



CANTONS
ZÉRO CHÔMEUR
DE TRÈS LONGUE DURÉE

Livret de présentation

version complète

Ce livret est destiné aux instances et aux équipes des organisations impliquées dans la conception et la mise en oeuvre du projet cantons zéro chômeur de très longue durée ainsi qu'à toute personne intéressée à découvrir ce projet dans son intégralité.

Février 2023

Table des matières

Introduction	3
1 La situation	6
1 77'000 personnes à la recherche d'un emploi depuis un an et plus	6
2 Elles ne demandent qu'à travailler	6
3 Pas le profil, pas les compétences, pas la disponibilité	7
4 Des usages sociaux à infléchir	8
2 Notre but	9
1 L'emploi pour tous	9
2 Les conditions de l'emploi pour tous	10
3 La solution	12
1 Plan A : inclusio	12
2 Plan B : insertio	17
4 Le système d'information (SI)	19
1 Raison d'être	19
2 Neutralité	19
3 Données traitées	20
4 Fonctionnalités	20
5 Business model	22
1 Faire entrer les parties dans l'arène	22
2 Monétiser l'appariement	22
3 Activer la dépense passive du chômage supportée par l'aide sociale	23
4 Autofinancer	24
6 Implémentation	25
1 Principe	25
2 2023 : année d'expérimentation et de perfectionnement	27
3 2024 : année de déploiement	28
4 2025 : année d'expansion	28
7 Organisation	29
1 Organisation inclusio	29
2 Organisation insertio	29
8 Facteurs de succès	31
1 Des collaboratrices et collaborateurs formés	31
2 Des rôles définis	32
3 Une gouvernance agile	33
4 Une collaboration élargie	34
5 Avant la reprise d'emploi, le règlement des dettes	34
Annexes	35
1 Inclusio - présentation détaillée	36
2 Insertio - présentation détaillée	53
3 Offre et demande d'emploi	62
4 Bibliographie	67

Introduction

Une solution inédite pour vaincre le chômage de longue durée et d'exclusion.

Ce livret de présentation rappelle la *situation d'entrée* du projet « cantons zéro chômeur de très longue durée » (un chômage d'exclusion persistant) ainsi que les causes de celle-ci, selon l'analyse des Caritas romandes. Il rappelle également la *situation de sortie* visée (l'emploi pour tous). Il expose, ensuite, la *solution* développée par les organisations membres (les Caritas romandes) ou partenaires (Fondation IPT, Fondation Mode d'emploi) de l'Association cantons zéro chômeur de très longue durée pour passer de la situation d'entrée à la situation de sortie.

Issue des sciences humaines et sociales, la solution aura nécessité trois ans de travail. Elle intègre la *méthode de documentation et d'appariement des offres et des demandes d'emploi* (*Activities Based Job Matching System*) élaborée dans le cadre d'une recherche action collaborative (RAC) menée - grâce au soutien d'Innosuisse et de Caritas Suisse - avec la Haute école de travail social et de la santé Lausanne (HESTL), la Haute école Arc à Neuchâtel et l'Institut de Ressources en Intervention Sociale (IRIS) à Paris¹. Une méthode qui aura fait l'objet des ajustements qui se seront avérés nécessaires suite aux tests menés par des collaborateurs.rices de certaines organisations participantes².

La solution comprend, aussi, des éléments complémentaires qui ne relevaient pas de la RAC mais qui n'en étaient pas moins requis par le projet : *l'action de formation en situation de travail* ou *l'emploi adapté* par exemple. Ils ont été développés par l'association elle-même, en s'inspirant de l'expérimentation *Territoires zéro chômeur de longue durée* (qui avait fait l'objet de visites et d'évaluations) ou de la *méthode de l'intervention sur l'offre et la demande* (IOD) de l'Association Transfer (avec laquelle une convention de collaboration a été conclue), par exemple.

¹ Le livret s'appuie sur les documents remis par le partenaire de recherche en septembre 2022 dans leur version finale : *Guide méthodologique : l'entretien des profils expérimentiels* et *Référentiel d'activité : définition de la fonction de l'agent d'emploi inclusif* dont la lecture est recommandée (on trouve ces documents sur le site zerochomeur.org).

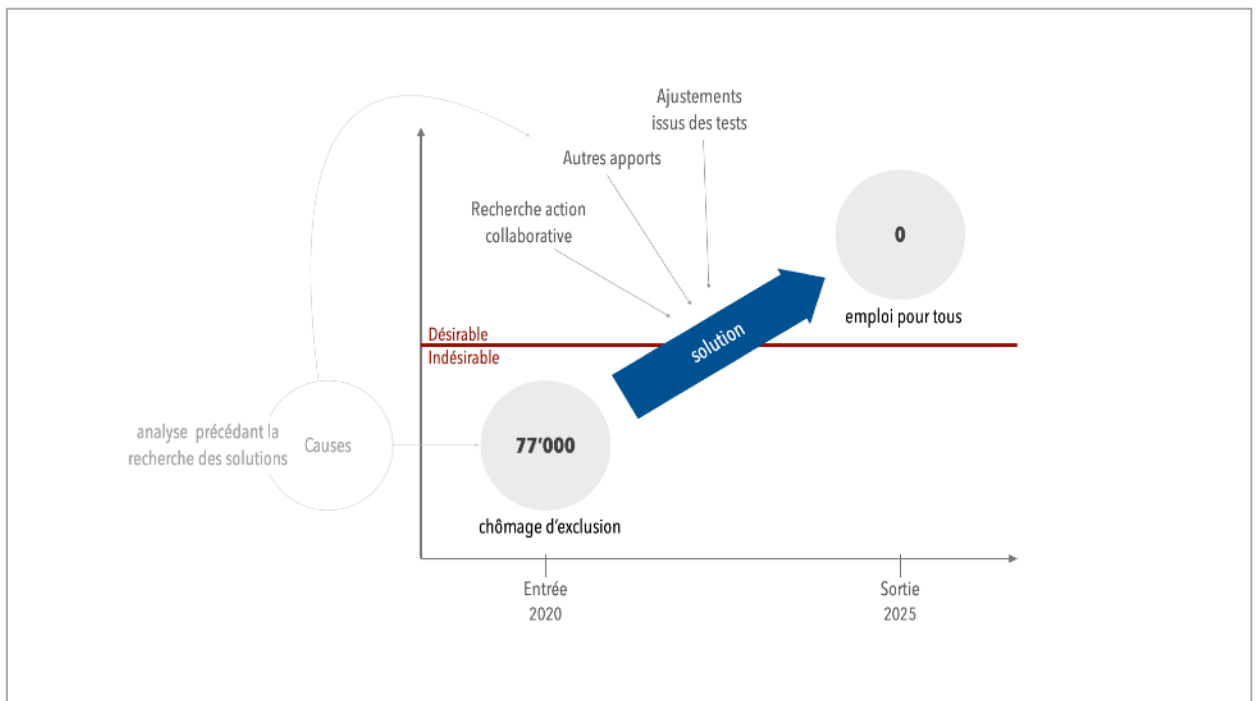
² Tests d'autant plus importants que le partenaire de recherche a renoncé aux focus groups qui étaient censés valider ses propositions. Ont participé aux tests : Caritas Genève, Caritas Jura, Caritas Neuchâtel, Caritas Vaud, Fondation Mode d'emploi.

Enfin le livret présente, en allant à l'essentiel, les fonctionnalités du *système d'information* développé avec le partenaire de recherche et avec l'agence digitale Liip³, système sans lequel la mise en oeuvre de la solution serait fastidieuse.

Tout cela étant issu d'une intelligence collective, de la rencontre (presque exclusivement en distanciel ...) de multiples acteurs, employeurs ou responsables RH, chômeurs, chercheurs, ingénieurs, travailleurs sociaux (au masculin et au féminin bien sûr) des 7 organisations impliquées dans le projet.

Michel Cornut

Le livret de présentation expose la situation d'entrée et ses causes, la situation de sortie visée ainsi que la solution développée pour passer de l'une à l'autre.



³ Liip fait partie des trois agences recommandées par le coach d'Innosuisse. Elle a été choisie par le comité de l'association après appel d'offres.

Définitions

Terme utilisé dans le livret	Définition	Source
Appariement	Tri d'éléments en vue de former une paire	Littérature (voir bibliographie)
Chômeur	Personne sans emploi, disponible pour un emploi, à la recherche d'un emploi au cours des 4 dernières semaines	Organisation internationale du travail
Chômeur de longue durée	Chômeur depuis un an ou plus	
Chômeur de très longue durée	Chômeur depuis deux ans ou plus	Caritas romandes
Compétence	Ensemble d'activités maîtrisées	
Demande d'emploi	Demande d'un emploi salarié déposée par une personne auprès d'une instance publique ou privée, en vue de propositions d'emploi	
Disponibilité	Durée, horaire et rythme de travail	
Matching	Appariement	
Profil	Ensemble de données caractérisant une personne	
Profil expérientiel	Activités maîtrisées par une personne	

1. La situation

Le chômage de longue durée et d'exclusion persiste.

1.1. 77'000 personnes à la recherche d'un emploi depuis un an et plus

Au 3ème trimestre 2022, la Suisse compte 212'000 personnes à la recherche d'un emploi dont 77'000 depuis un an ou plus⁴. Et pour une partie d'entre elles, depuis 2 ans ou plus⁵. Nous appelons ces dernières les chômeur.se.s de très longue durée.

« Le nombre de chômeurs de longue durée (...) n'a jamais été aussi haut en 20 ans, conséquence de la pandémie ».

Zaki Myret, 2022

1.2. Elles ne demandent qu'à travailler

L'assurance-chômage garantit le revenu antérieur (70% ou 80% du gain assuré) pendant 18 mois (durée la plus fréquente). Ensuite, l'aide sociale cantonale garantit le minimum vital aux ménages dont la fortune et les revenus sont insuffisants pour mener « une existence conforme à la dignité humaine » (art. 12 Cst). Pour indispensable qu'elle soit, cette aide laisse les personnes contraintes d'y recourir dans un isolement et un désœuvrement particulièrement dommageables⁶. Alors qu'elles ne demandent qu'à travailler⁷ !

« Les populations en situation de précarité économique et sociale font l'expérience de la disqualification sociale en ce sens qu'elles ont conscience de l'infériorité de leur statut et qu'elles se savent désignées comme des « pauvres », des « cas sociaux » ».

Paugam Serge, 2016

⁴ Communiqué de l'Office fédéral de la statistique (OFS) du 17 novembre 2022. Plus de 100'000 personnes étaient à la recherche d'un emploi après la pandémie. Leur nombre a fortement baissé au cours du troisième trimestre 2022, mais demeure très important au regard de la conjoncture.

⁵ On ne sait pas combien : l'OFS ne l'établit pas et les services sociaux ne tiennent pas le compte des chômeurs qu'ils assistent. Mais on peut considérer qu'ils sont au moins 10'000 en Suisse romande.

⁶ Lire à ce sujet : Le chômage en Suisse, 4 vérités pour 1 défi, 2020, Caritas romandes.

⁷ Voir sur zerochomeur.org : témoignages recueillis par Corine Jacquiéry, journaliste.

1.3. Pas le profil, pas les compétences, pas la disponibilité

Comment expliquer la persistance d'un chômage de longue durée et d'exclusion très important alors que l'on ne cesse d'évoquer la « pénurie de main-d'oeuvre » dont souffrent les entreprises ? Il apparaît, selon notre analyse, que les personnes durablement privées d'emploi n'ont pas le profil, ou les compétences, ou la disponibilité requises sur le marché de l'emploi.

Pas le profil

Les employeurs s'attachent à établir, pour chaque emploi qu'ils offrent, le *profil* d'un candidat idéal ... selon l'idée qu'ils s'en font. Une partie de ce profil - l'origine, le genre ou la situation professionnelle - demeurant en principe confidentielle.

Le plus souvent, la candidate idéale ou le candidat idéal est âgé.e de 25 à 45 ans, il ou elle est d'origine ouest-européenne, il ou elle est titulaire de diplômes, il ou elle n'est pas au chômage depuis plus de 6 mois ... Ceux et celles qui ne cochent pas ces cases sont exclu.e.s d'entrée de jeu : on considère *a priori* qu'ils ou elles sont inemployables - incapables d'effectuer le travail auquel ils ou elles souhaitent être employé.es. Si donc il suffit de « traverser la rue »⁸ pour trouver un emploi, encore faut-il, pour l'obtenir, « avoir le profil » - ce qui le plus souvent n'est simplement pas possible. Interviennent ainsi, dans un processus censément rationnel, des représentations et des préjugés faisant la part belle à la subjectivité des acteurs et qui entraînent, de fait, des **discriminations** à l'embauche.

« Chaque mode de recrutement conduit à valoriser différents profils de candidats, et génère sa propre forme d'exclusion ».

Emmanuelle Marchal, 2015

« C'est la structure du marché du travail qui détermine si les caractéristiques individuelles sont favorables ou non ».

Secrétariat d'Etat à l'économie, 2018

Pas les compétences

Par *compétence* nous entendons *la maîtrise d'un ensemble d'activités*. Faute de compétences actualisées, des personnes durablement privées d'emploi ne sont pas employables - en ce sens qu'elles ne sont pas capables d'effectuer le travail auquel elles souhaitent être employé.e.s - et cela même lorsqu'elles cherchent à exercer l'activité qu'elles exerçaient avant leur chômage. La division du travail dans les entreprises, toujours plus importante, ne favorise en effet pas le développement des compétences des employé.e.s - développement que requiert pourtant l'évolution constante des processus et techniques de travail (la numérisation par exemple). On peut donc parler d'une **stagnation** des compétences induite, pour partie au moins, par la division du travail.

« La faible employabilité qui caractérise les salariés des entreprises tayloriennes est due pour une large part à l'exécution répétitive, à longueur de vie professionnelle, de travaux parcellaires et non qualifiés ».

Le Boterf Guy, 2018

⁸ Allusion au conseil donné par Emmanuel Macron à un jeune horticulteur au chômage, le 16 septembre 2018.

Ce qui précède s'applique également à ce qu'il est convenu d'appeler les *soft skills* (compétences douces). Elles relèvent assurément pas de l'ADN des individus mais de comportements - des enchaînements ou combinaisons d'activités - dont la teneur et les formes ont été découvertes, apprises, par la fréquentation d'un milieu qui les pratiquent.

De même les *soft skills* ne sauraient être confondues avec les postures qu'un individu peut adopter au sein d'une organisation - posture pouvant aller jusqu'à ne *pas* faire profiter l'organisation de ses compétences (qu'elles soient « dures » ou « douces ») ... Nous savons que les individus tendent en effet à adopter, au sein d'une organisation, un comportement cohérent avec la place qui leur est faite⁹.

Pas la disponibilité

Par *disponibilité* nous entendons la *durée*, l'*horaire* et le *rythme* de travail qu'un.e candidat.e à l'emploi peut assumer. La disponibilité peut être réduite en raison des obligations familiales ou de l'état de santé par exemple. On peut être employable (capable d'effectuer le travail auquel on souhaite être employé.e), mais pas selon l'amplitude et la densité voulues - lesquelles font l'objet d'exigences toujours plus élevées, de pressions toujours plus fortes, en lien avec l'**accélération** des processus de travail, les flux tendus, la pression au rendement.

