que de verser une aide financière et de tels emplois existent. Et l'article 18 de la loi sur l'action sociale du canton du Jura permet déjà de transformer l'aide financière individuelle en salaire d'une activité en entreprise.

Les règles de prise en charge

Les coûts de l'emploi, listés ci-après, sont pris en charge en tout ou partie, temporairement ou durablement, selon

- le type d'emploi : inclusif ou inclusif + (selon définitions en page 8)
- le type d'employeur : employeur ordinaire sur le marché ou entreprise à but d'emploi

Type d'emploi	Emploi inclusif		Emploi inclusif +	
Type d'employeur	Employeur ordinaire sur le marché	Entreprise à but d'emploi	Employeur ordinaire sur le marché	Entreprise à but d'emploi
Prise en charge	Partielle	Entière, sous déduction d'un éventuel bénéfice	Entière	Entière, sous déduction d'éventuel bénéfice
Durée	1 an	1 an renouvelable	1 an renouvelable	1 an renouvelable
Condition de renouvellement		Recherche d'un emploi inclusif sur le marché poursuivie, restée infructueuse	Après évaluation : emploi adapté toujours nécessaire	Après évaluation : emploi adapté toujours nécessaire

Récapitulatif des divers cas de figure

Coûts		A. Inclusif						B. Inclusif + (emploi adapté)			
Type (Définitions : tableau bas de la page)	Estimation coût personne / mois	A1 Offert spontanément		A2 Offert sur appel d'offres				Sur appel d'offres d'emploi			
		Employeur sur le marché		Employeur sur le marché		Entreprise à but d'emploi		Employeur sur le marché		Entreprise à but d'emploi	
		An 1	Dès an 2	An 1	Dès an 2	An 1	Dès an 2	An 1	Dès an 2	An 1	Dès an 2
1 Inclusion	100	●		●		●	●	●	●	●	●
2 Gestion	100	●		●		●	●	●	●	●	●
3 Salaire	Selon normes*	●		●		●	●	●	●	●	●
4 Charges sociales	Selon législation	●		●		●	●	●	●	●	●
5 Formation	50	●		●		●		●	●	●	●
6 Suivi	100	●		●		●	●	●	●	●	●
7 Encadrement	600					●	●	●	●	●	●
8 Equipement	300					●	●	●	●	●	●

* Les règles usuelles de l'aide sociale s'appliquent normalement :

- le salaire peut être complété par l'aide sociale jusqu'à concurrence du minimum vital
- il est tenu compte d'une franchise

✓ Principe 4 : La durée et l'importance de la prise en charge des coûts de l'emploi inclusif varie cependant selon le type d'emploi (avec / sans adaptation) et le type d'employeur (sur le marché / hors du marché).

3.3.4. Garantir un salaire équitable

Le salaire est fixé selon les normes applicables. Dans le cadre de l'offre inclusive, deux dérogations à ces normes peuvent toutefois être admises :

1. En cas d'adaptation importante (plusieurs adaptations moyennes, ou une adaptation lourde¹⁸) : l'emploi *sur mesure* pour un chômeur de très longue durée lui permet d'exercer une activité choisie, à temps et horaire choisis, voire de se présenter quand il est en état de le faire ; il ne serait pas équitable que le titulaire d'un tel emploi obtienne la même rémunération que ses collègues soumis, eux, à toutes les contraintes ordinaires du monde du travail. En revanche, le titulaire de l'emploi *sur mesure* peut en tout temps présenter une nouvelle demande d'emploi, et s'il est possible d'y répondre par de moindres aménagements (adaptation légère), obtenir une rémunération normale.
2. En cas de rendement et/ou d'autonomie inférieur(e) à la norme dans l'entreprise : la CCT de la branche du travail temporaire, par exemple, prévoit qu'une commission paritaire peut admettre une réduction de salaire jusqu'à 15 % pour des collaborateurs « dont les capacités physiques et intellectuelles sont limitées »¹⁹. De même, les emplois adaptés pour l'embauche de personnes au bénéfice d'une rente d'invalidité (qui peuvent être créés auprès de n'importe quel employeur sur le marché comme auprès d'une entreprise sociale) sont-ils rémunérés selon le rendement des personnes qui les exercent, le cas échéant après qu'une commission compétente se soit prononcée. Là encore, la réduction peut être revue en tout temps au cas où le rendement s'améliore.

Ainsi le salaire peut-il être fixé selon le processus suivant, qui s'inspire de la pratique de l'Assurance Invalidité :

Etape 1 : établissement d'un salaire de référence selon l'adaptation requise			
	Légère	Moyenne	Lourde
Salaire de référence selon normes applicables	100% du salaire selon norme	85% du salaire selon norme	50% du salaire selon norme
	↓	↓	↓
Etape 2 : établissement du salaire effectif selon rendement et autonomie			
Salaire effectif	salaire proportionnel au rendement et à l'autonomie constatés		

Pour une définition des adaptations légère, moyenne, lourde : voir annexe 1 : niveaux d'adaptation.

- ✓ **Principe 5 : conforme aux normes, le salaire de l'emploi inclusif ne peut être réduit qu'à proportion des adaptations dont les parties auront reconnu la nécessité, et seulement avec l'accord de celles-ci.**

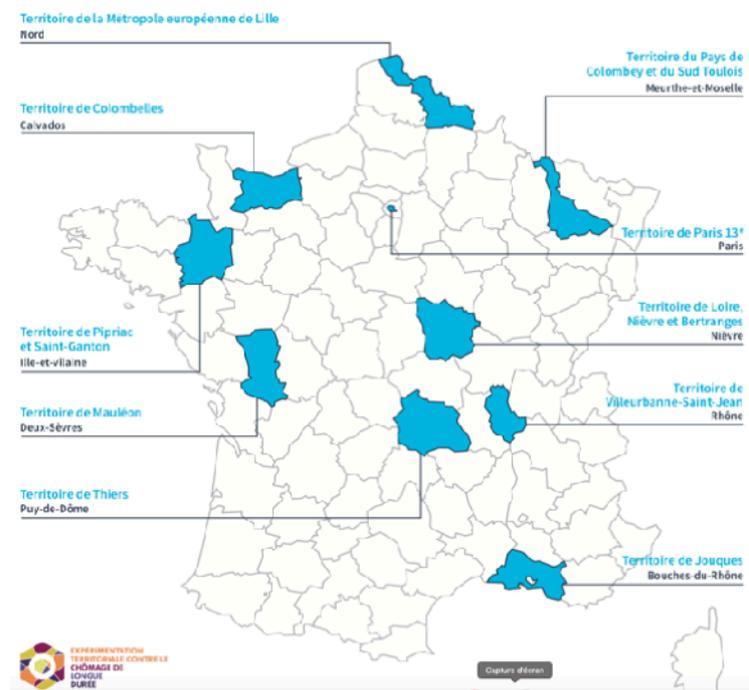
3.3.5. Prévenir les abus

1. L'emploi inclusif donne lieu à un contrat de durée indéterminée que les parties restent libres de résilier en tout temps.
2. S'il a trouvé un nouvel emploi auprès d'un employeur ordinaire, l'employé exerçant un emploi inclusif ou inclusif + auprès d'une EBE n'est pas tenu au respect du délai de congé. En cas d'échec de la prise d'emploi auprès de l'employeur ordinaire, le retour à l'emploi précédent en EBE est garanti pendant 6 mois.
3. L'employeur qui résilie le contrat ne peut solliciter le dispositif régissant l'offre d'emplois inclusifs pour repouvoir le poste aux mêmes conditions qu'après un délai d'attente d'un an.

¹⁸ Pour une définition des adaptations légère, moyenne, lourde : voir annexe 1 : niveaux d'adaptation.

¹⁹ Convention collective de travail de la branche du travail temporaire, service-cct.ch, syndicat Unia, juin 2019.

4. L'employé qui a été licencié sans période de cotisation suffisante pour l'ouverture d'un nouveau délai-cadre d'indemnisation peut, dans la règle²⁰, s'adresser au dispositif d'offre d'emplois inclusifs ; si en revanche sa période de cotisation est suffisante, il s'inscrit en qualité de demandeur d'emploi auprès d'un ORP et s'adressera à une caisse de chômage pour être indemnisé²¹.
 5. L'employé qui résilie le contrat peut, dans la règle²², à nouveau s'adresser au dispositif régissant l'offre d'emplois inclusifs.
- ✓ **Principe 6 : l'emploi inclusif obéit à une logique de discrimination positive ; celle-ci est cependant soumise à des règles strictes tendant à prévenir les abus.**



En France, dix territoires sont autorisés à salarier leurs chômeurs, au SMIC (salaire minimum interprofessionnel de croissance), pour des travaux utiles, au moyen des 18'000 Euros, par personne et par an, auparavant dépensés en aides sociales diverses. Une renaissance pour les personnes jusque-là privées d'emploi mais aussi pour ces territoires innovants. Projet porté auprès du gouvernement par ATD Quart Monde, le Secours catholique, Caritas France, Emmaüs France, Le Pacte Civique et la Fédération des acteurs de la solidarité.

²⁰ Les cas de faute grave sont réservés.

²¹ On peut s'attendre à ce que les cotisations versées dans le cadre d'un emploi inclusif soient prises en compte dans le calcul de la période de cotisation ouvrant droit à l'indemnité de chômage. Ce point devra être confirmé en temps utile avec les autorités compétentes.

²² Le dispositif d'offre d'emplois inclusifs se réserve de ne pas donner suite en cas de résiliation pour motif infondé ou de résiliations à répétition.

