

---

RAPPORT FINAL – 16.01.2026

---

# **Programme d'impulsion**

visant à réinsérer les demandeurs d'emploi  
difficiles à placer, en particulier les  
chômeurs seniors

## **Synthèse des évaluations**

Réalisé sur mandat du Secrétariat d'État à l'économie  
(SECO)

# Impressum

## Mode de citation recommandé

Auteur : Ecoplan  
Titre: Programme d'impulsion  
visant à réinsérer les demandeurs d'emploi difficiles à placer, en particulier les chômeurs seniors  
Sous-titre : Synthèse des évaluations  
Mandat : Secrétariat d'État à l'économie SECO  
Lieu : Beme  
Date : 16.01.20266

## Mandant SECO

Selina Furgler  
Sara Winter

## Équipe de projet Ecoplan

Fabienne Liechti  
Aline Kreis  
Michael Marti

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

## **ECOPLAN AG**

Forschung und Beratung  
in Wirtschaft und Politik

[www.ecoplan.ch](http://www.ecoplan.ch)

Monbijoustrasse 14  
CH - 3011 Bern  
Tél +41 31 356 61 61  
[bern@ecoplan.ch](mailto:bern@ecoplan.ch)

## Résumé

### Contexte

En 2019, le Conseil fédéral a arrêté une série de mesures afin d'encourager le potentiel de la main-d'œuvre disponible en Suisse<sup>1</sup>. Deux des sept mesures concernées ont été mises en œuvre dans le cadre de l'assurance-chômage (AC) : le programme d'impulsion visant à réinsérer les demandeurs d'emploi difficiles à placer, et plus particulièrement les chômeurs seniors (mesure 5), et l'essai pilote « Supported Employment » (mesure 6). Elles avaient toutes deux pour but de soutenir davantage les demandeurs d'emploi âgés ainsi que les demandeurs d'emploi dont la réintégration sur le marché du travail s'avère compliquée.

Le programme d'impulsion (mesure 5) a été mené de manière décentralisée. Afin de pouvoir mettre en œuvre les projets conformément aux lignes directrices du programme d'impulsion, des moyens financiers ont été sollicités auprès du Secrétariat d'État à l'économie SECO. Les projets étaient l'occasion, pour les cantons, de tester des approches innovantes pour la réinsertion des demandeurs d'emploi difficiles à placer et des demandeurs d'emploi âgés, puis d'intégrer les concepts porteurs dans les structures ordinaires de l'AC. Au total, 35 projets ont été autorisés dans 22 cantons, pour un coût global de 106 millions de francs (total des plafonds de l'ensemble des projets).

### Synthèse des évaluations

Les projets financés dans le cadre du programme d'impulsion devaient tous faire l'objet d'une évaluation externe qui devait répondre aux questions suivantes :

- Est-ce que le projet touche son groupe cible ?
- Comment le projet est-il évalué par les parties prenantes (demandeurs d'emploi / conseillers en personnel des ORP [CP-ORP] / employeurs / porteurs de projet) ?
- Dans quelle mesure les objectifs du projet ont-ils été atteints ?
- Est-ce que le projet a été mis en œuvre de manière efficace et économique (analyse coûts/bénéfices) ?

La réalisation de la synthèse des évaluations précitées comprenait trois étapes : pour commencer, les études ont été réparties en champs d'action. Ensuite, les résultats obtenus pour chaque champ d'action ont été analysés. Enfin, l'ensemble des résultats, toutes études confondues, ont fait l'objet d'une synthèse globale.

Les principaux résultats de chaque champ d'action sont détaillés ci-après.

---

<sup>1</sup> Voir également : <https://www.news.admin.ch/fr/nsb?id=75052> (page consultée le 21.11.2025).

### Résultats par champ d'action

- **Job Coaching** : Dans le cadre des projets relevant du champ d'action « Job coaching », les demandeurs d'emploi étaient accompagnés par des job coaches. Cet accompagnement est plus proche et plus actif que le conseil apporté par les CP-ORP et il peut être adapté à la situation individuelle de la personne. Dans les deux tiers des cas, le job coaching a été réalisé en interne, au sein des ORP, et la gestion des cas a ensuite été confiée aux job coaches. Et le tiers restant a été réalisé par des prestataires externes de mesures relatives au marché du travail (MMT). De manière générale, aucune différence entre ces deux variantes ne se fait jour dans l'évaluation.

Dans la majorité des cas de job coaching, la participation reposait sur une base volontaire et l'assignation à la MMT était effectuée par le CP-ORP. Il semble que ce caractère facultatif de la mesure ait conduit à une certaine sélection. La catégorie des demandeurs d'emploi de plus de 50 ans a été particulièrement bien atteinte, tandis que les personnes de nationalité étrangère et celles possédant un faible niveau de formation étaient moins bien représentées.

Plus des trois quarts des participants ont évalué positivement le job coaching et ont jugé la mesure utile pour la recherche d'emploi. L'effet de la mesure sur la réinsertion a fait l'objet d'une analyse quantitative dans le cadre de deux projets seulement, les résultats étaient positifs.

- **Intensification et développement du conseil** : Contrairement au job coaching, le conseil dans le cadre des projets du champ d'action « Intensification et développement du conseil » était ponctuel et portait sur des thèmes clairement délimités.

Les projets portant, de manière générale, sur une intensification du conseil, et les projets auxquels les demandeurs d'emploi pouvaient accéder de manière autonome ont été évalués positivement par ces derniers et ont bien atteint leur groupe cible. Les projets qui concernaient une intensification de certains aspects très spécifiques du conseil ont tous été interrompus avant leur terme en raison d'une faible demande. L'effet sur la réinsertion n'a pu être démontré de manière directe pour aucun des projets. Toutefois, les CP-ORP ont déclaré que l'intensification du conseil leur avait permis d'acquérir des informations précieuses sur la stratégie de réinsertion à adopter et avait allégé leur charge de travail.

- **Renforcement des compétences de conseil** : Ce champ d'action regroupait l'ensemble des projets qui prévoyaient des formations continues à l'intention des CP-ORP et d'autres professionnels du conseil.

La plupart des participants ont indiqué avoir amélioré leurs compétences en matière de conseil grâce à ces formations. Aucune évaluation permettant de mesurer de manière directe l'effet de la mesure sur la réinsertion du groupe cible n'a été réalisée.

- **MMT de promotion des compétences numériques** : Les projets de ce champ d'action ont permis aux demandeurs d'emploi de découvrir les instruments numériques, d'approfondir leurs connaissances de ces instruments, et d'utiliser ces instruments. Les projets concernés étaient tous proposés par des prestataires de MMT externes.

Il ressort que plus le groupe cible était spécifié par des critères d'assignation restrictifs, plus il était difficile d'atteindre le nombre de participants souhaité. Le groupe cible a été bien atteint pour les projets dont l'accès était libre et en autonomie.

Pour autant, l'aménagement de mesures de promotion des compétences numériques ne semble pas si aisé. Les mesures très spécialisées ne sont adaptées qu'à un petit nombre de demandeurs d'emploi. À l'inverse, les mesures qui ne requièrent aucune compétence spécifique peuvent être suivies par un groupe cible hétérogène, ce qui complexifie la prise en compte individuelle. Toutes les mesures ont permis d'accroître les compétences numériques des participants. En outre, la participation aux projets relevant de ce champ d'action a également eu des effets positifs sur la confiance en soi et ces projets ont parfois permis d'encourager le travail en autonomie et la gestion de projets agile.

- **MMT avec formats d'autoapprentissage** : Pour l'ensemble des projets relevant de ce champ d'action, les formats d'autoapprentissage intervenaient, au moins, en tant que composante. Les participants devaient, de manière autonome, soit suivre des unités d'apprentissage soit utiliser des instruments qu'ils avaient étudiés précédemment. Ces MMT requièrent donc une certaine autonomie. Afin d'éviter un effet de sélection, ces mesures doivent être accessibles aisément. Cet objectif a été atteint notamment avec les offres qui pouvaient être suivies par l'ensemble des demandeurs d'emploi de manière autonome et qui proposaient un soutien ponctuel sur des thématiques telles que l'accès à l'informatique et l'accès à des ateliers. Les autres offres ont été choisies essentiellement par des demandeurs d'emploi possédant de bonnes qualifications.

Les retours sont mitigés concernant les mesures qui nécessitaient une autonomie élevée et dans le cadre desquelles les demandeurs d'emploi pouvaient développer leurs propres projets. Les demandeurs d'emploi possédant une grande autonomie jugent la mesure utile, les autres se sont souvent sentis dépassés.

- **Développement des MMT d'une manière générale** : Ce champ d'action comprend l'ensemble des projets pour lesquels des MMT ont été développées spécifiquement à l'intention du groupe cible du programme d'impulsion. L'amélioration des compétences de communication et de la capacité à se présenter ainsi que les bilans de situation étaient les principales composantes de ce champ d'action.

Si les participants ont indiqué avoir acquis des compétences spécialisées, il semble toutefois que les mesures aient avant tout eu un effet sur leur confiance en soi et leur motivation. Dans les évaluations, cet aspect a été particulièrement souligné. Un seul projet a fait l'objet d'une analyse quantitative des effets. Des effets positifs sur le taux de désinscription ont été observés après deux années, mais aussi une augmentation du taux de réinscription.

- **Développement du réseau avec les employeurs / partenaires de la CII** : Les projets de ce champ d'action consistaient à établir ou à intensifier les contacts avec les employeurs, ou à renforcer la collaboration avec les partenaires de la collaboration interinstitutionnelle (CII).

Il ressort des évaluations que le fait de pouvoir être en contact avec les employeurs constitue un véritable défi. Certes, ceux-ci sont davantage sensibilisés et informés sur les prestations proposées par les ORP, mais le recrutement direct de demandeurs d'emploi inscrits

auprès des ORP par les employeurs demeure compliqué. Deux projets ont permis d'améliorer la collaboration avec les partenaires de la CII, en particulier avec l'assurance-invalidité et l'aide sociale. Bien qu'un effet direct sur la réinsertion n'ait pu être démontré pour aucun projet, il ressort qu'être en contact avec les employeurs peut être utile pour les demandeurs d'emploi et les CP-ORP : cela permet de rester le plus proche possible du marché du travail et de connaître les besoins des employeurs.

### **Synthèse pour l'ensemble des champs d'action et conclusion**

Au regard de la très grande diversité des projets contenus dans le programme d'impulsion et des résultats différents obtenus dans le cadre des évaluations, il est difficile d'établir une synthèse générale pour l'ensemble des champs d'action. Néanmoins, plusieurs enseignements peuvent être tirés en vue du développement ultérieur des mesures destinées au groupe cible des demandeurs d'emploi difficiles à placer et des chômeurs seniors.

Le « job coaching » représente le champ d'action le plus vaste du programme d'impulsion. Il comprend la majorité des projets, et huit projets de job coaching sur quatorze ont déjà été intégrés dans les structures ordinaires de l'AC ou leur intégration est prévue. Outre le job coaching, l'intensification du conseil sur des thématiques spécifiques et le renforcement des compétences de conseil semblent être des approches prometteuses pour pouvoir conseiller de manière encore plus adaptée le groupe cible des demandeurs d'emploi difficiles à placer. L'établissement et l'intensification des contacts avec les employeurs sont les objectifs les plus difficiles à atteindre. Bien que, grâce aux projets du champ d'action « Développement du réseau avec les employeurs / partenaires de la CII », les employeurs sont davantage sensibilisés au groupe cible et les prestations proposées par les ORP sont mieux connues, cela n'a pas permis, au final, d'accroître le recrutement direct des demandeurs d'emploi inscrits auprès des ORP. Pour autant, le contact avec le monde du travail est essentiel, comme en témoigne le fait que seuls deux des six projets du champ d'action n'ont pas été reconduits.

Les projets des autres champs d'action étaient très variés. Concernant les projets comportant des formats d'autoapprentissage, ceux qui étaient aisément accessibles ont été un succès. Toutefois, il semble important que les projets possèdent une bonne structure et des objectifs clairs, afin que les participants ne se sentent pas dépassés. Les projets pour lesquels les participants pouvaient décider eux-mêmes des manifestations auxquelles ils souhaitaient assister ou des unités d'apprentissage qu'ils souhaitaient suivre ont également bénéficié de retours très positifs. En revanche, les projets visant un groupe cible très spécifique ont attiré peu de participants.

Le nombre réduit de participants a représenté un défi au départ pour de nombreux projets. Parfois, le nombre de places disponibles a été abaissé ou le projet a été étendu à d'autres cantons afin d'atteindre un plus grand nombre de participants. La focalisation initiale sur les demandeurs d'emploi de plus de 50 ans a été élargie, des difficultés d'accès au marché du travail et le besoin associé d'une mesure spécifique ne pouvant se fonder uniquement sur le critère de l'âge. Étant donné que le programme d'impulsion s'adressait aux demandeurs d'emploi ayant des difficultés à accéder au marché du travail, les projets étaient volontairement

destinés à un groupe cible bien précis. Bien qu'une petite part seulement des demandeurs d'emploi soient concernés ici, il est important que ceux-ci puissent bénéficier, eux aussi, de mesures favorisant leur réinsertion.

De manière générale, les résultats montrent que l'acquisition de compétences spécialisées est certes importante pour les participants, mais l'effet de la mesure sur la confiance en soi et la motivation, et le contact avec d'autres personnes, par exemple avec d'autres demandeurs d'emploi ou avec les job coachs, le sont tout autant. Il ressort que la participation dans un grand nombre de projets a un effet positif sur les facteurs pertinents de la recherche d'emploi. Seules trois évaluations ont fourni des indications quantitatives sur l'effet de la participation à un projet sur une réinsertion plus rapide ou plus durable. Le nombre réduit de participants ou l'absence de groupe de comparaison ont souvent empêché une telle mesure de l'effet.

## Table des matières

<b>Résumé</b> .....	<b>3</b>
<b>Table des matières</b> .....	<b>8</b>
<b>Liste des abréviations</b> .....	<b>10</b>
<b>1 Contexte</b> .....	<b>11</b>
1.1 Série de mesures afin d'encourager le potentiel de la main d'œuvre disponible en Suisse ..	11
1.2 Le programme d'impulsion .....	11
<b>2 Synthèse des évaluations</b> .....	<b>13</b>
2.1 Objectif de la synthèse .....	13
2.2 Méthode utilisée dans le cadre des évaluations cantonales .....	14
2.3 Approche méthodologique pour la synthèse des évaluations .....	15
<b>3 Les projets du programme d'impulsion</b> .....	<b>19</b>
<b>4 Résultats par champs d'action</b> .....	<b>23</b>
4.1 Job coaching .....	23
4.1.1 Contenus, organisation et groupe cible .....	23
4.1.2 Atteinte du groupe cible .....	25
4.1.3 Évaluation et effet .....	26
4.1.4 Conclusion concernant le job coaching .....	30
4.2 Intensification et développement du conseil .....	33
4.2.1 Contenus, organisation et groupe cible .....	33
4.2.2 Atteinte du groupe cible .....	36
4.2.3 Évaluation et effet .....	37
4.2.4 Conclusion concernant l'intensification et le développement du conseil .....	38
4.3 Renforcement des compétences de conseil .....	39
4.3.1 Contenus, organisation et groupe cible .....	39
4.3.2 Évaluation et effet .....	41
4.3.3 Conclusion concernant le renforcement des compétences de conseil .....	42
4.4 MMT de promotion des compétences numériques .....	42
4.4.1 Contenus, organisation et groupe cible .....	42
4.4.2 Atteinte du groupe cible .....	44
4.4.3 Évaluation et effet .....	44
4.4.4 Conclusion concernant la promotion des compétences numériques .....	45
4.5 Développement des MMT d'une manière générale .....	46

---

4.5.1	Contenus, organisation et groupe cible .....	46
4.5.2	Atteinte du groupe cible .....	48
4.5.3	Évaluation et effet.....	49
4.5.4	Conclusion concernant le développement des MMT d'une manière générale .....	49
4.6	MMT avec des formats d'auto-apprentissage .....	50
4.6.1	Contenus, organisation et groupe cible .....	50
4.6.2	Atteinte du groupe cible .....	52
4.6.3	Évaluation et effet.....	52
4.6.4	Conclusion contre les MMT avec des formats d'auto-apprentissage .....	53
4.7	Développement du réseau avec les employeurs / partenaires de la CII .....	54
4.7.1	Contenus, organisation et groupe cible .....	54
4.7.2	Atteinte du groupe cible .....	55
4.7.3	Évaluation et effet.....	55
4.7.4	Conclusion concernant le développement du réseau avec les employeurs / partenaires de la CII .....	56
<b>5</b>	<b>Conclusion.....</b>	<b>57</b>
<b>Annexe</b>	<b>.....</b>	<b>59</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>.....</b>	<b>64</b>

## Liste des abréviations

---

AC	Assurance-chômage
AI	Assurance invalidité
MMT	Mesures de marché du travail
CII	Collaboration interinstitutionnelle
CP-ORP	Conseiller en personnel des offices régionaux de placement
SECO	Secrétariat d'État à l'économie SECO
DE	Demandeur d'emploi

---

# 1 Contexte

## 1.1 Série de mesures afin d'encourager le potentiel de la main d'œuvre disponible en Suisse

En 2019, le Conseil fédéral a arrêté une série de mesures afin d'encourager le potentiel de la main-d'œuvre disponible en Suisse<sup>2</sup>. Avec celles-ci, le Conseil fédéral souhaite faire en sorte que les entreprises suisses recrutent le plus possible de travailleurs en Suisse. Les sept mesures concernées visent à renforcer la compétitivité des actifs seniors, à permettre aux demandeurs d'emploi difficiles à placer de réintégrer le marché du travail, et à mieux intégrer professionnellement les étrangers vivant en Suisse. Le versement de prestations transitoires couvrant les besoins vitaux jusqu'à l'âge de la retraite est par ailleurs prévu pour les chômeurs en fin de droits de plus de 60 ans.

Deux des sept mesures ont été mises en œuvre dans le cadre de l'assurance-chômage (AC) : le programme d'impulsion visant à réinsérer les demandeurs d'emploi difficiles à placer, et plus particulièrement les chômeurs seniors (mesure 5), et l'essai pilote « Supported Employment » (mesure 6). Elles avaient toutes deux pour but de soutenir davantage les demandeurs d'emploi âgés ainsi que les demandeurs d'emploi dont la réintégration sur le marché du travail est compliquée. Pour la mise en œuvre, le fonds de l'AC a reçu de la part de la Confédération des moyens supplémentaires à hauteur de 208,5 millions de francs, répartis comme suit : 187,5 millions de francs étaient alloués au programme d'impulsion et 21 millions de francs à l'essai pilote « Supported Employment ».

## 1.2 Le programme d'impulsion

Le programme d'impulsion (mesure 5) a été mené de manière décentralisée. Afin de pouvoir mettre en œuvre les projets conformément aux lignes directrices du programme d'impulsion, des moyens financiers ont été sollicités auprès du Secrétariat d'État à l'économie SECO. Les projets sont l'occasion pour les cantons de tester des approches innovantes pour la réinsertion des demandeurs d'emploi difficiles à placer, notamment des chômeurs seniors, puis d'intégrer les concepts porteurs dans les structures ordinaires de l'assurance-chômage. À terme, les cantons devront disposer d'offres de soutien pertinentes et répondant aux besoins individuels des demandeurs d'emploi, qui devront rendre possible une réinsertion durable.