« L'accélération sociale met l'intégration sociale à rude épreuve ».

Rosa Hartmut, 2013.

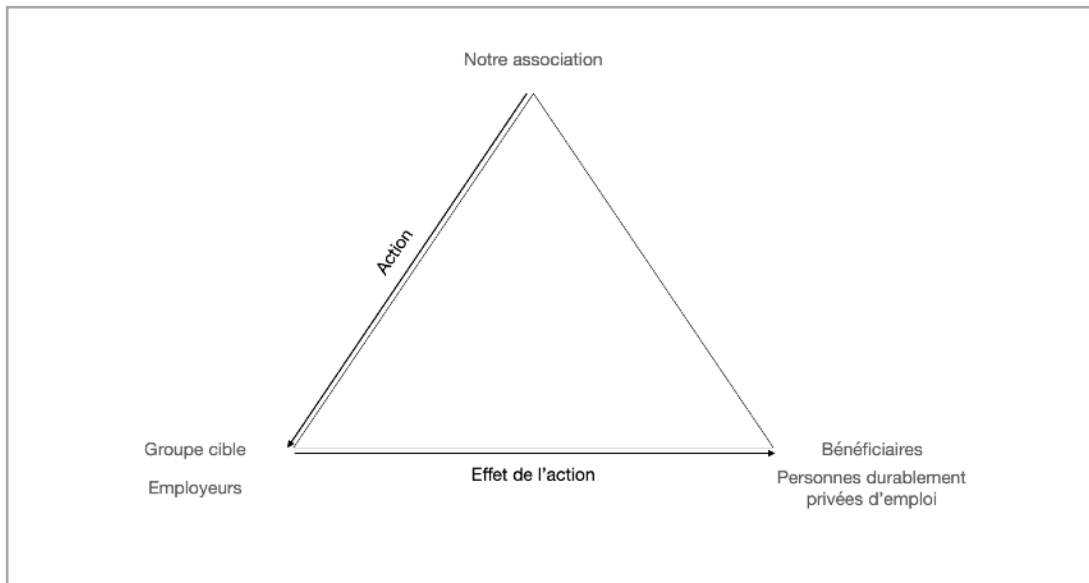
1.4. Des usages sociaux à infléchir

Ainsi le chômage de très longue durée ne vient-il pas ... des chômeurs de très longue durée : il procède d'usages sociaux particuliers sur le marché de l'emploi, ceux que nous venons de décrire, qui peuvent mettre tout un chacun en difficulté. La bonne nouvelle est que ces usages ne sont pas à l'avantage des employeurs eux-mêmes et qu'ils peuvent donc être modifiés. Les discriminations ne leur offrent en effet pas les garanties qu'ils en attendent : un.e candidat.e peut cocher toutes les cases et, pour autant, ne pas être capable d'effectuer le travail ... Et inversement, la candidate ou le candidat le plus capable d'effectuer le travail se trouve peut-être parmi les personnes écartées *a priori*, parce qu'il ou elle ne cochait pas toutes les cases !

Le projet ne relève donc pas de la traditionnelle logique d'*adaptation* des chômeurs aux exigences des employeurs mais d'une logique d'*influence*. Si les chômeurs de très longue durée en sont les *bénéficiaires*, ce sont les employeurs qui en constituent la *cible*.

⁹ L'Institut états-unien Gallup (qui a mesuré, à travers 224'975 interviews conduits dans 140 pays, l'engagement des travailleurs à plein temps) révèle que seuls 13% des travailleurs se déclarent « engagés » dans leur travail. *State of the Global Workplace, Executive Summary*, Gallup, 2013, p. 4. Mais ce « taux d'engagement » varie considérablement selon les organisations et selon les pays. Il est deux fois plus élevé aux Etats-Unis qu'en France par exemple. Et plus la gouvernance d'une organisation est partagée, plus le taux d'engagement est élevé.

Le triangle des acteurs de Knoepfel (2015) appliqué au projet



Les soubassements théoriques de la solution présentée ici sont ceux de la méthode de l'intervention sur l'offre et la demande (IOD), qui prennent appui sur la littérature scientifique, en particulier celle de la psychosociologie. La demande de subvention à Innosuisse de l'Association cantons zéro chômeur de très longue durée ainsi que les documents de référence remis par la HETSL à l'issue de la recherche action renvoient aux mêmes fondamentaux.

On trouvera sur zerochomeur.org

- La demande à Innosuisse
- Les documents de référence issus de la recherche action
- Une bibliographie complète établie par l'association Transfer IOD
- Des articles publiés dans des revues scientifiques
- Les diapos du cours d'introduction théorique dispensé aux collaborateurs.rice.s pressentis pour la mise en oeuvre du projet par l'association Transfer IOD.

Voir aussi la bibliographie en annexe à ce livret de présentation.

2. Notre but

Il est temps de garantir l'emploi pour tous.

2.1. L'emploi pour tous

Les Caritas Romandes ont vocation à se préoccuper du sort des personnes durablement privées d'emploi. Elles plaident et agissent en faveur de l'emploi pour tous¹⁰. Par « emploi pour tous », elles entendent

- L'égalité des chances dans l'accès à l'emploi ;
- Un emploi - de droit commun¹¹ - pour toutes les personnes qui le demandent - en particulier celles qui le demandent depuis plus d'un an, voire depuis plus de deux ans.

« Nous sommes convaincus qu'actuellement seul le travail salarié - tant qu'un autre système n'aura pas été trouvé - offre la protection, les liens et la reconnaissance auxquels chaque être humain aspire ».

Comité de l'association canton zéro chômeur de très longue durée, 2022

« Le travail demeure le principal fondement de la citoyenneté en tant que celle-ci comporte, jusqu'à preuve du contraire, une dimension économique et une dimension sociale. Le travail, et principalement le travail salarié (...) est dans la société contemporaine, pour la plupart de ses membres, le fondement de leur citoyenneté économique. Il est aussi au principe de leur citoyenneté sociale : ce travail représente la participation de chacun à une production pour la société et partant à une production de la société ».

Castel Robert, 1995

¹⁰ L'emploi pour tous est une revendication portée diverses organisations caritatives. En France, elle est à l'origine du projet Territoires zéro chômeur de longue durée porté par ATD Quart Monde, le Secours Catholique (Caritas France), Emmaüs France, le Pacte civique et la Fédération des acteurs de la solidarité.

¹¹ Régi par le Titre Xème du Code des Obligations et par la Loi sur le travail.

2.2. Les conditions de l'emploi pour tous

L'égalité des chances dans l'accès à l'emploi ne peut être garantie qu'à certaines conditions. Les Caritas romandes en ont identifié trois :

1. Toute personne employable (capable d'effectuer le travail auquel elle souhaite être employée) doit pouvoir être employée, quel que soit son profil.
2. Toute personne inemployable (incapable d'effectuer le travail auquel elle souhaite être employée) doit pouvoir devenir employable, se former¹².
3. Toute personne employable doit pouvoir être employée selon sa disponibilité.

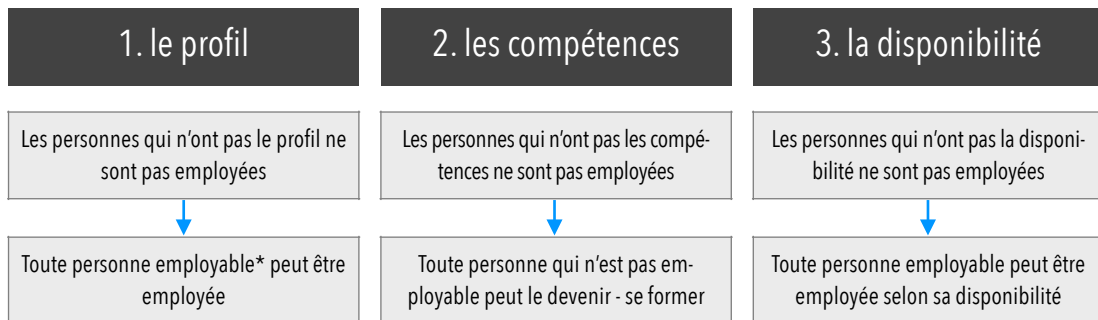
Les Caritas romandes affirment ainsi que personne n'est inemployable, pour peu que ces conditions soient remplies. Il s'agit, en d'autres termes, de tendre à un design universel¹³ du monde du travail qui pourrait être une réponse adéquate à la pénurie de main-d'oeuvre observée dans certaines branches de notre économie.

« Le design universel engage votre entreprise dans une direction plus éthique en faisant la promotion de l'équité et de l'inclusion sociale, tout en vous permettant d'élargir votre public (et donc vos bénéfices). On comprend donc bien pourquoi il est judicieux d'appliquer les principes du design universel dans vos prochains projets, ou dans votre prochaine stratégie de recherche et de développement de votre entreprise ».

Sarvini Nadiminti, 2021¹⁴

Mais ... comment remplir de telles conditions ? Comment déployer un monde du travail au design universel ?

Les conditions de l'emploi pour tous



*employable : capable d'effectuer le travail auquel elle souhaite être employée.

¹² Nous partons du constat que les candidat.e.s à l'emploi sont généralement à la recherche d'un travail à leur portée. Il y a bien sûr des exceptions.

¹³ Le design universel est « une stratégie qui garantit que le produit, l'environnement, le message ou le service dont il est question fonctionnent bien pour tout le monde ». <https://99designs.fr/blog/conseils-design/design-universel>

¹⁴ <https://99designs.fr/blog/conseils-design/design-universel/>

3. La solution

Médiation active et emplois adaptés.

La solution développée par les organisations participant au projet est faite de deux « plans » complémentaires l'un de l'autre :

Plan A. inclusio : médiation active entre offres et demandes sur le marché de l'emploi.

Plan B. insertio : emplois adaptés, quand inclusio ne suffit pas.

L'introduction à ce livret mentionne les sources de la solution. Ci-après, les deux plans en résumé. En annexe : une présentation détaillée, complète.

3.1. Le plan A : inclusio

3.1.1. Le principe

Inclusio consiste à réunir les conditions de l'emploi pour tous en incitant les employeurs sur le marché à

- 1 recruter les candidat.e.s uniquement selon leur capacité d'effectuer le travail attendu ;
- 2 offrir aux candidat.e.s des opportunités de réadaptation et de formation en emploi ;
- 3 offrir aux candidat.e.s des emplois adaptés à leur disponibilité.

Ces incitations relèvent d'une médiation active entre offres et demandes sur le marché de l'emploi, sous la forme d'une offre de services inédite aux employeurs de Suisse romande.

« 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 Denis, 2003

« Il ne faut pas considérer le marché du travail comme une donnée naturelle, mais comme un système social complexe fait de microdécisions souvent obscures. Il est donc possible de déconstruire les idées reçues des employeurs, leurs positions n'étant souvent pas figées et ne se réduisant pas à des arguments de coût ou de besoins de flexibilité ».

Wintrebert Raphaël, 2010



3.1.2. Les services inclusio

Inclusio est ce que la littérature appelle une *arène d'appariement* (Simioni Melchior, Steiner Philippe, 2022) et que nous appellerons ici **une plateforme dédiée à la rencontre - à la fois virtuelle et physique - entre employeurs et candidat.e.s à l'emploi**. Cette plateforme offre les services suivants :

Aux employeurs

1 **Inciter les employeurs à recruter les candidat.e.s uniquement selon leur capacité d'effectuer le travail attendu.**

1. **Accès libre, en ligne, à une base de candidat.e.s à l'emploi** présentés à travers la liste exhaustive des activités qu'ils ou elles maîtrisent. Les activités maîtrisées par les candidat.e.s sont énoncées selon le référentiel officiel des activités constitutives de chacune des 677 professions reconnues en Suisse¹⁵. On appelle également *profil expérientiel* cette liste des *activités maîtrisées*, établie au terme d'un entretien semi-directif conduit par un.e conseiller.ère formé à cet effet. Le profil expérientiel remplace les données socio-biométriques au moyen desquelles on établit un curriculum vitae.
2. **Proposition d'un.e candidat.e capable d'effectuer le travail attendu.** Sur demande d'un employeur, inclusio propose elle-même un.e candidat.e. Inclusio documente alors l'offre d'emploi en dressant la liste des *activités à maîtriser*, toujours selon le même référentiel. Ainsi peut-elle opérer l'appariement (le matching) optimal en recherchant, entre *activités à maîtriser* (côté offre) et *activités maîtrisées* (côté demandes), *l'écart le plus facile à combler* par les parties. A relever que la méthode permet de prendre en compte les *soft skills* attendues, l'employeur étant invité à expliciter, pour chacune d'elles, le comportement - la suc-

¹⁵ Etat au 24.01.2023. Voir notamment : orientation.ch, rirac.ch. Le référentiel est également utilisé par la base de données Plasta.

cession d'activités - au travers duquel un employé.e démontrerait, *selon lui*, et dans l'exercice de telle ou telle activité, la compétence en question.

3. **Mise en relation.** Que l'employeur ait trouvé lui-même un.e candidat.e sur inclusio ou qu'il ait sollicité la plateforme pour qu'elle lui propose elle-même un.e candidat.e, inclusio met en relation employeur et candidat.e. La mise en relation intervient selon des modalités définies par la méthode de l'intervention sur l'offre et la demande (méthode IOD).

2 *Inciter les employeurs à offrir aux candidat.e.s des opportunités de réadaptation et de formation en emploi.*

4. **Support à la formation de la personne embauchée.** Pour chaque activité qui serait encore à maîtriser, inclusio propose à l'employeur l'organisation de ce qu'il est convenu d'appeler une *action de formation en situation de travail*. Inclusio offre également l'appui d'un *référént de l'action de formation en situation de travail*. Ainsi inclusio relève-t-elle d'une approche systémique du recrutement : la proposition de candidat.e tient compte des ressources d'intégration de l'entreprise et facilite le recours à ces ressources.

3 *Inciter les employeurs à offrir aux candidat.e.s des emplois adaptés à leur disponibilité.*

5. **Médiation.** Inclusio constate l'écart entre disponibilité attendue par l'employeur et disponibilité offerte par la candidate ou le candidat. Si l'écart paraît pouvoir être comblé, elle facilite la négociation des parties.

Aux candidat.e.s

Pour être en mesure d'offrir les services précités aux employeurs, inclusio doit offrir des services correspondants aux candidat.e.s à l'emploi :

1. **Publication du profil expérientiel.** Les candidat.e.s à l'emploi se voient offrir la possibilité d'élaborer leur *profil expérientiel* - la liste des activités qu'ils ou elles maîtrisent - et de le publier sur inclusio.

Si des employeurs se sont intéressés à l'un ou l'autre candidat.e :

2. **Propositions d'emplois.** Lorsqu'un employeur a sollicité la proposition d'un.e candidat.e et qu'un appariement entre offre et demande s'est avéré possible, la candidate ou le candidat est immédiatement contacté.e pour soumission de l'offre d'emploi.
3. **Mise en relation.** Inclusio met en relation employeur et candidat.e selon les modalités déjà signalées. Le candidat.e a ainsi l'occasion de démontrer au moins partiellement sa capacité d'effectuer le travail attendu.
4. **Support à l'intégration dans l'entreprise.** La candidate ou le candidat bénéficie, autant que l'employeur, de l'appui d'un référént de l'action de formation en situation de travail.