3.4. Une fois la demande d'emploi satisfaite, en susciter une nouvelle

La demande d'emploi procède d'un besoin d'autonomie ainsi que de reconnaissance sociale sans lesquelles il est extrêmement difficile de se projeter et de se développer. L'emploi inclusif répond à ce besoin. Il atteste l'employabilité, restaure la confiance en soi et permet de renouer le lien social. Tout redevient alors possible, un projet peut enfin naître de la situation de travail et des besoins d'ajustement qui s'y révèlent, ou des défis qui s'y présentent - grâce auxquels le chômeur de très longue durée devenu employé peut éprouver, pour mieux les relever, le besoin d'apprendre, de se former. C'est dire que l'adaptation de l'offre à la demande favorise l'adaptation de la demande à l'offre, peut-être même en est-elle une condition nécessaire et suffisante.

« L'essence de l'indépendance, c'est de pouvoir faire quelque chose pour soi-même ». (Maria Montessori).

Jean (exemple réel)

Jean (prénom d'emprunt), 35 ans, vit à Lausanne. Il est au chômage depuis huit ans, à l'aide sociale depuis six ans. Il est dépendant de psychotropes ; il consomme de l'alcool, ainsi que, lorsqu'il parvient à se les offrir, d'autres substances. Selon l'approche classique, centrée sur le problème (sur ce qui nous apparaît comme étant le problème), il convient de traiter la consommation problématique avant la demande d'emploi. Mais, personne ne l'ignore, le taux de réussite d'un tel traitement est extrêmement faible. Surtout, ce n'est pas, selon nous, à cause de sa consommation problématique que Jean peine à trouver sa place au sein de la société ; c'est au contraire parce qu'il n'y parvient pas - en raison de désavantages et de drames précoces (tels que des abus sexuels ou d'autres violences subies durant la socialisation primaire) - qu'il se « soigne » aux anxiolytiques (ceux qui lui sont prescrits et ceux qu'il se procure lui-même), quitte à y consacrer toutes ses modestes ressources, au détriment de son logement et de son alimentation notamment.

Après lui avoir demandé ce qu'il savait faire, l'institution décide de lui proposer, dans le cadre d'un projet de construction d'un lieu d'accueil de jour, un « petit job »²³ rémunéré faisant appel à ses compétences en menuiserie. Il s'y présente irrégulièrement et selon des horaires aléatoires, le regard vague, les gestes incertains, toujours une canette de bière à la main. Mais il s'y présente, l'emploi s'adaptant à lui autant que nécessaire (un encadrement de tous les instants est requis ...). Six mois plus tard, Jean a retrouvé une telle dignité, une telle estime de lui-même, que sa consommation de psychotropes a diminué, et que sa présence au lieu de travail est devenue régulière, et son travail plus productif. Les conditions d'une thérapie ne sont plus très loin d'être réunies, et un retour, à terme, sur le marché de l'emploi ne paraît plus exclu comme il l'était auparavant.

Si l'on avait visé premièrement la réadaptation de la demande (ou : la réadaptation de Jean) - l'offre étant définie comme intangible et toutes ses exigences maintenues par ailleurs (on ne se présente pas à son travail en retard, alcoolisé, mal vêtu, etc. ...) - cette réadaptation eût sans doute été impossible. Mais, parce que l'on y a renoncé pour n'adapter que l'offre, nous en tenant ainsi, exclusivement, à ce qui était en notre pouvoir - cette réadaptation est devenue possible. Nous n'avons pas exonéré le demandeur de toute responsabilité mais sommes partis de celle qu'il était en mesure d'assumer ici et maintenant. Ayant retrouvé un statut, une reconnaissance et une « utilité » sociale, le demandeur peut éprouver, à nouveau, l'envie de se dévelop-

²³ Nous employons cette expression pour signifier qu'il s'agit d'un emploi à temps partiel dont la rémunération tient compte du rendement très faible de la personne qui l'exerce.

per et la confiance nécessaire à cet effet. Ce qui se traduira - dans une mesure que l'expérimentation proposée ici devra évaluer - par de nouvelles demandes d'emploi à la fois plus précises et plus ambitieuses, moins exigeantes en adaptation que la première à laquelle il aura été répondu. De nouvelles demandes d'emploi qui émergeront d'autant plus aisément qu'elles auront été encouragées, diligemment traitées, et qu'elles n'auront fait l'objet d'aucune assignation ni injonction²⁴. « *La confusion trop fréquente entre les problématiques psychosociales des personnes et les difficultés d'accès à l'emploi doit être d'autant plus évitée qu'on a de bonnes chances de penser que les premières sont subordonnées aux secondes* » (Castra, 2003).

²⁴ Il n'y aurait aucun sens à exiger du demandeur qu'une fois au bénéfice d'un tel emploi, il poursuive en parallèle, ou doive initier à une échéance donnée, la recherche d'un emploi sur le marché, recherche dont l'échec était précisément à l'origine de sa demande. Le modèle exposé ici propose en revanche de susciter et d'accueillir toute nouvelle demande d'emploi. Que celle-ci porte sur un emploi moins exigeant parce que le demandeur est en difficulté (par exemple suite à des changements survenus dans sa situation personnelle ou familiale ou encore son état de santé), ou que celle-ci porte sur un emploi plus exigeant parce qu'il est prêt à relever de nouveaux défis. Toute nouvelle demande étant traitée comme la première, dans le cadre du même processus de placement actif.

4. Le dispositif

Pour déployer une offre d'emplois inclusifs selon le modèle, un dispositif simple, agile.

4.1. Pool Emplois

Pour déployer une offre d'emplois inclusive, Caritas se tourne vers les organisations actives dans l'insertion professionnelle intéressées à étendre leur activité et les invite à rejoindre un pool²⁵ associatif romand au sein duquel elles peuvent mutualiser des compétences et des ressources pour atteindre, ensemble, un but qu'aucune d'entre elles ne pourrait atteindre seule : des « cantons zéro chômeur de très longue durée²⁶ ».

Certaines de ces organisations placent des chômeurs auprès des employeurs de leur réseau, d'autres exploitent des ateliers ou des magasins aux fins de créer elles-mêmes des emplois dédiés à l'accueil de chômeurs, d'autres encore mènent les deux activités, l'une prolongeant éventuellement l'autre : des personnes accueillies dans une structure propre étant placées, après une période de formation, auprès d'employeurs tiers.

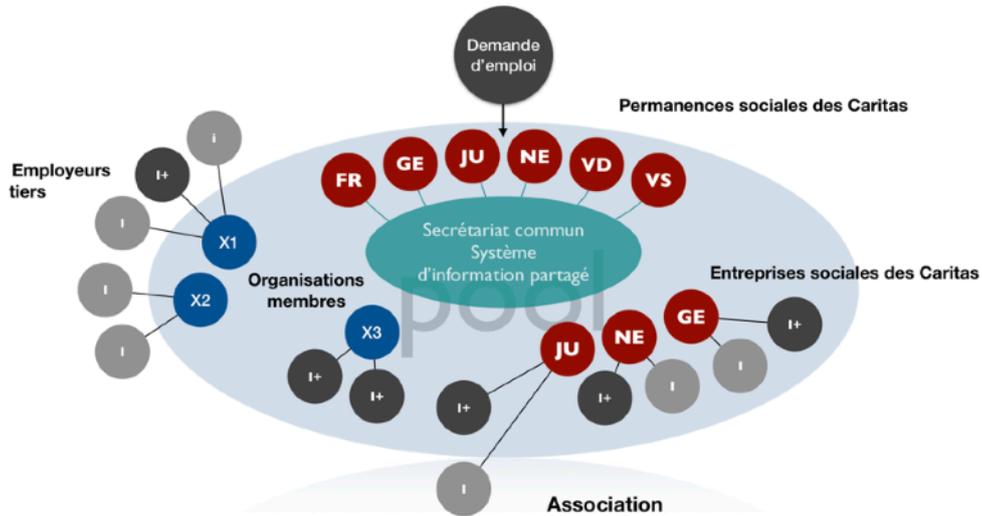
4.1.1. L'essentiel, en bref

Dans le dispositif proposé :

- Les organisations précitées constituent une association dotée d'un système d'information partagé (voir point 4.1.3. ci-après) ainsi que d'un secrétariat commun, soit une agence d'inclusion.
- Outre son siège romand, celle-ci dispose de représentations locales, dans chaque canton (les permanences sociales des Caritas romandes peuvent jouer ce rôle). Elles accueillent et instruisent, selon un protocole commun, les demandes d'emploi dont elles sont saisies.
- Les organisations membres acquièrent et/ou offrent des emplois inclusifs pour le compte de l'agence.
- L'agence procèdent à l'appariement des offres et des demandes, sur la base de référentiels de compétences reconnus. Elle soumet - via ses représentations locales - des offres d'emploi aux demandeurs, les aide à choisir, organise la mise en relation du demandeur et de l'employeur, accompagne la prise d'emploi.