Les projets du programme d'impulsion ont été menés entre 2020 et mi-2026. Au total, 35 projets ont été autorisés dans 22 cantons, pour un montant global de 106 millions de francs (total des plafonds de l'ensemble des projets autorisés). L'illustration A-1 en annexe présente brièvement les différents projets. Les projets concernent des périodes différentes car ils pouvaient être demandés individuellement par les cantons à des moments différents et pour des durées plus ou moins longues. Fin janvier 2026, sept projets avaient été intégrés de manière définitive dans les structures ordinaires de l'AC. L'intégration de treize autres projets est prévue, et elle

---

<sup>2</sup> Voir également : <https://www.news.admin.ch/fr/nsb?id=75052> (page consultée le 21.11.2025).

est encore en discussion pour deux projets. Dix projets sont arrivés à leur terme ou ont été interrompus ; ces projets ne seront pas intégrés dans les structures ordinaires. Des CP-ORP ont été formés spécifiquement dans le cadre de trois projets qui sont, eux aussi, terminés. La présente synthèse des évaluations fournit un aperçu des projets du programme d'impulsion et résume les principales conclusions concernant l'atteinte du groupe cible, l'évaluation de la part des parties prenantes, et l'effet des mesures sur la réintégration du groupe cible sur le marché du travail.

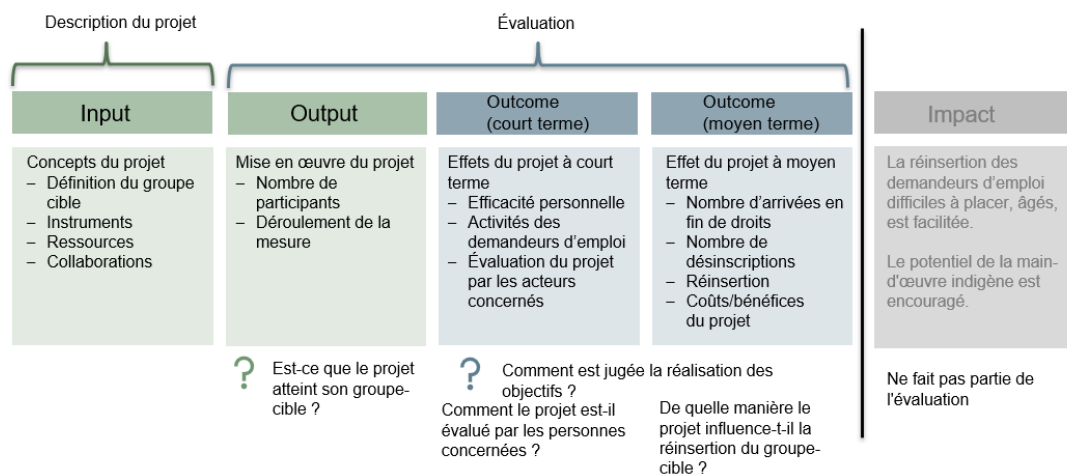
## 2 Synthèse des évaluations

### 2.1 Objectif de la synthèse

Tous les projets financés dans le cadre du programme d'impulsion devaient faire l'objet d'une évaluation externe. Celle-ci devait se baser sur le modèle d'effets représenté à l'illustration 2-1, et permettre de répondre aux questions suivantes :

- Est-ce que le projet touche son groupe cible ?
- Comment le projet est-il évalué par les parties prenantes concernées (demandeurs d'emploi / CP-ORP / employeurs / porteurs de projet) ?
- Comment est jugée la réalisation des objectifs ?
- Est-ce que le projet a été mis en œuvre de manière efficace et économique (analyse coûts/bénéfices) ?

Illustration 2-1: Modèle d'effets : évaluation des projets du programme d'impulsion



Source : Modèle d'effets SECO, représentation Ecoplan

Afin de pouvoir dresser un bilan de la mise en œuvre, de la réalisation des objectifs et de l'efficacité du programme d'impulsion, les résultats des évaluations cantonales sont résumés dans la présente synthèse sur le plan qualitatif. Cette synthèse n'a pas pour vocation d'évaluer la qualité des évaluations cantonales sur lesquelles elle se fonde<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Widmer, Thomas (2001). Qualitätssicherung in der Evaluation – Instrumente und Verfahren. LEGES 2001/2, p. 11 à 39 (en allemand)

## 2.2 Méthode utilisée dans le cadre des évaluations cantonales

Les évaluations externes reposent sur le modèle d'effets représenté au chapitre 2.1. Par ailleurs, les évaluations diffèrent en ce qui concerne la méthode de collecte des données ainsi que les questions auxquelles ces données devaient répondre. Dans le cadre de 24 projets, les demandeurs d'emploi ont été invités à répondre à des enquêtes en ligne, et ils ont été interrogés lors d'entretiens qualitatifs pour trois évaluations. Pour la plupart des projets, l'avis des autres parties prenantes, par exemple des job coachs, CP-ORP et employeurs, a également été recueilli. Pour un tiers des projets, ces parties ont été interrogées par écrit, et pour les deux autres tiers, des méthodes qualitatives, telles que des entretiens ou des groupes de discussion, ont été utilisées. Les enquêtes en ligne et les entretiens qualitatifs ont permis de savoir comment les parties prenantes évaluaient les projets. Cette évaluation pouvait porter sur la qualité des projets, l'utilité des activités proposées pour la recherche d'emploi, mais aussi sur d'autres aspects tels que la motivation et la confiance en soi.

Pour pouvoir tirer des conclusions concernant l'effet du projet sur la réinsertion effective, des données sur la durée du chômage et de la réinsertion doivent être analysées. Des données issues des systèmes de l'assurance-chômage (PLASTA/SIPAC) ont été utilisées à cet effet dans 21 évaluations. Toutefois, une évaluation quantitative classique de l'effet des mesures, dans le cadre de laquelle les participants ont été mis en comparaison avec un groupe de référence, a pu être réalisée pour trois projets seulement : le projet « AGSH-Impuls Teilprojekt 2: Intensivcoaching und -Vermittlung » mené par le canton de Saint-Gall, le projet « Fachstelle Eingliederung und Job Coaching (FaE) » du canton de Bâle-Campagne, et le projet « Stärkung der Beratungskompetenz und -intensität für Stellensuchende mit erschwertem Zugang zum Arbeitsmarkt » du canton d'Argovie.

Aucun groupe de comparaison adapté n'a pu être constitué pour les autres projets, et ce pour plusieurs raisons : d'une part, pour de nombreux projets, le nombre de participants était insuffisant pour qu'un effet quantitatif sur l'efficacité puisse être mesuré. D'autre part, la formation d'un tel groupe s'est souvent avérée complexe, voire impossible. Les participants doivent être comparés avec des demandeurs d'emploi présentant un profil similaire mais n'ayant pas pris part au projet. Il n'a souvent pas été possible de constituer un groupe de comparaison car les caractéristiques des participants aux mesures et celles des autres demandeurs d'emploi ne pouvaient pas toujours être obtenues à partir des données disponibles.

La meilleure manière de mettre en évidence un effet est de répartir les participants de manière aléatoire entre le groupe qui bénéficie de la mesure et le groupe de comparaison, une fois que la nécessité de la mesure a été établie. Toutefois, il n'est souvent pas possible de constituer un groupe de comparaison en raison du nombre insuffisant de participants, ou cela n'est pas souhaitable pour des raisons éthiques. Cette méthode n'a pu être utilisée que dans deux évaluations du job coaching.

Par ailleurs, la réalisation d'une évaluation quantitative des effets doit avoir été anticipée afin que les étapes nécessaires à la constitution d'un groupe de comparaison ne soient pas oubliées. Il faut également mener, dans un premier temps, une phase pilote au cours de laquelle la mesure ne sera proposée qu'à certains participants. Une évaluation ex post des effets ne

permet souvent pas de mettre en évidence l'efficacité de la mesure sur la réinsertion. Et même lorsqu'un groupe de comparaison est constitué, celui-ci doit comporter un nombre suffisamment élevé de participants et de demandeurs d'emploi pour que des différences puissent émerger. De même, pour que des réinscriptions soient observées sur une période donnée, il faut que la période sous revue soit suffisamment longue.

## 2.3 Approche méthodologique pour la synthèse des évaluations

L'approche qualitative de la synthèse narrative a été choisie pour réaliser la présente synthèse des évaluations. Cette approche est particulièrement adaptée lorsque les évaluations sur lesquelles se fonde la synthèse aboutissent à des résultats très différents<sup>4</sup>. Bien que ces évaluations reposent sur un modèle d'effets commun, des méthodes distinctes ont été utilisées et les données ont été collectées afin de répondre à des questions différentes et auprès d'acteurs différents. Cela tient également au fait que les projets étaient très hétérogènes et n'ont pas pu être mesurés à la même aune. Il n'était pas possible ici de réaliser une synthèse quantitative au sens d'une méta-analyse qui regrouperait les résultats des différentes études en un résultat global.

La réalisation de la synthèse des évaluations comprenait trois étapes : pour commencer, les études d'évaluation ont été réparties en catégories : dans le cas présent, en champs d'action. Ensuite, les résultats obtenus pour chaque champ d'action ont été analysés grâce à une extraction des informations pertinentes au moyen d'une grille d'analyse. Enfin, l'ensemble des résultats, toutes études confondues, ont fait l'objet d'une synthèse globale.

### a) Répartition en champs d'action

L'affectation aux différents champs d'action repose sur la description des projets. Le niveau « Input » de la grille d'analyse, et en particulier la dimension « Contenu », revêt une importance particulière ici (voir grille d'analyse ci-dessous). Les projets ont été répartis au total en sept champs d'action. Lorsque cela était possible, un champ d'action a été attribué à chaque projet, mais il peut arriver qu'un projet concerne plusieurs champs d'action.

- **Job Coaching** : Dans le cadre des projets relevant du champ d'action « Job coaching », les demandeurs d'emploi étaient accompagnés par des job coaches. Cet accompagnement est plus proche et plus actif que le conseil apporté par les CP-ORP. Il est adapté à la situation individuelle du demandeur d'emploi. Dans le cadre de la synthèse, une distinction a été faite entre le job coaching avec placement et le job coaching sans placement. Concernant le job coaching avec placement, les job coaches sont en contact étroit avec les employeurs dans l'objectif de placer le demandeur d'emploi. La participation du demandeur d'emploi à un job coaching était facultative pour la plupart des projets.
- **Intensification et développement du conseil** : À la différence du job coaching, le conseil était une mesure ponctuelle qui a concerné des thématiques clairement délimitées du

---

<sup>4</sup> Petticrew, Mark et Roberts, Helen (2006). Synthesizing the evidence. In: Systematic Reviews in the Social Sciences. (en anglais), p. 170 ss

champ d'action « Intensification et développement du conseil ». En outre, dans la plupart des cas, le conseil était bien plus court que dans le cadre d'un job coaching. Il pouvait être dispensé soit par un CP-ORP soit par un autre professionnel.

- **Renforcement des compétences de conseil** : Ce champ d'action comprenait l'ensemble des projets qui prévoyaient des formations continues relatives au conseil du groupe cible du programme d'impulsion et destinées aux CP-ORP.
- **MMT de promotion des compétences numériques** : Les projets de ce champ d'action ont permis aux demandeurs d'emploi de découvrir les instruments numériques, d'approfondir leurs connaissances de ces instruments, et d'utiliser ces instruments.
- **MMT avec formats d'autoapprentissage** : Pour l'ensemble des projets relevant de ce champ d'action, les formats d'autoapprentissage intervenaient, au moins, en tant que composante : les participants devaient, de manière autonome, soit suivre des unités d'apprentissage soit utiliser des instruments qu'ils avaient étudiés précédemment. Ce champ d'action intervenait souvent en combinaison avec le champ d'action « MMT de promotion des compétences numériques ».
- **Développement des MMT d'une manière générale** : Ce champ d'action comprend l'ensemble des projets pour lesquels des MMT ont été développées spécifiquement à l'intention du groupe cible du programme d'impulsion. L'amélioration des compétences en matière de communication et de capacité à se présenter, ainsi que les évaluations étaient les principales composantes de ce champ d'action.
- **Développement du réseau avec les employeurs / partenaires de la CII** : Les projets de ce champ d'action ont permis d'établir ou d'intensifier les contacts avec les employeurs, ou de renforcer la collaboration avec les partenaires de la CII.

#### b) Utilisation de la grille d'analyse

Sur le principe, la synthèse des évaluations doit permettre de répondre aux mêmes questions que les évaluations des différents projets (voir chapitre 2.1). Une grille d'analyse a été établie afin d'extraire des différentes évaluations les informations requises. L'extraction de ces informations et leur saisie systématique dans la grille d'analyse ont permis d'analyser les résultats des évaluations cantonales, et de les mettre en comparaison. La structure de la grille d'analyse reprend les différents niveaux du modèle d'effets et comprend, pour chaque aspect pertinent, une catégorie d'évaluation.

## Illustration 2-2 : Grille d'analyse

Niveau	Dimensions	Catégorie d'évaluation
<b>Input</b>		
	Contenu (aperçu)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Quels sont les objectifs (spécifiques au projet) de la mesure ?</li> <li>– Quel est le contenu de la mesure ?</li> <li>– Quels instruments ont été utilisés ? Quelles prestations ont été proposées ?</li> <li>– Quelles sont les parties prenantes ?</li> </ul>
	Groupe cible	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Comment le groupe cible a-t-il été défini ?</li> <li>– Le groupe cible a-t-il été adapté durant le projet ?</li> </ul>
	Composantes (job coaching)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Est-ce qu'il existe, au sein de chaque champ d'action, des composantes transversales qui se retrouvent dans une majorité des mesures ?</li> <li>– Concernant le job coaching, les informations suivantes notamment ont été consignées : <ul style="list-style-type: none"> <li>– Durée et intensité</li> <li>– Date de l'assignation</li> <li>– Critères d'assignation, y compris caractère facultatif</li> <li>– Intégration dans les structures ORP : interne vs. externe (plans spatial et organisationnel)</li> <li>– Répartition des tâches entre les CP-ORP, le service aux employeurs et les job coaches</li> <li>– Contenus du job coaching</li> <li>– Formation des job coaches</li> </ul> </li> </ul>
	Ressources	<ul style="list-style-type: none"> <li>– La mesure a-t-elle été mise en œuvre en interne ou en externe (sur les plans spatial, organisationnel, des ressources) ?</li> <li>– Quel volume de ressources a été requis (nombre d'EPT internes ou externes) ?</li> </ul>
<b>Output</b>		
	Atteinte du groupe cible	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Le groupe cible a-t-il été atteint ?</li> <li>– Quelles caractéristiques socio-économiques présentent les participants et comment celles-ci doivent-elles être évaluées en comparaison du groupe cible de la mesure en particulier et du programme d'impulsion en général ?</li> </ul>
	Prestations	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Combien de personnes ont participé à la mesure ?</li> <li>– Est-ce que toutes les places étaient prises ?</li> <li>– Quelles prestations ont été demandées ? Est-ce que certaines prestations / certains instruments n'ont pas été sollicités ?</li> </ul>
<b>Outcome (court terme)</b>		
	Évaluation par les participants / les parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Le programme a-t-il répondu aux attentes des participants ?</li> <li>– Sur quels aspects le programme a-t-il eu un effet positif ? (par ex. compétences spécialisées, confiance en soi, succès de la recherche d'emploi). Il s'agit souvent ici d'autoévaluations et les aspects pris en compte dépendent de chaque évaluation. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ces aspects sont regroupés par thème, ce qui permet de déterminer quelles mesures ont un impact sur quels aspects.</li> </ul> </li> <li>– Comment les autres parties prenantes (fournisseurs de prestations, employeurs, CP-ORP, etc.) évaluent-elles la mesure ?</li> </ul>
<b>Outcome (moyen terme)</b>		
	Effet	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Quel a été l'effet du programme sur l'évolution du chômage ? (durée/nombre des arrivées en fin de droits). <ul style="list-style-type: none"> <li>! Souvent, lorsque le nombre de participants est faible, les évaluations ne permettent pas de mettre en évidence des effets, aucun groupe de comparaison n'ayant pu être constitué.</li> </ul> </li> <li>– Quels autres objectifs spécifiques au projet ont pu être atteints ? Lesquels ne l'ont pas été ?</li> <li>– Comment la réalisation des objectifs est-elle jugée de manière générale dans l'évaluation ?</li> <li>– Comment le rapport coûts/bénéfices est-il évalué ? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Si aucun effet ne peut être établi, il faut partir du principe que les évaluations ne permettent pas de quantifier le rapport coûts/bénéfices.</li> </ul> </li> <li>– Est-ce que de nouvelles structures de coopération ont pu être mises en place ?</li> </ul>

Défis	<ul style="list-style-type: none"> <li>– À quels défis le projet était-il confronté ?</li> <li>– Est-ce que des raisons expliquent que les objectifs n'aient pas été atteints ?</li> </ul>
Transmissibilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>– La mesure peut-elle être transmise à d'autres cantons / groupes cibles ?</li> <li>– Quelles modifications seraient requises pour cela ?</li> </ul>
<b>Autres composantes (en dehors du modèle d'effets)</b>	
Méthode d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Quelle approche méthodologique a été utilisée ?</li> <li>– Quelles bases de données étaient disponibles ?</li> <li>– Quelles étaient les limites (aspects pour lesquels aucune conclusion ne peut être tirée et pourquoi) ?</li> </ul>
Mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Introduction du programme</li> <li>– Est-ce que certains aspects / certaines expériences ont été exploités ?</li> </ul>

Dans le cadre de l'extraction des données au moyen d'une grille d'analyse, les informations issues des différentes évaluations ont été extraites, dans la mesure du possible, de la même manière, afin de garantir la comparabilité. Toutefois, les évaluations ne possèdent pas toutes la même structure, et les données n'ont pas toujours été collectées selon la même méthode. Et les informations disponibles ne concernaient pas toujours les mêmes dimensions.

### c) Synthèse

L'utilisation de la grille d'analyse a permis de préparer les contenus issus des différentes évaluations de sorte qu'ils puissent être comparés et **résumés dans une synthèse organisée en champs d'action**. Cette synthèse doit répondre, notamment, aux questions suivantes :

- Quelles mesures du champ d'action ont été particulièrement réussies ?
  - Est-ce que des composantes paraissent particulièrement prometteuses ? Cette question revêt une importance notamment pour le champ d'action « Job coaching », qui comprend le plus grand nombre de projets et qui fait donc l'objet d'un chapitre détaillé. Toutefois, l'existence de composantes transversales a aussi été examinée pour les autres champs d'action.
- Quels groupes cibles ont été atteints, pour quel groupe cible les projets de ce champ d'action ont-ils été particulièrement un succès, et pour lesquels n'était-ce pas le cas ?

La synthèse met en évidence, pour chaque champ d'action, les facteurs de réussite ainsi que les obstacles rencontrés. Il convient toutefois de prendre en compte le fait que le groupe cible peut varier d'un projet à l'autre du champ d'action. De nombreux projets comptaient un petit nombre de participants, du moins au début. Par ailleurs, dans la plupart des évaluations, un groupe de comparaison fait défaut.

Dans un troisième temps, une synthèse générale portant sur l'ensemble des champs d'action a été établie. Celle-ci montre les mesures du programme d'impulsion qui étaient particulièrement réussies et pour quels groupes cibles. Les obstacles et les défis rencontrés sont également présentés. Il en résulte une évaluation globale des effets du programme d'impulsion.

### 3 Les projets du programme d'impulsion

L'illustration ci-dessous fournit un aperçu des projets du programme d'impulsion ainsi que de leur répartition entre les sept champs d'action. Parfois, un projet comportait des composantes de plusieurs champs d'action. Dans ce cas, le projet a été attribué à l'ensemble des champs d'action pertinents, mais à trois au maximum. Le champ d'action 1 est le champ d'action central ; il reflète les principales composantes du projet. Concernant les projets du champ d'action « Job coaching », une distinction a également été faite selon si le job coaching comportait une composante de placement ou non.