5. **Médiation.** Inclusio constate l'écart entre disponibilité attendue par l'employeur et disponibilité offerte par la candidate ou le candidat. Si l'écart paraît pouvoir être comblé, elle facilite la négociation des parties.

Lorsqu'une candidate ou un candidat ne se voit pas proposer d'emploi durant plus de trois mois :

6. **Diagnostic.** Inclusio établit ce que nous prenons le risque d'appeler un diagnostic : la liste des *activités encore à maîtriser* pour obtenir un score d'appariement au moins aussi élevé que celui ou celle des candidat.e.s qu'inclusio a pu valablement proposer aux employeurs. Il ou elle peut alors, sous certaines conditions, bénéficier du plan B, insertio, soit un emploi adapté, notamment, à ses besoins de formation (voir page suivante).

solution

Plan A : inclusio

CARITAS avec Fondation IPT et Fondation Mode d'emploi

The diagram features two large light-gray circles on a dark-gray base. The left circle contains an illustration of a woman standing next to a desk with a computer and a red chair. The right circle contains an illustration of four diverse people standing together. In the center, a black filmstrip icon with the word 'inclusio' is connected to both circles by horizontal arrows.

Inclusio est une plateforme de rencontre entre employeurs et candidat.e.s à l'emploi

solution

Plan A : inclusio

The diagram is similar to the one above, but includes a horizontal row of five red boxes above the central 'inclusio' filmstrip icon. Each box contains a service name: 'Liste de candidat.e.s', 'Proposition de candidat.e', 'Mise en relation', 'Support à la formation', and 'Médiation'. The rest of the diagram, including the employer and candidate circles and the base text, is identical to the previous slide.

une plateforme qui, à travers à une offre de services, incitera les employeurs à être plus inclusifs.

3.2. Plan B : insertio

3.2.1. Le principe

Insertio intervient lorsqu'inclusio a montré, en le documentant, un écart trop important (pour pouvoir être comblé par les parties) entre *activités à maîtriser* et *activités maîtrisées*, ou entre *disponibilité attendue* et *disponibilité offerte*. Insertio consiste alors à réunir les conditions de l'emploi pour tous en sollicitant des employeurs pour faire, à titre subsidiaire et transitoire, et moyennant indemnisation, ce que les autres employeurs n'ont pas pu ou pas voulu faire, à savoir

- 1 recruter les candidat.e.s uniquement sur leur capacité d'effectuer le travail attendu ;
- 2 offrir aux candidat.e.s des opportunités de réadaptation et de formation en emploi ;
- 3 offrir aux candidat.e.s des emplois adaptés à leur disponibilité.



3.2.2. Le réseau insertio

Insertio est **un réseau d'employeurs partenaires d'inclusio**. Tout employeur intéressé peut faire partie de ce réseau. Les organisations participant au projet peuvent inviter leur partenaires habituels à le rejoindre. Elles peuvent aussi faire appel à leurs propres entreprises sociales ainsi qu'à d'autres entreprises sociales de leur canton.

3.2.3. Les services insertio

1. **Orientation.** La plateforme détermine avec les candidats restés sur la touche à quelles offres d'emploi il pourrait répondre, le cas échéant en acquérant la maîtrise de nouvelles activités. Elle définit aussi des objectifs de formation - activités encore à maîtriser.

2. L'emploi adapté. La plateforme lance un appel à offres d'emploi adapté auprès d'un réseau d'employeurs partenaires. Des employeurs qu'elle indemnise pour proposer des emplois adaptés aux activités maîtrisées, aux activités encore à maîtriser, autrement dit aux objectifs de formation, et enfin à la disponibilité des candidats restés sur la touche. **La plateforme sélectionne la meilleure offre et la soumet au candidat.**

3. Action de formation en situation de travail. La plateforme rappelle les activités encore à maîtriser puis propose pour chacune d'elle l'organisation d'une action de formation en situation de travail. Chaque fois qu'insertio permet à un.e candidat.e d'acquérir la maîtrise d'une nouvelle activité, à travers une *action de formation en situation de travail*, son *profil expérientiel* auprès d'inclusio est incrémenté, jusqu'à ce qu'il obtienne des scores de matching suffisants pour que sa candidature puisse être présentée à un employeur sur le marché.

En cas d'embauche, l'employeur membre du réseau et indemnisé. Il bénéficie également, sans frais, du support d'un *référent de l'action de formation en situation de travail*.

L'indemnisation des employeurs consiste en la prise en charge de tout ou partie du salaire et des charges sociales. Pour être en mesure de l'offrir, insertio propose aux autorités de l'aide sociale de financer l'emploi adapté plutôt que l'assistance. Soit une *activation de la dépense passive du chômage supportée par l'aide sociale* - sur le modèle de *Territoires zéro chômeur de longue durée* en France¹⁶.

Dans chaque canton, les organisations participantes ouvrent ensemble un bureau ou centre de gestion qui :

1. développe et entretient le réseau insertio,
2. transmet et gère les appels à offres d'emploi adapté lancé par inclusio,
3. établit et facture le coût de chaque emploi à l'autorité compétente,
4. indemnise les employeurs.

En annexe, présentation détaillée de la solution.

Egalement à disposition des agents ou conseillers inclusio + insertio : un guide pratique.

¹⁶ Un chômeur coûte 18'000 € par an à l'Etat. Dans le cadre de Territoires zéro chômeur de très longue durée, ces 18'000 € sont versés à l'association porteuse du projet. Celle-ci les reverse sous forme de salaire (SMIC) aux intéressés embauchés par des « entreprises à but d'emploi » créées par les collectivités locales.

4. Le système d'information

Pour appliquer la méthode, un système d'information simple et performant.

4.1. Raison d'être

La documentation et l'appariement des offres et des demandes d'emploi fondés sur les activités à maîtriser (côté offre) et maîtrisées (côté demande) serait fastidieux s'il devait être opéré manuellement. Le système d'information (SI) va donc de pair avec la méthode.

4.2. Neutralité et transparence

Inclusio utilise le même langage et le même référentiel pour documenter puis pour apparier les offres et les demandes. Le SI utilise ainsi ce qu'il est convenu des données singularisées qui sont, de part et d'autre, strictement de même nature. Aucune interprétation ou traduction de ces données - faisant intervenir la subjectivité du maître d'ouvrage - n'est donc nécessaire. De même, il opère l'appariement sur le seul critère de l'écart le plus facile à combler entre activités à maîtriser et activités maîtrisées. L'algorithme est transparent ; il ne relève pas de choix effectués sur la base d'autres critères dont l'utilisateur n'aurait pas connaissance et qui seraient de nature philosophique, idéologique ou politique.

4.3. Données traitées

Les données personnelles¹⁷ traitées au moyen du SI sont exclusivement celles nécessaires au traitement des offres et des demandes d'emploi selon la méthode inclusio. Des données sensibles¹⁸ - concernant le droit aux prestations de l'assurance-chômage ou de l'aide sociale - peuvent être recueillies lorsque cela est requis pour déterminer le droit à un emploi adapté subventionné par l'autorité cantonale de l'aide sociale.

Toute donnée concernant un client employeur ou un.e client.e candidat.e n'est traitée qu'avec l'accord *formel et explicite* de l'intéressé (l'accord explicite est donc requis aussi pour les données non sensibles, quand bien même la loi ne l'exige pas). Ledit accord fait partie intégrante de *l'offre d'emploi* d'une part, de la *demande d'emploi* d'autre part (voir annexes 3 et 4).

4.4. Fonctionnalités

Les fonctionnalités du SI sont les suivantes :

Aide à la documentation des activités

Lors de la saisie d'une offre ou d'une demande d'emploi, le SI

1. Propose les activités liées à une profession donnée
2. Propose les activités comprenant un ou plusieurs mot(s) saisi(s)
3. Vérifie la syntaxe des activités saisies qui ne relèveraient pas du référentiel
4. Vérifie que les activités saisies qui ne relèveraient pas du référentiel ne donnent pas lieu à des doublons
5. Facilite le rattachement des activités explicites aux activités implicites¹⁹ (dont il propose la liste).

Appariement

Sur demande, le SI

1. Recherche l'appariement optimal sur les activités explicites ou
2. Recherche l'appariement optimal sur les activités implicites

Dans l'appariement optimal sur les activités explicites : le SI offre la possibilité de tenir compte ou non du degré d'intérêt porté par le candidat à chacune des activités qu'il maîtrise.

Diagnostic

Sur demande, le SI produit un diagnostic : la liste des activités encore à maîtriser.

¹⁷ Sont des données personnelles au sens de la Loi sur la protection des données : toutes les informations qui se rapportent à une personne identifiée ou identifiable.

¹⁸ Sont des données sensibles au sens de la Loi sur la protection des données : les opinions ou activités religieuses, philosophiques, politiques ou syndicales, la santé, la sphère intime ou l'appartenance à une race, des mesures d'aide sociale, des poursuites ou sanctions pénales et administratives.

¹⁹ Pour une définition des activités explicites respectivement implicites, se référer à la présentation détaillée en annexe.

Extrait d'un profil expérimentiel (renseigne les activités maîtrisées) - mise en forme provisoire

06/01/2023 15:56

Zéro chômeur

Demande - Activités explicites - David

Activité	Profession	Intérêt
✓ Accueillir les clients, les conseiller sur les produits et les prestations correspondant à leur besoin et à leur budget	Gestionnaire du commerce de détail CFC	♥ ♥ ♥
✓ Collaborer à la présentation et à la mise en valeur des articles en promotion, en vitrine ou en rayon	Assistant du commerce de détail AFP	♥ ♥
✓ Collaborer aux travaux d'inventaire	Assistant du commerce de détail AFP	♥ ♥ ♥
✓ Compléter et renouveler les marchandises dans la surface de vente et effectuer tous les travaux de nettoyage	Assistant du commerce de détail AFP	♥ ♥
✓ Conseiller les clients quant au choix du revêtement, de la teinte et des motifs, en tenant compte de l'usage du local (chambre, couloir, etc.) et de son environnement (style des meubles, couleur des peintures, etc.)	Poseur de sol - parquet CFC	♥ ♥ ♥
✓ Déballer les marchandises, les étiqueter et les ranger dans les dépôts, dans les tiroirs, sur les rayons et présentoirs	Assistant du commerce de détail AFP	♥ ♥
✓ Donner certains renseignements de base sur les produits, expliquer une éventuelle rupture de stock	Assistant du commerce de détail AFP	♥ ♥ ♥
✓ Enregistrer et encaisser le montant dû selon divers modes de paiement: en espèces, par carte de crédit, sur facture	Assistant du commerce de détail AFP	♥ ♥ ♥
✓ Enregistrer les commandes écrites ou téléphoniques et les exécuter conformément aux directives du magasin	Assistant du commerce de détail AFP	♥ ♥ ♥
✓ Enregistrer les livraisons, déballer avec soin la marchandise, trier et recycler les emballages	Gestionnaire du commerce de détail CFC	♥ ♥ ♥
✓ Établir les documents de vente (garantie, quittance, assurance) et renseigner sur le service après-vente	Gestionnaire du commerce de détail CFC	♥ ♥ ♥
✓ Étiqueter les produits, puis les ranger dans les dépôts et en présenter une partie de manière attractive dans les rayons	Gestionnaire du commerce de détail CFC	♥ ♥
✓ Expliquer les caractéristiques à respecter lors de l'utilisation de la marchandise (mise en service pour le matériel électronique, mode de lavage des vêtements, etc.)	Gestionnaire du commerce de détail CFC	♥ ♥ ♥

5. Business model

Inclusio : une agence de placement « inversée ».

5.1. Faire entrer les parties dans l'arène

Inclusio est une « arène d'appariement » des offres et des demandes d'emploi ; le défi est d'y faire entrer les publics concernés - employeurs et candidat.e.s à l'emploi. Ce défi étant celui de n'importe quelle agence de placement privée (les agences publiques contraignant légalement les publics à s'inscrire auprès d'elles).

L'agence classique fait entrer les employeurs en les démarchant. Puis elle fait entrer les candidat.e.s dans l'arène en leur donnant accès aux offres d'emploi qui s'y trouvent. Alors que les organisations participant au projet « cantons zéro chômeur de très longue durée » sont en relation avec des candidat.e.s. Et c'est en donnant accès aux demandes d'emploi (aux candidatures) de ces derniers.ères qu'elles y attirent les employeurs.

5.2. Monétiser l'appariement

Les agences de placement privées monétisent l'appariement en facturant, durant une période convenue (généralement un an) une commission aux employeurs, soit un pourcentage du salaire de la personne embauchée. Nous recommandons pour inclusio une facturation distincte de chacun des services (voir tableau page suivante) - un business plan devant encore établir leur prix.

On doit cependant s'attendre à ce qu'inclusio ne parvienne à couvrir ses coûts qu'à partir de 2025, lorsque la plateforme aura acquis une réputation suffisante et que la plupart des candidat.e.s proposé.e.s aux employeurs seront embauché.e.s. D'ici là, un sponsoring s'avèrera sans doute nécessaire.

Clients Employeurs			Clients candidat.e. à l'emploi		
Service			Service		
1	Accès aux candidatures en ligne	Gratuit	1	Profil expérimentiel	Sans emploi : gratuit En emploi : payant
2	Proposition de candidat.e	Payant *	2	Proposition d'emploi	Gratuit
3	Entretien de mise en relation	Payant *	3	Entretien de mise en relation	
4	Soutien à l'action de formation	Payant *	4	Soutien à l'action de formation	
5	Médiation	Gratuit		Médiation	

* Au cas où une embauche intervient effectivement.

Une étude de marché doit permettre de fixer les prix des services. Le questionnaire de cette étude est prêt sur SurveyMonkey.

Insertio : un programme subventionné, mais une logique entrepreneuriale

5.3. Activer la dépense passive du chômage supportée par l'aide sociale

Les personnes exclues de l'emploi doivent, pour la plupart d'entre elles, requérir l'aide sociale. Le chômage de longue durée et d'exclusion entraîne ainsi une dépense importante pour la collectivité, une dépense passive en ce sens qu'elle ne traite que les conséquences, et non les causes, de la situation d'entrée.

Les autorités de l'aide sociale auraient tout intérêt à financer l'emploi adapté plutôt que l'assistance : si l'emploi adapté est plus cher dans un premier temps, il suffit qu'il favorise le retour à l'emploi ordinaire d'un bénéficiaire sur dix pour que l'opération soit rentable. Insertio devrait donc obtenir des autorités des subventions pour l'indemnisation des employeurs du réseau - des subventions à considérer comme un investissement rentable à terme. En favorisant la réinsertion d'une partie au moins de ses bénéficiaires sur le marché de l'emploi, l'emploi adapté contribue aussi à éviter l'indigence à l'âge de la retraite (qui nécessite à nouveau l'octroi de prestations sous conditions de ressources). Il participe également d'une amélioration de l'état de santé et d'une réduction des coûts des soins médico-pharmaceutiques²⁰.