²⁵ « Le terme « pool », emprunté à l'anglais, vient du français « poule », au sens ancien d'ensemble des mises que les joueurs déposent au début d'une partie. Un pool désigne un ensemble de ressources réutilisables, géré de façon commune pour un ensemble d'utilisateurs » (Wikipedia)

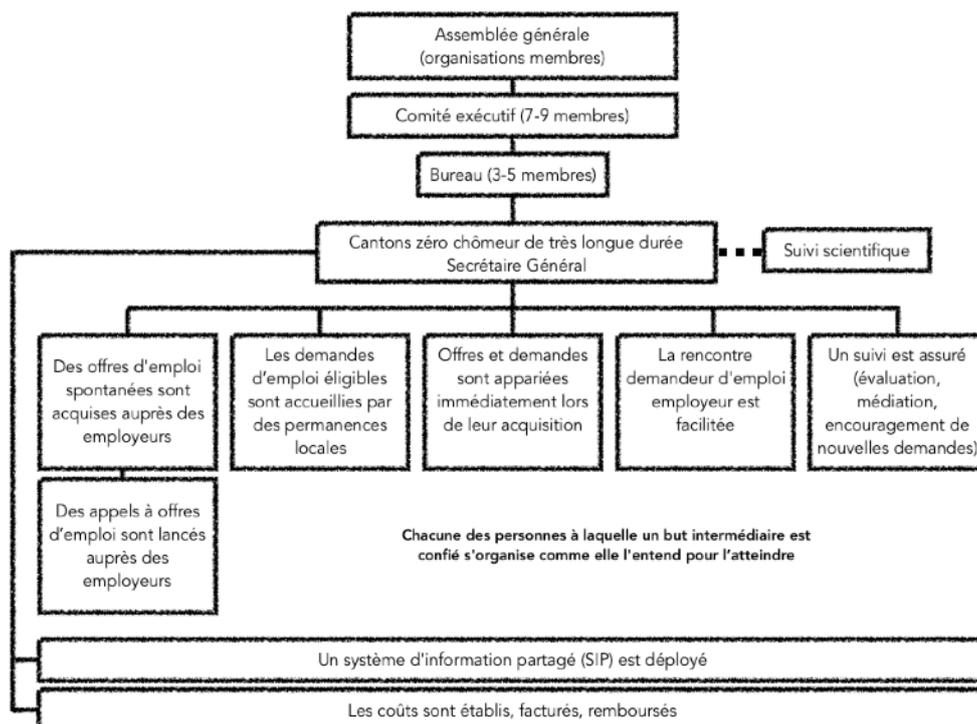
²⁶ Chômeur de très longue durée : personne au chômage (sans emploi, disponible pour un emploi, à la recherche d'un emploi) depuis 24 mois ou plus, à l'aide sociale, domiciliée dans un canton participant à l'expérimentation « cantons zéro chômeur de très longue durée ».



Légende : I : inclusif I+ : inclusif + X : organisation membre du pool

4.1.2. La structure

- L'Association Pool Emplois est créée par les Caritas romandes.
- Elle ne compte que des membres collectifs, à savoir les organisations constituant ensemble le dispositif pour une offre d'emplois inclusive.
- On distingue les sociétaires *fondateurs* (Caritas romandes participant à l'expérimentation) des sociétaires *adhérents* (autres organisations ayant rejoint l'association).
- Lors du premier exercice, le comité est composé des sociétaires fondateurs. Dès le 2ème exercice, il est composé des sociétaires élus, dont au moins 3 sociétaires fondateurs et jusqu'à 6 sociétaires adhérents.



4.1.3. Le système d'information partagé (SIP)

Le SIP est à la fois un système de gestion de base de données relationnelles permettant l'enregistrement des demandes et des offres d'emploi et un système opérant permettant l'automatisation partielle du traitement de ces données (précisions à l'annexe 4), tel que l'appariement des offres et des demandes non pas seulement sur la base d'intitulés de postes, mais de référentiels de compétences transférables.

4.2. Un réseau d'employeurs « zéro chômeur de très longue durée »

Le réseau d'employeurs partenaires de Pool Emplois :

1. Comprend tout employeur de bonne volonté intéressé à participer à l'expérimentation : entreprises privées, services publics et institutions d'intérêt public, communes, entreprises sociales.
2. Organise un partage d'expériences et de bonnes pratiques entre ses membres.
3. Tient un tableau de bord statistique conforme aux exigences de l'évaluation de l'expérimentation ; il collabore avec l'instance en charge de cette évaluation.
4. Favorise la diffusion des bonnes pratiques, notamment en termes de management à la fois soutenant et responsabilisant,
5. Délivre à ses membres le label « Entreprise pour un canton zéro chômeur de très longue durée ».

4.3. Une commission de surveillance indépendante

Une commission d'experts

1. approuve les contrats de travail, relatifs aux emplois inclusifs +, comportant une adaptation de la rémunération de l'employé liée à l'évaluation du rendement et de l'autonomie de celui-ci ;
2. s'assure du respect des règles de prévention des abus (voir chapitre 3.3.5).

5. Les processus clés

Pour remplir sa mission, Pool Emplois exécute 10 processus clés.

Ces processus sont brièvement documentés ici, pour compléter et préciser la description du modèle ainsi que le dispositif appelé à le mettre en oeuvre.

La liste des processus détaillés pages suivantes :

1. Se faire confier des offres d'emploi inclusif
2. Traiter une demande d'emploi
3. Traiter une offre d'emploi
4. Apparier offre et demande
5. Mettre en relation demandeur et employeur
6. Accompagner l'entrée en service
7. Suivre
8. Établir les coûts
9. Facturer
10. Rembourser

L'exécution de ces processus est facilitée par le Système d'information partagé (qui en automatise plusieurs, en tout ou partie) - voir à annexe 4.

5.1. Se faire confier des offres d'emploi inclusif

5.1.1. But du processus

Conclure avec un employeur un accord de collaboration aux termes duquel

- **emploi inclusif** : il confiera (lorsqu'il aura un ou des poste(s) à repourvoir) une ou des offre(s) d'emploi inclusif à Pool Emplois - qui lui proposera alors un candidat (pour chacun des postes concernés) et, en cas d'embauche de celui-ci, prendra en charge les coûts de l'emploi selon les règles fixées dans le cadre du projet « cantons zéro chômeur de très longue durée ».
- **emploi inclusif +** : il peut être sollicité, dans le cadre d'un appel d'offres d'emploi, pour l'aménagement ou la création d'un emploi inclusif ou inclusif + afin de répondre à une demande d'emploi à laquelle il n'a pas été possible au moyen d'une offre confiée spontanément.

5.1.2. Opérations

Etape	Opération de Pool Emplois	Remarque
Input	Décision est prise de constituer ou développer une offre d'emplois inclusifs en se faisant confier des offres d'emploi ordinaires	
1	Établir et saisir la liste des employeurs à prospector	
2	Prospecter (proposer aide et incitation à l'embauche)	
	<i>Accord ?</i>	
3	Oui Conclure et saisir l'accord de collaboration L'accord définit emploi inclusif : les offres qui seront confiées, au moment de repourvoir un poste, à Pool Emplois. emploi inclusif + : les modalités selon lesquelles l'employeur répondra ou non à un appel d'offres d'emploi.	
	Non Renseigner la liste des prospects	
Output	Contrat de collaboration conclu avec le prospect qui devient client Liste des prospects renseignée	

Objets	Définitions
1 La durée de travail	Le nombre d'heures à effectuer par semaine
2 Les horaires de travail	Les jours et les heures de présence au travail dans la semaine
3 Les responsabilités confiées	Ce qui doit être fait et que l'employé doit donc savoir faire
4 Le rendement attendu	Le rythme auquel l'employé doit faire ce qui doit être fait
5 L'autonomie attendue	Ce que l'employé doit faire seul, sans soutien particulier

A relever que l'adaptation de l'offre peut s'avérer utile aux deux parties, parce qu'elle peut permettre à l'employeur de s'attacher les services d'une personne motivée, engagée, qui sans cette adaptation n'eût pas pu le rejoindre.

5.2. Traiter une demande d'emploi

5.2.1. But du processus

Répondre à une demande d'emploi par au moins une, et si possible trois, proposition(s) d'emploi pertinente(s).

5.2.2. Opérations

Etape	Opération de Pool Emplois	Remarque
Input	Demande d'emploi reçue	
0	Proposer un appui en vue du règlement d'éventuelles dettes	
1	Documenter et saisir la demande	
2	Déterminer le type de demande :	
1	Ordinaire : demande à laquelle il est possible, a priori, de répondre par un emploi inclusif simple - sans adaptation particulière	
2	Extraordinaire : demande à laquelle, manifestement, il n'est possible de répondre que par un emploi inclusif + (adaptation requise) Identifier les adaptations nécessaires pour tenir compte des contraintes et des possibilités du demandeur, puis ➔ Etape 4 Non	
3	Apparier offre et demande (voir Processus Apparier) Rechercher, parmi les offres confiées, une offre correspondant à la demande	
	<i>Offre disponible ?</i>	
4	Oui ➔ Etape 6	
Non	Processus Se faire confier - sur appel - des offres d'emploi inclusif Lancer un appel d'offres d'emploi inclusif répondant à la demande d'emploi, auprès des employeurs ordinaires du réseau	Après un délai d'attente jusqu'à 30 jours - si l'on sait que des offres d'emploi correspondant à la demande pourraient être confiées
	<i>Offre disponible ?</i>	
5	Oui ➔ Etape 6	
Non	Processus Se faire confier - sur appel - des offres d'emploi inclusif Lancer un appel d'offres d'emploi inclusif répondant à la demande d'emploi telle que documentée, auprès des entreprises à but d'emploi du réseau	Ce processus est relancé autant de fois que nécessaire pour obtenir une offre
6	Soumettre au moins une, si possible trois, proposition(s) d'emploi Aider le demandeur à choisir	
7	Processus Mettre en relation employeur et demandeur	
Output	L'auteur de la demande d'emploi est mis en relation avec un employeur offrant un emploi inclusif correspondant à ladite demande	
Note :		

5.3. Traiter une offre d'emploi

5.3.1. But du processus

Répondre très rapidement aux offres d'emploi en proposant une candidature pertinente.

5.3.2. Opérations

Etape	Opération de Pool Emplois	Remarque
Input	Offre d'emploi spontanée saisie dans le SIP	Le SIP signale aux agents du Pool
1	Accuser réception	Automatiquement, par le SIP
2	Vérifier conformité de l'offre en particulier salaire	
	<i>offre conforme ?</i>	
3	Oui Appariement offre et demande (voir Processus Appariement) Rechercher, parmi les demandes confiées, une demande correspondant à l'offre	
	Non Demander à l'employeur de rectifier	
	<i>demande disponible ?</i>	
4	Oui Processus Mettre en relation employeur et demandeur	
	Non Informer l'employeur Diffuser son offre (voir note ci-dessous)	
	<i>demande disponible ?</i>	
5	Oui Processus Mettre en relation employeur et demandeur	
	Non Informer l'employeur	
Output	L'employeur se voit rapidement proposer un candidat Si cela n'est pas possible, il est informé de la nécessité, pour lui, de recruter par lui-même ou de s'adresser à une autre agence	
Note : Lorsqu'aucune demande d'emploi correspond à une offre reçue, ladite offre est diffusée par Pool Emplois sur son site. Il va sans dire qu'une collaboration avec les ORP et/ou les services sociaux peut aussi être envisagée dans ce cas.		