**Illustration 3-1 : Aperçu des projets et champs d'action**

N°	Nom du projet	Cant.	Champ d'action 1	Champ d'action 2	Champ d'action 3	Job coaching Placement
1	Jobcoaching gegen Langzeitarbeitslosigkeit	SO	Job coaching			Non
2	AMM-Beratung	SO	Intensification et développement du conseil du groupe cible			
3	Impulsprogramm ü50 Graubünden	GR	Job coaching			Oui
4a	AGSH-Impuls - Prävention TP1	SH	Intensification et développement du conseil du groupe cible	Développement du réseau avec les employeurs / partenaires de la CII		
4b	AGSH-Impuls TP2 : Intensivcoaching und -vermittlung	SH	Job coaching			Non
5	Netzwerk 50plus	BL	Développement du réseau avec les employeurs / partenaires de la CII			
6	SAH Perspektive Arbeit	LU	Job coaching			Oui
7	Integration ALV	LU	Job coaching			Oui
8	Coaching	SZ	Job coaching			Non
9	cts IMPULSE	LU	Intensification et développement du conseil du groupe cible	MMT avec formats d'autoapprentissage		
10	Digitalizers	NE	MMT de développement des compétences numériques	MMT avec formats d'autoapprentissage		
11	Integrationsberatung 50+	TG	Job coaching			Non
12	Viadukt	BL	Développement des MMT d'une manière générale			
13	LevelPlus	GE	Développement des MMT d'une manière générale	MMT avec formats d'autoapprentissage	Développement du réseau avec les employeurs / partenaires de la CII	
14	Bewerbungscoach 50+ und Explorer 50+		Développement des MMT d'une manière générale			

15	Fachstelle Eingliederung (FaE)	BL	Intensification et développement du conseil du groupe cible	Développement du réseau avec les employeurs / partenaires de la CII		
16	swissICT Booster 50+	ZH	MMT de développement des compétences numériques			
17 / 20	Matériel de formation vidéo pour le CP-ORP / des DE de plus de 50 ans Entraînements vidéo à l'intention des CP-ORP, avec accent sur le conseil des personnes de plus de 50 ans	CH BS, GR, SH, SG, TG, VS	Renforcement des compétences de conseil grâce à des mesures de développement des CP			
18	Jobcoaching im RAV Zug	ZG	Job coaching			Non
19	Job Mentoring	TI	Job coaching			Oui
21	NoLimIT - Le numérique pour tous	GE	MMT de développement des compétences numériques	MMT avec formats d'autoapprentissage	Intensification et développement du conseil du groupe cible (sans job coaching)	
23	Job coaching	BL	Job coaching			Oui
24	E-Learning Bildungsabos	ZH	MMT avec formats d'autoapprentissage			
25	Stärkung der Beratungskompetenz und -intensität für Stellensuchende mit erschwertem Zugang zum Arbeitsmarkt	AG	Job coaching			Non
26	Job coaching au sein des ORP	FR	Job coaching	Renforcement des compétences de conseil grâce à des mesures de développement des CP (p. ex. nouvelles approches de formation)		Oui
27	Future50	BE	Renforcement des compétences de conseil grâce à des mesures de développement des CP			
28	Formation Job-coaching	VS	Job coaching	Renforcement des compétences de conseil grâce à des mesures de développement des CP (p. ex. nouvelles approches de formation)		Oui
29	Türöffner-Vermittlung (projet interrompu après 3 mois, et donc non pris en compte dans l'évaluation)	SH	Intensification et développement du conseil du groupe cible	Développement du réseau avec les employeurs / partenaires de la CII	Job coaching	Oui
30	Intervention spécialisée au sein des ORP	VD	Intensification et développement du conseil du groupe cible			Non

31	Digitalizers	GE	MMT de développement des compétences numériques	MMT avec formats d'autoapprentissage	
32	TalkTo	NE	Développement des MMT d'une manière générale	MMT avec formats d'autoapprentissage	
33	Mentoringprogramm Kanton Bern	BE	Intensification et développement du conseil du groupe cible	Développement du réseau avec les employeurs / partenaires de la CII	
34	incORPore	JU	Job coaching	Développement du réseau avec les employeurs / partenaires de la CII	Non
36	Lift tes talents	GE	Intensification et développement du conseil du groupe cible	MMT avec formats d'autoapprentissage	

## 7 Handlungsfelder

35 innovative Projekte wurden von den Kantonen zwischen 2020 und Mitte 2026 erprobt. Fokus der Projekte auf folgende Handlungsfelder:

Mehr Infos:



## 4 Résultats par champs d'action

### 4.1 Job coaching

#### 4.1.1 Contenus, organisation et groupe cible

##### a) Contenus

Le champ d'action « job coaching » comporte quatorze projets mis en œuvre dans treize cantons. Il s'agit ainsi du champ d'action le plus vaste du programme d'impulsion. Selon les évaluations, l'objectif poursuivi par la quasi-totalité des projets de job coaching est une réinsertion rapide et durable. Certains projets se sont plutôt concentrés sur la rapidité de la réinsertion (projet 1, SO ; projet 3, GR ; projet 19, TI) tandis que d'autres ont davantage mis l'accent sur la durabilité de la réinsertion (projet 6, LU). Pour quelques projets, des objectifs explicites tels que éviter les arrivées en fin de droits (projet 7, LU) et les réinscriptions (projet 15, BL) ont également été cités.

La majorité des projets visait le développement des compétences des participants en matière de candidature et l'amélioration de leur capacité à identifier leurs propres forces et faiblesses. Le renforcement de la motivation et de la confiance en soi des participants est un autre objectif important des projets de job coaching. Par ailleurs, près de la moitié des projets prévoyaient également un placement actif des participants ainsi que des contacts avec les employeurs (voir Illustration 3-1). Trois projets se sont en outre focalisés sur le renforcement des compétences des CP-ORP. Les CP-ORP ont ainsi eu la possibilité de suivre une formation continue de job coach et d'assumer une nouvelle fonction au sein de l'ORP.

Tous les projets de job coaching prévoyaient un conseil et un accompagnement individuels plus intensifs axés sur la recherche d'emploi ainsi que sur une aide pour les candidatures et sur la préparation des entretiens d'embauche. Selon les projets, la durée prévue était comprise entre trois et six mois, avec une ou deux rencontres par mois dans la plupart des cas. Certains projets ont pu être prolongés, ce qui a porté la durée moyenne à environ six mois. Dans certains cantons, d'autres éléments étaient disponibles dans le cadre du job coaching, tels qu'un bilan de situation détaillé, des évaluations, des entretiens de groupe entre les participants au job coaching ou des MMT réservées aux participants au job coaching.

##### b) Organisation

L'illustration 4-1 présente l'organisation des projets de job coaching. Le job coaching a eu lieu en interne pour les deux tiers des projets. Les job coaches ont été recrutés en interne par l'ORP et ont également réalisé le job coaching dans les locaux de l'ORP ou du canton. Pour trois de ces projets, des CP-ORP ont reçu une formation de job coach. La fonction de job coach a ainsi offert des possibilités d'évolution aux CP-ORP. Pour quatre projets, le job coaching a été réalisé par des job coaches travaillant pour des prestataires de MMT externes. Dans un cas, les job coaches externes étaient, eux aussi, installés sur place, dans les locaux de l'ORP.

**Illustration 4-1: Aperçu des ressources et de l'organisation interne**

N°	Projet	Réalisation	Gestion des cas
1	Jobcoaching gegen Langzeitarbeitslosigkeit (SO)	– Prestataire de MMT externe	– Reste du ressort des CP-ORP
3	RAV-internes Job Coaching (GR)	– Interne	– Prise en charge par le JC
4b	AGSH-Impuls TP2 (SH)	– Interne	– Prise en charge par le JC
6	SAH Perspektive Arbeit (LU)	– Prestataire de MMT externe	– Reste du ressort des CP-ORP
7	Evaluation Integration ALV (LU)	– Interne	– Reste du ressort des CP-ORP
8	Coaching (SZ)	– Prestataire de MMT externe, mais les job coachs sont présents sur place	– Reste du ressort des CP-ORP
11	Integrationsberatung (IB) 50+ (TG)	– Interne	– Prise en charge par le CI
15	Job Coaching in den RAV (BL)	– Interne (sous la direction de la « Fachstelle Eingliederung », dans les locaux de cette dernière)	– Prise en charge par le JC
16	Jobcoaching im RAV Zug (ZG)	– Interne, rattaché au service chargé des contacts avec les employeurs sur le plan organisationnel	– Prise en charge par le JC
19	Job Mentoring (TI)	– Interne	– Prise en charge par le JC (en partie sans sanctions)
25	Stärkung der Beratungskompetenz und -intensität (AG)	– Interne	– Prise en charge par le CI
26	Jobcoaching (FR)	– Prestataire de MMT externe	– Reste du ressort des CP-ORP
28	Jobcoaching (VS)	Interne	– Prise en charge par le JC
34	incORPore (JU) (axé sur le job coaching)	– Interne	– Prise en charge par le JC

Remarque : JC = job coach / CI = conseiller en intégration

Dans les cas où le job coaching a été réalisé par un prestataire de MMT externe, la gestion des cas et les obligations de contrôle sont restées du ressort des CP-ORP. Lorsque le job coaching a été proposé en interne, au sein de l'ORP, les job coachs se sont également chargés de la gestion des cas, sauf pour un cas. Pour au moins quatre projets prévoyant un job coaching en interne, les job coachs n'ont assumé cette fonction que partiellement et ont exercé la fonction de CP-ORP pendant la durée restante de leur temps de travail.

Même dans les cas où le job coaching a été proposé dans le cadre du conseil ORP, les échanges entre les job coachs et les CP-ORP ont été limités. Dans quatre évaluations, il est indiqué que les CP-ORP ont défini des objectifs pour le job coaching ou ont tout au moins spécifié les raisons de l'inscription. Dans la plupart des cas, les job coachs ont pu néanmoins adapter eux-mêmes les objectifs et les activités.

**c) Groupe cible**

La participation aux projets de job coaching a été facultative dans la majorité des cas. La participation a reposé sur une démarche expressément volontaire pour six projets, tandis qu'elle a été obligatoire pour au moins trois projets (projet 3, GR ; projet 4, SH ; projet 19, TI). Malgré l'absence d'informations à ce sujet dans les rapports d'évaluation, on peut supposer que la participation a été volontaire dans les autres projets.

En conformité avec le groupe cible de la mesure 5, la plupart des projets s'adressaient aux demandeurs d'emploi difficiles à placer. La définition exacte de ce groupe cible était toutefois variable d'un projet à l'autre. La majorité des projets de job coaching visait les demandeurs d'emploi de plus de 50 ans. Les autres critères d'assignation étaient néanmoins très disparates. Certaines offres exigeaient un certain niveau de connaissance de la langue locale et de motivation ; d'autres ont établi des critères liés au droit à l'indemnité journalière, au taux d'occupation recherché, à la formation ou à la branche. Dans la plupart des cas, les CP-ORP ont pris leur décision concernant l'assignation au job coaching des demandeurs d'emploi qu'ils suivaient en fonction des critères définis dans le canton. Dans les cas où le job coaching a été proposé en interne, notamment (voir section b), les job coaches ont toutefois mené un premier entretien avec les demandeurs d'emploi assignés avant de décider de leur admission définitive au job coaching. Dans deux cas, des conventions d'objectifs ont été conclues avec les demandeurs d'emploi (projet 15, BL et projet 34, JU). Dans un cas, l'assignation a eu lieu par l'intermédiaire d'un service spécialisé qui a procédé à un tri sur la base d'une évaluation (projet 15, BL).

En ce qui concerne la date d'assignation, tout le spectre des possibilités a été utilisé : certains projets ont imposé comme prérequis une période de chômage de neuf mois, d'autres n'ont posé aucune condition concrète, tandis que d'autres encore ont prévu un job coaching dès l'inscription des demandeurs d'emploi – ou en tous cas le plus tôt possible. Dans la plupart des cas, une période de chômage de quelques mois a toutefois été définie comme condition préalable à la participation à un job coaching.

#### 4.1.2 Atteinte du groupe cible

Si l'on examine les caractéristiques socioéconomiques des participants, il apparaît que le groupe cible des plus de 50 ans a été bien atteint. Dans la plupart des évaluations, les acteurs impliqués ont déclaré que les participants correspondaient au groupe cible. Cependant, d'autres indications suggèrent que certains groupes cibles n'ont pas pu être touchés. Ainsi, dans de nombreux projets de job coaching, les participants de nationalité étrangère et ceux ayant un faible niveau de formation ont été moins bien représentés. Cela peut s'expliquer entre autres par les critères imposés. La participation à certains projets de job coaching était, par exemple, soumise à la condition de ne pas travailler dans des branches saisonnières et d'avoir l'habitude de suivre des formations (projet 3, GR). Mais c'est probablement le niveau de connaissance linguistique exigé qui s'est avéré déterminant – des exigences ont été expressément définies dans ce domaine pour trois projets, au moins (projet 1, SO ; projet 3, GR ; projet 6, SH). Le job coaching a sans doute été plus rarement utilisé pour les demandeurs d'emploi ne répondant pas au niveau requis de connaissance de la langue nationale concernée. Il est également possible qu'une certaine sélection se soit opérée en raison du caractère facultatif de la participation et du fait que l'assignation au job coaching ait été effectuée par les CP-ORP. Dans deux cas, la motivation personnelle des demandeurs d'emploi faisait partie des critères d'assignation. S'il est compréhensible que la motivation et le caractère facultatif de la participation soient des facteurs importants pour une mesure onéreuse telle que le job coaching, il est néanmoins possible que des demandeurs d'emploi n'y aient pas été assignés de ce fait alors que

la mesure aurait pu leur être particulièrement bénéfique. Un job coaching aurait probablement eu un effet positif sur la motivation, a fortiori pour cette catégorie de personnes.

Pour plusieurs projets, le groupe cible a été modifié après un certain temps ; la limite d'âge a notamment été abaissée. Cela est dû au fait que, pour un grand nombre de projets, les places disponibles pour le job coaching n'ont pas été intégralement pourvues. Dans deux projets, la participation au job coaching a été clairement définie au moyen de critères. Tous les demandeurs d'emploi qui remplissaient ces critères ont été assignés au job coaching (projet 19, TI ; projet 25, AG). Lorsque le job coaching a été réalisé en interne, notamment, les évaluations ont montré que, dans de nombreux cas, le fait de remplir les critères d'assignation ne s'est pas nécessairement traduit par une assignation au job coaching. La décision finale incombait aux CP-ORP, sauf dans deux projets pour lesquels tous les demandeurs d'emploi qui satisfaisaient aux critères étaient assignés au job coaching. Lorsque les CP-ORP estimaient que le job coaching ne générerait aucune plus-value ou, comme cela est mentionné dans certaines évaluations, percevaient les job coaches internes comme des concurrents, moins de demandeurs d'emploi ont été assignés au job coaching. Certains demandeurs d'emploi ont aussi eu connaissance du job coaching par eux-mêmes et ont parlé de cette possibilité avec leur CP-ORP. Cela montre que pour atteindre le groupe cible, il est important que les CP-ORP connaissent l'offre de job coaching et sachent avec certitude quels demandeurs d'emploi ils peuvent y assigner. Pour atteindre au mieux le groupe cible, il semble judicieux, pour les demandeurs d'emploi ayant accompli une certaine période de chômage ou répondant à d'autres critères, que l'option de job coaching soit tout au moins examinée par les CP-ORP.

#### 4.1.3 Évaluation et effet

##### a) Évaluation par les participants et d'autres acteurs

Les aspects mentionnés dans cette partie n'ont pas tous été couverts par l'ensemble des évaluations. Celles-ci ont répondu à des problématiques différentes et appliqué des méthodes de collecte des données également disparates. Il n'est donc pas possible d'exposer ici tous les aspects évoqués dans chacune des évaluations. En revanche, les principaux enseignements résultant d'éléments d'information présents dans plusieurs évaluations sont présentés ci-après.

La satisfaction des **participants** est très élevée pour tous les projets de job coaching. Le job coaching a été jugé utile par 74 à 95 % des participants. À cet égard, aucune différence n'a été notée entre les diverses formes d'organisation du job coaching (interne ou externe ; gestion des cas par les CP-ORP ou par les job coaches). Les enquêtes réalisées auprès des participants révèlent des effets positifs, surtout en ce qui concerne la motivation et l'espoir de trouver un emploi, ainsi que la confiance en soi et la capacité à se présenter. Le job coaching s'étant concentré sur les demandeurs d'emploi difficiles à placer, il a souvent fallu, dans un premier temps, effectuer un travail de motivation et de préparation avant d'aborder la recherche d'emploi en tant que telle. Dans quatre évaluations (projet 1, SO ; projet 4b, SH ; projet 8, SZ ; projet 11, TG), les job coaches ont expressément indiqué lors des enquêtes avoir constaté chez

les participants une évolution positive de la motivation, de la confiance en soi et de l'espoir de trouver un emploi. Dans deux projets, il s'avère toutefois que ce dernier s'est amenuisé avec le temps (projet 3, GR ; projet 11, TG). En revanche, l'évaluation effectuée avec un groupe de comparaison montre que, s'il a certes diminué au fur et à mesure que le chômage s'est prolongé, l'espoir de trouver un emploi est néanmoins resté plus élevé parmi les participants que parmi les demandeurs d'emploi du groupe de comparaison (projet 4b, SH).

Dans six évaluations, les participants ont indiqué lors de l'enquête qu'ils avaient pu améliorer leurs compétences en matière de candidature ainsi que la recherche d'emploi grâce au job coaching (projet 1, SO ; projet 3, GR ; projet 6, LU ; projet 7, LU ; projet 19, TI ; projet 34, JU). Dans deux évaluations, les participants ont également déclaré qu'ils avaient pu mieux tirer parti de leur réseau (projet 6, LU) ou plus exactement, il s'est avéré qu'ils avaient informé leur réseau de leur recherche d'emploi plus tôt que d'autres demandeurs d'emploi (projet 4b, SH). Dans deux projets (projet 1, SO ; projet 4b, SH), il est apparu que des participants au job coaching avaient davantage postulé à des emplois pour lesquels ils étaient sous-qualifiés ou sur-qualifiés que d'autres demandeurs d'emploi.

Sans surprise, le job coaching a été jugé majoritairement positif par les **job coaches**. Ils ont avant tout apprécié le fait que le job coaching ait permis d'instaurer une relation de confiance et d'offrir un soutien individuel. Pour la majorité des projets, les job coaches ont aussi pris en charge la gestion des cas. Seules quelques évaluations contiennent des indications sur l'efficacité de cette démarche sur le conseil. Dans deux évaluations (projets 6, 7 LU), les job coaches ont jugé positif que la gestion des cas soit restée confiée au CP-ORP, ce qui aurait favorisé l'établissement d'une relation de confiance. Dans un projet (projet 28, VS), pour lequel les CP-ORP ont conservé la gestion des cas, les conditions légales et structurelles de l'AC ont été décrites par les job coaches comme étant préjudiciables. Aucune indication allant dans ce sens ne figure toutefois dans les autres évaluations.