²⁰ Voir à ce sujet : Le chômage en Suisse : quatre vérités pour un défi, Caritas, 2020.

Pour que les coûts de l'emploi adapté puissent être pris en charge par l'aide sociale, la loi cantonale sur l'action sociale doit être modifiée. Cela concerne, en principe, les cantons de Fribourg, Neuchâtel, Valais et Vaud²¹. Les Caritas Romandes proposent à tous les cantons romands de devenir, à terme, un *canton zéro chômeur de très longue durée*.

Un projet de simulateur d'économies a été remis aux Caritas romandes.

5.4. Autofinancer

L'aménagement d'un emploi adapté justifie pleinement une indemnisation. Mais l'activité exercée par les candidat.e.s à l'emploi embauché.e.s peut aussi générer un revenu. Ainsi une partie au moins des coûts (salaire, charges sociales, encadrement) peuvent-ils être supportés par l'entreprise elle-même.

Même les entreprises sociales subventionnées pour l'aménagement d'un emploi adapté doivent être incitées à créer de la valeur : plus elles ressembleront aux entreprises ordinaires sur le marché, plus elles seront à même de former valablement les chômeurs. Lesquelles embauchent.

Le modèle de Territoires zéro chômeur de longue durée

Ainsi le projet « cantons zéro chômeur de très longue durée » s'inspire-t-il complètement, ici, de l'expérimentation « Territoires zéro chômeur de longue durée » désormais déployée dans 48 territoires en France. Un chômeur coûte 18'000 € par an à l'Etat français (tous régimes sociaux confondus). Lorsque l'association Territoires zéro chômeur de longue durée embauche un chômeur, elle perçoit ces 18'000 € et les verse, sous forme de SMIC, au chômeur devenu salarié. Un complément d'environ 6'000 € est nécessaire pour l'encadrement, l'équipement, etc. Celui-ci est auto-financé par les entreprises sociales mandatées par l'association²².

La principale différence entre les projets suisses et français : la solution inclusio + insertio ne recourt à l'emploi « aidé » qu'à titre subsidiaire et transitoire. Elle tente d'abord d'infléchir les pratiques de recrutement sur le marché de l'emploi.

²¹ 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.

²² 1809 personnes ont été embauchées depuis 2017. 1385 personnes étaient embauchées dans des entreprises à but d'emploi en septembre 2022.

6. Implémentation

2023 : expérimentation et perfectionnement.

2024 : déploiement.

2025 : expansion.

6.1. Principe d'implémentation

Avant de partir à la conquête du marché, les organisations participantes au projet sont appelées à se saisir de la solution, à se l'approprier, à l'expérimenter et à la perfectionner - en s'appuyant sur leurs collaboratrices et collaborateurs qui ont participé à la recherche action collaborative (et qui, dans ce cadre, ont été formés²³). Ce faisant, elles font connaître la solution à leurs parties prenantes, elles administrent la preuve par l'acte de sa validité, montent en puissance jusqu'à ce que le marché soit demandeur. En parallèle, elles sont appelées à élaborer leur business plan, négocier des subventions, créer la structure prévue (chapitre 7).

Le rythme de franchissement des étapes de l'implémentation est dicté par :

1. La volonté et la capacité des organisations participantes à s'approprier, maîtriser, expérimenter et perfectionner inclusio et insertio ;
2. Le nombre d'offres et de demandes d'emploi confiées : la plateforme inclusio ne devient attractive, et ses capacités d'appariement optimal utiles, qu'une fois riche de plusieurs centaines d'offres et de demandes d'emploi ;
3. Les résultats des négociations menées avec les autorités de l'aide sociale pour le financement des emplois adaptés.

Dans les pages suivantes, la suggestion d'un scénario d'implémentation conforme à ce qui précède.

²³ Les participants à la formation IOD ont été informés qu'ils seraient appelés à former leurs collègues à leur tour.

6.2. 2023 : expérimentation et perfectionnement.

Inclusio

Public restreint

Les organisations participantes au projet s'adressent à un public restreint. En principe : les employeurs partenaires habituels, les candidat.e.s participant aux programmes d'insertion courants - en s'adaptant aux contextes cantonaux.

Services restreints et gratuits

Elles offrent des services restreints. Au minimum : l'accès aux profils expérientiels publiés sur la plateforme inclusio. Voir page suivante : suggestions pour la plateforme inclusio. Les services sont gratuits.

Domaines restreints

Les domaines professionnels²⁴ couverts sont limités à quelques-uns - idéalement ceux caractérisés à la fois un chômage de longue durée et une pénurie de main-d'oeuvre importants.

Insertio

Les organisations participantes au projet établissent, dans leur canton, le potentiel d'emplois adaptés, auprès des employeurs partenaires habituels ainsi que des entreprises de l'économie sociale et solidaire - y compris celles des Caritas elles-mêmes. Le degré d'autofinancement possible desdits emplois est également estimé.

La solution est présentée aux autorités cantonales.

Des demandes de subvention 2024 pour des emplois adaptés sont déposées.

Certaines Caritas romandes travaillent déjà régulièrement avec un réseau d'employeurs. La Fondation IPT, qui a participé à la recherche action, revendique un réseau de 15'000 entreprises partenaires en Suisse romande. La Fondation Mode d'emploi, qui a également participé à la recherche action, revendique un réseau de 1'878 entreprises partenaires dans le canton de Vaud. Un label « zéro chômeur » doit également être créé.

Plusieurs cantons ont une chambre de l'économie sociale et solidaire participant du réseau ESS ; environ 370 entreprises en sont membres. Caritas Genève et Caritas Jura en sont membres.

²⁴ Selon liste des domaines répertoriés par orientation.ch et par le SI inclusio.

6.3. 2024 : année de déploiement.

Inclusio

Public non restreint

Tout employeur intéressé et tout.e candidat.e intéressé peut s'adresser aux organisations participantes au projet.

Services non restreints et payants

Les 5 services inclusio et l'emploi adapté insertio sont offerts. Ils sont payants (selon business model). Cela implique que, dans chaque canton, une demande d'autorisation d'exercer une activité de placeur au sens de la loi fédérale sur le service de l'emploi ait été demandée.

Domaines professionnels élargis

Les domaines professionnels dans lesquels inclusio intervient sont élargis dans la mesure nécessaire pour faire face aux demandes de la clientèle.

Insertio

Dans chaque canton, inclusio peut lancer un appel à offres d'emploi en faveur d'un.e candidat.e qu'elle n'a pas pu placer. Et cela jusqu'à concurrence du nombre de places financées dans le cadre de l'activation de la dépense passive du chômage supportée par l'aide sociale.

6.4. 2025 : année d'expansion

Dès 2025, la solution inclusio + insertio peut être mise à disposition d'autres institutions publiques ou privées relevant de la médiation active sur le marché de l'emploi et de l'insertion professionnelle.

Les ORP ne disposent pas d'un outil de documentation et d'appariement des offres et des demandes d'emploi qui leur permette de répondre dans le délai imparti et de manière pertinente aux offres et aux demandes d'emploi qui leur sont confiées. Si l'association a obtenu le soutien d'Innosuisse, c'est aussi parce qu'elle pouvait contribuer, à terme, à l'amélioration du service de l'emploi.

inclusio

Un service inédit aux employeurs de Suisse romande

Le team inclusio

Trouvez la personne qu'il vous faut

Nos candidates et candidats à l'emploi, et tout ce qu'ils savent faire

Nos conditions

inclusio

Un service inédit aux employeurs de Suisse romande

Le team inclusio

Dites-nous quel emploi est à pourvoir

Votre domaine d'activité :

Profession exercée dans l'emploi à pourvoir :

Si vous ne pouvez pas indiquer de profession, saisissez la principale activité exercée dans le cadre de l'emploi à pourvoir. Par exemple : "faire la vaisselle à l'aide d'une machine"

Vente, achat

Gestionnaire du commerce de détail CFC

Accéder aux candidatures

Vous allez découvrir nos candidates et nos candidats. Pas leur CV, mais la liste de tout ce qu'ils ou elles savent faire.

On peut être bardé de diplômes, avoir travaillé dans des entreprises prestigieuses, et ne pas être en

inclusio

Un service inédit aux employeurs de Suisse romande

Le team inclusio

Laissez-nous trouver la personne qu'il vous faut

Inclusio, c'est aussi une application capable de "matcher" offres et demandes avec une pertinence négative. Laissez-nous documenter votre besoin et chercher pour vous la candidate ou le candidat le plus capable d'effectuer le travail que vous attendez.

Nous contacter et nous confier le soin de documenter votre besoin.

7. Organisation

Le modèle des épiceries Caritas.

7.1. Organisation inclusio

Une vingtaine d'épiceries Caritas ont été ouvertes dans différents cantons suisses. Elles sont gérées par la Caritas locale, cette dernière étant membre d'une coopérative unique. Celle-ci groupe les achats, soutient les nouveaux magasins, définit des standards communs, contribue à la formation des collaboratrices et collaborateurs et mène des opérations de marketing.

Le même modèle a été retenu par le comité de l'Association cantons zéro chômeur de très longue durée. Des agences inclusio présentes dans les cantons seront gérés par les organisations participant au projet (Caritas ou autres), tout en étant affiliées à une coopérative romande unique, qui remplira les mêmes fonctions clés.

Un avis de droit remis aux Caritas recommande la forme juridique de la coopérative²⁵.

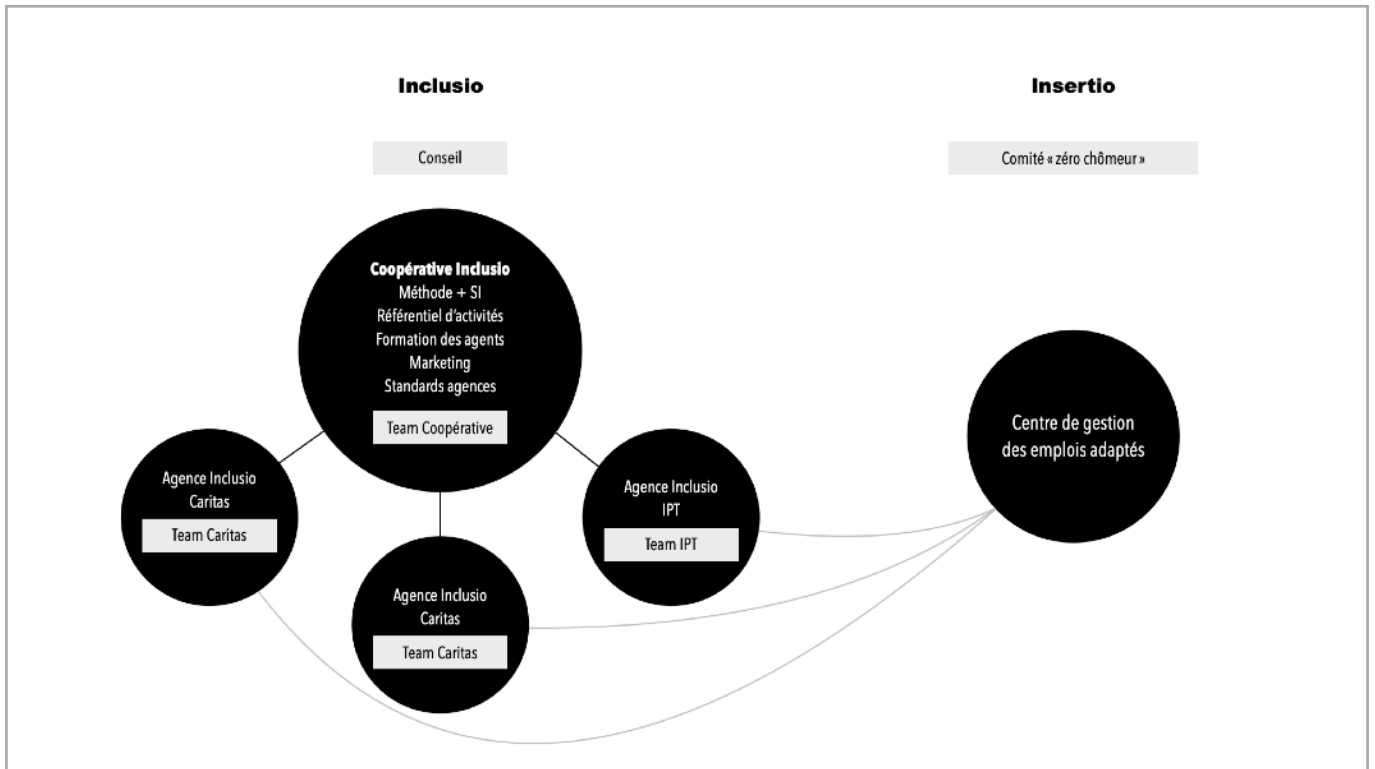
7.2. Organisation insertio

Comme les agences inclusio, les bureaux insertio seront gérés par les organisations participantes. Les fonctions remplies par la coopérative côté inclusio seront remplies par l'association cantons zéro chômeur de très longue durée côté insertio.

L'organisation doit être prête pour l'étape 2 de l'implémentation. D'ici là, le pilotage reste à l'association cantons zéro chômeur de très longue durée.

²⁵ Etabli par François Czech, membre du comité de Caritas Vaud.

L'organisation.



8. Facteurs de succès

Pour réussir l'implémentation, ne se contenter que de l'excellence.

8.1. Des collaboratrices et des collaborateurs très bien formés

La méthode inclusio s'inscrit dans un accompagnement - relevant du travail social - de l'employeur d'une part et de la candidate ou du candidat à l'emploi d'autre part. **Cet accompagnement ne peut être offert que par des professionnel.le.s qui en ont saisi les fondements et qui maîtrisent chacune des méthodes auxquels les services inclusio et insertio recourent.** A cet effet, le projet intègre des formations et des analyses de pratique.

Formations

Activité	Formation	Dispensée par
Documentation et appariement des offres et des demandes d'emploi	Méthode inclusio	Nathalie Gey (IRIS) Michel Cornut
Mise en relation	Méthode IOD	Collaborateur.rice.s formés chez Transfer
Référent de l'action de formation en situation de travail	Afest	Nathalie Gey (IRIS)

- **4 collaboratrices de 3 Caritas (Genève, Jura, Neuchâtel) et 1 collaboratrice de la Fondation Mode d'emploi (Vaud) ont suivi la formation inclusio.**
- **6 collaborateurs de 5 Caritas (Genève, Fribourg, Jura, Neuchâtel, Vaud) et 2 collaborateur.rice.s de la Fondation Mode d'emploi (Vaud) ont suivi la formation IOD.**
- **Aucun.e collaborateur.rice n'a encore suivi la formation de référent de l'Afest.**

Des sessions de formation peuvent être organisées à la demande des organisations participantes, pour leurs collaborateur.rice.s participant.e.s au projet.

Echanges et analyses de pratique

Conduite au plan romand, la phase d'expérimentation d'inclusio (voir implémentation) implique échanges et analyses de pratique des conseiller.ère.s inclusio. Une rencontre mensuelle doit être organisée, au cours de laquelle chacun.e présente les offres et demandes d'emploi documentées, fait état des difficultés éventuellement rencontrées, soumet son travail au regard (bienveillant) de ses collègues.