5.4. Appariement offre et demande

5.4.1. But du processus

Pour chaque demande d'emploi saisie, identifier les offres correspondantes également saisies.

Pour chaque offre d'emploi, identifier les demandes correspondantes également saisies.

5.4.2. Opérations

Etape	Opération de Pool Emplois	Remarque
Input	Offre d'emploi spontanée saisie, ou demande d'emploi, saisie	
1	Rechercher offres correspondantes à la demande, ou demandes correspondant à l'offre	Automatiquement, par le SIP
2	Analyser les propositions du SIP, valider ou non	La décision revient toujours à l'agent de Pool Emplois
Output	Pour chaque offre : une liste de demandes Pour chaque demande : une liste d'offres	
<p>Note : Les offres et les demandes sont appariées non sur la base d'un intitulé du poste (demandé / offert), mais des compétences (offertes / requises), selon des référentiels reconnus, qui permettent le recensement des savoirs, des savoir-faire et des savoir être professionnels tels que</p> <ul style="list-style-type: none"> • demandés par les employeurs • revendiqués par les demandeurs 		

5.5. Mettre en relation employeur et demandeur

5.5.1. But du processus

Une rencontre entre l'employeur et le demandeur est organisée, au lieu de travail. Elle est l'occasion pour le demandeur de bien comprendre la nature du poste, des tâches et responsabilités confiées.

5.5.2. Opérations

Etape	Opération de Pool Emplois	Remarque
Input	Un demandeur d'emploi a retenu une offre d'emploi	
1	Contacteur l'employeur pour convenir d'une date de rencontre	
2	Transmettre la date au demandeur et s'assurer de ses moyens pour se rendre à l'entretien	
3	Préparer l'entretien avec lui qu'est-ce qui a motivé son choix ? quelles sont les questions qu'il souhaite poser concernant le poste ?	
4	Demander à l'employeur de faire visiter l'entreprise ou le lieu de travail présenter l'emploi, là où il doit être exercé Demander au demandeur s'il a des questions	
	<i>Accord de principe des parties pour une embauche ?</i>	
5	Oui Convenir des conditions d'emploi Si emploi inclusif + : convenir des adaptations nécessaires ainsi que du salaire	durée et horaire tâches et responsabilités rendement attendu encadrement nécessaire
	Non <ul style="list-style-type: none"> • Si refus de l'employeur : annoncer un autre candidat si cela est possible • Si refus demandeur : annoncer la relance du processus auprès d'un autre employeur (Pool Emplois se réserve le droit de ne pas le faire). 	
	<i>Accord des parties sur les conditions d'emploi ?</i>	
6	Oui Demander aux parties de signer le contrat ou procès-verbaliser les clauses de leur accord et de faire parvenir le moment venu une copie du contrat	
	Non <ul style="list-style-type: none"> • Si refus de l'employeur : annoncer un autre candidat si cela est possible • Si refus demandeur : annoncer la relance du processus auprès d'un autre employeur (Pool Emplois se réserve le droit de ne pas le faire). 	
Output	Les parties au contrat de travail se sont rencontrées. Elles ont décidé de travailler ensemble ou pas. Elles se sont entendues sur les conditions d'emploi ou pas.	
Note : L'entretien de mise en relation (EMR) relève de la méthode IOD (intervention sur l'offre et la demande) de l'association Transfer - méthode développée dans le cadre des travaux de Denis Castra (voir bibliographie). Il diffère de l'entretien d'embauche habituel, notamment parce que l'employeur découvre le candidat à l'emploi <i>in situ</i> , à travers les questions que ce dernier pose sur le poste. Parce qu'il laisse le choix de l'offre d'emploi au demandeur, Pool Emplois peut garantir aux employeurs qu'il leur présente des candidats qui les ont choisis (et non des candidats qui leur sont assignés d'office).		

5.6. Accompagner

5.6.1. But du processus

La prise d'emploi est planifiée, préparée, accompagnée.

5.6.2. Opérations

Etape	Opération de Pool Emplois	Remarque
Input	Un contrat de travail a été signé	
1	Un plan d'introduction est discuté immédiatement <ul style="list-style-type: none"> • Le plan mentionne les principales phases et modalités d'apprentissage dans le nouvel emploi et indique le nom de la personne responsable d'accueillir, encadrer, former, le nouvel employé. • Il tient compte de l'entrée en service d'une personne demeurée inactive pendant plus de 2 ans. 	
2	Pool Emplois informe l'employé qu'il peut s'adresser à son agent en cas de difficulté	
3	Pool Emplois informe les deux parties qu'il se tient à disposition pour toute médiation qu'elles pourraient souhaiter	
4	L'entrée en service est préparée Pool Emplois s'assure que l'employé a les moyens de se rendre au lieu de travail et qu'il dispose des équipements éventuellement nécessaires	
Output	Plan d'introduction Communications aux parties sur les modalités de soutien Le cas échéant, versement d'une aide financière ponctuelle couvrant des frais d'acquisition du revenu	
Note :		

5.7. Suivre

5.7.1. But du processus

Une fois la reprise d'emploi effectuée, assurer un suivi permettant de

1. s'assurer que chaque partie s'acquitte normalement de ses obligations ;
2. si l'employé bénéficie d'un emploi inclusif +, s'assurer qu'il en a toujours besoin (et sinon, demander à l'employé de présenter une nouvelle demande d'emploi) ;
3. attester ses compétences auprès d'autres employeurs ;
4. faciliter l'accès aux formations reconnues de sa branche ;
5. encourager, s'il y a lieu, l'émergence d'une nouvelle demande d'emploi éventuellement plus précise et plus ambitieuse que la première à laquelle Pool Emplois a répondu.

5.7.2. Opérations

Etape	Opération de Pool Emplois	Remarque
Input	Un contrat de travail a été signé	
0	<p>Si emploi inclusif A2 (la personne travaille auprès d'une EBE bien qu'elle n'ait pas besoin d'un emploi adapté, aucun employeur ordinaire n'ayant souhaité l'embaucher) : soumettre à l'employé les offres d'emploi inclusif A1 (emploi auprès d'un employeur ordinaire) reçues correspondant à sa demande.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si refus de toute offre d'emploi A1 : demander à l'EBE de résilier le contrat. • Si prise d'un emploi A1 : en cas d'échec, garantir le retour à l'emploi A2 	Pendant 3 mois
1	<p>Après 2 mois : évaluer la prise d'emploi (entretien au lieu de travail)</p> <ul style="list-style-type: none"> • S'assurer du respect du plan d'introduction • Aplanir d'éventuelles difficultés • Evaluer la prestation de travail de l'employé, identifier les soutiens dont il pourrait avoir besoin • En cas d'emploi inclusif + : valider les adaptations 	
2	Après 6 mois : évaluer et attester les compétences	
3	Identifier les formations éventuellement nécessaires, les planifier et prendre en charge les frais (dans les limites admises)	En négociation avec l'employé et l'employeur
4	Si possible : suggérer des prises de responsabilités	Idem
5	Si emploi inclusif + : après un an, examiner si l'emploi inclusif + est toujours nécessaire	A renouveler tous les 6 mois sauf indication contraire
	<i>Emploi inclusif + nécessaire ?</i>	
6	Oui Fin	
	Non Demander à l'employé de présenter une nouvelle demande d'emploi (qui sera traitée comme demande ordinaire) Relancer le processus traiter une demande d'emploi	
7	Diffuser les offres d'emploi confiées	
Output	Les mesures correctives éventuellement nécessaires sont prises. Une nouvelle demande d'emploi est encouragée, et la réponse facilitée.	
Note :		

5.8. Etablir les coûts

5.8.1. But du processus

Les coûts de l'emploi sont établis.

5.8.2. Opérations

Etape	Opération de Pool Emplois	Remarque
Input	Une offre d'emploi a été validée Un contrat de travail a été signé	
1	Produire un projet de facturation	Le SIP produit automatique, sur la base des données saisies et validées, les coûts de l'emploi
2	Vérifier	Un agent vérifie que tout est en ordre
	OK ?	
3 Oui	Informers des coût de l'emploi et des modalités de leur prise en charge (part facturable, durée) : <ul style="list-style-type: none"> • le service social compétent • les parties au contrat 	
Non	Faire les corrections nécessaires d'entente avec les parties Puis retour à Etape 3 Oui	
Output	Les coûts de l'emploi sont établis Les parties prenantes en sont informés	
Note :		

5.9. Facturer

5.9.1. But du processus

Les coûts établis sont facturés, selon les règles fixées dans le cadre du projet, au régime d'aide sociale compétent.

5.9.2. Opérations

Etape	Opération de Pool Emplois	Remarque
Input	Un employé a travaillé durant au moins un mois.	
1	Une facture est établie, adressée au régime social compétent.	
	<i>Facture payée ?</i>	
2	Oui Fin	
	Non Adresser un rappel	
3	<i>Facture payée ?</i>	
4	Oui Fin	
	Non Adresser un 2ème rappel suspendre la conclusion de nouveaux contrats de travail dans le canton	
Output	Les coûts de l'emploi sont facturés selon les règles	
Note :		

5.10. Rembourser

5.10.1. But du processus

L'employeur se voit rembourser les coûts selon les règles fixées par l'accord de collaboration.

5.10.2. Opérations

Etape	Opération de Pool Emplois	Remarque
Input	Un employé a travaillé un mois	
1	Etablir la part des coûts facturés qui doit être remboursée à l'employeur	
2	Payer	Délai de 10 jours
Output	Chaque employeur est remboursé de ses coûts dans un délai de 10 jours	
Note :		

6. Les coûts

Sur la base d'une situation type et d'un scénario, les coûts identifiés dans le modèle sont comparés à ceux de l'aide sociale.