En ce qui concerne l'intensité et la durée, les évaluations ne renferment que des indications ponctuelles. Un job coaching (projet 18, ZG) n'a duré que trois mois. Dans ce cas, les job coaches ont jugé cette durée plutôt trop courte. S'agissant des job coachings plus longs, rien n'indique si la durée a été considérée trop courte ou appropriée. Un intervalle de deux à trois semaines entre deux entretiens a semblé convenir. Lorsque des indications à ce sujet figurent dans les évaluations, les job coaches ont précisé qu'un certain laps de temps est nécessaire entre les séances pour pouvoir consolider les acquis. Dans plusieurs évaluations, les job coaches ont déclaré considérer que le job coaching intervenait un peu trop tard dans le chômage. De nombreux projets ont défini comme condition de participation au job coaching un certain nombre de mois de chômage. Dans de nombreux cas, la durée moyenne du chômage a néanmoins été largement supérieure à ces exigences minimales.

Dans certaines évaluations, tant les job coaches que les CP-ORP ont regretté qu'il n'y ait pas eu davantage d'échanges entre leurs rôles respectifs ainsi qu'avec d'autres services tels que le service aux employeurs (projet 18, ZG ; projet 28, VS ; projet 34, JU ; projet 19, TI). Ils ont cependant déclaré que les échanges s'étaient améliorés avec le temps. Lorsque des échanges ont eu lieu (projet 25, projet 7, LU), ceux-ci ont été appréciés.

Dans les évaluations comportant des enquêtes menées auprès des CP-ORP (dans neuf projets), ces derniers ont jugé le job coaching majoritairement positif. Ils considèrent notamment que le job coaching a eu un impact positif sur la réinsertion grâce à l'amélioration de l'aptitude au placement des demandeurs d'emploi.

#### **b) Atteinte des objectifs et effet**

Dans la plupart des évaluations, aucune analyse quantitative des effets sur la réinsertion n'a pu être réalisée. Dans de nombreux projets, le nombre de participants était tellement faible qu'il n'a pas été possible de constituer un groupe de comparaison ad apté. Dans deux évaluations, une analyse des effets a toutefois pu être réalisée au moyen d'un groupe de comparaison. Pour le job coaching du canton de Schaffhouse (projet 4b), les résultats montrent que le taux de réinsertion dans le cadre du coaching intensif a été supérieur d'environ trois points à celui de la procédure standard. Dans le groupe test, 64,3 % des personnes étaient désinscrites de la recherche d'emploi jusqu'à fin 2024, contre 61,4 % dans les groupes de comparaison. La durée moyenne de perception de l'indemnité journalière par les participants du coaching intensif était environ sept jours plus courte que celle des demandeurs d'emploi de la procédure standard, ce qui représente des économies de l'ordre de 216 000 francs par an. Toutefois, ces économies sont contrebalancées par les coûts d'un emploi de job coach supplémentaire à temps plein. Dans le cas du projet de job coaching du canton d'Argovie (projet 25), on observe également un effet positif sur la réinsertion. Le taux de désinscription a augmenté de 23 %, autrement dit : il y a eu chaque mois 23 % de désinscriptions de plus dans le groupe d'intervention ayant participé au job coaching que dans le groupe de contrôle. Sur un total de 290 participants par mois, il a ainsi été possible d'économiser environ 334 mois d'indemnités journalières par an.

Lorsqu'il n'a pas été possible de constituer un groupe de comparaison adapté et que les participants au job coaching ont été comparés avec les autres demandeurs d'emploi, il s'est avéré dans la plupart des cas que les participants ont trouvé un emploi moins souvent et moins rapidement que les autres demandeurs d'emploi. Cela s'explique probablement en grande partie par le fait que les personnes ayant un fort besoin de soutien ont fait l'objet d'un tri et d'une sélection délibérés en vue du job coaching et que les participants étaient donc des demandeurs d'emploi difficiles à placer. Ces constats suggèrent que les personnes ayant été assignées au job coaching sont effectivement des demandeurs d'emploi difficiles à placer. Au demeurant, pour les demandeurs d'emploi difficiles à placer, l'objectif poursuivi est souvent la durabilité de la réinsertion, et pas nécessairement sa rapidité. En effet, dans de nombreuses évaluations, les personnes concernées (job coaches et CP-ORP) ont indiqué que l'objectif premier du job coaching n'était pas de permettre aux demandeurs d'emploi de trouver rapidement un emploi, mais de les préparer à la recherche d'emploi de façon à ce que celle-ci aboutisse à un emploi pérenne.

L'évaluation qualitative de l'effet sur la réinsertion fait apparaître des résultats franchement positifs. Les participants ont indiqué dans trois évaluations que le job coaching avait eu un effet positif sur la recherche d'emploi et la réinsertion. Dans deux évaluations (projets 6 et 7, LU), l'effet a toutefois été jugé faible. Les autres évaluations ne permettent pas de tirer des





conclusions explicites. Il est possible d'obtenir des informations quantitatives avant tout en ce qui concerne l'effet produit sur le nombre de candidatures et sur les invitations à des entretiens d'embauche. En ce qui concerne le job coaching dans le canton de Schaffhouse (projet 4b), l'évaluation révèle que le nombre de candidatures a augmenté plus fortement parmi les participants au job coaching que dans le groupe de comparaison ; les participants ont aussi été invités plus souvent à des entretiens d'embauche que les demandeurs d'emploi du groupe de comparaison. Les projets de job coaching réalisés dans les cantons de Soleure (projet 1) et de Thurgovie (projet 11) montrent des résultats semblables. Dans ces deux cas, les invitations à un entretien d'embauche ont été plus nombreuses alors que le nombre de candidatures n'a pas augmenté. Le taux de réussite mesuré aux invitations à un entretien d'embauche a donc pu être amélioré grâce au job coaching.

Le point ayant obtenu l'appréciation la plus critique concerne les contacts avec les employeurs. Même dans les projets prévoyant un placement, les participants ont indiqué qu'ils auraient souhaité avoir davantage de contacts avec les employeurs et des opportunités d'emploi concrètes, ce qui a rarement été le cas. Ainsi, l'évaluation du job mentoring réalisé dans le canton du Tessin (projet 19) révèle que, par rapport à d'autres éléments de l'enquête, c'est l'affirmation « trouver des opportunités d'emploi concrètes » qui a rencontré l'adhésion la plus faible des participants (63 %). De même, dans le canton du Jura, 43 % des participants au job coaching indiquent n'avoir pas eu davantage de contacts avec les employeurs qu'avant leur participation à cette mesure. Dans les enquêtes qualitatives, les job coaches ont eux aussi déclaré dans plusieurs évaluations que les contacts avec les employeurs pouvaient être développés davantage et que la collaboration avec le service aux employeurs, notamment, pouvait être renforcée. Dans le canton de Zoug (projet 18), les participants au job coaching ont cependant reçu plus d'offres du service public de l'emploi bien qu'ils n'aient pas été plus nombreux à se désinscrire que les demandeurs d'emploi du groupe de comparaison. Au total, 33 % des participants au job coaching ont obtenu un emploi par l'intermédiaire de l'ORP, contre 28 % seulement dans le groupe de comparaison. Les auteurs de l'évaluation précisent néanmoins qu'il n'a pas été possible de contrôler l'effet de sélection dans le groupe de comparaison.

La plupart des évaluations ne contiennent aucune indication concernant le rapport coûts/bénéfices. Cela tient au fait que pour la majorité des projets, aucune analyse quantitative relative au succès de la réinsertion, et donc à de possibles économies, n'a été possible. Dans deux projets, il a toutefois été précisé que les coûts liés au job coaching étaient assez élevés, et que les porteurs de projet doutaient que les ressources supplémentaires justifient le résultat. L'enquête du SECO menée dans les cantons ayant réalisé un projet de job coaching montre que les cantons ont le plus souvent attribué la note 3 au rapport coûts/bénéfices sur une échelle de 1 (très économique) à 5 (très onéreux). Autrement dit, on peut considérer que ce rapport se situe dans la moyenne. Aucune comparaison avec d'autres mesures du programme d'impulsion n'est toutefois possible car ces informations n'ont été recueillies que pour les projets de job coaching.

#### 4.1.4 Conclusion concernant le job coaching

Les différents projets de job coaching comportaient des éléments hétérogènes. Les évaluations de ces projets concernent, elles aussi, des aspects différents ; par conséquent, elles ne livrent pas toutes des conclusions sur chacun des aspects. Il est donc difficile d'en déduire directement une affirmation générale sur la forme de job coaching ayant donné un résultat particulièrement bon. Il est néanmoins possible de tirer des enseignements concernant les éléments qui se sont révélés particulièrement prometteurs. Ceux-ci sont regroupés dans les conclusions des dimensions du modèle d'effets :

Dimension	Évaluation
 Input	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Dans deux tiers des cas, le job coaching a été réalisé en <b>interne</b>, et la <b>gestion des cas</b> a été confiée aux job coaches : de manière générale, les évaluations ne contiennent pas d'aspects négatifs concernant cette forme d'organisation. Cependant, les résultats des projets de job coaching ayant été réalisés par des prestataires de MMT externes montrent que l'absence d'obligations de contrôle et le fait que les job coaches soient considérés comme étant indépendants des ORP ont été considérés comme des facteurs favorisant l'instauration de rapports de confiance. Dans de nombreux cas, les job coaches et les CP-ORP auraient aimé avoir davantage d'échanges entre eux.</li> <li>– <b>Date d'assignation</b> : dans de nombreux cas de job coaching, les demandeurs d'emploi devaient être inscrits depuis déjà plusieurs mois auprès de l'ORP pour pouvoir participer à un job coaching. Il semble judicieux de ne pas offrir cette option dès l'inscription, mais uniquement en cas de besoin. Toutefois, les job coaches, notamment, estiment que le job coaching intervenait un peu trop tard dans le chômage.</li> <li>– Dans la plupart des cas, des entretiens entre les job coaches et les demandeurs d'emploi ont eu lieu toutes les <b>deux semaines</b>. Cela s'est révélé pertinent. En ce qui concerne la <b>durée</b>, il s'est avéré que celle-ci ne devait pas être trop brève ; un job coaching de trois mois a été jugé trop court. En revanche, la durée devrait être clairement limitée afin de pouvoir déterminer avec certitude jusqu'à quand un effet peut être attendu. La plupart des projets de job coaching ont duré environ six mois.</li> </ul>
 Atteinte du groupe cible	<ul style="list-style-type: none"> <li>– La majorité des projets de job coaching ont reposé sur une <b>participation facultative</b>. Dans la plupart des projets, les CP-ORP étaient responsables de l'assignation des demandeurs d'emploi au job coaching.</li> <li>– La catégorie des plus de 50 ans a été particulièrement bien atteinte, les personnes de nationalité étrangère et celles possédant un faible niveau de formation étaient moins bien représentées. Cela peut aussi s'expliquer par le caractère facultatif de la mesure, qui a entraîné une certaine <b>sélection</b>. Les critères au moyen desquels les CP-ORP vérifient régulièrement si les demandeurs d'emploi qu'ils accompagnent remplissent les conditions préalables pour un job coaching peuvent être utiles pour mieux atteindre le groupe cible.</li> <li>– Des effets positifs sur l'évaluation faite par les participants et sur la réinsertion ont également été observés dans les projets pour lesquels l'assignation n'était pas facultative.</li> </ul>
 Évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>– L'<b>évaluation positive</b> faite par les participants et par les autres acteurs montre que le job coaching a été jugé bénéfique par les participants. Dans les évaluations fondées sur des données chiffrées en la matière, plus des <b>trois quarts des participants</b> se sont exprimés <b>positivement</b> à ce sujet. Dans l'ensemble, ils ont été satisfaits du job coaching et l'ont jugé <b>utile pour la recherche d'emploi</b>.</li> <li>– La plupart des évaluations révèlent des effets positifs sur la motivation et l'espoir de trouver un emploi ainsi que sur la confiance en soi des participants.</li> </ul>
 Effet	<ul style="list-style-type: none"> <li>– L'effet sur la réinsertion professionnelle n'a fait l'objet d'une analyse quantitative que dans deux projets ; cette analyse a montré des <b>effets positifs</b>. En ce qui concerne les autres projets, aucun groupe de comparaison adapté n'a été constitué.</li> </ul>

L'hétérogénéité du groupe cible et le faible nombre de participants ont rendu difficile une analyse quantitative des effets.

- Toutefois, tant les participants que les job coaches et les CP-ORP ont jugé positif l'effet sur la réinsertion dans les enquêtes.
- Bien que les évaluations ne permettent pas d'établir de lien direct entre l'intensité de l'**aspect du placement** et l'efficacité du job coaching, le manque de contacts avec les employeurs a souvent été déploré dans les évaluations des participants. Le placement et le contact direct avec les employeurs peuvent être améliorés dans presque tous les projets de job coaching.

Pour huit projets de job coaching sur les quatorze projets réalisés au total, l'intégration dans les structures ordinaires de l'AC est soit déjà effective, soit elle est prévue. Quatre projets ont été clôturés sans avoir été intégrés dans les structures ordinaires et pour deux projets, l'introduction est encore en discussion. (état en janvier 2026) Il est donc prévu de maintenir la grande partie des projets de job coaching dans les cantons. Cela suggère que la majorité des cantons considèrent les projets évalués comme étant utiles, même si le job coaching est une mesure relativement coûteuse.

#### **Portrait : « AGSH-Impuls Teilprojekt 2 : Intensivcoaching und -Vermittlung »**

Le projet prévoyait des services de conseil et de placement plus poussés que ceux habituellement fournis par l'ORP pour ce groupe cible. Le conseil intensif (groupe test) s'est différencié des services de placement standard (groupe de contrôle) par le fait que les job coaches ont pris en charge un nombre de cas nettement plus réduit que les CP-ORP et qu'ils ont ainsi pu consacrer davantage de temps à chaque demandeur d'emploi.

Dans le cadre du conseil intensif, les job coaches ont mené un premier entretien de suivi avec les demandeurs d'emploi deux semaines seulement après le premier entretien (contre huit à dix semaines dans le cadre de la procédure standard). À ce stade précoce, les job coaches ont également soutenu les demandeurs d'emploi pour l'envoi des documents nécessaires à la caisse de chômage en vue du calcul des droits, pour la constitution du dossier de candidature, la recherche d'emplois adaptés, la mise en relation avec d'autres services de conseil en cas de besoin, et l'assignation à un job coach externe chargé de préparer la personne à la recherche d'emploi de façon ciblée et intensive.

En outre, l'une des particularités du conseil intensif par rapport à la procédure standard est l'organisation de discussions mensuelles en commun sur des cas sélectionnés. Les job coaches ainsi que le responsable de l'ORP ont pris part à ces discussions consacrées à des cas concrets. En outre, avec la procédure intensive, les demandeurs d'emploi disposaient de certains instruments que les autres demandeurs d'emploi ne pouvaient pas utiliser. Il s'agit du bilan de situation proposé par le prestataire p4p et de l'évaluation réalisée par Peopleproject.

Le projet « AGSH-Impuls Teilprojekt 2 » compte parmi les rares projets pour lesquels l'effet sur la réinsertion a pu être prouvé de manière quantitative. Le taux de réinsertion des participants a été supérieur d'environ 5 % à celui des demandeurs d'emploi ayant suivi la procédure standard. En moyenne, les participants ont ainsi perçu sept jours d'indemnités journalières de

l'AC en moins. En outre, ils ont porté un jugement plus positif sur le conseil fourni par les ORP que les demandeurs d'emploi ayant suivi la procédure standard. En revanche, la participation au job coaching n'a pas eu d'influence sur les appréciations, les attitudes, l'espoir de trouver un emploi et la motivation.

## 4.2 Intensification et développement du conseil

### 4.2.1 Contenus, organisation et groupe cible

#### a) Contenus

Sept projets relèvent de ce champ d'action. Dans tous les projets, les demandeurs d'emploi ont bénéficié d'une nouvelle forme de conseil, en partie plus intensive, qui diffère toutefois d'un job coaching. Contrairement au job coaching, le conseil fourni dans le cadre de ces projets a été clairement restreint à un thème particulier et n'a pas inclus de placement direct. Les objectifs de ces projets étaient aussi variés que leurs contenus : de la clarification rapide de la situation de départ à l'élimination des obstacles à l'emploi en passant par le soutien ciblé durant le processus de candidature et l'acquisition de compétences spécifiques. Certaines offres se sont concentrées sur des thèmes clairement définis tels que la capacité à se présenter ou à se vendre. D'autres projets ont adopté une forme plus ouverte, axée sur les problèmes et besoins individuels des demandeurs d'emploi. L'illustration qui suit donne un bref aperçu des principaux contenus et des mécanismes d'assignation de ces projets.

**Illustration 4-2: Aperçu des projets « Intensification et développement du conseil »**

N°	Projet	Bref descriptif des prestations	Bref descriptif du groupe cible
2	AMM-Beratung (SO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conseil des DE au sujet des MMT particulièrement utiles (stages professionnels et allocations d'initiation au travail) par des conseillers en MMT spécialement formés à cet effet</li> <li>En aval : conseil individuel des DE sur la capacité à se présenter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Au moins deux mois de chômage</li> <li>Bonnes connaissances de l'allemand</li> <li>DE de plus de 50 ans</li> </ul>
4a	AGSH-Impuls - Prävention TP1 (SH)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les employeurs (puis, dans un deuxième temps, les salariés eux-mêmes) pouvaient se manifester si des personnes difficiles à placer étaient menacées de chômage. Objectif : éviter un licenciement.</li> <li>Dans une première étape, une évaluation externe a eu lieu avant que des mesures (de formation continue, par ex.) ne soient décidées pour éviter un licenciement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Communication de l'offre aux employeurs</li> </ul>
9	CTS Impulse (LU)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Offre numérique (« Newplacement Cockpit ») permettant aux DE de créer un profil de poste (les deux premiers mois) et de chercher un poste de façon ciblée sur la base de ce profil (les quatre mois suivants) en bénéficiant d'un soutien sous la forme de conseils et d'un coaching (des représentants du secteur de l'industrie et de l'économie jouent le rôle de conseillers)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assignment par le CP-ORP</li> <li>Pas de date d'assignment fixe, mais si possible au début du chômage</li> <li>Critères : DE âgés de plus de 50 ans et difficiles à placer</li> <li>Le processus d'assignment n'est pas décrit plus en détail dans l'évaluation.</li> </ul>
15	Fachstelle Eingliederung (FaE) (BL)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les DE présentant des problématiques multiples (notamment des problèmes psychiques et physiques connexes) devaient être rapidement identifiés et assignés au projet « Fachstelle Eingliederung » par l'administration ou le CP-ORP.</li> <li>Élaboration d'un plan d'insertion / de mesures : les instruments disponibles des partenaires de la CII</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assignment la plus rapide possible, dès l'inscription, à l'aide de critères définis (plus tard,</li> </ul>

		devaient être utilisés ; les DE ayant besoin d'un accompagnement intensif se sont vu attribuer des job coachs.	<p>assignation par le CP-ORP lors du premier entretien)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le CP-ORP peut orienter les DE vers la FaE.</li> <li>- Conseil des DE par la FaE facultatif</li> </ul>
21	No LimIT - Le numérique pour tous (GE)	<p>Diverses offres visant à faciliter l'accès au monde numérique.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Helpdesk en accès illimité</li> <li>- Consultations dans les locaux de l'OCE</li> <li>- Ateliers de courte durée sur l'utilisation de services et d'outils numériques pour la recherche d'emploi avec tutoriels</li> <li>- Espace de travail avec ordinateurs, wifi, imprimantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- DE dont l'employabilité est compromise faute de connaissances et d'expérience dans l'utilisation des outils informatiques courants, désormais indispensables pour rechercher un emploi (fracture numérique) et s'intégrer sur le marché du travail.</li> <li>- Les MMT doivent être autant accessibles que possible. C'est pourquoi il n'y a pas d'autres exigences requises.</li> <li>- Les CP-ORP pouvaient recommander NoLimIT aux DE mais les DE pouvaient aussi s'inscrire de leur propre chef.</li> </ul>
30	Intervention spécialisée au sein des ORP (SIP) (VD)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les DE confrontés à des obstacles (personnels ou sociaux) freinant leur retour à l'emploi se sont vu attribuer des spécialistes en insertion professionnelle (SIP)</li> <li>- Les SIP ont offert aux DE un accompagnement plus personnalisé et plus intensif pour lever les freins au retour à l'emploi</li> <li>- Collaboration interdisciplinaire entre les SIP et les CP-ORP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les CP-ORP devaient orienter les DE vers un SIP le plus rapidement possible dès les freins au retour à l'emploi identifiés.</li> </ul>
36	LIFT tes talents (GE)	<p>Tous les DE pouvaient rechercher l'offre de manière autonome. Les modules pouvaient être suivis indépendamment les uns des autres à des dates librement choisies. L'accent a été mis sur le développement des compétences techniques, transversales et comportementales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ateliers quotidiens de 30 minutes (3 minutes par jour)</li> <li>- Simulation d'entretiens d'embauche (env. 20 participants par jour)</li> <li>- Conseil et coaching sur demande</li> <li>- Événements mensuels sur des thèmes spécifiques</li> <li>- Cours en ligne et vidéos disponibles en auto-apprentissage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Structure flexible et accessible librement</li> <li>- Participation de tous les DE de manière autonome sans contraintes temporelles, aucune assignation nécessaire</li> </ul>

Les projets « Lift tes talents » et « No LimIT » ont été tous deux réalisés dans le canton de Genève. Pour ces projets, les demandeurs d'emploi ont pu recevoir une aide concernant des questions concrètes et participer à des ateliers sans préinscription. Les projets « Fachstelle Eingliederung » et « Intervention spécialisée au sein des ORP », menés respectivement dans les cantons de Bâle-Campagne et de Vaud, visaient spécifiquement des difficultés qui ne sont pas directement liées à la recherche d'emploi et ont ainsi permis de prendre en compte des obstacles à l'emploi qui dépassent le processus de candidature direct. Dans la plupart des cas, les difficultés étaient notamment dues à des problèmes de santé.