La convention conclue avec l'Association Transfer IOD prévoit la venue d'experts pour une analyse de pratique individualisée.

Les autres échanges et analyses de pratiques restent à organiser par les organisations participantes.

8.2. Des rôles clairement définis

Dans chaque Caritas : un responsable de l'implémentation

Inclusio

Chaque Caritas romande doit nommer un.e responsable « zéro chômeur » et lui donner - au sein de l'institution qui l'emploie - les pouvoirs et moyens de sa mission, à savoir le déploiement des services inclusio selon le scénario d'implémentation. Ce responsable est en principe désigné parmi les personnes qui ont été pressenties pour le projet, ont participé à la RAC et suivi les formations.

Une description du rôle de responsable de l'implémentation a été remis aux Caritas.

Insertio

Le déploiement du service insertio est en principe de la responsabilité de la direction de chaque organisation participante.

Un formulaire d'enregistrement des emplois adaptés potentiels a été proposé aux Caritas.

Pour les Caritas romandes : un.e coordinateur.rice de l'implémentation

Inclusio

Les Caritas doivent nommer un.e coordinateur.rice romand des responsables « zéro chômeur ». Egalement responsable du référentiel d'activités et administrateur du SI inclusio. Cette coordinatrice ou ce coordinateur est en principe désignée parmi les personnes qui ont été pressenties pour le projet, ont participé à la RAC et suivi les formations.

Une description du rôle de coordinateur.rice de l'implémentation a été remis aux Caritas.

Insertio

La coordination romande est assurée par le comité de l'association cantons zéro chômeur de très longue durée.

En 2023, un incubateur réactif ²⁶

Dans notre contexte, l'incubateur désigne **l'ensemble des ressources auxquels les responsables de l'implémentation peuvent faire appel**. A savoir :

- sur demande un soutien ponctuel de Michel Cornut,
- sur demande, l'institut de ressources en intervention sociale, pour les formations
- les experts de l'association Transfer IOD (se référer à la convention de collaboration)
- toute autre ressource que le comité de l'association jugerait pertinent de mettre à disposition, notamment sur demande de la coordinatrice ou du coordinateur.

8.3. Une gouvernance partagée et agile

Le comité de l'Association cantons zéro chômeur a choisi de fonctionner et de lancer le projet en mode sociocratique, autrement dit avec un partage de la gouvernance entre tous les acteurs impliqués. Cela nécessite

1. L'application du principe de subsidiarité²⁷
2. Une définition univoque des rôles de chacun.e
3. La mise à disposition des ressources et du soutien nécessaires.

Un organigramme holocratique avec définition des rôles est ouvert sur holaspirit.com utilisateur michel.cornut@zerochomeur.org - mot de passe 0Chomeur!

8.4. Une collaboration élargie

Entre les organisations participantes

Les Caritas romandes, la Fondation IPT et la Fondation Mode d'emploi collaborent à la réalisation du projet.

²⁶ Un incubateur d'entreprises est « une structure d'accompagnement de projets de création d'entreprise. L'incubateur peut apporter un appui en ce qui concerne l'hébergement, la formation, le conseil et le financement, lors des premières étapes de la vie de l'entreprise » Wikipedia.

²⁷ Le principe de subsidiarité propose qu'une autorité centrale ne puisse effectuer que les tâches qui ne peuvent pas être réalisées à l'échelon inférieur. Ce principe propose ainsi de renverser la délégation : ce n'est plus le dirigeant qui délègue à la base certaines décisions ou certains projets, mais le contraire. C'est lorsqu'une situation excède les compétences d'une entité qu'elle est transmise à un échelon hiérarchique supérieur. Ainsi, toute responsabilité doit être assumée par ceux qui sont confrontés à la problématique à résoudre. La responsabilité de la décision est ainsi mise au plus proche du terrain. <https://business.lesechos.fr/entrepreneurs/management/0602862900752-le-principe-de-subsidiarite-applique-au-management-335654.php>

Avec d'autres organisations

D'autres organisations peuvent être invitées à participer, telle que l'Agence TRT à Genève par exemple.

La direction de l'agence TRT a été rencontrée à deux reprises.

Avec des personnalités

La participation de personnalités prêtes à soutenir notre démarche est sans doute un facteur clé de succès.

Jean-Pierre Danthine, ex président de la BNS, a déjà été approché et s'est déclaré ouvert à nous soutenir.

8.5. Avant la reprise d'emploi, le règlement des 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 faciliter une reprise d'emploi sans un règlement préalable des dettes, lequel peut emprunter diverses voies²⁸ que nous ne développons pas ici.

Un rapport remis en 2021 aux directions des Caritas recense et compare les dispositifs de désendettement cantonaux

²⁸ Règlement amiable des dettes au sens de la Loi sur les Poursuites, éventuellement faillite personnelle.

Annexes

- 1. Inclusio. Présentation détaillée.**
- 2. Insertio. Présentation détaillée.**
- 3. Offre et demande d'emploi**
- 4. Bibliographie.**

Annexe 1

Plan A : inclusio

Présentation détaillée

1. Le but

Inclusio consiste, **à travers une offre de services inédite**, à inciter les employeurs à

- recruter les candidat.e.s sur la base de leur capacité d'effectuer le travail attendu,
- offrir aux candidats des opportunités de réadaptation et de formation en emploi,
- offrir aux candidats des emplois adaptés à leur disponibilité.

2. Les services inclusio

1. Accès libre à une base de données de candidat.e.s (profils expérimentiels).
2. Proposition de candidat.e.s
3. Mise en relation avec un.e candidat.e.
4. Support à l'intégration du nouvel employé ou de la nouvelle employée.
5. Médiation concernant la disponibilité.

Ces services reposent sur une nouvelle manière de documenter les offres et les demandes d'emploi d'une part, d'organiser l'entrée en service et l'intégration du nouvel employé ou de la nouvelle employée d'autre part : la méthode inclusio.

« Les politiques de formation ne suffisent pas. Leur corollaire sur le versant demande de travail consiste à accompagner les entreprises dans leur processus de recrutement ».

Alexandra Roulet, 2018

3. La méthode inclusio (ou : le modèle d'action)

3.1. Recruter les candidat.e.s selon leur capacité d'effectuer le travail attendu

Une seule catégorie : l'activité

Tout travail est constitué d'activités. Les énumérer permet de décrire le travail (attendu côté employeur / offert côté candidat.e) de la manière la plus factuelle, la plus concrète et la plus explicite possible - en laissant peu de place à l'interprétation, aux construits sociaux.

Les *listes d'activités*, à maîtriser pour l'exercice d'une profession ou maîtrisées par la candidate ou le candidat à un titre de capacité sont utilisées dans l'orientation et la formation professionnelles ainsi que dans la validation des acquis de l'expérience. Sur le site orientation.ch, le CFSO²⁹ décrit chacune des 677 professions reconnues en Suisse³⁰ à travers la liste des activités qui les constituent - généralement entre 15 et 25 activités. Le référentiel intercantonal romand sur les activités et les compétences et la base de données Plasta emploient également ces listes d'activités standardisées (voir ricrac.ch).

L'activité s'exprime par un verbe à l'infinitif, un objet et des modalités (sont donc signifiés le « quoi » et le « comment »). Par exemple : « *rédiger un courrier de réclamation auprès d'une administration sur un ordinateur* ».

D'aucuns appelleraient « tâche » ce que nous appelons ici l'activité. Il conviendrait alors de faire référence aux tâches *effectives*, « celles qui sont effectivement réalisées par l'opérateur, par son activité même »³¹ et non aux tâches *prescrites*.

²⁹ Centre suisse de services de la Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique.

³⁰ Etat au 24.01.2023. La liste fait l'objet de mises à jour qui sont automatiquement reportées dans le SI inclusio.

³¹ de Montmollin Maurice, 1997. Les ergonomes et les sociologues font la différence entre tâches prescrites et tâches effectives.

Côté offre, les activités à maîtriser

Principe

Lorsqu'une offre d'emploi fait référence à une profession reconnue, la liste officielle des activités constitutives de cette profession est utilisée. On garde tout ou partie des activités de la profession selon les indications de l'employeur.

Lorsque l'offre comprend des activités non référencées par orientation.ch (en principe parce qu'elles ne relèvent pas d'une profession reconnue en Suisse), deux cas de figure sont possibles :

- l'activité est trouvée dans le référentiel « maison » qui complète celui d'orientation.ch (il est constitué au fur et à mesure de la saisie de nouvelles offres ou de nouvelles demandes) ;
- l'activité doit être ajoutée audit référentiel, le SI veillant à ce que les doublons soient évités.

Activité de référence et déclinaison contextuelle

Orientation.ch décrit les activités liées à une profession, alors que les activités à maîtriser sont liées à un emploi, une entreprise, un contexte particulier. Un soignant est censé pouvoir soigner des « patients de tous âges », mais il peut répondre à l'offre d'emploi d'une institution qui n'accueille que des « patients âgés ». Le SI inclusio propose l'activité selon la liste officielle, mais permet d'en créer une *déclinaison propre à une offre d'emploi*.

La déclinaison est également utilisée ici pour ajouter aux activités des indications relatives aux *soft skills* (compétences douces) que requièrent les employeurs. Si un employeur requiert de l'autonomie par exemple, il ne se réfère généralement pas à une définition standardisée de cette compétence³², mais à son idée du comportement à travers lequel un.e employé.e démontrerait, selon lui, dans le poste au concours et au sein de l'entreprise, de l'autonomie. Un comportement étant compris, ici, comme une *succession d'activités*.

La déclinaison contextuelle n'est pas proposée par les chercheurs. Elle est ajoutée par l'auteur de ce livret. Elle s'appuie sur les tests de validation et sur la littérature³³.

Sources d'information

Trois sources peuvent être utilisées pour établir la liste des activités à maîtriser :

1. la description de poste éventuellement rédigée par l'employeur ;
2. un entretien semi-directif avec l'employeur (selon une grille faisant partie intégrante du guide pratique de la méthode) ;
3. l'observation *in situ*. **Celle-ci est à prévoir dans toute la mesure du possible**, pour mieux concrétiser et expliciter les indications de l'employeur³⁴, prendre en compte les tâches effectives et non les tâches prescrites.

³² « « Compétence » n'est pas un concept usuel en ergonomie (...). En ergonomie les compétences correspondent aux structures hypothétiques (...) qui permettent à l'opérateur de donner une signification pour l'action aux situations de travail (...). Les compétences sont donc décrites du point de vue de l'activité ». de Monmollin Maurice, 1997, p. 78

³³ « On ne peut parler d'analyse ergonomique du travail lorsque la tâche seule est prise en compte, pour comparer ses « exigences » avec les « caractéristiques et limites » des êtres humains, sans tenir compte de la diversité des situations de travail, ni de celle des activités réelles » de Montmollin Maurice, 1997, p. 31.

³⁴ « L'analyse du travail privilégie le terrain, car seules les méthodes d'analyse de terrain (field analysis) acceptent la richesse des situations complexes, ainsi que la richesse des activités des opérateurs pour poser et résoudre les problèmes rencontrés. » de Montmollin Maurice, 1997, p. 32.

« Il ne peut être question, d'un point de vue méthodologique, de chercher à identifier, hors activité, les composantes des compétences par interrogation directe de l'opérateur (et encore moins de sa hiérarchie)[...] les compétences sont inférées par l'ergonome à partir des résultats de l'analyse de l'activité ».

De Montmollin Maurice, 1997

Côté demande, les activités maîtrisées

Principe

Inclusio documente les demandes d'emploi en établissant la liste des activités maîtrisées par les candidat.e.s - que l'on appelle aussi *profil expérientiel*³⁵. Lorsque l'offre comprend des activités non référencées par orientation.ch (en principe parce qu'elle ne relève pas d'une profession reconnue en Suisse), deux cas de figure sont possibles :

- l'activité est trouvée dans le référentiel « maison » qui complète celui d'orientation.ch ;
- l'activité doit être ajoutée audit référentiel, le SI veillant à ce que les doublons soient évités.

Il n'est pas établi de liste de soft skills maîtrisées (il n'existe pas de définitions standardisées des soft skills et leur manifestation est inséparable du contexte de travail).

La méthode inclusio prend en compte non seulement les qualifications et les expériences professionnelles, mais aussi les expériences extraprofessionnelles issues de la vie quotidienne et d'activités informelles.

Source d'information

Une seule source d'information est utilisée : le récit de l'itinéraire personnel du candidat ou de la candidate, récit recueilli dans le cadre d'un entretien semi-directif (selon une grille faisant partie intégrante du guide pratique de la méthode).

Inclusio considère que les candidat.e.s ne revendiqueront pas la maîtrise d'activités qu'ils ne maîtrisent pas : ce serait prendre le risque de se retrouver en situation de devoir faire quelque chose qu'ils ne savent pas faire. Au surplus, la *mise en relation* (voir plus loin) permet de s'assurer de la lucidité de la candidate ou du candidat.

« Dignifier l'expérience, c'est toujours un peu dignifier ceux qui n'ont que l'expérience à faire valoir ; c'est dignifier ce qui est présumé sinon indigne du moins commun et donc sans grande valeur ».

Lochard Yves, 2007.

« On peut dire brièvement qu'un profil expérientiel se présente comme la visualisation d'un itinéraire personnel. »

Dumont, Saint-Pé, 1992.

³⁵ La méthode du *profil expérientiel* (activités maîtrisées) a été créée en 1990 en France.

Activités explicites et activités implicites

Inclusio comprend encore une liste de 24 *activités implicites*, ou *compétences*. Toutes les activités explicites sont rattachées à l'une ou l'autre de ces 24 activités implicites. Ainsi l'activité explicite « *enrouler des bigoudis, sécher les cheveux et recourir parfois à des appareils chauffants* », issue de la liste des activités de la profession de coiffeur.se, sera-t-elle rattachée à l'activité implicite (ou à la compétence) « *manipuler des petits outils selon une technique* » - une activité implicite (ou une compétence) que l'on retrouvera dans d'autres professions comme celle d'horloger.ère de production par exemple. L'activité implicite (ou compétence) est donc commune à plusieurs activités explicites. Sa description recourt à l'abstraction et à la généralisation, alors que celle de l'activité *explicite* est exprimée en termes concrets exclusivement.

Ce recours aux activités *implicites* permet d'identifier des possibilités de transferts, en réponse aux demandes des candidat.e.s à l'emploi qui souhaitent - ou se trouvent contraint.e.s de - changer de métier notamment. Ainsi un coiffeur peut-il découvrir que, comme lui, l'horloger de production doit être capable de « *manipuler des petits outils selon une technique* ». Elle peut alors s'intéresser à connaître les activités *explicites* de cette profession.

On trouvera en annexe la liste des 24 activités implicites.

La liste des activités implicites est la première tentative de construire un référentiel de compétences transversales à travers des ensembles d'activités maîtrisées. Elle est appelée à évoluer au cours de l'expérimentation de la méthode. On sera cependant très attentif à n'ajouter de nouvelles activités implicites qu'en cas de nécessité manifeste, unanimement reconnue. Enfin, toute correction d'une activité implicite vaut pour toutes les occurrences (offres ou demandes) dans lesquelles elle a été sélectionnée.