6.1. Situation type et coûts mensuels

6.1.1. Situation

Nous retenons *une situation*, représentative quoique choisie arbitrairement :

- famille monoparentale (1 adulte, 1 enfant) ;
- l'adulte a obtenu un emploi inclusif ; il travaille à mi-temps dans le commerce de détail à Lausanne (salaire selon convention collective) ;
- pas de frais de garde.

6.1.2. Coûts de l'aide sociale dans la situation

- Forfait d'entretien, loyer et frais particuliers selon normes de l'aide sociale (Revenu d'Insertion) dans le canton de Vaud.
- Délivrance de l'aide : 20% du total de l'aide financière versée au ménage bénéficiaire²⁷.

1	Forfait d'entretien	1'700.00
2	Loyer (maximum admis selon barème)	1'208.00
3	Frais particuliers	65.00
4	Délivrance de l'aide	595.00
	Total	3'568.00

²⁷Ce chiffre est une estimation basée sur les coûts du dispositif de délivrance de l'aide dans le canton de Vaud selon le budget de l'Etat (service cantonal et centres régionaux de l'action sociale, mesures d'insertion)

6.1.3. Coût de l'emploi inclusif dans la situation

Rappel : les composants de chacun des coûts de l'emploi inclusif ci-dessous ont été présentés au chapitre 3.

Coût			Estimation en CHF, par personne et par mois
1	Inclusion	Estimation	100.00
2	Gestion	1 EPT / 80 dossiers	100.00
3	Salaire	Salaire selon CCT commerce de détail Lausanne, mi-temps	1'912.00
4	Charges sociales	Selon CCT et législation	179.06
5	Formation	Estimation	50.00
6	Encadrement	1 EPT cadre / 12 employés	625.00
7	Equipement	Estimation	300.00
8	Suivi	Estimation	100.00
Total			3'366.06

Les estimations sont fondées sur les coûts des mesures d'insertion incluant des stages et des emplois.

Détail du calcul des charges sociales :

4. Charges (source : Caisse cantonale de compensation AVS, Vevey)					
Salaire brut mensuel	1912.00				Cotisations sociales
	Employeur		Employé		versées (total)
	Taux	Montant	Taux	Montant	
AVS	4.20	80.30	4.20	80.30	160.61
AI	0.70	13.38	0.70	13.38	26.77
APG	0.23	4.30	0.23	4.30	8.60
AC	1.10	21.03	1.10	21.03	42.06
AF	2.83	54.11	0.00		54.11
PC Familles	0.06	1.15	0.06	1.15	2.29
Frais administratifs	0.25	4.78	0.00		4.78
Cotisations		179.06		120.17	299.23

Salaire et charges sociales : coût pour l'employeur		Salaire net perçu par l'employé	
Salaire brut	1'912.00	Salaire brut	1'912.00
Charges sociales	179.06	Cotisations sociales	120.17
Total	2'091.06	Salaire net	1791.83

NB Le niveau du salaire ne joue aucun rôle dans la situation retenue : dès lors qu'il est inférieur au minimum vital, il doit donc être complété, de toute manière, par l'aide sociale. Ici, le minimum vital garanti par l'aide sociale est de CHF 2'973. Le salaire net étant de CHF 1791,83, l'aide sociale doit le compléter de CHF 1181,17 par mois.

6.1.4. Coût de l'emploi inclusif pris en charge par l'aide sociale dans la situation retenue

Emploi inclusif auprès d'un employeur ordinaire

Coûts de l'emploi inclusif		Année 1		Dès année 2	
Coûts		Taux	Montant à charge de l'aide sociale	Taux	Montant à charge de l'aide sociale
Inclusion	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Gestion	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Salaire	1912.00	100.00	1912.00	0.00	0.00
Charges sociales	179.06	100.00	179.06	0.00	0.00
Formation	50.00	100.00	50.00	100.00	50.00
Encadrement	625.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Equipement	300.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Suivi	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Complément d'aide sociale	1181.17	100.00	1181.17	100.00	1181.17
Franchise	200.00	100.00	200.00	100.00	200.00
Délivrance	595.00	50.00	297.50	50.00	297.50
Total	5342.23		4119.73		2028.67

En annexe : le coût de l'emploi inclusif + dans la même situation.

Emploi inclusif auprès d'une entreprise à but d'emploi (dans l'attente d'une offre d'un employeur ordinaire)

Coûts de l'emploi inclusif		Année 1		Dès année 2	
Coûts		Taux	Montant à charge de l'aide sociale	Taux	Montant à charge de l'aide sociale
Inclusion	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Gestion	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Salaire	1912.00	100.00	1912.00	100.00	1912.00
Charges sociales	179.06	100.00	179.06	100.00	179.06
Formation	50.00	0.00	0.00	100.00	50.00
Encadrement	625.00	100.00	625.00	100.00	625.00
Equipement	300.00	100.00	300.00	100.00	300.00
Suivi	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Complément d'aide sociale	1181.17	100.00	1181.17	100.00	1181.17
Franchise	200.00	100.00	200.00	100.00	200.00
Délivrance	595.00	50.00	297.50	50.00	297.50
Total	5342.23		4994.73		5044.73

6.2. Scénario de comparaison et résultats

6.2.1. Groupes

Nous retenons un *scénario*, lui aussi choisi arbitrairement, que l'on peut qualifier de raisonnablement pessimiste, qui compare : 10 ménages vivant la situation retenue (bénéficiaires d'emplois inclusifs) comparés à 10 ménages identiques à l'aide sociale - pendant 10 ans.

6.2.2. Scénario : 3 bénéficiaires sur 10 s'affranchissent de l'aide sociale (après un temps)

- un emploi inclusif selon situation retenue est offert à chacun des 10 parents, en entreprise à but d'emploi ;
- un 1er parent obtient un emploi inclusif auprès d'un employeur ordinaire, dès le début.
- un 2ème parent obtient un emploi inclusif auprès d'un employeur ordinaire après 1 an et un emploi lui permettant de quitter l'aide sociale après 3 ans.
- un 3ème parent obtient un emploi inclusif auprès d'un employeur ordinaire après 2 ans et un emploi lui permettant de quitter l'aide sociale après 4 ans.
- un 4ème parent obtient un emploi inclusif auprès d'un employeur sur le marché après 4 ans mais ne retrouve pas d'autre emploi.
- les 6 autres parents continuent de travailler en entreprise à but d'emploi.

6.2.3. Coût de l'aide sociale dans le scénario

Coût de l'aide sociale	Nombre de mois	Nombre de ménages	Coût total
3'568.00	120	10	4'281'600.00

6.2.4. Coût de l'emploi inclusif dans le scénario

Emploi inclusif								
		EBE	5'044.73	Employeur ordinaire Année 1	4'119.73	Employeur ordinaire, dès Année 2	2'028.67	
Année	Nombre parents	Nombre parents	Total	Nombre parents	Total	Nombre parents	Total	Coût total
1	10	9	544'830.84	1	49'436.76	0	0.00	
2	9	8	484'294.08	1	49'436.76	0	0.00	
3	9	7	423'757.32	1	49'436.76	1	24'344.04	
4	8	7	423'757.32	0	0.00	1	24'344.04	
5	7	6	363'220.56	1	49'436.76	0	0.00	
6	7	6	363'220.56	0	0.00	1	24'344.04	
7	7	6	363'220.56	0	0.00	1	24'344.04	
8	7	6	363'220.56	0	0.00	1	24'344.04	
9	7	6	363'220.56	0	0.00	1	24'344.04	
10	7	6	363'220.56	0	0.00	1	24'344.04	
			4'055'962.92		197'747.04		170'408.28	4'424'118.24

6.2.5. Comparaison

Coût de l'emploi inclusif	4'424'118.24
Coût de l'aide sociale	4'281'600.00
Surcoût brut de l'emploi inclusif sur la période	142'518.24
Cotisations sociales (employeurs et employés) versées	359'073.60
Economie nette potentielle pour les régimes sociaux	-216'555.36

Les charges futures des subsides d'assurance maladie ou des prestations complémentaires AVS/AI sont potentiellement réduites à proportion des cotisations versées dans le cadre de l'emploi adapté²⁸.

On sait par ailleurs que les frais de soins sont moindres chez les personnes en emploi que chez les personnes au chômage. Pour ne citer qu'un exemple, les dépenses de santé (soins médico-pharmaceutiques) de l'assureur privé Helsana sont deux fois plus élevées pour les assurés bénéficiaires de l'aide sociale - parmi lesquels les chômeurs de très longue durée - que pour les autres personnes²⁹. La comparaison présentée ici n'en tient pas compte, mais il va de soi que des économies sont aussi à attendre de ce côté-là.

Le scénario permet de montrer que **sur la durée, le surcoût de l'emploi adapté par rapport à l'aide sociale est en principe compensé si - au fil du temps, progressivement - au moins 3 ménages sur 10 s'affranchissent de l'aide sociale grâce à l'emploi inclusif**. C'est en tous les cas ce que l'expérimentation proposée ici (chapitre 8) devrait permettre d'infirmier ou de confirmer.

²⁸ En principe, les cotisations à l'assurance-chômage versées par les employeurs devraient être prises en compte, au moins pour les emplois aménagés auprès d'employeurs sur le marché.

²⁹ La dépense passe de 2'768 francs en moyenne pour les assurés non bénéficiaires de l'aide sociale à 5'596 francs pour les assurés bénéficiaires de cette aide.

7. Pratiques inspirantes

Exemples de programmes d'emplois inclusifs en Suisse et à l'Étranger.