Le projet « CTS Impulse » a consisté à soutenir concrètement la recherche d'emploi en établissant un profil de poste servant de base aux demandeurs d'emploi pour bénéficier d'un conseil ciblé sur la recherche d'emploi fourni par des représentants du monde de l'industrie et de l'économie. Le projet « AMM-Beratung » s'est concentré sur le recours à des offres de MMT spécifiques, en l'occurrence des allocations d'initiation au travail et des stages professionnels, et sur la façon dont ces mesures peuvent être intégrées de manière optimale dans le processus de candidature. Un conseil individuel sur la capacité à se présenter a également été proposé. Le projet « AGSH-Impuls – Prävention » visait à prévenir les situations de chômage en impliquant également des employeurs dans le processus de conseil, l'objectif étant d'éviter la perte d'emploi. Ce bref descriptif des projets montre que l'intensification et le développement du conseil peuvent prendre des formes très diverses.

### **b) Organisation**

Les mesures se sont inscrites sur des durées différentes. Les deux offres de conseil « Fachstelle Eingliederung » et « Intervention spécialisée au sein des ORP » ont duré plusieurs mois. En revanche, le projet « AMM-Beratung » a été ponctuellement limité entre un et quatre entretiens par participant. Les deux projets réalisés dans le canton de Genève, dont la participation n'était soumise à aucune préinscription, n'étaient quant à eux pas limités dans le temps et les demandeurs d'emploi ont pu y participer aussi souvent qu'ils le souhaitaient.

Dans la plupart des cas, les ressources mobilisées étaient externes aux ORP, à l'exception des projets « Intervention spécialisée au sein des ORP » et « AMM-Beratung », pour lesquels elles étaient majoritairement internes aux ORP. Très peu d'évaluations ont fourni des indications sur les ressources employées et sur le rapport coûts/bénéfices. Seule l'évaluation du projet « CTS Impulse » indique que le projet peut être considéré comme une MMT avantageuse financièrement, et juge le rapport prix/prestations bon.

### **c) Groupe cible**

Les deux projets du canton de Genève – « NoLimit » et « LIFT tes talents » – étaient librement accessibles à tous les demandeurs d'emploi. Ils ne prévoyaient pas non plus de limitation de durée ni de dates fixes pour la participation des demandeurs d'emploi à la mesure. Ces deux projets avaient donc un fort caractère novateur en matière d'accessibilité, que l'on ne retrouve pas dans les autres projets du programme d'impulsion.

Les projets réalisés dans le canton de Bâle-Campagne (« Fachstelle Eingliederung ») et dans le canton de Vaud (« Intervention spécialisée au sein des ORP ») s'adressaient à des demandeurs d'emploi présentant des problématiques personnelles, sociales ou médicales spécifiques. Lors de l'assignation du groupe cible aux différentes offres de conseil, les projets étaient soumis à l'appréciation des CP-ORP. Ces derniers devaient identifier le besoin de conseil et agir en conséquence. Il faut noter que le projet « Fachstelle Eingliederung » était également accessible aux demandeurs d'emploi impossibles à placer.

L'assignation au projet « CTS Impulse » était également réalisée par les CP-ORP ; seuls les critères « difficiles à placer » et « plus de 50 ans » étaient applicables. Les critères d'assignation au projet « AMM-Beratung » étaient un peu plus concrets ; le projet était accessible aux personnes de plus de 50 ans inscrites au chômage depuis deux mois et ayant de bonnes connaissances de l'allemand. À son début, le projet « AGSH-Impuls » avait des critères clairement définis : les personnes devaient être âgées d'au moins 55 ans, avoir un taux d'occupation d'au moins 60 %, gagner moins de 6500 francs par mois à temps plein et être titulaires d'un diplôme de degré secondaire II, au maximum. Les critères relatifs au revenu et à la formation ont cependant été adaptés au cours du projet.

#### 4.2.2 Atteinte du groupe cible

Les deux projets axés sur le conseil – « Fachstelle Eingliederung » et « Intervention spécialisée au sein des ORP » – ont bien atteint les femmes et les personnes de plus de 50 ans. Le projet « Intervention spécialisée au sein des ORP » a aussi bien atteint les demandeurs d'emploi venant de secteurs qui requièrent assez peu de qualifications, et le projet « Fachstelle Eingliederung » a surtout atteint les demandeurs d'emploi ayant des problèmes de santé. Les deux projets semblent donc avoir atteint le groupe cible du programme d'impulsion.

Dans les projets « CTS Impulse » et « AMM-Beratung », le groupe cible des plus de 50 ans a aussi été bien atteint. La mesure « AMM-Beratung » s'est avérée particulièrement concluante pour les demandeurs d'emploi qui avaient le statut de cadres moyens dans leur ancienne fonction. Les allocations d'initiation au travail et les stages professionnels ont été employés bien plus fréquemment que le conseil sur la capacité à se présenter et à se vendre. La majorité des participants à la mesure « CTS Impulse » étaient des hommes de nationalité suisse. Les CP-ORP indiquent que la mesure a peut-être moins bien atteint les demandeurs d'emploi peu qualifiés. Dans les deux projets, les places n'ont pas été entièrement occupées. Environ 43 % des demandeurs d'emploi éligibles ont participé à la mesure « AMM-Beratung » ; ils étaient 189 pour le projet « CTS Impulse », qui proposait 300 places (taux d'utilisation donc de 63 %). Selon les indications résultant de l'évaluation du projet « CTS Impulse », cela est dû au fait que le groupe cible n'était pas clair pour les CP-ORP et que ceux-ci n'avaient pas une connaissance suffisante des contenus.

Le projet « AGSH-Impuls Prävention » a été interrompu avant son terme en raison du faible nombre de participants. Malgré les efforts déployés, seules quinze personnes ont pris part au projet. D'après l'évaluation, cela peut aussi tenir au fait qu'il n'était même pas certain que le groupe cible existe.

Le projet « LIFT tes talents » du canton de Genève a surtout touché des femmes, notamment celles âgées entre 40 et 54 ans. Ces deux catégories sont surreprésentées par rapport à tous les demandeurs d'emploi du canton. Le projet « NoLimit » semble avoir particulièrement bien atteint les personnes ayant un faible niveau de formation et celles qui travaillent dans des secteurs à bas salaires. Les demandeurs d'emploi de plus de 50 ans et ceux qui parlent une deuxième langue en plus du français étaient surreprésentés. D'après l'évaluation, l'accès aisé à la mesure, caractérisé par l'absence d'obligation de préinscription et par le fait que le projet

était réalisé dans le hall d'entrée de l'Office cantonal de l'emploi (OCE), a eu un effet positif sur l'atteinte du groupe cible. Sur la base des caractéristiques des personnes qui ont eu recours à l'offre, on peut dire que ces deux projets ont atteint le groupe cible.

#### 4.2.3 Évaluation et effet

Une grande partie des projets décrits dans le cadre de ce champ d'action ont enregistré un faible nombre de participants. Il n'a donc pas été possible de prouver leur effet de manière quantitative. Les deux projets « Fachstelle Eingliederung » et « Intervention spécialisée au sein des ORP », qui ciblaient des demandeurs d'emploi confrontés à des freins spécifiques au retour à l'emploi, affichent des taux de réinsertion particulièrement faibles. En ce qui concerne la mesure « Fachstelle Eingliederung », il est apparu qu'un grand nombre de participants ont perçu des prestations d'une autre assurance sociale (souvent l'assurance-invalidité) après leur désinscription de l'AC et que, pour un tiers d'entre eux, l'aptitude au placement a été jugée faible. Comme les deux projets s'adressaient à des demandeurs d'emploi confrontés à des obstacles à l'emploi, le taux de réinsertion bas n'est toutefois pas surprenant.

Les conseils supplémentaires fournis par un autre service ou une autre fonction (« Fachstelle Eingliederung » et « Intervention spécialisée au sein des ORP ») ont néanmoins apporté aux CP-ORP des indications importantes pour poursuivre le travail avec les demandeurs d'emploi. Ces deux projets ont permis aux CP-ORP de se concentrer sur leurs tâches principales. Les participants ont eu un avis positif sur ces projets et ont considéré que le conseil pouvait contribuer à clarifier leur situation et à résoudre des difficultés qui ne sont pas directement liées à l'emploi. Ces projets ont donc surtout renforcé la confiance en soi et la motivation des participants.




Pour les deux projets « CTS Impulse » et « AMM-Beratung », il n'a pas non plus été possible de prouver un quelconque effet quantitatif, faute de groupe de comparaison adapté. Les évaluations de ces projets révèlent un faible effet sur le taux de désinscription. Le taux de réinsertion pour la mesure « CTS Impulse » est jugé élevé, 67 % des participants s'étant désinscrits du chômage au bout de trois mois. Pour la mesure « AMM-Beratung », il s'est avéré que les stages professionnels ont débouché sur un emploi fixe pour plus de la moitié des participants. Comme les deux projets constituent une mesure financièrement avantageuse, le rapport coûts/bénéfices a également été évalué positivement. Les retours des participants ont, eux aussi, été positifs pour les deux projets. Dans le cadre des enquêtes, les participants ont déclaré avoir été très satisfaits de leur participation à la mesure.

Les participants au projet « AGSH-Impuls – Prävention » ont eux aussi fait part de leur grande satisfaction. Les employeurs ont particulièrement apprécié les entretiens dirigés par un modérateur. Dans huit cas sur quinze, le chômage a effectivement pu être évité. En raison du faible nombre de participants, le rapport coûts/bénéfices ne s'est toutefois pas avéré positif, raison pour laquelle le projet a été interrompu.

En ce qui concerne les deux projets du canton de Genève, il n'est pas possible de tirer de conclusions concernant la réinsertion. Étant donné que les offres étaient librement accessibles,

aucune statistique n'a pu être exploitée. L'effet a néanmoins été jugé positif par les acteurs impliqués. Le projet « NoLimIT », en particulier, a permis de développer les compétences numériques des participants, d'améliorer la qualité des documents de candidature et notamment d'accroître la confiance en soi des participants. Certains retours ont été critiques en raison des longs temps d'attente et des fortes nuisances sonores. Les projets ont été jugés utiles par les CP-ORP car les demandeurs d'emploi connaissant des difficultés dans ces domaines ont pu être assignés directement au projet. Les CP-ORP ont vu leur charge de travail allégée du fait qu'ils n'aient pas dû traiter les thèmes du projet pendant l'entretien de conseil. Ainsi, les demandes adressées aux CP-ORP à propos de l'utilisation de Job-Room ont, par exemple, nettement diminué. Les demandeurs d'emploi ont quant à eux particulièrement apprécié la simplicité d'accès aux deux mesures. Dans le cadre du projet « LIFT tes talents », ce sont les formations consacrées au CV, aux lettres de candidature et aux entretiens d'embauche qui ont suscité la plus forte adhésion.

#### 4.2.4 Conclusion concernant l'intensification et le développement du conseil

Dimension	Évaluation
 Input	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Divers projets de durées et d'intensités différentes. Les deux projets axés sur le conseil, qui visaient des freins au retour à l'emploi spécifiques, ont été les plus intensifs.</li> <li>– L'utilisation des ressources pour les activités de conseil sur des thèmes spécifiques (« CTS Impulse » et « AMM-Beratung ») a certes été jugée faible, mais les coûts par demandeur d'emploi ont cependant été plus élevés en raison du faible nombre de participants.</li> </ul>
 Atteinte du groupe cible	<ul style="list-style-type: none"> <li>– De nombreux projets n'ont <b>pas atteint entièrement le groupe cible</b>.</li> <li>– Les deux projets du canton de Genève (« NoLimIT » et « LIFT tes talents ») ainsi que les deux projets axés sur le conseil (« Fachstelle Eingliederung » et « Intervention spécialisée au sein des ORP ») ont été les mieux à même d'atteindre le groupe cible au sein du champ d'action. Une définition claire des critères et de la date d'assignation, comme dans le projet « Fachstelle Eingliederung », semble avoir un effet positif sur l'atteinte du groupe cible.</li> <li>– Les trois autres projets, qui visaient l'intensification d'aspects très spécifiques du conseil, ont été interrompus avant leur terme. Certains n'ont atteint le groupe cible que de manière limitée.</li> </ul>
 Évaluation et effet	<ul style="list-style-type: none"> <li>– L'<b>effet sur la réinsertion</b> n'a pu être démontré de manière <b>directe</b> pour <b>aucun des projets</b>. Le nombre de participants a été faible pour la plupart des projets et aucun groupe de comparaison adapté n'a pu être constitué.</li> <li>– Un <b>conseil intensif</b> sur des aspects spécifiques tels que les freins au retour à l'emploi (« Fachstelle Eingliederung » et « Intervention spécialisée au sein des ORP ») ou sur des aspects propres à la recherche d'emploi (« AMM-Beratung », « CTS-Impulse ») peut toutefois <b>alléger la charge des CP-ORP</b> et fournir des indications précieuses pour la stratégie de réinsertion.</li> <li>– Les offres <b>aisément accessibles</b> que les demandeurs d'emploi pouvaient suivre de manière autonome semblent <b>prometteuses</b>. Les deux offres du canton de Genève qui offraient cette possibilité sont introduites ensemble. En revanche, le projet « AGSH-Impuls » n'a pas eu de succès car il n'a pas pu atteindre le groupe cible. Il n'est donc pas possible de tirer de conclusions fiables sur l'évaluation faite par les participants et sur l'effet du projet.</li> </ul>

Sur les sept projets, quatre doivent être intégrés dans les structures ordinaires (« Lift tes talents », « No LimIT », « Fachstelle Eingliederung », « Intervention spécialisée au sein des

ORP »). Les trois autres projets ont été clôturés avant même d'avoir été introduits (« AMM-Beratung », « CTS Impulse », « AGSH-Impuls - Prävention TP1 ») (état en janvier 2026).

#### **Portrait: « Fachstelle Eingliederung » et « Job Coaching (FaE) »**

Le programme a systématiquement mis l'accent sur les demandeurs d'emploi ayant des problèmes physiques et psychiques connexes et a mis en place des structures et des processus spécifiques pour le conseil de ce groupe cible. Les demandeurs d'emploi présentant des problèmes de santé connexes ont été assignés à la mesure « Fachstelle Eingliederung (FaE) » soit dès leur inscription, soit par l'intermédiaire de leur CP-ORP. Les mesures appropriées pour leur réinsertion ont été définies sur la base d'un examen rapide et complet de la situation professionnelle et médicale des demandeurs d'emploi. La capacité de travail a été évaluée par des conseillers en personnel spécialisés de la « Fachstelle » et au moyen de bilans de situation fondés sur des critères psychologiques et médicaux réalisés par *WorkMed* et *Fokus Overall*. Les assurés qui ont suivi (volontairement) le processus de clarification et d'intégration ont été exemptés de l'obligation de recherche active d'un emploi pendant trois mois au maximum.

Une fois les clarifications effectuées, les demandeurs d'emploi aptes au placement ont été orientés vers les CP-ORP lorsqu'une recherche d'emploi autonome était possible, confiés à des job coaches lorsqu'un soutien plus étroit à la recherche d'emploi s'est avéré nécessaire, ou ont continué à être accompagnés par les conseillers en personnel spécialisés de la « Fachstelle » durant la mise en œuvre des mesures de soutien, pendant une durée maximale de neuf mois. Différentes MMT étaient disponibles pour le soutien à la réadaptation, notamment l'offre modulaire nouvellement introduite dans le canton, « Begleitete Arbeitsmarktliche Integration » (BAI), ainsi que d'autres offres dans le domaine de l'entraînement au travail, des placements à l'essai sur le marché du travail primaire et du job coaching. Des mesures de réadaptation de l'assurance-invalidité (AI) ont également été mises en œuvre.

Les experts concernés ont jugé la mesure positive. Elle a permis d'évaluer avec fiabilité la capacité de travail de personnes présentant des problèmes de santé connexes. L'analyse des données montre que les demandeurs d'emploi ayant accédé à la phase de placement après examen de leur situation ont eu des chances relativement élevées de trouver un emploi. L'analyse des réinscriptions indique que la « Fachstelle » a permis d'élaborer des solutions durables. Les personnes qui ont participé au projet se sont réinscrites auprès de l'ORP bien plus rarement que les demandeurs d'emploi n'ayant pas bénéficié du soutien de la « Fachstelle ». Le projet a en outre permis d'améliorer la collaboration et la coordination entre les structures de la CIL.

### **4.3 Renforcement des compétences de conseil**

#### **4.3.1 Contenus, organisation et groupe cible**

Les quatre projets relevant de ce champ d'action concernent la formation continue des CP-ORP et d'autres collaborateurs des ORP. Deux de ces projets, également attribués au champ

d'action « Job Coaching », ont porté sur la formation continue des CP-ORP dans le cadre de la formation de job coachs. Les deux autres s'inscrivent dans le projet mené à l'échelle nationale « Matériel de formation vidéo pour le conseil ORP de demandeurs d'emploi de plus de 50 ans », mis en œuvre dans quatre cantons sélectionnés ; ces deux projets ont fait l'objet d'une évaluation commune. Un autre projet, « Future50 », a porté sur la formation des supérieurs hiérarchiques des ORP, qui ont ensuite transmis leurs connaissances aux CP-ORP.