Vers un référentiel universel

Sous réserve de corrections ou de mises à jour, les activités explicites sont décrites une fois pour toutes, et rattachées à une activité implicite une fois pour toutes également. Ce qui revient à dire que, au fur et à mesure de la documentation de nouvelles offres ou de nouvelles demandes, se développe un référentiel d'activités toujours plus complet.

Activités implicites

1	Conseiller autrui dans une relation de service
2	Accompagner autrui dans une relation de service
3	Adopter des attitudes en conformité à une relation de service
4	Manipuler des ustensiles selon un art
5	Manipuler des petits outils selon une technique
6	Manipuler des grands outils selon une technique
7	Manipuler des petits éléments selon une technique
8	Manipuler des grands éléments selon une technique
9	Utiliser des machines simples pour fabriquer
10	Utiliser des machines complexes pour fabriquer
11	Utiliser des machines simples pour un service
12	Utiliser des machines complexes pour un service
13	Organiser ses tâches dans un objectif simple
14	Organiser ses tâches dans un objectif complexe
15	Organiser des tâches pour autrui
16	Contrôler l'application de normes simples
17	Contrôler l'application des normes complexes
18	Optimiser l'état de fonctionnement des équipements
19	Sélectionner des informations pertinentes pour réaliser une tâche simple
20	Sélectionner des informations pertinentes pour réaliser une tâche complexe
21	Rédiger des documents simples dans une relation de service
22	Rédiger des documents complexes dans une relation de service
23	Présenter oralement des éléments simples dans une relation de service
24	Présenter oralement des éléments complexes dans une relation de service

Définitions

Complexe	Qui se compose de plusieurs éléments devant être réunis et combinés
Simple	Qui se compose d'un seul ou d'un petit nombre d'éléments
Petit	Fait appel à la motricité fine (manuelle)
Grand	Fait appel à la force physique et ou mécanique

Les pondérations

Chaque activité explicite fait l'objet de pondérations propres à chaque offre et à chaque demande d'emploi. Ces pondérations interviennent dans l'appariement des demandes aux offres (voir plus loin).

Les échelles des pondérations pourront fait l'objet d'ajustements au cours de l'expérimentation de la méthode.

Pondération côté demande

Intérêt pour l'activité			
Note	Critère / définition		Appariement
1	« je n'aime pas le faire »	inappétence	Le SI présente un score avec et un score sans cette pondération
2	« je le fais »	neutre	
3	« j'aime le faire »	appétence	

Pondérations côté offre

Fréquence de l'activité dans le travail			
Note	Critère / définition		Appariement
1	Ponctuelle	~ chaque mois	Influence le score d'appariement
2	Régulière	~ chaque semaine	
3	Fréquente	~chaque jour	

voir encore page suivante

Effort requis pour acquérir la maîtrise de l'activité			
Note	Critère / définition	Exemple d'activité	Appariement
1	L'activité nécessite un effort d'apprentissage qui ne dépasse pas 3 jours et que l'on peut raisonnablement attendre de tout candidat et de tout employeur	Laver et ranger la vaisselle, débarrasser les bouteilles vides, nettoyer le comptoir, les tables et la salle	L'activité est considérée comme maîtrisée par le candidat en tous les cas
2	L'activité nécessite un effort d'apprentissage de plus de 3 jours. Mais une action de formation en situation de travail - de quelque durée que ce soit - permet de la maîtriser et l'employeur <ul style="list-style-type: none"> • accepterait d'organiser une telle formation si elle s'avérait nécessaire • serait en mesure de le faire <i>seul</i> 	Gérer l'agenda des réunions de travail et des lieux de rendez-vous	L'activité n'est considérée comme maîtrisée que si elle est recensée dans les activités maîtrisées par le candidat. Mais l'impact de cette non maîtrise varie selon la note.
3	L'activité nécessite un effort d'apprentissage de plus de 3 jours. Mais une action de formation en situation de travail permet de la maîtriser et l'employeur <ul style="list-style-type: none"> • accepterait d'organiser une telle formation si elle s'avérait nécessaire • serait en mesure de le faire <i>avec notre soutien</i> 		
4	Nécessite une formation courte qui ne peut être dispensée en situation de travail par l'employeur. Par exemple pour obtenir un permis de cariste. Mais l'employeur consentirait à ce que l'employé suive une telle formation si nécessaire.	Rédiger des dossiers, des rapports, des procès-verbaux ou de la correspondance, sur la base de notes, d'enregistrement en se référant si nécessaire aux directives et procédures internes.	
5	Nécessite une formation longue, en principe diplômante, qui ne peut être dispensée en situation de travail par l'employeur. Par exemple pour obtenir un diplôme d'éducateur. Mais l'employeur consentirait à ce que l'employé suive une telle formation si nécessaire.		
6	Nécessite un effort d'apprentissage de plus de 3 jours, effort auquel l'employeur ne consentirait pas (peu importe alors que cet effort soit de 4 ou 400 jours).		Pas d'appariement « clause guillotine »

L'appariement

Le matching, en français l'appariement, est l'opération consistant à **trier les demandes d'emploi selon un critère donné, pour former une paire** (une offre / une demande) - la meilleure paire possible³⁶. Cette opération est exécutée par le SI, automatiquement, à chaque nouvelle offre, ou chaque nouvelle demande, saisie.

A. Par défaut, l'appariement est opéré en cherchant la meilleure paire possible entre activités *explicites* à maîtriser et activités *explicites* maîtrisées. La meilleure paire possible n'étant pas celle présentant le moindre écart, mais *l'écart le plus facile à combler par les parties*. La pondération *effort* servant à calculer cet écart. Ainsi l'appariement opéré selon inclusio s'inscrit-il dans une approche systémique.

Sur demande de l'opérateur, la pondération *intérêt* peut également intervenir dans cet appariement.

B. L'appariement peut aussi être opéré, sur demande de l'opérateur, en cherchant la meilleure paire possible entre activités *implicites* à maîtriser et activités *implicites* maîtrisées, toujours en recherchant l'écart le plus facile à combler. Dans ce cas, toutes les pondérations interviennent.

Comme indiqué plus haut (voir « activités explicites et activités implicites »), l'appariement sur les activités implicites est utilisé lorsqu'une évolution professionnelle doit être envisagée. Le résultat de l'appariement sur les activités implicites est à considérer comme un « dégrossissage » qui nécessite encore une analyse approfondie de la part du conseiller ou de la conseillère inclusio. Au surplus, cet appariement n'est opératoire que si la base de données contient un nombre important d'offres d'emploi de divers domaines professionnels.

De l'appariement optimal ...

Il n'y a, en principe, pas d'appariement parfait ; l'appariement obtenu est optimal, certaines activités à maîtriser n'étant pas encore maîtrisées.

... à l'appariement complet

Une fois l'appariement optimal opéré, les parties - employeur et employé.e - peuvent convenir des dispositions à prendre en vue d'un appariement complet. Il s'agit alors de planifier les *actions de formation en situation de travail* permettant au candidat retenu de maîtriser toutes les activités à maîtriser.

« L'appariement consiste à « faire des paires » entre des individus, ou entre des individus et des ressources sociales, ces paires étant réalisées en tenant compte des informations personnalisées ou des préférences des deux côtés du dispositif. L'appariement peut concerner aussi bien des individus entre eux que des individus et des organisations ou des individus et une diversité de ressources économiques ou sociales, comme une formation, un logement, un traitement médical ou un emploi ».

Simioni Melchior et Steiner Philippe, 2022

³⁶ Nous nous référons à la théorie de l'appariement optimal. Lesnard Laurent et de Saint Pol Thibaut, 2006.

« Il s'agit de trouver pour chaque couple de séquences comment on peut transformer l'une en l'autre le plus facilement possible, c'est-à-dire, en termes mathématiques, pour le coût minimum ».

Laurent Lesnard et Thibaut de Saint Pol, 2006

Le défi de l'appariement - illustration

Chaque activité à maîtriser pour l'emploi de magasinier dans un supermarché est représentée par une lettre. De même que chaque activité maîtrisée par chacun.e des candidat.e.s. Le premier d'entre eux maîtrise 3 des 8 activités à maîtriser. Le deuxième 6 des 8 activités à maîtriser. Le troisième, 7 des 8 activités à maîtriser.



Si l'on tient compte de l'effort nécessaire (lettres bleues ci-dessous) à l'acquisition de la maîtrise de chacune des activités à maîtriser, on s'aperçoit qu'il sera plus facile de former le 2ème candidat, qui ne maîtrise que 6 activités sur 8.



Une fois les activités à maîtriser pondérées de l'effort de formation nécessaire à leur maîtrise, l'appariement optimal est la paire ACDFHKMO / AFHKMO, et non la paire ACDFHKMO / CDFHKMO. La deuxième candidate, qui maîtrise 6 activités sur 8, est celle qu'il convient de recommander à l'employeur.

La mise en relation

Le déclencheur

Inclusio implique la mise en relation des parties, de l'employeur et du candidat ou de la candidate

- avec lequel ou laquelle l'employeur a demandé à être mis en relation après consultation des candidatures publiées sur la plateforme inclusio (sous la forme du profil expérimentiel) ou
- proposé.e par la plateforme elle-même, à la demande de l'employeur - dans ce cas : le candidat ou la candidate la plus capable d'effectuer le travail attendu (selon la méthode d'appariement présentée plus haut).

Le processus

1. Lorsqu'un appariement est proposé par le SI, celui-ci est retenu ou non par le conseiller ou la conseillère inclusio. S'il est retenu, le candidat ou la candidate est convoquée à bref délai (en principe dans la journée) et la proposition d'emploi lui est soumise.
2. Si le candidat ou la candidate est intéressée, il y a mise en relation. Sinon, l'employeur en est informé.
3. La mise en relation intervient dans le cadre d'un entretien avec l'employeur, entretien auquel la candidate ou le candidat est préparé. Chaque point de convergence / de divergence entre offre et demande est examiné soigneusement - qu'il porte sur les activités (à maîtriser / maîtrisées) ou sur la disponibilité (attendue / offerte).
4. Lors de cette préparation, une attention particulière est apportée aux activités qui ont fait l'objet d'une description contextualisée. Le candidat connaît par avance les attentes particulières de l'employeur, notamment en matière de soft skills - traduites en activités.
5. Participent à l'entretien
 1. La candidate ou le candidat
 2. L'employeur ou son représentant
 3. Au moins une personne connaissant bien le travail (ce peut être l'employeur)
 4. La conseillère ou le conseiller inclusio.
 5. Dans toute la mesure du possible : de futurs éventuels collègues.
6. L'objet de l'entretien : les facteurs clés de succès dans l'accomplissement du travail.

Le guide pratique précise les modalités de l'entretien.

La mise en relation ne relève pas du champ de la recherche action menée avec les hautes écoles et n'est donc pas proposée par les chercheurs. Elle est ajoutée par l'auteur de ce livret, qui s'inspire de la méthode de l'intervention sur l'offre et la demande (méthode IOD) de l'association Transfér, laquelle substitue la mise en relation à l'entretien d'embauche classique. Pour autant, inclusio n'est pas labellisé IOD.

« Il apparaît donc légitime de considérer que l'entretien de recrutement est structuré notamment par des normes sociales, comme celles de consistance et d'internalité, qui risquent de disqualifier ceux qui sont le moins à même d'y satisfaire. Et ce d'autant plus que les "compétences sociales" prennent une importance particulière pour des postes de travail n'exigeant aucune qualification particulière. C'est en partant de ce type de constat que des équipes d'agents d'insertion² expérimentent un moyen possible de " contourner « cette sélectivité. Elles substituent à l'entretien habituel une forme " d'entretien à plusieurs ", appelé ici Entretien de Mise en Relation (EMR)»

Castra, Pascual, 2003

3.2. Offrir aux candidat.e.s des opportunités de réadaptation et de formation en emploi

La formation en situation de travail (afest)

Inclusio invite l'employeur à passer de l'appariement optimal à l'appariement complet, en organisant les *actions de formation en situation de travail* nécessaires pour que la candidate ou le candidat maîtrise les activités qu'elle ou il ne maîtrise pas encore. Soit une action de formation en situation de travail (afest) pour chaque activité encore à maîtriser.

L'afest comporte deux phases :

La *mise en situation*. L'activité non encore maîtrisée est confiée à l'apprenant par le formateur. Ce dernier ne dispose que de l'énoncé de l'activité. Il ne reçoit pas de consignes autres que les normes à respecter et les risques encourus. Il peut poser des questions, solliciter des informations. Il opère comme il l'entend, avec droit à l'erreur (autant que le contexte le permet).

La *réflexion*. Elle peut être assimilée à un debriefing. L'apprenant fait part au formateur des difficultés rencontrées, sollicite d'éventuels conseils. Il tire les enseignements de ce qui s'est passé, analyse les écarts entre les attendus et les réalisations, et favorise, explicite et consolide les apprentissages.

Les deux phases - mise en situation et réflexion - sont répétées autant de fois que nécessaire. La formation en situation de travail se différencie ainsi de l'alternance qui dissocie formation théorique et mise en application pratique des enseignements. Loin de l'approche descendante, formelle et scolaire de certaines formations, elle est généralement plus porteuse de sens pour l'apprenant.

Inclusio comprend le soutien de l'employeur dans cette démarche, par la mise à disposition d'un *réfèrent.e de la formation en situation de travail*.

L'Afest est suggérée par les chercheurs mais, pour autant, elle n'entraîne pas dans le champ de la recherche. Elle est donc ajoutée par l'auteur de ce livret. L'IRIS a donné son accord pour assurer la formation des référents inclusio.

« 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. 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 ».

Denis Castra, 2003

2.3. Offrir aux candidat.e.s des emplois adaptés à leur disponibilité

La disponibilité : objet de négociation

Inclusio ne fait pas intervenir la disponibilité attendue, respectivement la disponibilité offerte, dans l'appariement des offres et des demandes d'emploi. On considère en effet que l'employeur a intérêt à découvrir le profil expérientiel d'une candidate ou d'un candidat même si sa disponibilité n'est pas exactement celle qu'il attend. Et inversement. Le SI inclusio met en évidence les écarts relevant de la disponibilité et permet de déterminer facilement quels seraient les objets de négociation entre les parties. Les agents inclusio peuvent alors suggérer des solutions de compromis.

Il s'agit de demander à chaque partie ce qui est indispensable pour elle, en termes de durée et d'horaire de travail. Puis de demander à l'autre partie si elle peut l'accorder.

Les données « disponibilité » recueillies

Côté offre

1. La **disponibilité** requise
 1. Embauche dès le : (date)
 2. Au taux de : (%) = N heures par semaine
 3. Horaires possibles : (grille horaire)
 4. Nécessité de disposer d'un véhicule : oui / non
 5. Télétravail : oui / non

Côté demande

2. La **disponibilité** offerte
 1. Disponible dès le : (date)
 2. Peut s'engager sur durée et horaire de travail : oui / non
 3. Si oui : au taux de : (%) = N heures par semaine
 4. Si oui : horaires possibles : (grille horaire)
 5. Temps de déplacement entre domicile et lieu de travail
max. admis (nbre d'heures / de minutes)
 6. Permis de conduire : oui / non
 7. Dispose d'un véhicule : oui / non
 8. Peut télétravailler, connexion internet : oui / non

La liste des données recueillies a été validée par le comité d'experts issu des équipes des organisations participant au projet.