Association Transfer - Méthode IOD (intervention sur l'offre et la demande)

L'Association Transfer à Bordeaux, fondatrice de la méthode IOD, s'efforce de développer une culture scientifique au service de l'inclusion en Europe. Créée en 1980, la méthode s'est répandue en France et en Belgique. Une trentaine de collectivités recourent désormais aux prestations de Transfer, qui bénéficie également du soutien de l'Union Européenne. En 2018 :

2598 entreprises ont confié une offre d'emploi à Transfer
5'898 offres d'emploi ont fait l'objet d'une négociation
5'401 demandeurs d'emploi ont été accompagnés³⁰
4'072 contrats de travail ont été conclus

Modèle Individual Placement and Support - IPS

L'IPS obéit au principe « placer d'abord, former ensuite ». Avec l'aide d'un job coach, des personnes souffrant de maladies psychiques sont placées directement sur le marché du travail primaire sans passer par l'étape intermédiaire qu'est l'atelier protégé. Cette méthode, qui a connu un grand succès aux États-Unis a été mise à l'épreuve d'un projet pilote dans six centres européens : Londres, Sofia, Zürich, Rimini, Ulm, Groningue. 312 personnes souffrant de handicaps psychiques importants ont été suivies pendant 18 mois. 55% d'entre elles ont obtenu un emploi (contre 28% dans le groupe de contrôle en atelier protégé)³¹.

312 personnes souffrant de handicaps psychiques importants ont été suivies pendant 18 mois. 55% d'entre elles ont obtenu un emploi, contre 28% dans le groupe de contrôle en atelier protégé.

³⁰ Dont 77% issus de l'aide sociale

³¹ Dossier « Intégration des personnes handicapées psychiques, Placer d'abord, former ensuite, un modèle à succès », in Panorama 3.2008, p. 10.

Association Territoires zéro chômeur de longue durée (TZCLD)

L'expérimentation « Territoires zéro chômeurs de longue durée » est conduite dans dix territoires en France par l'association du même nom - aujourd'hui présidée par Louis Gallois, ancien CEO de la SNCF et de Airbus. Elle devrait s'étendre à une cinquantaine de territoires en 2020. Elle fait l'objet d'une loi ad hoc, qui permet d'activer les dépenses passives des régimes sociaux. Elle bénéficie également d'un soutien de l'Union Européenne.

« Faire de l'emploi un droit est notre bataille quotidienne depuis de nombreuses années. Prêt à accompagner la ville dans tout projet socialement innovant, j'ai vu en Territoires zéro chômeur de longue durée une lueur d'espoir pour ma ville. Je crois en l'impact positif et aux changements que cela pourra apporter à notre territoire. Les Castillonnais veulent saisir cette opportunité, moi aussi. Aujourd'hui, nous sommes plus que jamais engagés, la bataille pour l'emploi continue. » Jacques Breillat, Maire de Castillon-la-Bataille (33)

Laurent « Silhouette mince, réservé mais le sourire facile, Laurent vient d'une famille en situation de grande précarité. Sept enfants, un père de passage, une mère à la dérive, des enfants placés ... Dès le collège, il décroche. Il aurait voulu changer d'établissement car on se moquait de lui. Finalement, il quitte l'école sans formation ni diplôme. « J'ai travaillé comme maçon et paysagiste. J'ai été maçon vingt ans dans une entreprise. Puis ça a été Pôle emploi, des contrats d'insertion, le RSA. On venait me proposer de faire la plongée la nuit dans un restaurant, à temps partiel, de une heure à quatre heures du matin. Mais la nuit, il n'y a pas de transports. Un copain pouvait me prêter une mobylette. Mais il fallait aller la prendre et la lui ramener au petit matin, loin de chez moi. Dès que j'ai signé mon CDI à la Fabrique de l'Emploi le 16 avril 2018, j'ai prévenu Pôle emploi. Les allocations, le RSA, il faut les garder pour les plus démunis. Il y avait aussi une tante qui m'aidait et des chèques pour l'alimentaire. Mais on a honte quand même. J'ai du mal à demander ». (Soulé, 2018)

10 territoires déclarés zéro chômeurs de longue durée
1200 emplois créés

Réalise, Genève

Fondée à Genève en 1984, Réalise a mis en place un modèle de formation par la pratique professionnelle pour des candidats à l'emploi peu ou non diplômés en s'inspirant de la méthode d'apprentissage pour jeunes adultes développée avec succès en Suisse. À travers des stages, réalise soutient et simplifie également leur placement en entreprise et intègre ses collaborateurs en formation dans des mandats de sous-traitance. En marge de ce programme historique, réalise met également en œuvre la mesure cantonale iEmploi qui permet à environ 150 personnes de retrouver un emploi en se formant, notamment en français et sur les outils informatiques de base. Elle possède également un service de revalorisation d'équipement informatique afin de les revendre dans son magasin à des prix d'occasion.

250 personnes en chômage de longue durée dont
150 personnes en formation (français, informatique, jardinage, entretien, nettoyage, etc.)
4 millions de chiffre d'affaires

Fondation PRO, Genève

La Fondation Pro propose un cadre professionnel responsabilisant à des personnes exclues du marché du travail, généralement en raison d'un handicap. Il peut s'agir de difficultés physiques, sensorielles, psychiques ou mentales³². Depuis 2008, elle offre également des emplois de solidarité et accueille des jeunes en réinsertion. Les règles et les exigences qui gouvernent ses activités sont en tout point semblables à celles de n'importe quelle entreprise. Seules diffèrent la nature des travaux et l'adaptation des postes en fonction du handicap ou des difficultés d'intégration de chacun.

Daniel « On ne s'en doute pas, quand on le voit avec son physique de pilier, mais Daniel a une santé fragile, et la vie ne lui a rien épargné. Or, pour travailler dans la restauration, l'un des environnements professionnels les plus exigeants, il faut avoir le corps et les nerfs bien en place. À la veille de son service militaire déjà, le garçon est atteint d'une double hernie discale. Contraint à une première reconversion, il se forme alors à la comptabilité et apprend la dactylo. Par chance, il est encore jeune, et ce qui aurait pu être le deuil d'une carrière rêvée se transforme en opportunité : lorsque son dos va mieux, Daniel retrouve un emploi dans la restauration, où ses nouvelles qualifications professionnelles lui ouvrent des portes prestigieuses. Mais le sort s'abat sur lui à mi-parcours de sa vie. Et comme il le dit, « un malheur n'arrive jamais tout seul ». Alors qu'il subit déjà les conséquences d'un divorce difficile, Daniel a un violent accident de scooter qui le laisse « en petits morceaux ». Après six mois d'hospitalisation, et huit mois de rééducation, il émerge enfin, mais la remise en question est brutale : son état de santé ne lui permettra plus de faire son travail. Il sombre alors dans une profonde dépression, aggravée par des problèmes de thyroïde qui rendent son humeur instable.

C'est à ce moment que, grâce à l'AI, les portes de PRO s'ouvrent une première fois à lui. « J'avais perdu tous mes repères. Et ici, j'ai retrouvé comme une famille, des gens qui se soutiennent, qui s'aident, une vraie solidarité. Et puis, au niveau du métier, PRO nous redonne confiance en nous. » En offrant la possibilité à Daniel de continuer à faire un métier qu'il aime dans un environnement adapté à ses nouvelles limites, PRO a participé à sa reconstruction. Et parce qu'il a « la niaque », comme il dit, il a même choisi de son plein gré, entre 2006 et 2010, de quitter PRO pour réintégrer le circuit économique ordinaire. Aujourd'hui, Daniel est l'un des plus anciens employés de la Restauration de PRO. D'ailleurs, tout le monde ici l'appelle affectueusement « Papy » (site internet PRO, juin 2019).

217 personnes en situation de handicap
36 personnes en chômage de longue durée
18 millions de chiffre d'affaires

³² L'assurance-invalidité applique déjà les principes exposés ici. Elle permet à toute personne au bénéfice d'une rente d'invalidité de travailler auprès de n'importe quel employeur disposé à l'engager et à la payer selon son rendement, d'une part, elle subventionne des entreprises sociales pour offrir des emplois adaptés d'autre part.

« Premières Heures » - Emmaüs Défi, Paris

« Notre idée, c'est d'adapter le travail à la personne et non l'inverse », explique Sophie Roche, chef du projet Convergence à Emmaüs Défi. Tout a commencé quand, à la suite du mouvement d'occupation du canal Saint-Martin par des sans-abri, à l'hiver 2006-2007, grandit la conscience que pour sortir de la rue, il faut certes un toit, mais aussi un travail. Emmaüs France et le groupe Emmaüs d'Île-de-France décident alors, avec le soutien de la Ville de Paris, de créer Emmaüs Défi pour trouver des solutions adaptées. En 2007 est d'abord créé un chantier d'insertion destiné aux personnes sans abri, embauchées pour des activités traditionnelles d'Emmaüs, comme la collecte d'objets, le tri et la revente. Mais, très vite, l'équipe comprend que le format des chantiers d'insertion, avec des contrats aidés de 26 heures par semaine pendant deux ans au maximum, n'est pas adapté. « Quand on est dans la rue, un boulot de 26 heures, ça ne tient pas dans la durée, il fallait quelque chose de plus progressif », confirme Sophie Roche.

Emmaüs Défi décide alors d'innover en créant en 2009 un dispositif de travail progressif, baptisé « Premières heures ». Repérés par des éducateurs de rue, les sans-abri qui ont envie de reprendre une activité sont invités à venir travailler d'abord quatre heures par semaine avec leur maraudeur. En contrat avec Réagir, une association intermédiaire qui fonctionne comme une entreprise d'intérim associative, ils sont payés au smic horaire. Puis, quand ils se sentent à l'aise, ils passent à 8 heures par semaine, puis 12, puis 16.

« L'enjeu n'est pas la productivité, mais la remobilisation. Parfois, quand elles arrivent, les personnes ne sont pas en état de travailler, mais elles viennent, c'est déjà important. Nous leur laissons le temps. On ne les met pas en difficulté, on leur propose des activités qu'elles vont réussir », détaille Sophie Roche.