#### Illustration 4-3 : Aperçu des projets « Renforcement des compétences de conseil »

N°	Projet	Bref descriptif du contenu du cours	Bref descriptif du groupe cible
17, 20	Entraînements vidéo à l'intention des CP-ORP, avec l'accent sur le conseil des personnes de plus de 50 ans (CH), y c. formation complémentaire (BS, GR, SH, SG)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– La mesure consistait en une formation approfondie à l'intention des CP-ORP dans le but d'améliorer la qualité du conseil, en mettant particulièrement l'accent sur les demandeurs d'emploi âgés de plus de 50 ans. Les thèmes abordés ont notamment porté sur la conduite des entretiens, l'activation orientée sur les ressources et la structuration des démarches ; des vidéos de coaching ainsi qu'un manuel au format numérique leur ont également permis d'ancrer durablement ces acquis dans leurs tâches quotidiennes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– CP-ORP</li> </ul>
26	Job Coaching au sein des ORP (FR)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Formation sur mesure de la Haute école de travail social de Fribourg</li> <li>– Buts de la formation :               <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Développer / améliorer le professionnalisme et actualiser les connaissances relatives aux dernières tendances du marché du travail, aux évolutions au sein du groupe cible, etc. ; tester les outils et les méthodes du job coaching</li> <li>2) Relever les défis liés à la collaboration interprofessionnelle, renforcer la coopération (miser sur la complémentarité et non l'interchangeabilité)</li> </ol> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Collaborateurs du centre d'intégration et du service aux employeurs qui</li> <li>– bénéficient d'un brevet fédéral en ressources humaines</li> <li>– n'ont pas encore suivi de formation continue en matière de soutien actif et de placement</li> <li>– Assumeront par la suite le rôle de job coachs.</li> </ul>
27	Future50 (BE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Dans le cadre de cette mesure, les supérieurs hiérarchiques des ORP ont, dans un premier temps, participé à une phase d'intervention, en ciblant notamment les personnes de plus de 50 ans et leurs spécificités. La phase suivante, celle de mise en œuvre, a porté sur la transmission des acquis aux équipes (CP-ORP).</li> <li>– Dans le cadre de cette formation, de nouveaux outils ont été spécialement conçus pour conseiller les personnes de plus de 50 ans : le radar de réseau et l'inventaire des professions.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Les responsables et les supérieurs hiérarchiques des CP-ORP qui ont suivi la formation ont joué le rôle de multiplicateurs en transmettant ce qu'ils avaient appris à leurs CP-ORP.</li> </ul>
28	Job Coaching (VS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Les CP-ORP peuvent suivre une formation continue auprès d'une haute école et ainsi renforcer leurs compétences de conseil destinées aux DE âgés difficiles à placer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– CP-ORP formés comme job coachs.</li> </ul>

Les formations ont été axées sur le perfectionnement du conseil destiné aux demandeurs d'emploi âgés et aux demandeurs d'emploi difficiles à placer. L'objectif de ces formations a consisté, d'une part, à renforcer les compétences de conseil des CP-ORP et d'autres spécialistes à l'intention des DE difficiles à placer, d'autre part, à améliorer les offres des ORP. Les CP-ORP et d'autres spécialistes ORP ont donc constitué le groupe cible de ce projet, même

si, indirectement, ce sont les DE qui bénéficieront de l'amélioration de leurs compétences de conseil.

Certaines formations ont été spécialement conçues pour ce projet, alors que d'autres ont été adaptées. Les formations ont duré au maximum dix jours (tous les projets n'ont pas fourni ces informations). Les projets de ce champ d'action ont certes engendré des coûts de formation initiale, mais à l'issue de celle-ci, les acquis ont pu être mis en pratique sans autres ressources supplémentaires.

#### 4.3.2 Évaluation et effet

Aucun projet n'a évalué directement l'effet des formations sur la réinsertion des demandeurs d'emploi. Il n'a d'ailleurs pas non plus été possible d'évaluer les projets dévolus à la formation des CP-ORP comme job coaches, en raison des disparités en termes de compétences, mais également de durée et d'intensité du conseil.




Les retours des participants qui ont fait office d'évaluation. Les entraînements basés sur des vidéos visant à améliorer la qualité du conseil des CP-ORP ont permis de renforcer leurs compétences de conseil spécifiques au groupe cible. Les supérieurs hiérarchiques des ORP ont estimé que ces mesures avaient permis de professionnaliser l'activité de conseil et de mieux structurer les entretiens. Les CP-ORP ont pu mettre directement en pratique les contenus des formations. Parallèlement à la consolidation de ces compétences, la formation des CP-ORP a permis de renforcer la communication au sein même des ORP grâce à l'harmonisation de la terminologie employée. Les CP-ORP ont constaté une meilleure cohésion au sein des ORP, ainsi qu'un rapport de confiance plus étroit au sein des équipes et avec les supérieurs hiérarchiques des ORP.

Les deux projets qui ont également évalué la formation de job coach des CP-ORP et d'autres spécialistes (VS et FR) ont mis en évidence des différences entre les modules de formation. Dans le canton de Fribourg, la formation a été spécialement conçue pour ce projet. Si la majorité des participants se sont déclarés satisfaits, un peu plus de la moitié ont toutefois jugé qu'elle ne les avait pas bien préparés à leur rôle de job coach. Selon eux, le contenu n'était pas suffisamment adapté au groupe cible et ils n'auraient acquis que peu d'éléments nouveaux. En Valais, la formation continue s'est déroulée dans le cadre de trois formations déjà existantes (CAS). Dans ce canton également, les participants ont déploré le manque de connaissances pertinentes spécifiques au groupe cible. Ils ont indiqué toutefois avoir amélioré leurs compétences sociales, ce qui devrait leur permettre de proposer un meilleur suivi. La majorité d'entre eux se sont déclarés satisfaits de la formation.

Le projet « Future50 » a proposé une approche innovante : les supérieurs hiérarchiques des ORP qui ont suivi une formation ont ensuite transmis leurs acquis aux CP-ORP, jouant ainsi le rôle de multiplicateurs. Étant donné que chaque participant a intégré différemment les informations et les points forts de la formation, les contenus transmis à leurs CP-ORP ont également varié. Ainsi, même si le projet a permis à la plupart des participants d'approfondir leurs connaissances et, dans certains cas, de revoir la manière de mener les entretiens, l'activité de

conseil spécifique au groupe cible n'a pas fondamentalement changé. Étant donné que l'approche « train-the-trainer » n'a pas encore pu être mise en œuvre dans les meilleures conditions, l'effet multiplicateur n'a pas déployé tout son potentiel.

### 4.3.3 Conclusion concernant le renforcement des compétences de conseil

Dimension	Évaluation
 Input	– La formation des collaborateurs requiert un investissement initial, en particulier si le projet nécessite la mise en place de nouvelles formations. Cependant, étant donné que les compétences demeurent acquises, cette mesure reste avantageuse en termes de coûts par personne.
 Atteinte du groupe cible	– Le groupe cible a pu être atteint, car les personnes participant à la formation continue étaient clairement définies.
 Évaluation et effet	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Il n'a <b>pas été possible de mesurer quantitativement l'effet</b> des projets sur la réinsertion. Toutefois, la majorité des participants ont déclaré que la <b>formation</b> leur avait permis d'<b>améliorer leurs compétences de conseil</b>, ce qui à terme devrait avoir un effet positif sur la réinsertion.</li> <li>– <b>L'élaboration d'un programme de formation spécifique</b> aux job coachs ne semble <b>pas particulièrement pertinente</b>, puisque le programme en question n'a pas été mieux évalué que les formations déjà proposées par les établissements d'enseignement supérieur, tels que les formations CAS. On peut ainsi économiser les coûts liés à la mise en place d'un programme de formation spécifique.</li> <li>– Pour les concepts de formation qui prévoient une transmission indirecte des connaissances, comme c'était le cas du projet « Future50 », il est important de décrire précisément leurs contenus et leur méthodologie. S'agissant de ce projet, l'effet multiplicateur souhaité n'a pu être atteint.</li> </ul>

Les projets de formation « Matériel de formation vidéo pour le conseil ORP de demandeurs d'emploi de plus de 50 ans » et « Entraînements vidéo à l'intention des conseillers en personnel ORP, avec l'accent sur le conseil des personnes de plus de 50 ans » ont été interrompus. Les projets « Future50 » (BE) et « Job Coaching » (VS) doivent être lancés (état janvier 2026).

## 4.4 MMT de promotion des compétences numériques

### 4.4.1 Contenus, organisation et groupe cible

#### a) Contenu

Ce champ d'action comprend au total quatre projets. Trois d'entre eux font également partie du champ d'action « MMT avec des formats d'auto-apprentissage ». Tous les projets avaient pour objectif d'améliorer les compétences numériques des demandeurs d'emploi, en tenant compte de divers niveaux de qualification. Le projet « Digitalizers » a été mené dans deux cantons, à savoir Neuchâtel et Genève. Les évaluations ont été menées séparément, mais ont été compilées dans la présente synthèse.

## Illustration 4-4 : Aperçu des projets « MMT de promotion des compétences numériques »

N°	Projet	Bref descriptif des formats d'auto-apprentissage	Bref descriptif du groupe cible
10, 31	Digitalizers (NE/GE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Les DE ont pu développer leurs propres projets selon leurs compétences numériques dans les domaines de l'administration, des ressources humaines, du marketing / de la communication, du service à la clientèle et de la vente. Encadrés par des coachs, ils ont pu décider eux-mêmes des compétences qu'ils souhaitaient acquérir et des outils numériques qu'ils souhaitaient apprendre à utiliser.</li> <li>– La priorité a été accordée à la gestion de projets agile et à l'apprentissage autonome.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Groupe cible : personnes difficiles à placer, sans autre précision</li> <li>– Selon les CP-ORP : DE occupant une fonction administrative et titulaires d'un CFC, principalement âgé de plus de 50 ans et de moins de 30 ans</li> </ul>
16	swissICT Booster 50+ (ZH)	<p>À travers cinq modules, les DE ont pu mettre à jour leurs compétences et les consolider dans le cadre de mises en situation.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Clarification des compétences</li> <li>– Mise à niveau des connaissances</li> <li>– Engagement dans un projet auprès des employeurs</li> <li>– Mise en pratique des compétences nouvellement acquises</li> <li>– Deuxième engagement dans un projet</li> </ul>	<p>Spécialement destiné aux personnes dont les connaissances informatiques méritent d'être mises à jour :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– DE dont la profession est « ICT Application Engineer » ayant des connaissances obsolètes</li> <li>– Min. trois ans d'expérience professionnelle, DE à partir de 50 ans, niveau minimum B2 en allemand et anglais</li> <li>– Droit aux indemnités journalières</li> <li>– Forte motivation et persévérance</li> <li>– Volonté de mettre à jour ses connaissances informatiques et d'acquérir de nouvelles compétences technologiques</li> </ul>
21	NoLimIT (GE)	<p>Diverses offres visant à faciliter l'accès au monde numérique.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Helpdesk en accès illimité</li> <li>– Consultations dans les locaux de l'OCE</li> <li>– Ateliers de courte durée sur l'utilisation des services et d'outils numériques pour la recherche d'emploi avec tutoriels</li> <li>– Espace de travail avec ordinateurs, wifi, imprimantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– DE dont l'employabilité est compromise faute de connaissances et d'expérience dans l'utilisation des outils informatiques courants, désormais indispensables pour rechercher un emploi (fracture numérique) et s'intégrer sur le marché du travail.</li> <li>– Les MMT doivent être autant accessibles que possible. C'est pourquoi il n'y a pas d'autres exigences requises.</li> </ul>

## b) Organisation

Tous les projets ont pu être suivis pendant toute la durée du chômage. À l'exception de « NoLimIT », accessible librement, tous les projets ont été assignés par les CP-ORP. Dans le cadre du projet « swissICT Booster 50+ », cinq modules étaient initialement prévus, mais les modules trois à cinq ont été supprimés en cours de route. Ce projet a donc duré entre trois et cinq mois, une durée similaire à celle du projet « Digitalizers », qui aura duré trois mois, avec possibilité de le prolonger de trois mois supplémentaires. Réalisés par des prestataires de MMT externes, ces quatre projets ont été développés en étroite collaboration avec le canton mandant. Les évaluations ne fournissent aucune information sur les coûts et les dépenses en équivalents plein temps.

### c) Groupe cible

Le projet « swissICT Booster 50+ » a concerné spécifiquement les personnes dont les connaissances informatiques étaient obsolètes, tandis que le projet « NoLimIT » était destiné en particulier aux personnes disposant de faibles connaissances numériques. Dans le cadre de ce projet, les demandeurs d'emploi ont pu solliciter de l'aide sur une base volontaire et en autonomie. Le projet « Digitalizers » s'adressait aux demandeurs d'emploi difficiles à placer et âgés de plus de 50 ans, aucun autre critère n'ayant été défini. Les CP-ORP étaient chargés des assignations.

#### 4.4.2 Atteinte du groupe cible

Le chapitre décrivait déjà les résultats du projet « NoLimIT » en termes d'atteinte du groupe cible. Étant donné que ce projet était aisément accessible, il a été particulièrement bien accueilli par les personnes ayant un faible niveau de formation et travaillant dans des branches à bas salaires.

Dans le cadre du projet « Digitalizers », mené dans les cantons de Neuchâtel et de Genève, les CP-ORP ont indiqué qu'ils ne savaient pas toujours avec certitude quels demandeurs d'emploi ils devaient affecter à la mesure. Celle-ci exigeant une grande autonomie, ce sont surtout les demandeurs d'emploi bien qualifiés qui y ont été assignés, ceux avec une formation tertiaire étant surreprésentés. Dans le canton de Neuchâtel, ce sont plutôt des participants plus âgés qui ont été assignés au projet « Digitalizers », tandis que dans le canton de Genève, on a constaté une forte participation des jeunes âgés de 25 à 34 ans.

Le projet « swissICT Booster 50+ » n'a permis de réunir que très peu de participants. Les critères d'assignation restrictifs ont sensiblement freiné la participation, même après suppression de la limite d'âge en cours de projet. Finalement, le projet a été interrompu en 2023 en raison du faible nombre de participants.




#### 4.4.3 Évaluation et effet

L'effet sur la réinsertion n'a pu être mesuré de manière directe pour aucun des projets. Les résultats du projet « NoLimIT » sont déjà présentés au chapitre 0. S'agissant des compétences numériques, ce projet a permis d'améliorer sensiblement l'utilisation de Job-Room et, selon les dires des participants, d'acquérir des compétences numériques de base.

Le projet « swissICT Booster 50+ » n'a compté que très peu de participants. Ces derniers ont déclaré que leurs attentes avaient été satisfaites, mais ont toutefois jugé moyenne la plus-value en matière de recherche d'emploi. Selon les CP-ORP, la longue durée de cette mesure a constitué un obstacle. La réinsertion étant l'objectif premier des ORP, une mesure de dix mois n'est pas adéquate puisqu'elle expose les participants au risque de chômage de longue durée. Les CP-ORP ne remettent pas en question la nécessité des mesures dans le domaine informatique, mais ils estiment que celle-ci est trop complexe et trop longue.

Les retours sur le projet « Digitalizers » ont été contrastés. La moitié des participants ont évalué la mesure de manière positive, déclarant avoir appris notamment à utiliser les outils numériques, à réaliser des projets de manière autonome et à gérer des projets agiles. L'autre moitié s'est sentie dépassée par le manque d'encadrement et aurait souhaité davantage de soutien et de suivi de la part des coachs. Ces retours contrastés s'expliquent sans doute aussi par le fait que les CP-ORP ne savaient pas exactement à qui s'adressait cette mesure. Les demandeurs d'emploi jouissant d'une certaine autonomie se sont bien adaptés, contrairement aux autres qui se sont parfois sentis déstabilisés.

#### 4.4.4 Conclusion concernant la promotion des compétences numériques

Dimension	Évaluation
 Input	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Les projets relevant de ce champ d'action ont tous été réalisés par des prestataires de MMT externes.</li> <li>– Les évaluations ne fournissent aucune information quant aux ressources en termes de coûts et de personnel.</li> <li>– Leur durée a été très variable, allant de plusieurs mois pour le projet « swissICT Booster 50+ » à un soutien ponctuel en fonction des besoins pour le projet « NoLimIT ».</li> </ul>
 Atteinte du groupe cible	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Le projet « NoLimIT » a permis d'atteindre efficacement le groupe cible. L'offre aisément et librement accessible semble avoir porté ses fruits.</li> <li>– Il ressort que plus le groupe cible était spécifié par des critères d'assignation restrictifs, plus il était difficile d'atteindre le nombre de participants souhaité. Le projet « swissICT Booster 50+ » a ainsi été interrompu avant son terme en raison du faible nombre de participants. Dans le cas du projet « Digitalizers », la définition trop vague du groupe cible a également constitué un défi dans la mesure où les CP-ORP ne savaient pas exactement à qui assigner cette mesure.</li> <li>– L'aménagement de mesures de promotion des compétences numériques ne semble pas si aisé. Lorsque des mesures sont destinées à un groupe cible très spécifique, elles deviennent trop pointues et ne conviennent dès lors qu'à un nombre restreint de demandeurs d'emploi. À l'inverse, les mesures qui ne requièrent aucune compétence spécifique peuvent être suivies par un groupe cible très hétérogène, ce qui complexifie la prise en compte individuelle. Il semble donc essentiel de structurer la mesure et d'informer clairement les CP-ORP de son contenu ainsi que du groupe cible concerné.</li> </ul>
 Évaluation et effet	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Aucune mesure n'a été évaluée sur le plan quantitatif.</li> <li>– Toutes les mesures, même celles qui comptaient peu de participants, ont permis d'améliorer les connaissances numériques des participants. Au-delà de ces compétences, le projet « NoLimIT », aisément accessible, a également permis de renforcer la confiance en soi. Quant au projet « Digitalizers », il a favorisé l'autonomie et la gestion de projets agile, soulignant à quel point une assignation judicieuse était essentielle. Les demandeurs d'emploi moins autonomes n'ont pas été en mesure d'en tirer parti, certains s'étant sentis dépassés par l'absence de structure.</li> </ul>

Trois projets relevant de ce champ d'action (« NoLimIT » et « Digitalizers » dans les cantons de Genève et de Neuchâtel) doivent être lancés. Le projet « swissICT Booster 50+ » a été interrompu avant même d'avoir été introduit (état : janvier 2026).

**Portrait : NoLimIT – Le numérique pour tous**

Le projet « NoLimIT » s'adressait aux demandeurs d'emploi dont l'employabilité était compromise faute de connaissances et d'expérience dans les outils informatiques. Un guichet d'accueil (situé dans les locaux de l'ORP) mis en place pour ce groupe cible proposait différentes offres facultatives pour renforcer les compétences numériques. Ces offres comprenaient (i) des consultations, (ii) des ateliers/formations et (iii) un espace de travail (co-working) avec une infrastructure informatique à disposition (ordinateurs, imprimantes, etc.). Les participants étaient accueillis par des conseillers disponibles sans prise de rendez-vous (helpdesk), qui les orientaient vers les différentes offres de « NoLimIT » en fonction de leurs besoins ou les aidaient à résoudre directement des problèmes élémentaires. Les demandeurs d'emploi pouvaient recourir à ces services aussi souvent qu'ils le souhaitaient. L'un des éléments clés des prestations de « NoLimIT » était de gommer les appréhensions et les blocages de ce groupe cible vis-à-vis des outils numériques. Les retours des participants ont été extrêmement positifs : 72 % ont déclaré avoir été accompagnés dans leurs démarches de candidature et ont apprécié ce soutien d'une grande simplicité. Les CP-ORP ont également reconnu l'intérêt du projet, dans la mesure où les demandeurs d'emploi bénéficiaient d'une aide immédiate, ce qui allégeait ainsi leur charge de travail. Cependant, certains ont signalé des temps d'attente parfois longs et ont qualifié l'environnement sonore comme étant bruyant. L'évaluation n'a pas permis de mesurer l'effet de cette mesure sur la réinsertion.