Salaire

Le salaire offert par l'employeur et le salaire attendu par la candidate ou le candidat peuvent également être saisis dans le SI inclusio. Ces données ne sont cependant pas prises en compte dans l'appariement.

L'ajout du salaire a été souhaité par le comité d'experts collaborateurs.rices des organisations participant au projet. Ce livret n'émet pas de recommandation quand à la manière de le prendre en considération.

3. Le dispositif

requis pour implémenter la méthode sur le marché de l'emploi

Le dispositif inclusio est une plateforme de rencontres à la fois virtuel et physique entre employeurs et candidat.e.s à l'emploi appliquant ... la méthode inclusio. Cette plateforme offre cinq services aux employeurs :

1. Accès à une base de données de candidat.e.s à l'emploi

- La plateforme documente les demandes d'emploi en établissant les profils expérientiels des candidat.e.s (plus il y a de candidat.e.s plus la plateforme est crédible).
- Elle publie ces profils et se tient à disposition des employeurs pour les mettre en relation avec un.e candidat.e qui les intéresse.

2. Proposition d'un.e candidat.e

- La plateforme documente les offres d'emploi en établissant la liste des activités à maîtriser, constitutives du travail à effectuer dans le cadre de l'emploi mis au concours.
- A chaque offre confiée, la plateforme apparie immédiatement les demandes en stock ; à chaque demande confiée, les offres en stock.
- Si l'employeur le souhaite, la plateforme est ainsi en mesure de proposer elle-même un.e candidat.e. A cet effet, elle documente l'offre d'emploi.
- Elle propose un.e candidat.e lorsque l'écart à combler peut être comblé par les parties au prix d'un effort raisonnable³⁷ - un score plancher étant défini.
- Garantit à l'employeur que la candidate ou le candidat qu'elle lui présente - de tous les candidat.e.s inscrits auprès d'elle - est la plus capable, ou le plus capable, d'effectuer le travail. Et cela indépendamment de toute autre considération (âge, origine, diplômes, situation, etc.).

3. Mise en relation

- Que ce soit suite à un choix opéré par l'employeur ou à une proposition de candidat.e. faite par la plateforme, cette dernière met en relation employeur et candidat.e à l'emploi

4. Support à la formation - référent de l'action de formation en situation de travail

- La plateforme offre encore, pour passer d'un appariement optimal à un appariement complet, un soutien pédagogique assuré par un référent de l'action de formation en situation de travail. Ceci pour faciliter la mise sur pied d'une formation pour chaque activité encore à maîtriser.

5. Médiation autour de la disponibilité

La plateforme aide les parties à trouver une solution de compromis concernant la durée et l'horaire de travail.

³⁷ L'effort est raisonnable s'il est moindre que celui auquel l'employeur doit consentir si le poste demeure vacant.

NB Un employeur peut documenter une offre d'emploi en dressant la liste des activités à maîtriser. Il ne lui est guère possible en revanche de documenter les candidatures reçues en dressant lui-même la liste des activités maîtrisées par chacun.e des candidat.e.s ... Pour autant, l'employeur se montrerait sans doute intéressé par ces profils expérimentiels, si ceux-ci lui étaient fournis. Même dans l'hypothèse où il n'aurait pas lui-même recensé les activités à maîtriser, constitutives de l'emploi qu'il met au concours, il pourrait sans doute déterminer quelles candidatures lui paraissent les plus pertinentes. Et pourrait être intéressé à entrer en relation avec des candidat.e.s qui ne correspondent peut-être pas au profil sociobiométrique de la candidate ou du candidat idéal.e selon ses représentations, mais qui, pour autant, sont capables d'effectuer le travail attendu. Tel est, au demeurant, le pari d'inclusio.

Public cible

Peut fréquenter la plateforme :

- Tout employeur offrant des emplois en Suisse Romande* ;
- Toute candidate et tout candidat à l'emploi domicilié en Suisse Romande* ;

* sous réserve de la participation de toutes les Caritas romandes.

Les personnes sans emploi y accèdent gratuitement.

Les ressources

Les ressources nécessaires au dispositif décrit sont les suivantes :

1. Des agent.e.s formés à l'accompagnement des employeurs et des candidat.e.s.

Chaque Caritas a eu la possibilité de former un ou plusieurs agent.e.s. Trois d'entre elles ont formé 4 agents.

2. Un système d'information qui
 1. facilite la documentation des offres et des demandes (saisie automatisée des activités sur la base d'un référentiel) ;
 2. offre aux employeurs un accès - en ligne - aux demandes documentées à travers les activités maîtrisées par les candidat.e.s ;
 3. apparie toute nouvelle demande aux offres, toute nouvelle offre aux demandes, et alerte l'agent.e compétent.e de tout appariement atteignant un score minimal donné (en vue d'une mise en relation) ;
 4. met en évidence l'écart éventuel entre disponibilité attendue et disponibilité offerte.

Ce système sera livré au plus tard le 28 février 2023.

3. Les supports - logistique, administration, marketing - nécessaires pour créer une agence faisant office d'arène d'appariement et inciter employeurs et demandeurs d'emploi à y entrer.

Les Caritas romandes disposent, en principe, de telles ressources.

Les plus values

Pour l'employeur

1. L'employeur est accompagné dans la documentation de son offre ; il est incité à être plus concret et plus explicite qu'il ne l'est généralement. De ce fait, les candidat.e.s à l'emploi peuvent se faire une idée beaucoup plus précise de l'emploi offert et partant ne pas postuler inutilement. L'employeur reçoit moins de candidatures non pertinentes.
2. Il reçoit des candidatures documentées non seulement pour lui, mais pour tous les employeurs fréquentant la même arène d'appariement. Partant, ces candidatures peuvent être mieux documentées qu'elles ne le sont généralement par un expert garant de la méthode.
3. L'employeur découvre tout ce que la candidate ou le candidat sait faire. Il peut être intéressé par ses compétences pour d'autres activités dans l'entreprise. Une entre-définition de l'offre et de la demande est rendue possible.

Pour la candidate ou le candidat

1. La candidate ou le candidat établit son profil expérientiel. Il prend conscience de tout ce qu'il sait faire ; ses compétences sont reconnues. Les employeurs peuvent se représenter ce qu'il a à offrir.
2. Il ou elle peut se prononcer sur les offres qui lui sont soumises. Etre vraiment volontaire, ou pas, pour un emploi donné.
3. Il ou elle reçoit des propositions d'emploi sur la base de sa capacité à effectuer le travail attendu et, si il ou elle le souhaite, en tenant compte de ses intérêts.

Une méthode en construction

Les professionnels appliquant la méthode sont appelés à perfectionner la méthode au gré de leurs expériences. Il est donc recommandé de désigner un.e référent.e de la méthode, qui recueillera et mettra en discussion, avant de les adopter, les propositions d'amélioration.

Annexe 2

Plan B : insertio

Présentation détaillée

1. Le but

Insertio intervient pour les candidates et candidats à l'emploi qui, en dépit d'inclusio, seraient restés sur la scène pendant plus de 3 mois³⁸.

On considère généralement que la situation familiale ou de santé, à l'origine de la disponibilité insuffisante sur le marché de l'emploi, sont des « freins à l'emploi » qu'il conviendrait de lever . avant la recherche d'un emploi ... Nous partons d'un postulat inverse, contre-intuitif : la privation d'emploi porte à conséquences, elle réduit le lien social et la solvabilité, elle porte atteinte à la santé physique et psychique. La demande d'emploi peut dès lors être comprise, et reconnue, comme une demande de dignité et de lien social ainsi que de solvabilité. De ce point de vue, lever les freins à l'emploi ne paraît guère possible sans ... emploi.

La méthode s'inspire

- des emplois adaptés de l'assurance-invalidité (par exemple : Fondation PRO, Genève). « Les rentiers AI peuvent travailler en entreprise à un salaire correspondant à leur rendement. Ils peuvent aussi travailler dans un atelier protégé - une structure subventionnée permettant de travailler à son rythme, dans le cadre d'activités adaptées aux limitations de chacun et avec un salaire correspondant au rendement » (source : office AI).
- de la méthode IPS (individual placement and support) développée aux Etats-Unis dès 1993, qui s'adresse aux personnes atteintes d'un handicap physique ou psychique, fondé sur le principe de « l'emploi d'abord » (working first). IPS est déjà connu et appliqué par certains programmes de l'AI en Suisse.
- de l'expérimentation Territoires zéro chômeur de longue durée en France - désormais présente sur 35 territoires de 25 départements. Celle-ci consiste à offrir aux chômeurs de longue durée un emploi tenant compte de ce qu'ils peuvent faire et de ce qu'ils savent faire, un emploi payé au SMIC, en lieu et place de l'assistance.

Le plan B insertio ne faisait pas partie du périmètre de la recherche action. Il a cependant été pris en compte dans le cahier des charges du SI.

³⁸ Ce délai par défaut peut être modifié ou encore personnalisé - adapté à chaque candidat.e.

« 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 ».

Denis Castra, 2003

2. La méthode (ou : le modèle d'action)

Inclusio, avec d'autres employeurs

La méthode est celle d'inclusio. Insertio sollicitant et payant des employeurs pour faire - à titre subsidiaire et transitoire - ce qu'il n'aura pas été possible de faire dans le cadre d'inclusio. Ces derniers sont appelés à proposer des emplois adaptés aux

- aux activités maîtrisées par les candidat.e.s
- à leurs besoins de formation - en vue d'actions de formation en situation de travail
- à leur disponibilité.

Insertio précise les objets et conditions de cette adaptation.

L'adaptation, ou le design sans obstacles

Lorsqu'il ne s'avère pas possible de faire autrement, il s'agit d'adapter le **travail attendu lui-même** aux possibilités de la candidate ou du candidat.

Le principe est le même que celui que l'on connaît dans le domaine du handicap. De même que l'employabilité en effet, 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. Sur le marché de l'emploi comme dans l'environnement en général, les obstacles ne procèdent en principe pas de la nature, mais de la culture : ils sont construits, et empêchent des personnes employables d'être employées. Des exigences trop élevées concernant la disponibilité par exemple constituent, pour certaines personnes, un obstacle insurmontable. Insertio consiste à supprimer cet obstacle. On parle aussi de « design sans obstacle »³⁹. Il est en principe moins coûteux pour la société de lever des obstacles que de supporter les conséquences de leur existence.

³⁹ Le design sans obstacle (également appelé design accessible) vise à supprimer tout obstacle entre les utilisateurs et les produits lors de l'utilisation des produits en question. Ce type de design est mis en œuvre pour créer des expériences transparentes et accessibles. Contrairement au design universel, le design sans obstacle ne s'adresse pas à tout le monde. Il cible spécifiquement les personnes qui ont des difficultés avec les systèmes existants et fournit des solutions spécialisées pour contourner les problèmes. Sarvani Nadiminti, 2021, <https://99designs.fr/blog/conseils-design/design-universel>

Adaptation aux activités maîtrises par les candidat.e.s

L'emploi doit être principalement constitué d'activités que la candidate ou le candidat maîtrise (selon son profil expérimentiel).

Adaptation aux besoins de formation

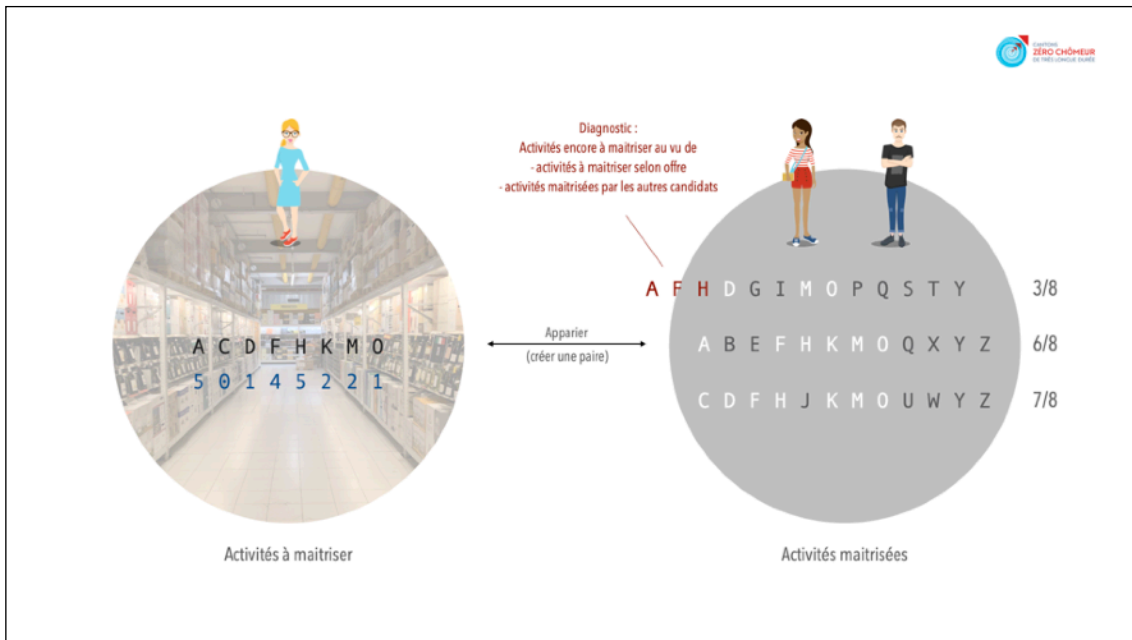
Lorsqu'une candidate ou un candidat à l'emploi reste sur la scène, le SI inclusio établit ce que nous appelons un diagnostic : la liste des activités que la candidate ou le candidat aurait dû maîtriser pour avoir les mêmes chances que la candidate ou le candidat qui a obtenu le meilleur score. En d'autres termes, des objectifs de formation sont proposés sur la base de l'historique des appariements opérés jusque-là.

L'emploi doit être adapté en ce sens qu'il comprend une partie au moins des activités encore à maîtriser - la plus grande partie possible.

L'employeur est appelé à organiser, pour chaque activité encore à maîtriser, une action de formation en situation de travail, selon le modèle déjà présenté. La candidate ou le candidat reste cependant sur la scène, et son profil est incrémenté au fur et à mesure de ses apprentissages, jusqu'à ce qu'un employeur s'intéresse à elle ou lui.

Le diagnostic fondé sur l'historique des tentatives d'appariement est ajoutée par l'auteur de ce livret sur proposition de Liip. Elle n'est pas proposée par les chercheurs.

Adaptation aux besoins de formation - illustration



Le premier candidat, qui ne maîtrise de 3 activités sur les 8 à maîtriser doit acquérir A, F et H pour avoir les mêmes chances que la candidate qui a été retenue selon le principe de l'écart le plus facile à combler.

Adaptation à la disponibilité

L'adaptation à la disponibilité porte sur la durée et les horaires de travail ainsi que sur le rythme de travail (ou rendement attendu).