500 personnes sans-abris contactées et employées
70% ont décroché un contrat de 26 heures

8. L'expérimentation

Une expérimentation de 5 ans permettra de confirmer ou non les hypothèses du projet.

8.1. Des hypothèses à vérifier

Le projet « cantons zéro chômeur de très longue durée » repose sur plusieurs hypothèses :

1. Le libre-choix suscite l'engagement, lequel permet d'obtenir, sur la durée, les meilleurs résultats ;
2. L'adaptation de l'offre à la demande (l'inclusion) favorise grandement l'adaptation de la demande à l'offre (l'insertion) ;
3. Sur la durée, le coût de l'inclusion n'est pas plus élevé que celui de l'assistance, et l'on ne saurait exclure que l'inclusion permette des économies ;
4. Un dispositif relevant de l'action sociale peut être apprenant et agile.

Seul un projet pilote, ou expérimentation, permet de vérifier ces hypothèses.

8.2. Des innovations à mettre en oeuvre

Le dispositif présenté ici fera l'objet d'une concertation avec les autorités et services publics compétents, d'une part, avec les organisations qui le rejoindront pour contribuer à sa mise en oeuvre, d'autre part. Et son déploiement sera lui-même évolutif, objet d'une recherche action mobilisant en permanence trois savoirs d'égale valeur : l'expérience des usagers, l'expertise des professionnels, le savoir scientifique. Une telle approche se justifiant d'autant plus que le projet comporte de nombreuses innovations :

1. Consultation de chômeurs de très longue durée dans les différents cantons romands avant l'adoption du modèle (évaluation ex ante) ;
2. Adaptation de l'offre à la demande (inclusion) plutôt que de la demande à l'offre (insertion), à travers le déploiement d'un dispositif associant les acteurs actuels de l'insertion et de l'économie sociale et solidaire ;
3. Libre choix, pour les usagers, de déposer une demande d'emploi respectivement d'accepter ou non une offre d'emploi (adhésion volontaire en lieu et place de l'assignation) ;

4. Mise en commun de ressources pour la création d'une agence capable de faciliter l'appariement de l'offre et de la demande - sur la base de leur documentation préalable ;
5. Automatisation - selon des niveaux prédéfinis selon des critères d'ordre éthique - des processus de ladite agence, à travers le développement d'un logiciel propre ;
6. Promotion d'un management participatif et responsabilisant, inspiré de la mouvance des entreprises libérées et de l'holacracy, auprès des entreprises sociales participantes, pour favoriser le repérage et la valorisation des compétences des employés (ex chômeurs de longue durée) ;
7. Financement par mobilisation, directe et en temps réel, de la dépense passive du chômage supportée par l'aide sociale ;
8. Conduite du projet à l'échelle intercantonale (avec la possibilité de placer des chômeurs de très longue durée sans égard aux frontières cantonales) et la comparaison intercantonale des résultats de l'expérimentation.

8.3. Une évaluation participative à mener

L'évaluation du projet est formative : intervient au fur et à mesure de son déploiement, comme indiqué plus haut. Portant sur divers objets (chapitre 8.3. ci-après), elle associe toutes les parties prenantes. A l'issue de l'expérience, elle est aussi sommative : pilotée par un organisme tiers, indépendant (par exemple : IDHEAP), elle permet de livrer un rapport final aux mêmes parties, au premier rang desquelles les autorités compétentes.

8.3.1. Les objets de l'évaluation

Nous pouvons d'ores et déjà identifier les objets suivants :

1. L'atteinte du but ;
2. La création d'une offre d'emplois inclusive (adaptée à la demande) ;
3. Les propositions d'emplois aux demandeurs et la participation de ces derniers à l'expérimentation ;
4. La formation ;
5. Le retour des demandeurs sur le marché du travail. ;
6. L'économicité du modèle (permet-il à l'aide sociale de réduire ses dépenses liées au chômage de très longue durée ?)

8.3.2. Les questions de l'évaluation

Pour chacun des objets de l'évaluation, nous suggérons les questions suivantes :

Le but

Le but (page 8) est-il atteint ?

Création d'une offre d'emploi inclusive

1. Combien d'employeurs sur le marché ont-ils accepté de tester un nouveau processus de recrutement, impliquant des aménagements d'emplois ? Combien d'emplois ont-ils offerts ?
2. Combien d'entreprises sociales à but d'emploi ont-elles offerts des emplois sur mesure ? Combien d'emploi ont-elles offert ?

Des propositions d'emplois adaptés sont soumises aux demandeurs d'emploi

1. Combien de chômeurs de très longue durée faisaient-ils partie du public cible dans le canton ?
2. Combien d'entre eux ont-ils été contactés et invités à participer à l'expérimentation ?
3. Combien d'entre eux ont pu retrouver un emploi grâce au nouveau modèle déployé ?
4. Combien d'entre eux ont-ils bénéficié d'une adaptation légère / moyenne / lourde ?
5. Combien d'entre eux ont-ils bénéficié d'un emploi sur le marché / auprès d'une entreprise sociale ?

L'emploi est conçu pour encourager la formation ; celle-ci est facilitée

1. Combien de chômeurs de très longue durée ayant obtenu un emploi ont-ils demandé à se former ?
2. Combien d'entre eux se sont-ils formés ?

En tout temps, une nouvelle demande d'emploi est possible ; une partie des demandeurs reviennent sur le marché de l'emploi

1. Combien de chômeurs de très longue durée ayant obtenu un emploi ont-ils présenté une nouvelle demande d'emploi impliquant une moindre adaptation / une adaptation plus importante, de l'emploi ?
2. Combien d'entre eux ont-ils retrouvé un emploi durable sur le marché, avec / sans adaptation légère ?

Le but est atteint grâce au financement de l'offre inclusive et du dispositif de placement actif par l'aide sociale

1. Combien de chômeurs de très longue durée ont-ils quitté l'aide sociale ?
2. Quelle est l'économie réalisée grâce aux reprises d'emploi sur le marché ? Le surcoût de l'emploi par rapport au coût de l'aide sociale passive a-t-il été compensé ?

Bibliographie

Auteurs cités

Bonoli et Champion, La réinsertion professionnelle des bénéficiaires de l'aide sociale en Suisse et en Allemagne, Idheap, Université de Lausanne, Résumé, 2013.

Deltombe Christophe, Un job pour tous, une autre économie est possible, l'expérience Emmaüs, Editions Autrement, 2014.

Castra Denis, L'insertion professionnelle des publics précaires, Presses Universitaires de France, Paris, 2003.

Paugam Serge, La disqualification sociale, Presses Universitaires de France, 2016.

Rochat Jonathan, Lausanne, une ville à l'écoute de ses exclus, Editions Autrement, 2004.

Sheldon George, Le marché suisse du travail depuis 1920, tendances à long terme, in La Vie économique, 1/2-2010.

Soulé Véronique, Un emploi c'est mon droit, Editions Quart Monde, 2018.

Annexes

Annexe 1 : niveaux d'adaptation de l'emploi inclusif

Les réponses à ces questions renseignent sur la disponibilité, l'intention, les compétences, le rendement³³ et l'autonomie du demandeur. Des emplois peuvent alors être aménagés de telle manière que la demande puisse être satisfaite. Le tableau ci-après évoque, à titre d'exemple, trois degrés d'adaptation de l'offre :

Demande	Objet d'adaptation	Adaptation (exemples)		
		Légère	Moyenne	Lourde
Disponibilité <i>Quand pouvez-vous venir travailler ?</i>	1. Durée du travail 2. Horaires du travail	Réduite légèrement Modifiés légèrement	Réduite sensiblement Modifiés sensiblement	Indéfinie, variable Indéfinis, variables
Projet <i>Que souhaitez-vous faire ?</i>	3. Responsabilités	Modifiées légèrement	Modifiées sensiblement (par exemple à travers un échange de tâches entre deux collègues)	Sur mesure
Compétences <i>Que savez-vous faire ?</i> <i>Compétences de base</i> <i>Compétences profession.</i>				
Rendement personnel <i>A quel rythme pouvez-vous le faire ?</i>	4. Rendement attendu	Réduit seulement pendant une période d'adaptation	Réduit durablement	Aléatoire (aucune attente)
Autonomie personnelle <i>De quelle aide avez-vous besoin pour le faire ?</i>	5. Encadrement nécessaire	Habituel (1/15)	Plus important (1/10)	Constant (1/5)
Age <i>Plus de 44 ans ?</i>	6. Coût de l'emploi	Prise en charge des bonifications de vieillesse dépassant les 10% du salaire coordonné, prévues par la LPP dès 45 ans, pour rétablir une concurrence loyale avec les autres demandeurs		

NB Plus l'adaptation est importante, plus elle n'est, en principe, que temporaire ; pour les raisons exposées plus haut, elle crée normalement les conditions d'émergence, à terme, d'une nouvelle demande en principe plus ambitieuse, laquelle interviendra tôt ou tard, et d'autant plus sûrement qu'elle n'aura fait l'objet d'aucune injonction ni assignation.

³³ Production évaluée par rapport à une norme, une unité de mesure.