Le projet « LIFT tes talents » (voir champ d'action MMT avec des formats d'auto-apprentissage) fait partie du programme « NoLimIT », ces deux projets devant être lancés simultanément. Leur principal objectif était de transmettre les compétences numériques et transversales nécessaires à une réinsertion réussie. Des ateliers (par ex. sur la façon de rédiger un CV et des lettres de candidature), des simulations d'entretiens d'embauche et des coachings individuels devaient permettre aux demandeurs d'emploi d'acquérir les méthodes/outils et les techniques de communication indispensables à la recherche d'un emploi. La plateforme liftnoimit.com a également été lancée ; elle propose des tutoriels et des vidéos pédagogiques pour compléter les offres sur place.

## 4.5 Développement des MMT d'une manière générale

### 4.5.1 Contenus, organisation et groupe cible

#### a) Contenus

Ce champ d'action regroupe des projets qui ont contribué à perfectionner les MMT, mais qui ne peuvent être rattachés à une thématique spécifique. Il compte au total cinq projets ayant tous pour objectif de renforcer les compétences des participants en matière de candidature.

## Illustration 4-5 : Aperçu des projets « Développement des MMT d'une manière générale »

N°	Projet	Bref descriptif du contenu	Bref descriptif du groupe cible
12	Viadukt (BL)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Bilan de situation au centre d'orientation professionnelle : identifier les formations continues nécessaires pour améliorer l'employabilité des DE</li> <li>– Les participants ont ensuite suivi une ou plusieurs formations continues ciblées afin de mettre à jour leurs qualifications.</li> <li>– Ils ont été accompagnés par des coaches du centre d'orientation professionnelle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– DE de plus de 50 ans ayant droit aux indemnités journalières</li> <li>– Candidatures rejetées à plusieurs reprises en raison de qualifications insuffisantes</li> <li>– Aucune formation continue correspondante ou formation remontant à plus de dix ans / diplôme professionnel ou qualifications professionnelles qui ne sont plus recherchés</li> </ul>
13	LevelPlus (GE)	<p>L'objectif était de permettre aux participants de nouer des contacts avec des entreprises, des coaches et des collaborateurs de l'office cantonal de l'emploi (OCE) afin de créer un réseau.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Mise à disposition de postes de travail dans un espace de co-working</li> <li>– Ateliers thématiques et participatifs</li> <li>– Entretien mensuel avec un conseiller</li> <li>– Événements de réseautage et offres d'emploi proposées par les agences de placement</li> <li>– Campagnes de sensibilisation auprès du grand public</li> </ul> <p>Les participants étaient tenus de passer au moins deux jours dans l'espace de co-working. La participation aux ateliers était facultative.</p>	<p>Critères non cumulatifs, DE plutôt hautement qualifiés (le groupe cible a été identifié à partir de données)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– DE de plus de 50 ans</li> <li>– Secteurs : banques, finance, commerce/transport maritime, informatique, marketing/communication, administration, ressources humaines, distribution, indépendamment de la fonction et du domaine de responsabilité</li> <li>– Cadres ayant des responsabilités de direction/gestion tous secteurs confondus</li> <li>– Maîtrise du français niveau C2 ou maîtrise de l'anglais avec au moins un niveau B1 en français</li> </ul>
14	Be-werbungcoach 50+ <sup>5</sup> et Explorer 50+ (UR)	<p>Bilan de compétences : les personnes doivent identifier leurs lacunes et leurs ressources. Quatre modules (d'une journée chacun) proposés par une entreprise externe.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– DE de plus de 50 ans ; aucun autre critère d'attribution</li> </ul>
32	TalkTo (NE)	<p>L'objectif de cette mesure était de renforcer la communication verbale, paraverbale et non-verbale, tout en la rendant plus percutante. Trois éléments principaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– App sur smartphone proposant des exercices quotidiens</li> <li>– Activités sur place en groupe menées par un coach ou avec la collaboration des participants</li> <li>– Sessions de groupe en ligne dirigées par un coach</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– DE de plus de 50 ans</li> <li>– Chômeurs de longue durée</li> <li>– Également mentionné par les CP-ORP : personnes ayant des difficultés à communiquer, des troubles du comportement, des difficultés à faire valoir leurs compétences ou manquant de confiance en elles</li> </ul>
33	Programme de mentorat (BE)	<p>Pendant six mois, les DE ont participé à un programme de mentorat avec des personnes actives qui travaillent bénévolement comme mentors. Un premier entretien a été organisé, suivi d'un entretien avec l'équipe de mentorat pour mesurer la compatibilité ; puis le mentorat à proprement parler pouvait débuter.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– DE de plus de 50 ans</li> <li>– Degré secondaire II ou degré tertiaire, segment « clients du marché »</li> <li>– Degré d'occupation recherché : min. 50 % et au minimum 100 indemnités journalières restantes</li> </ul>

<sup>5</sup> En raison du faible nombre de participants, le projet « Bewerbungcoach 50+ » n'a pas été évalué.

Les deux projets « Explorer 50+ » et « Viadukt » étaient des MMT avec bilan de compétences. « Viadukt » a proposé des formations continues adaptées aux compétences des participants. Le projet « Explorer 50+ » s'est attaché à proposer un état des lieux de l'employabilité et des compétences en matière de candidature, et prenait la forme de modules. Dans le cadre de « LevelPlus », les participants pouvaient choisir librement les événements auxquels ils souhaitaient assister ; seuls deux jours de travail collaboratif sur place étaient obligatoires. Le projet « TalkTo » se focalisait sur la capacité à se présenter. Son approche est innovante, dans la mesure où il combine des événements sur place et en ligne, ainsi que des exercices via une App. Dans le cadre du projet « Programme de mentorat », des mentors actifs sur le marché du travail ont accompagné des demandeurs d'emploi pendant six mois, au maximum.

#### **b) Ressources et organisation**

La plupart des projets ont été menés par des prestataires de MMT externes. Le projet « Viadukt » a fait appel au centre d'orientation professionnelle et le « Programme de mentorat » à une équipe de mentorat de l'ORP. Aucune date d'assignation fixe n'était imposée. Les CP-ORP étaient chargés d'informer les DE et de les assigner à ces mesures. Les mesures « TalkTo » et le « Programme de mentorat » étaient facultatives. La durée et l'intensité de ces mesures étaient très variables. Elles ont duré entre cinq jours (« Explorer 50+ ») et six mois (« Programme de mentorat »), période durant laquelle trois à quatre entretiens en moyenne ont eu lieu. « TalkTo » et « LevelPlus » ont été les plus intenses, dans la mesure où les participants devaient être présents plusieurs jours par semaine pendant une assez longue période.

#### **c) Groupe cible**

Tous les projets ciblaient les demandeurs d'emploi âgés de plus de 50 ans. À l'exception de « TalkTo », la plupart des projets imposaient des critères d'assignation supplémentaires, tels que le niveau de formation, les connaissances linguistiques ou encore l'appartenance à une branche. Il ressort des évaluations que le groupe cible n'a pas été adapté durant le projet ; en revanche, le projet « Explorer 50+ » a été élargi aux cantons d'Obwald et de Nidwald afin de réunir un nombre suffisant de participants.

### **4.5.2 Atteinte du groupe cible**

Les évaluations ne fournissent pas toutes des informations sur l'atteinte du groupe cible. Les participants aux projets « Viadukt » et « Explorer 50+ » correspondaient au groupe cible, même si ce dernier projet a attiré moins de demandeurs d'emploi que prévu. On ignore si cela est dû à une faible demande ou à la difficulté d'atteindre le groupe cible. Le projet « Viadukt » a atteint le groupe cible mais plusieurs acteurs estiment que cela était au détriment du critère ciblant les personnes sans formation continue. Le projet « TalkTo » a plutôt atteint des personnes plus jeunes, mieux formées et ayant de bonnes connaissances linguistiques. Toutefois, la majeure partie des participants étaient à la recherche d'un emploi depuis plus longtemps que les demandeurs d'emploi d'autres MMT. Les CP-ORP ont également indiqué qu'ils ne recouraient pas à « TalkTo » comme première mesure en cas de chômage, mais seulement



après quelques mois, lorsque les autres mesures s'étaient révélées inefficaces. Ainsi, tout porte à croire que ce sont plutôt les demandeurs d'emploi difficiles à placer qui ont été assignés à cette mesure.

#### 4.5.3 Évaluation et effet

Seul le projet « Viadukt » a fait l'objet d'une analyse quantitative de ses effets. Ses résultats n'ont pas été concluants. Au cours de leur première année de chômage, les participants à cette mesure ont été moins nombreux à se désinscrire des ORP que les demandeurs d'emploi du groupe de comparaison. Sur une plus longue période d'observation, on a constaté toutefois qu'après deux ans, les participants étaient plus nombreux à avoir trouvé un poste que les demandeurs d'emploi du groupe de comparaison. Si la durée moyenne de recherche d'emploi a été plus longue pour les participants au programme « Viadukt », leurs chances de décrocher un emploi à long terme (après deux ans) étaient plus élevées. À noter cependant que le nombre de réinscriptions auprès des ORP était également plus élevé, ce qui indique que les participants à cette mesure ne sont pas parvenus à se réinsérer durablement dans le marché du travail. En outre, les auteurs de l'évaluation soulignent que les résultats de l'analyse des effets doivent être interprétés avec prudence. On ne peut exclure un effet de sélection au moment de la constitution du groupe de comparaison.

Presque toutes les évaluations ont montré que les participants étaient satisfaits de la mesure. Bien qu'aucun effet quantitatif positif n'ait été démontré, les participants à « Viadukt » et à « TalkTo » ont déclaré que la mesure leur avait été utile dans leur recherche d'emploi. Ceux ayant participé au « Programme de mentorat » se sont également montrés satisfaits. Ils ont particulièrement apprécié les échanges avec leurs mentors, la transparence de ces derniers et le temps qu'ils leur ont consacré. Cependant, les participants n'ont pas jugé cette mesure très utile pour leur recherche d'emploi. Dans le cadre du projet « LevelPlus », ce sont surtout les ateliers thématiques et la possibilité d'élargir son réseau qui ont été évalués positivement. La majorité des participants ont estimé que la valeur ajoutée de la mesure tenait à sa dimension sociale, qui leur a permis de renforcer leur motivation et leur confiance en eux. Ils ont précisé que la mesure avait été une plus-value, sans toutefois la considérer comme un facteur essentiel.

#### 4.5.4 Conclusion concernant le développement des MMT d'une manière générale

Dimension	Évaluation
 Input	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ce champ d'action comprend des projets très variés, tant au niveau de leur organisation que des ressources nécessaires. Tous visaient, chacun à leur manière, à améliorer les compétences des candidats en matière de candidature.</li> <li>– Pour la plupart des projets, une assignation par les CP-ORP était nécessaire. Les critères pour y participer ont été clairement communiqués et respectés.</li> </ul>
 Atteinte du groupe cible	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Les projets ont, dans une large mesure, atteint le groupe cible. Certains cantons ont adapté les critères de participation en cours de projet ou élargi leur projet à d'autres cantons afin de rentabiliser pleinement les places disponibles.</li> </ul>

<p>☆☆☆ Évaluation et effet</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Seul un projet (« Viadukt ») a fait l'objet d'une analyse quantitative de ses effets. Des effets positifs sur le taux de désinscription ont été observés après deux années, mais aussi une augmentation du taux de réinscription. Les résultats doivent toutefois être interprétés avec prudence, car on ne saurait exclure un effet de sélection au moment de la constitution du groupe de comparaison.</li> <li>– Si les participants ont indiqué avoir acquis des compétences spécialisées, il semble toutefois que les mesures aient avant tout eu un effet sur leur confiance en soi et leur motivation. Dans les évaluations, cet aspect a été particulièrement souligné.</li> </ul>
------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Trois projets de ce champ d'action doivent être introduits (« LevelPlus », « TalkTo » et le « Programme de mentorat »), tandis que deux projets ne seront pas poursuivis (« Viadukt », « Explorer50 ») (état : janvier 2026).

## 4.6 MMT avec des formats d'auto-apprentissage

### 4.6.1 Contenus, organisation et groupe cible

#### a) Contenu

Huit projets relevaient du champ d'action « MMT avec des formats d'auto-apprentissage ». La plupart d'entre eux ont également été rattachés à d'autres champs d'action. Pour de nombreux projets, les formats d'auto-apprentissage ne représentaient pas l'aspect principal, mais ils étaient utilisés comme méthode d'apprentissage. Tous les projets de ce champ d'action comportaient des éléments permettant ou nécessitant un apprentissage autonome. Comme le montre l'aperçu ci-dessous, les projets de ce champ d'action étaient très hétérogènes.

**Illustration 4-6 : Aperçu des projets « MMT avec des formats d'auto-apprentissage »**

N°	Projet	Bref descriptif des formats d'auto-apprentissage	Bref descriptif du groupe cible
9	CTS Impulse (LU)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Offre numérique permettant de créer un profil de poste (au cours des deux premiers mois)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Assignment par le CP-ORP</li> <li>– Pas de date d'assignment fixe, mais si possible au début du chômage</li> <li>– Critères : DE âgés de plus de 50 ans et difficiles à placer</li> <li>– Le processus d'assignment n'est pas décrit plus en détail dans l'évaluation.</li> </ul>
10, 31	Digitalizers (NE/GE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Les DE ont pu développer leurs propres projets.</li> <li>– Les DE ont pu décider eux-mêmes des compétences qu'ils souhaitaient acquérir et des outils numériques qu'ils souhaitaient apprendre à utiliser.</li> <li>– La priorité a été accordée à la gestion de projets agile et à l'apprentissage autonome.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Groupe cible : personnes difficiles à placer, sans autre précision.</li> <li>– Selon les CP-ORP : DE occupant une fonction administrative et titulaires d'un CFC, principalement âgé de plus de 50 ans et de moins de 30 ans.</li> </ul>

13	LevelPlus (GE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mise à disposition de postes de travail dans un espace de co-working</li> <li>– Ateliers participatifs (tables rondes entre DE, sans modérateur)</li> <li>– Événements liés au réseautage (rencontres, conférences, hackathons, autres)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Critères non cumulatifs, DE plutôt hautement qualifiés (le groupe cible a été identifié à partir de données)</li> <li>– DE de plus de 50 ans</li> <li>– Secteurs : banques, finance, commerce/transport maritime, informatique, marketing/communication, administration, ressources humaines, distribution, indépendamment de la fonction et du domaine de responsabilité.</li> <li>– Cadres ayant des responsabilités de direction/gestion tous secteurs confondus</li> <li>– Maîtrise du français niveau C2 ou maîtrise de l'anglais avec au moins un niveau B1 en français.</li> </ul>
21	NoLimIT (GE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Recherche autonome de l'offre par les DE.</li> <li>– Espace de travail avec ordinateurs, wifi, imprimantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– DE dont l'employabilité est compromise faute de connaissances et d'expérience dans l'utilisation des outils informatiques courants, désormais indispensables pour rechercher un emploi (fracture numérique) et s'intégrer sur le marché du travail.</li> <li>– Les MMT doivent être aussi accessibles que possible. C'est pourquoi il n'y a pas d'autres exigences requises.</li> </ul>
24	E-Learning Bildungsabos (ZH)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Les accès à LinkedIn Learning et Coursera ont été pris en charge financièrement dans le cadre des MMT. Les DE ont ainsi eu accès à de nombreux cours en ligne.</li> <li>– Les DE ont pu combler individuellement leurs lacunes spécifiques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Tous les DE ; à partir de l'été 2024, ceux âgés de plus de 45 ans</li> </ul>
32	TalkTo (NE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Entraînement autonome des contenus dans l'App spécialement conçue pour le projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– DE de plus de 50 ans</li> <li>– Chômeurs de longue durée</li> <li>– Également mentionné par les CP-ORP : personnes ayant des difficultés à communiquer, des troubles du comportement, des difficultés à faire valoir leurs compétences ou manquant de confiance en elles</li> </ul>
36	LIFT tes talents (GE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Accès autonome à l'offre par les DE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Structure flexible et accessible librement</li> <li>– Participation de tous les DE de manière autonome sans contraintes temporelles, aucune assignation nécessaire</li> </ul>

Les projets étaient très hétérogènes, au même titre que les objectifs visés : ils allaient de la promotion des compétences numériques à une meilleure mise en réseau des demandeurs d'emploi, en passant par l'amélioration des techniques de communication et de candidature, ou encore le développement des compétences spécialisées et méthodologiques. Ce chapitre s'intéresse à ce qui a fonctionné concernant les formats d'auto-apprentissage.

## b) Organisation

Tous les projets avec des formats d'auto-apprentissage ont été proposés sous forme de MMT par des prestataires externes ; à Genève, ils ont été mis en place dans le hall d'entrée des locaux de l'Office de l'emploi (OCE). La plupart des MMT ont duré plusieurs mois. Aucun de ces projets ne prévoyait de date d'assignation fixe ; dans la plupart des cas (à l'exception de

« NoLimIT » et « LIFT tes talents », librement accessibles), l'assignation intervenait par l'intermédiaire des CP-ORP et pouvait survenir à tout moment pendant la période de chômage.

### c) Groupe cible

Le groupe cible a été défini en fonction des objectifs des MMT. Dans trois projets, dont les deux projets genevois « LIFT tes talents » et « NoLimIT », que les demandeurs d'emploi pouvaient fréquenter librement, le groupe cible a été défini de manière très large. Le projet « E-Learning Bildungsabo » était, lui aussi, ouvert à tous les demandeurs d'emploi. Dans d'autres projets, le groupe cible a été défini de manière plus précise. Le projet « TalkTo » a porté sur la capacité à se présenter et sur les compétences de communication. Ainsi, les CP-ORP ont principalement assigné des personnes confrontées à des difficultés de communication et manquant de confiance en elles. S'agissant du projet « LevelPlus », outre l'âge et les connaissances linguistiques, les critères de l'appartenance à une branche et de la responsabilité en matière de direction ont également été pris en compte. Au-delà des critères liés à l'âge et à la difficulté à (ré)intégrer le marché du travail, les autres projets n'exigeaient pas d'autres critères particuliers pour le groupe cible, l'assignation à la mesure étant laissée à la discrétion des CP-ORP.

#### 4.6.2 Atteinte du groupe cible

L'atteinte du groupe cible de « LIFT tes talents », « NoLimIT » et « CTS Impulse » a déjà été évoquée au chapitre 4.2, celle de « Digitalizers » au chapitre 4.4 et celle de « TalkTo » au chapitre 4.5. S'agissant du projet « E-Learning Bildungsabos », les personnes hautement qualifiées ont été un peu mieux atteintes, puisqu'elles étaient au cœur du projet. En outre, l'offre ayant rencontré un vif succès, son accès a dû être limité aux personnes âgées de plus de 45 ans. Les mesures librement accessibles à Genève ont également connu un taux de fréquentation élevé.

#### 4.6.3 Évaluation et effet

La majorité des projets s'inscrivent également dans un autre champ d'action, dont les effets ont déjà été examinés. C'est pourquoi on se concentrera ici principalement sur l'évaluation des formats d'auto-apprentissage. Dans le cas des projets « NoLimIT » et « LIFT tes talents », la flexibilité et le fait que les demandeurs d'emploi pouvaient y participer de manière autonome ont été évalués positivement. Parmi les inconvénients, certains ont mentionné les longs délais d'attente ; il était en effet impossible de prévoir à quel moment les demandeurs d'emploi solliciteraient la mesure. Il a été donc difficile pour les prestataires de planifier les ressources correspondantes. Les membres de l'équipe ont fait preuve de compétences sociales remarquables en étant à l'écoute et en assurant un contact permanent avec différents profils de personnes.