Demande	Objet d'adaptation	Niveau d'adaptation (exemples)		
		Légère	Moyenne	Lourde
Disponibilité temps <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
Rendement personnel <i>A quel rythme pouvez-vous le faire ?</i>	3. Rendement attendu	Réduit seulement pendant une période d'adaptation	Réduit durablement	Aléatoire (aucune attente)

Fixation du salaire

Principe

Le salaire est fixé selon les normes applicables. Deux dérogations à ces normes peuvent toutefois être admises dans les limites prévues par la loi ou les conventions collectives de travail :

1. En cas d'adaptation importante (plusieurs adaptations moyennes, ou une adaptation lourde) : l'emploi permet d'exercer une activité choisie, à temps et horaire choisis, voire de se présenter quand l'état physique ou psychique le permet ; 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 adapté 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 : l'emploi ne comporte aucune exigence de rendement ; 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 adapté peut demander en tout temps une réévaluation de son rendement.

Etablissement du salaire

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		

Autres règles régissant l'emploi adapté

1. Dans la règle, 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 sur le marché, l'employé exerçant un emploi adapté 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 est garanti pendant 6 mois. Les cas de faute grave sont réservés.
3. L'employeur qui résilie le contrat sans motif valable ne peut plus proposer d'emploi adapté pendant un an.
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 règle, revenir sur la scène et s'il y a lieu, bénéficier d'un nouvel appel à offre d'emploi adapté ; si en revanche sa période de cotisation est suffisante, il s'inscrira en qualité de demandeur d'emploi auprès d'un ORP et s'adressera à une caisse de chômage pour être indemnisé.
5. L'employé qui résilie le contrat peut revenir sur la scène et s'il y a lieu, bénéficier d'un nouvel appel à offre d'emploi adapté.

Indemnisation de l'employeur

L'indemnisation de l'employeur repose sur l'activation de la dépense passive du chômage supportée par les régimes cantonaux d'aide sociale. Ces derniers doivent être amenés à comprendre leur intérêt à financer l'emploi adapté plutôt que l'assistance : si l'emploi adapté est plus cher dans un premier temps, il suffit qu'il favorise le retour à l'emploi ordinaire d'un bénéficiaire sur dix pour que l'opération soit rentable.

Un projet de simulateur a été remis aux Caritas romandes.

L'emploi adapté favorise 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 adapté participe d'une amélioration de l'état de santé et d'une réduction des coûts des soins médico-pharmaceutiques⁴⁰.

Pour que les coûts de l'emploi adapté puissent être pris en charge par l'aide sociale, la loi cantonale sur l'action sociale doit être modifiée. Cela concerne, en principe, les cantons de Fribourg, Neuchâtel, Valais et Vaud⁴¹. Les Caritas Romandes proposent à tous les cantons romands de devenir, à terme, un *canton zéro chômeur de très longue durée*.

L'ampleur et les modalités de l'indemnisation dépendent de la nature des employeurs. Elles ne peuvent pas être les mêmes pour une grande entreprise, qui entrera en matière sur des adaptations légères voire moyennes que pour une PME « à but d'emploi » qui s'efforcera d'accepter des adaptations lourdes.

Nous préconisons ici

- pour les entreprises ordinaires sur le marché qui rejoindraient le réseau : durant 3 à 6 mois, une indemnisation forfaitaire correspondant à 50% du salaire et des charges sociales d'un salaire moyen dans les branches et professions les plus fréquemment concernées, soit CHF 3'000 / mois.
- pour les entreprises de l'économie sociale et solidaire dont le but est l'emploi de personnes en difficulté sur le marché de l'emploi pour quelque raison que ce soit : durant 12 mois renouvelables, indemnisation correspondant à 100% du salaire et des charges sociales. Lesdites entreprises finançant elles-mêmes l'encadrement et l'équipement.

Le montant facturé au régime social cantonal compétent est majoré d'une quote part servant à financer le CGEA, en charge de l'indemnisation.

Une présentation du concept a déjà eu lieu auprès de Conseillères ou Conseillers d'Etat des cantons de Genève, Neuchâtel et Jura.

⁴⁰ Voir à ce sujet : Le chômage en Suisse : quatre vérités pour un défi, Caritas, 2020.

⁴¹ 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.

3. Le dispositif

Un réseau, un centre de gestion

Le dispositif insertio est constitué de

- un réseau d'employeurs partenaires proposant des emplois adaptés aux candidat.e.s (REP)
- un bureau ou centre de gestion de ces emplois (CGEA) dans chaque canton.

Le réseau d'employeurs partenaires (REP)

Tout employeur intéressé peut répondre à un appel à offres d'emploi adapté et prétendre à une indemnisation. Il peut s'agir d'une entreprise industrielle ou commerciale, d'une institution d'intérêt public, d'une commune, par exemple.

Si nécessaire, il est fait appel aux quelque 370 entreprises de l'économie sociale et solidaire, dont certaines sont des « entreprises à but d'emploi »⁴².

Le centre de gestion des emplois adaptés (CGEA)

Le CGEA :

- constitue et entretient le REP ;
- organise un partage d'expériences et de bonnes pratiques entre ses membres.
- délivre à ses membres un label « zéro chômeur de très longue durée ».
- lance les appels à offres d'emploi auprès de ce réseau ;
- sélectionne l'offre la plus pertinente ;
- établit les coûts de l'emploi adapté et les facture en tout ou partie, selon les règles, à l'autorité cantonale compétente
- indemnise l'employeur
- met à disposition un ou plusieurs référent(s) de l'Afest⁴³.

La forme juridique

Un CGEA devra exister dans chaque canton ; il est mis sur pied par la Caritas cantonale, qui décide s'il a une personnalité juridique propre.

⁴² Il existe dans la plupart des cantons une chambre de l'économie sociale et solidaire. Caritas Genève et Caritas Jura en font partie.

⁴³ La mise à disposition de référents Afest est une tâche de la scène et du CGEA.

Public cible

Peut bénéficier d'un emploi adapté et partant des prestations du REP et du CGEA, les candidat.e.s à l'emploi

- domiciliés dans un canton ayant accepté l'activation de la dépense passive du chômage qu'il supporte, et
- restés sur la scène plus de 3 mois, et
- au bénéfice de l'aide sociale.

D'éventuelles dispositions plus restrictives imposées par une autorité cantonale de l'aide sociale sont réservées telle qu'une durée de chômage minimale.

Les ressources

1. Des agent.e.s formés à l'accompagnement des employeurs et des candidat.e.s, maîtrisant les outils de définition des adaptations nécessaires.
2. Un système d'information (idem que inclusio) qui établit le diagnostic = objectifs de formation.

Ce système sera livré au plus tard le 31 janvier 2023.

3. Un réseau d'employeurs partenaires - y compris des entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS)* - disposés à accueillir - moyennant le soutien prévu - des candidat.e.s en vue de leur formation.

Certaines Caritas romandes travaillent déjà régulièrement avec un réseau d'employeurs. La Fondation IPT, qui a participé à la recherche action, revendique un réseau de 15'000 entreprises partenaires en Suisse romande. La Fondation Mode d'emploi, qui a également participé à la recherche action, revendique un réseau de 1'878 entreprises partenaires dans le canton de Vaud. Un label « zéro chômeur » doit également être créé.

Plusieurs cantons ont une chambre de l'économie sociale et solidaire participant du réseau ESS ; environ 370 entreprises en sont membres. Caritas Genève et Caritas Jura en sont membres.

4. Les supports - logistique, administration, marketing - nécessaires pour créer une instance capable de
 1. constituer et entretenir le réseau d'employeurs et
 2. lancer, au sein de celui-ci, des appels à offre d'emploi adaptés à la disponibilité des candidat.e.s.

Les Caritas romandes disposent, en principe, de telles ressources.

*Le dispositif exploite le potentiel des entreprises sociales (dans la transition écologique notamment) et peut faire appel à celles des Caritas romandes.

Annexe 3

Offre et demande d'emploi

Offre d'emploi

De [Raison sociale employeur]
 Représenté par M./Mme [Prénom, NOM représentant de l'employeur]
 Déposée le [Date]
 Au près de [Organisation]

1. Coordonnées de l'entreprise ou de l'institution

Raison sociale	
Site web	
Domaine d'activité	
Type	<input type="checkbox"/> Micro (1-9) <input type="checkbox"/> Petite (10-49) <input type="checkbox"/> Moyenne (50-249) <input type="checkbox"/> Grande (>249) Sociale subventionnée : oui <input type="checkbox"/> non <input type="checkbox"/>
Prénom représentant	
Nom représentant	
Fonction	
Rue 1	
Rue 2	
NPA	
Localité	
Tél	
Email	

2. Offre d'emploi

Contrat	<input type="checkbox"/> CDD <input type="checkbox"/> CDI ; échéance CDI (date)	
Disponibilité requise	Embauche dès le : (date)	
	Au taux de : (%) = N heures par semaine	
	Horaires	
Le taux peut faire l'objet d'une négociation	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non	
Remarques		
Les horaires peuvent faire l'objet d'aménagement	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non	
Remarques		
Doit posséder un véhicule	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non	
Télétravail	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non	
Casier judiciaire demandé	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non	
Autres indications importantes		

Les activités à maîtriser pour l'exercice de cet emploi sont mentionnées à l'annexe 1. Activités à maîtriser.

3. Autorisation

[Raison sociale employeur] autorise [Organisation] à

- a. Enregistrer la présente offre sur la base de données inclusio.ch.
- b. Conserver l'offre d'emploi pendant 5 ans après qu'elle a été retirée en raison d'une prise d'emploi ou pour quelque autre raison que ce soit. Cette conservation intervient à des fins statistiques et n'implique en aucun cas la communication de données personnelles à des tiers.
- c. Publier la présente offre sur la base de données inclusio.ch oui non

La publication mentionne le titre du poste ainsi que les activités à maîtriser. Elle ne permet pas une prise de contact directe avec l'employeur par un.e candidat.e.

4. Engagements

[Raison sociale employeur]

- a. Certifie que les données de la présente offre et de ses annexes sont exactes.
- b. S'engage à informer [Organisation] tout changement nécessitant une mise à jour de son offre d'emploi
- c. S'engage à informer [Organisation] lorsque l'emploi est pourvu.
- d. S'engage à informer [Organisation] de tout retrait de son offre d'emploi pour quelque raison que ce soit

La collaboration de [Raison sociale employeur] est requise pour éviter qu'elle ou il ne soit inutilement contacté.e par [Organisation] en vue de la mise en relation avec un.e candidate.

Fait à (lieu)....., le (date).....

Signature :

Annexes faisant partie intégrante de la présente demande :

- 1. Liste des activités à maîtriser
- 2. Disponibilité requise

Demande d'emploi

De M./Mme [Prénom, NOM]

Déposée le [Date]

Après de [Organisation]

1. Coordonnées de la candidate ou du candidat

Nom	
Prénom	
Rue 1	
Rue 2	
NPA	
Localité	
Tél	
Email	
Date de naissance	

2. Autres données requises pour la conclusion d'un contrat de travail

Nationalité	
Si étranger : permis	<input type="checkbox"/> L <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> G <input type="checkbox"/> F réfugié <input type="checkbox"/> B réfugié <input type="checkbox"/> F admis provisoire <input type="checkbox"/> N <input type="checkbox"/> S Date d'échéance :
Langues parlées, niveau	

3. Emploi recherché

La candidate ou le candidat cherche d'un emploi correspondant <ol style="list-style-type: none"> a. Aux activités qu'elle ou il maîtrise : voir annexe 1. Profil Expérientiel. b. A sa disponibilité : voir annexe 2. Disponibilité.
Dans le domaine suivant :
Facultatif : pour un salaire mensuel brut à 100% d'au moins CHF

L'intérêt pour chacune des activités que la candidate ou le candidat maîtrise doit être pris en compte dans toute la mesure du possible.	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non
La candidate ou le candidat est prêt.e à négocier avec un employeur la durée et les horaires de travail.	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non

4. Autorisation

La candidate ou le candidat autorise [Organisation] à

- Recueillir et publier, sur la base de données inclusio.ch, sous forme anonyme (sans mention de ses coordonnées ou de ses autres données personnelles), les activités qu'elle ou il maîtrise (annexe 1) ainsi que les éléments relatifs à sa disponibilité (annexe 2).
- Conserver la demande d'emploi pendant 5 ans après qu'elle a été retirée en raison d'une prise d'emploi ou pour quelque autre raison que ce soit. Cette conservation intervient à des fins statistiques et n'implique en aucun cas la communication de données personnelles à des tiers.

Les employeurs peuvent consulter la demande d'emploi (candidature) et, en cas d'intérêt, demander à [organisation] à être mis en relation avec la candidate ou le candidat. Aucune autre communication de données personnelles n'est autorisée.

5. Engagements

La candidate ou le candidat

- Certifie que les données de la présente demande et de ses annexes sont exactes.
- S'engage à informer [Organisation] tout changement nécessitant une mise à jour de sa demande d'emploi
- S'engage à informer [Organisation] de toute prise d'emploi
- S'engage à informer [Organisation] de tout retrait de sa demande d'emploi pour quelque raison que ce soit

La collaboration de la candidate ou du candidat est requise pour éviter qu'elle ou il ne soit contacté.e par un employeur en vue d'un entretien alors qu'elle ou il est déjà en emploi par exemple.

Fait à (lieu)....., le (date).....

Signature :

Annexes faisant partie intégrante de la présente demande :

- Liste des activités maîtrisées – profil expérientiel
- Disponibilité

Annexe 4

Bibliographie

- Castel Robert, La métamorphose de la question sociale, une chronique du salariat, Fayard, 1995
- Castra Denis, L'insertion professionnelle des publics précaires, Presses Universitaires de France, Paris, 2003
- Castra Denis, Pascual A., L'insertion professionnelle des publics précaires : une alternative au recrutement concurrentiel, *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 2003, 53, (3-4), 167-178
- De Montmollin Maurice, Vocabulaire de l'ergonomie, Octares, 1997
- Dumont Jean-Luc et Saint-Pé Marie-Claude, Méthode du profil expérientiel, Far éditions, 1992
- Knoepfel Peter, Analyse et pilotage des politiques publiques, Presses de l'Université du Québec, 2015
- Le Boterf Guy, Développer et mettre en oeuvre la compétence, Eyrolles, 2018.
- Lesnard Laurent et de Saint Pol Thibaut, Introduction aux méthodes d'appariement optimal (Optimal Matching Analysis), *Bulletin de méthodologie sociologique*, 2006
- Lochard Yves, L'avènement des savoirs expérientiels, *La Revue de l'Ires*, No 55, 2007/3.
- Marchal Emmanuelle, Les embarras des recruteurs, Hess, 2015
- Paugam Serge, La disqualification sociale, Presses Universitaires de France, 2016
- Roulet Alexandra, Améliorer les appariements sur le marché du travail, SciencesPo, 2018
- Rosa Hartmut, Accélération, une critique sociale du temps, La Découverte, 2013.
- Secrétariat d'Etat à l'économie, Rapport sur le chômage de longue durée, Berne, 2018
- Simioni Melchior et Steiner Phlippe, Comment ça matche, une sociologie de l'appariement, SciencesPo, Paris, 2022
- Wintrebert Raphaël, Personne n'est inemployable, reconsidérer la démarche d'INSERTION sociale et professionnelle, *Le Monde*, 26 avril 2010
- Zaki Myret, Désinformation économique, Favre, 2022