Annexe 2 - modèle de projet de loi

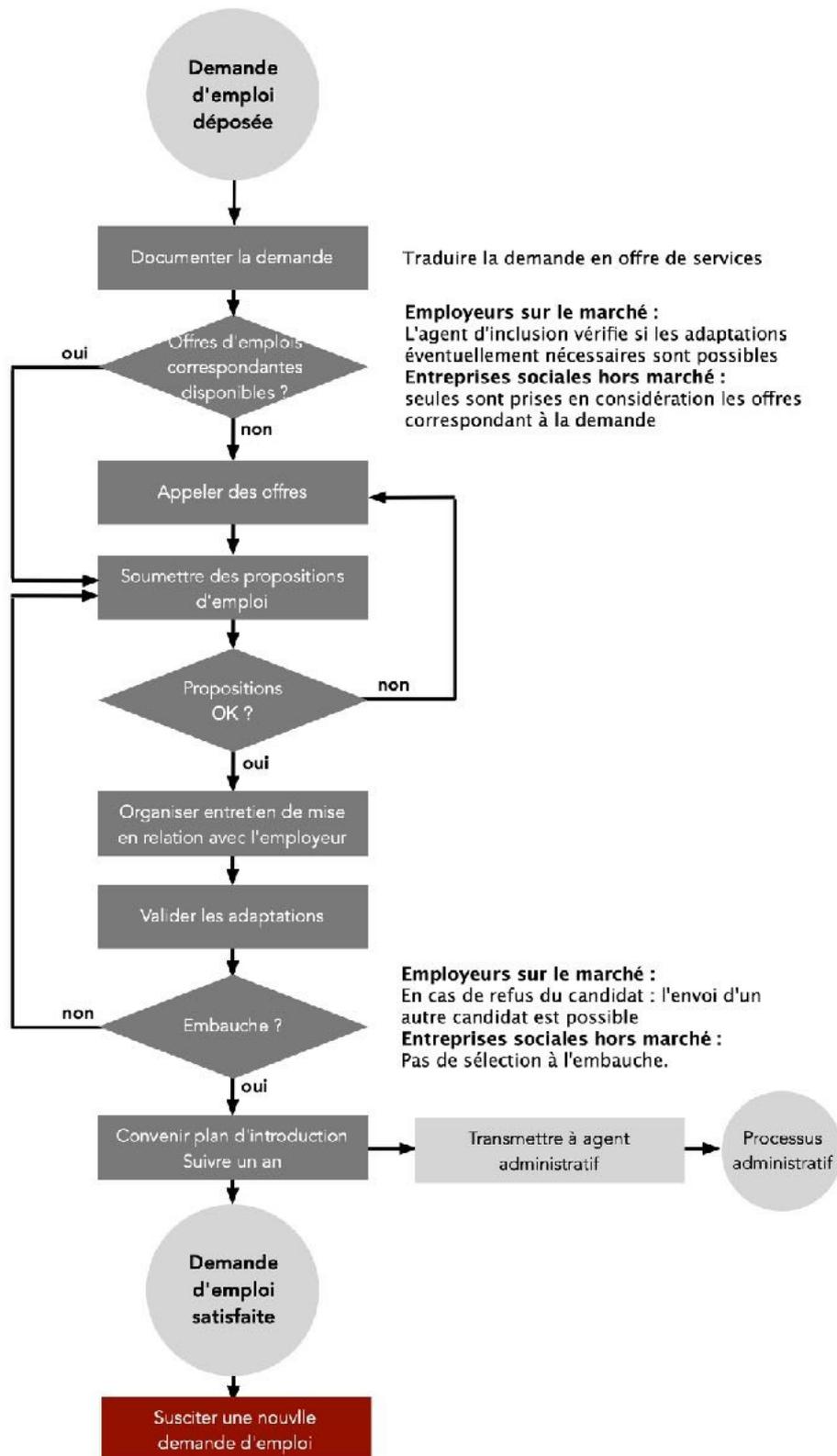
Suggestion de dispositions légales autorisant l'activation :

Chômeurs de très longue durée - expérimentation

1. Le Conseil d'Etat (Jura : le Gouvernement) peut conduire une expérimentation³⁴ d'une durée de cinq ans permettant à des chômeurs de très longue durée de retrouver un emploi et de percevoir un salaire plutôt que de dépendre de l'aide sociale.
2. Est réputé chômeur de très longue durée au sens de l'alinéa 1 ci-dessus le bénéficiaire de l'aide financière prévue à l'article X de la présente loi, sans emploi, disponible pour un emploi (au moins à temps partiel), à la recherche d'un emploi depuis 24 mois et plus.
3. Lorsque, dans le cadre de l'expérience pilote, un chômeur de très longue durée se voit offrir un emploi inclusif, adapté si nécessaire pour correspondre à sa disponibilité et à ses compétences, l'aide financière qu'il perçoit peut prendre la forme d'une subvention versée à son employeur.
4. Lorsque l'emploi est offert par une entreprise sans but lucratif dédiée à la création d'emplois destinés à des personnes éloignées du marché de l'emploi adressées par les régimes sociaux tels que l'assurance invalidité ou l'aide sociale, la subvention couvre les coûts de l'emploi, soit le salaire, les charges sociales afférentes ainsi que les frais admis (notamment gestion et suivi).
5. Lorsque l'emploi est offert par un autre employeur, la subvention couvre le salaire et les charges sociales durant le temps d'essai (maximum 3 mois) ainsi que, pour les chômeurs de très longue durée âgés de plus de 45 ans ou plus, la part des bonifications de vieillesse qui dépasse 10% du salaire coordonné.
6. Le taux d'activité peut être adapté pour que le salaire net ne dépasse pas celui de l'aide financière à laquelle le bénéficiaire a droit.
7. Si le salaire net n'atteint pas l'aide financière à laquelle le bénéficiaire a droit, il est complété selon les dispositions usuelles (art. X).
8. Les dispositions nécessaires pour la conduite de l'expérimentation selon les règles précitées peuvent faire l'objet d'un règlement d'application.

³⁴ L'article 47 de la loi sur l'action sociale du canton de Vaud offre déjà la possibilité de déroger à son contenu pour conduire une expérience pilote.

Annexe 3 - Le processus d'inclusion



Annexe 4 - Système d'information partagé (SIP)

Nous appelons *système d'information partagé (SIP)* le logiciel d'exploitation du dispositif, à la fois base de données et système opérant ou algorithmes d'exécution des processus. La plupart des processus est automatisée, mais on distingue trois niveaux d'automatisation, que nous définissons et illustrons à l'aide d'un exemple :

Niveau 1 : Aide à la saisie	
Exemple	5.1. Etape 1 : documenter et saisir la demande
Opérations	Renseigner les coordonnées du demandeur Renseigner divers champs relatifs à la demande
Action du SIP	Veille à ce que les champs soient renseignés (il peut aller jusqu'à refuser une saisie qui serait incomplète sur un point essentiel, ou refuser de passer au processus suivant si le précédent n'est pas correctement exécuté et que cela comporte un risque. il connaît les numéros postaux, le format des nos de téléphone ou des adresses email, etc. et signale en temps réel les erreurs ou incohérences détectées
Niveau 2 : Préparation d'une proposition	
Exemple	5.4. Apparier offres et demandes
Opérations	Après chaque dépôt d'une demande dans le SIP : message à l'agent concerné, recherche et proposition des offres correspondantes ; après chaque dépôt d'une offre par un employeur sur le marché : message à l'agent concerné, recherche et proposition des demandes correspondantes.
Action du SIP	Le SIP effectue seul l'opération, mais le résultat n'est qu'une proposition, une base de travail ; l'agent propriétaire exécute lui-même le processus et peut le faire sans suivre les propositions du SIP
Niveau 3 : Exécution complète, sur accord de l'agent propriétaire uniquement	
Exemple	5.5. Mettre en relation employeur et demandeur
Opérations	Sur la base des dates disponibles (préalablement obtenues auprès de l'employeur), choix et réservation d'une date dans les agendas (de l'employeur, de l'agent d'inclusion), envoi d'une invitation au demandeur (mail ou sms ou WhatsApp selon choix du moyen de communication effectué au moment de la saisie de la demande d'emploi), confirmation à l'employeur, acquisition s'il y a lieu du titre de transport pour se rendre sur le site de l'emploi
Action du SIP	Le SIP effectue seul les opérations, mais demande une confirmation pour chacune d'elle. Il autorise aussi des modifications ponctuelles (par exemple : ajout de « Je peux passer vous prendre en voiture » à l'invitation adressée au demandeur)
Niveau 4 : Exécution complète, automatiquement	
Exemple	5.3.2. Etape 1 : Accuser réception
Opérations	Envoi d'un email de confirmation à l'employeur
Action du SIP	Le SIP effectue seul l'opération, sans demander de confirmation

A l'issue de l'exécution d'un processus, le système passe automatiquement à l'exécution du processus suivant, et l'on se retrouve dans l'un ou l'autre des trois cas de figure ci-dessus.

Annexe 5 - Prise en charge des coûts l'emploi inclusif +

Emploi inclusif + auprès d'un employeur ordinaire ou auprès d'une entreprise à but d'emploi					
Coûts de l'emploi inclusif		Année 1		Dès année 2	
Coûts		Taux	Montant à charge de l'aide sociale	Taux	Montant à charge de l'aide sociale
Inclusion	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Gestion	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Salaire	1912.00	100.00	1912.00	100.00	1912.00
Charges sociales	179.06	100.00	179.06	100.00	179.06
Formation	50.00	100.00	50.00	100.00	50.00
Encadrement	625.00	100.00	625.00	100.00	625.00
Equipement	300.00	100.00	300.00	100.00	300.00
Suivi	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Complément d'aide sociale	1181.17	100.00	1181.17	100.00	1181.17
Franchise	200.00	100.00	200.00	100.00	200.00
Délivrance	595.00	50.00	297.50	50.00	297.50
Total	5342.23		5044.73		5044.73

« De ce jour là, il se sentit enfin utile et ne fut plus seul »

« Un compagnon d'Emmaüs m'avoua que, durant sa longue carrière entre la rue, les hôpitaux, les centres d'hébergements, les permanences des centres communaux d'action sociale (CCAS) et les assistantes sociales, son contact aux autres se réduisait à répéter inlassablement son histoire à des professionnels de l'action sociale pour obtenir un secours, une aide, un lit, un repas. Le reste du temps, il était totalement isolé. Mais lorsqu'il frappa à la porte d'une communauté d'Emmaüs, il apprit que son admission supposait simplement qu'il soit partie prenante et non solliciteur, que la communauté n'était pas une institution d'assistance, et qu'il devrait travailler et participer à la vie collective comme les autres. De ce jour-là, il se sentit enfin utile et ne fut plus seul » (Deltombe, 2014).