Les retours concernant le projet « Digitalizers » ont été contrastés, comme cela est également décrit au chapitre 4.4. Cela s'explique principalement par le critère de l'autonomie. Tandis que

la moitié des participants jugeaient très positif le fait de devoir gérer leur projet de manière autonome, l'autre moitié s'est sentie dépassée et aurait souhaité davantage de soutien de la part des coachs. Les demandeurs d'emploi jouissant d'une certaine autonomie se sont bien adaptés, contrairement aux autres qui se sont parfois sentis déstabilisés et n'ont donc pas pu en profiter pleinement.

S'agissant des projets « TalkTo » et « CTS Impulse », les formats d'auto-apprentissage étaient clairement définis compte tenu des exercices proposés dans l'application et de la création du profil de poste. Les participants à ces deux projets ont évalué ces aspects de manière positive. Ils ont jugé satisfaisant l'équilibre entre les tâches à accomplir de manière autonome et les parties accompagnées ou encadrées par des coachs.

Le projet « E-Learning Bildungsabos » est le seul projet qui relevait exclusivement du champ d'action « MMT avec des formats d'auto-apprentissage ». Comme pour les autres projets de ce champ d'action, aucune analyse des effets à proprement parler n'a pu être effectuée. Les participants ont toutefois indiqué avoir élargi à la fois leurs compétences spécialisées et leurs capacités d'apprentissage. Ils ont été 90 % à déclarer être davantage motivés à approfondir leurs connaissances à l'avenir et 72 % à estimer que leur participation à la mesure avait amélioré leurs chances de décrocher un emploi.

#### 4.6.4 Conclusion contre les MMT avec des formats d'auto-apprentissage

Dimension	Évaluation
 Input	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Tous les projets de ce champ d'action comportaient des éléments permettant ou nécessitant un apprentissage autonome. Tous ont été proposés par des prestataires de MMT externes ou, dans le cas des « E-Learning Bildungsabos », donnaient accès à des plateformes d'apprentissage externes.</li> <li>– À l'exception de deux projets (en libre accès dans le canton de Genève), les mesures ont été assignées par les CP-ORP.</li> </ul>
 Atteinte du groupe cible	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Les MMT avec des formats d'auto-apprentissage requièrent une certaine autonomie. Afin d'éviter un effet de sélection et de permettre notamment aux demandeurs d'emploi difficiles à placer d'utiliser ces mesures, celles-ci doivent être aisément accessibles. Cet objectif a pu être atteint notamment avec les offres qui pouvaient être suivies par l'ensemble des demandeurs d'emploi de manière autonome et qui proposaient un soutien ponctuel sur des thématiques telles que l'accès à l'informatique et l'accès à des ateliers.</li> <li>– Les autres offres ont été choisies essentiellement par des demandeurs d'emploi possédant de bonnes qualifications. Cela peut également s'expliquer par le fait que les CP-ORP n'étaient pas toujours certains du groupe cible auquel s'adressaient les MMT lors de l'assignation.</li> </ul>
 Évaluation et effet	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Les projets dont la structure et le recours aux formats d'auto-apprentissage étaient clairement définis ont été évalués positivement par les participants. Lorsque ces derniers devaient faire preuve d'une autonomie élevée et pouvaient développer leurs propres projets, les retours ont été mitigés. Les demandeurs d'emploi très autonomes jugent la mesure utile, tandis que les autres se sont souvent sentis dépassés.</li> <li>– Aucun projet n'a fait l'objet d'une analyse quantitative des effets.</li> </ul>

Sept des projets relevant de ce champ d'action doivent être lancés ; un seul projet, « CTS Impulse », a été interrompu avant même d'avoir été introduit (état : janvier 2026).

## 4.7 Développement du réseau avec les employeurs / partenaires de la CII

### 4.7.1 Contenus, organisation et groupe cible

#### a) Contenus

Ce champ d'action comprenait six projets. Quatre d'entre eux ont mis l'accent sur la collaboration avec les employeurs. Dans le cadre du projet « Programme de mentorat », des personnes actives se sont portées volontaires pour travailler bénévolement comme mentors auprès de demandeurs d'emploi. Le projet « Fachstelle Eingliederung » a porté sur la collaboration avec les partenaires de la CII, en particulier l'AI, mais aussi avec des professionnels de santé. À l'exception du projet « Netzwerk 50plus », tous les projets sont également rattachés à d'autres champs d'action. Le présent chapitre traite principalement de la dimension « Développement du réseau ».

#### Illustration 4-7 : Aperçu des projets « Développement du réseau »

N°	Projet	Aspects relatifs au développement du réseau	Bref descriptif du groupe cible
4a	AGSH Impuls Prävention (SH)	– Les employeurs pouvaient se manifester si des personnes difficiles à placer étaient menacées de chômage.	– Employeurs
5	Netzwerk 50plus (BL)	– Un coordinateur de réseau au sein de l'ORP était chargé d'entretenir les relations avec les employeurs et de sensibiliser ces derniers au groupe cible, en leur expliquant les mesures de soutien proposées par l'ORP	– Employeurs : renforcer leur disposition à recruter le groupe cible
13	LevelPlus (GE)	– Campagnes de sensibilisation auprès des entreprises et du grand public – Mesures de prospection auprès des entreprises	– DE de plus de 50 ans
15	Fachstelle Eingliederung (BL)	– Collaboration avec les partenaires de la CII : pour les DE inaptes au placement, une coordination avec des partenaires doit être mise en place dans les meilleurs délais	– DE présentant des problèmes physiques et psychiques connexes
33	Programme de mentorat (BE)	– Des personnes actives ont travaillé bénévolement comme mentors.	– DE de plus de 50 ans – Degré secondaire II ou degré tertiaire, segment « clients du marché » – Degré d'occupation recherché : min. 50 % et au minimum 100 indemnités journalières restantes.
34	incORPore (JU)	– Création d'un service professionnel aux employeurs. – Saisie des emplois vacants, visites des entreprises, organisation d'un forum annuel. – Collaboration avec le secteur « coaching » pour le placement des DE.	– Coachs formés pour le service aux employeurs – Employeurs ayant annoncé des postes vacants et obtenu des renseignements – DE ayant été placés

## b) Groupe cible

Les deux projets « Netzwerk 50plus » et « AGSH-Impuls-Prävention » étaient focalisés sur la disposition des employeurs à recruter des demandeurs d'emploi âgés ou difficiles à placer, et sur le maintien en emploi. Le groupe cible ici était donc les employeurs. Dans le cadre du projet « Netzwerk 50plus », la collaboration interne avec le secteur des MMT a également été renforcée et des associations ont été invitées à participer à des rencontres de réseau. En outre, des séances d'information ont été organisées à l'intention des demandeurs d'emploi. Au cours du projet « AGSH-Impuls », le groupe cible a été élargi aux salariés.

S'agissant du projet « incORPore », l'objectif principal de l'ORP était de nouer des contacts avec les employeurs et de proposer un service de job coaching, dans le but de professionnaliser le service aux employeurs. Dans le cas de « LevelPlus », la mise en relation avec les employeurs a été un volet secondaire du projet, intervenant seulement dans la seconde moitié de celui-ci. En effet, les employeurs n'avaient pas été suffisamment impliqués au cours de la partie initiale.

Quant au « Programme de mentorat », l'accent a été mis sur le contact avec les mentors issus de la vie professionnelle, tandis que le projet « Fachstelle Eingliederung » portait sur la collaboration avec les partenaires de la CII et les médecins. Mais ce n'était pas là le principal objectif du projet.

### 4.7.2 Atteinte du groupe cible




L'établissement de contacts avec les employeurs s'est avéré compliqué. Si l'organisation de séances d'information et l'élargissement des réseaux ont bien fonctionné, il a été plus difficile d'inciter les employeurs à s'annoncer directement auprès de l'ORP en cas de risque de chômage, comme le prévoyait le projet « AGSH-Impuls-Prävention ». En revanche, il a été aisé de trouver des personnes actives qui ont accepté de jouer le rôle de mentors auprès des demandeurs d'emploi, comme dans le cadre du « Programme de mentorat ».

### 4.7.3 Évaluation et effet

Les projets ont notamment permis aux employeurs d'être davantage sensibilisés aux prestations proposées par les ORP. La plupart des employeurs qui ont eu recours aux prestations des ORP s'en sont déclarés satisfaits. Cependant, les ORP n'ont pour la plupart pas enregistré de hausse du nombre de postes vacants, et les employeurs n'ont pas davantage recruté directement parmi les personnes participant à la mesure. Par conséquent, aucun effet direct sur la réinsertion n'a été constaté. De même, les demandeurs d'emploi ayant participé à ces projets et qui pensaient pouvoir être en contact avec les employeurs ont regretté que le contact ait été trop bref. L'intérêt principal des projets réside dans le fait de pouvoir développer son réseau. Dans le cadre de deux projets, la collaboration avec des partenaires de la CII a pu être intensifiée, ou mise en place : le projet « Fachstelle Eingliederung », mené par le canton de Bâle-Campagne, avec l'AI et le projet « incORPore », du canton du Jura, avec l'aide sociale. Les différents acteurs concernés ont jugé cette mesure positive, dans la mesure où elle a

facilité leur travail et permis un meilleur conseil du groupe cible. Là encore, il n'a pas été possible d'établir un lien direct entre le projet et une réinsertion plus rapide.

#### 4.7.4 Conclusion concernant le développement du réseau avec les employeurs / partenaires de la CII

Dimension	Évaluation
 Input	– Le développement du réseau a été réalisé de différentes manières. Certains projets ont intégré des fonctions spécifiquement conçues pour développer des contacts. Dans d'autres, le développement du réseau passait par une MMT et ne représentait qu'une partie du projet.
 Atteinte du groupe cible	– Il est apparu que le fait de pouvoir être en contact avec les employeurs constitue un véritable défi. Certes, ceux-ci sont davantage sensibilisés et informés sur les prestations proposées par les ORP, mais le recrutement direct de demandeurs d'emploi inscrits auprès des ORP par les employeurs demeure compliqué. – La collaboration avec les partenaires de la CII a pu être améliorée avec succès, notamment dans le cadre des projets « Fachstelle Eingliederung » (AI) et « incORPore » (aide sociale).
 Évaluation et effet	– Bien qu'un effet direct sur la réinsertion n'ait pu être démontré pour aucun projet, il ressort qu'un contact direct avec les employeurs peut être utile pour les demandeurs d'emploi et les CP-ORP : cela permet de rester le plus proche possible du marché du travail et de connaître les besoins des employeurs. Il est intéressant de relever que, parmi tous les projets présentés, un seul n'a pas été intégré dans les structures ordinaires de l'AC et du service public de l'emploi, ce qui témoigne de l'importance que les cantons accordent à cette question.

Parmi les projets menés dans le cadre de ce champ d'action, quatre doivent être lancés (« Fachstelle Eingliederung », « LevelPlus », « Programme de mentorat » et « incORPore »), tandis que deux (« AGSH-Impuls TP1 » et « Netzwerk 50plus ») ont été interrompus avant même d'être introduits (état : janvier 2026).

## 5 Conclusion

Au regard de la très grande diversité des projets menés dans le cadre du programme d'impulsion et des résultats différents obtenus dans le cadre des évaluations, il est difficile d'établir une synthèse générale pour l'ensemble des champs d'action. Néanmoins, plusieurs enseignements peuvent être tirés des évaluations en vue du développement ultérieur des mesures destinées au groupe cible des demandeurs d'emploi difficiles à placer, plus particulièrement des chômeurs seniors.

Le « job coaching » représente le champ d'action le plus vaste du programme d'impulsion. Il comprend la plupart des projets, et huit projets de job coaching sur quatorze ont déjà été intégrés dans les structures ordinaires, ou leur intégration est prévue (état : janvier 2026). Bien qu'il s'agisse d'une mesure comparativement onéreuse, les évaluations montrent qu'un besoin existe. Outre le job coaching, l'intensification du conseil sur des thématiques spécifiques et le renforcement des compétences de conseil semblent être des approches prometteuses pour pouvoir conseiller de manière encore plus adaptée le groupe cible des demandeurs d'emploi difficiles à placer.

L'établissement et l'intensification des contacts avec les employeurs sont les objectifs les plus difficiles à atteindre. Bien que, grâce aux projets du champ d'action « Développement du réseau avec les employeurs / partenaires de la CII », les employeurs sont davantage sensibilisés au groupe cible et les prestations proposées par les ORP sont mieux connues, cela n'a pas permis, au final, que les demandeurs d'emploi annoncent davantage de postes à pourvoir aux ORP. Le placement des demandeurs d'emploi difficiles à placer continue de représenter un défi et il nécessite un contact étroit et une relation de confiance avec les employeurs. Pour les projets qui ne portaient pas spécifiquement sur le développement des contacts mais pour lesquels le placement jouait tout de même un rôle, un contact trop peu fréquent avec les employeurs a souvent été le point le plus critiqué. Le développement d'une relation de confiance nécessite du temps et dans la durée, et il peut avoir un effet positif sur le nombre de postes pourvus. Le contact avec le monde du travail est essentiel, comme en témoigne également le fait que seuls deux des six projets du champ d'action n'ont pas été reconduits.

Les projets des autres champs d'action étaient très hétérogènes. Concernant les projets comportant des formats d'autoapprentissage, ceux qui étaient aisément accessibles ont été un succès. En outre, le fait que les projets possèdent une bonne structure et des objectifs clairs, afin que les participants ne se sentent pas dépassés, s'est avéré un facteur important. Les projets pour lesquels les participants pouvaient décider eux-mêmes des manifestations auxquelles ils souhaitaient assister ou des unités d'apprentissage qu'ils souhaitaient suivre ont également bénéficié de retours très positifs. Les participants ont évalué positivement les projets qui se focalisaient sur les compétences en matière de candidature. Les projets dont le groupe cible était très spécifique, par exemple les personnes qui occupaient encore un emploi ou les personnes bien qualifiées mais dont les compétences étaient désuètes, ont attiré peu de participants : d'une part, le groupe cible était restreint. D'autre part, le programme d'impulsion s'est déroulé dans un contexte de faible taux de chômage.

Le nombre réduit de participants et la fréquentation peu élevée ont représenté un défi au départ pour de nombreux projets. Parfois, le nombre de places disponibles a été abaissé ou le projet a été étendu à d'autres cantons afin d'attirer davantage de participants. La focalisation initiale sur les demandeurs d'emploi de plus de 50 ans a été élargie, des difficultés d'accès au marché du travail et le besoin associé d'une mesure spécifique ne pouvant se fonder uniquement sur le critère de l'âge. Étant donné que le programme d'impulsion s'adressait aux demandeurs d'emploi rencontrant des difficultés à accéder au marché du travail, les projets étaient volontairement destinés à un groupe cible bien précis. Bien qu'une petite part seulement des demandeurs d'emploi soient concernés ici, il est important que ceux-ci puissent bénéficier, eux aussi, de mesures favorisant leur réinsertion.

L'absence d'une définition uniformisée de la notion de « demandeur d'emploi difficile à placer » a représenté un défi pour l'assignation. Il est ressort de plusieurs évaluations que les CP-ORP ne savaient pas toujours avec certitude quels demandeurs d'emploi ils devaient affecter à la mesure. De manière générale, les demandeurs d'emploi de plus de 50 ans et les demandeurs d'emploi qui étaient en recherche depuis déjà un certain temps étaient bien représentés, ce qui suggère que ces deux groupes rencontrent des difficultés à accéder au marché du travail. À l'inverse, dans de nombreux projets, les personnes qui n'avaient pas la nationalité suisse et les personnes peu qualifiées étaient moins bien représentées. Dans de nombreux cas, cela s'est expliqué par le fait que de bonnes connaissances de la langue nationale concernée étaient un prérequis pour pouvoir participer à la mesure.

De manière générale, les résultats montrent que l'acquisition de compétences spécialisées est certes importante pour les participants, mais l'effet de la mesure sur la confiance en soi et la motivation, et le contact avec d'autres personnes, par exemple avec d'autres demandeurs d'emploi, avec les job coachs ou avec les professeurs, sont tout autant appréciés. Ces facteurs peuvent s'avérer déterminants en particulier pour les personnes difficiles à placer car ils empêchent que ces personnes ne baissent les bras. Par ailleurs, de nombreux projets, en particulier ceux relevant du champ d'action « Intensification et développement du conseil », ont permis aux CP-ORP de se concentrer sur leurs missions de base et d'acquérir des informations précieuses sur la stratégie de réinsertion à adopter. Bien que, dans un grand nombre d'évaluations, aucun effet direct sur la réinsertion n'ait été mis en évidence, de nombreux résultats indiquent qu'une participation a des répercussions positives sur les facteurs clés de la recherche d'emploi.

Et même si les participants ont remis une évaluation positive pour la plupart des projets, il n'a été possible que dans de très rares cas de tirer des conclusions concernant la réinsertion directe sur le marché du travail. Dans la plupart des évaluations, ces facteurs ont fait l'objet d'une analyse qualitative, une mesure quantitative de l'effet n'ayant souvent pas été possible.

## Annexe

**Illustration A-1: Aperçu des projets, état : janvier 2026**

N°	Cant.	Nom du projet	Description du projet	Intégration dans les structures ordinaires
1	SO	Job coaching contre le chômage de longue durée	Après neuf mois de chômage, les demandeurs d'emploi ayant déjà bénéficié d'une première mesure reçoivent des conseils individualisés d'un spécialiste en insertion professionnelle externe à l'ORP.	Déjà intégré
2	SO	AMM-Berater/-innen ü50	Engagement de conseillers en MMT pour présenter les options MMT adéquates aux demandeurs d'emploi de plus de 50 ans après deux mois de chômage.	Non
3	GR	RAV-internes Job Coaching	Les demandeurs d'emploi de plus de 50 ans qui sont inscrits depuis plus de six mois à l'ORP pour une recherche d'emploi ou qui sont considérés comme difficiles à placer pour d'autres raisons bénéficient d'un encadrement individualisé assuré par les spécialistes en insertion professionnelle (Job coach) internes à l'ORP.	Non
4a	SH	AGSH-Impuls TP1	Mesures préventives pour les personnes de plus de 50 ans dont l'emploi est menacé. Les employeurs et les employés sont informés des différentes possibilités pour éviter le chômage et les employés concernés s'annoncent à l'ORP. Des évaluations, des conseils et éventuellement des mesures de réorientation professionnelle visent à faire en sorte que les personnes menacées de chômage puissent rester dans l'entreprise.	Non
4b	SH	AGSH-Impuls TP2	Encadrement et placement de demandeurs d'emploi difficiles à placer par les spécialistes en insertion professionnelle de l'ORP. Les spécialistes en insertion professionnelle organisent aussi les formations continues destinées aux CP des ORP : Pour une partie du projet, le canton travaille en outre avec l'orientation professionnelle et d'autres prestataires de MMT, afin de développer des mesures destinées au groupe cible puis de les utiliser et de les tester dans le cadre du projet.	Déjà intégré
5	BL	Netzwerk 50plus	Des spécialistes de réseau de plus de 50 ans soutiennent le service aux employeurs en établissant le contact avec des employeurs, des fédérations et des associations, dans le but de les sensibiliser à la thématique des demandeurs d'emploi plus âgés ainsi qu'aux instruments de l'assurance chômage. L'idée est de regrouper leur engagement en faveur de ce groupe de personnes au sein d'un « Réseau 50plus ».	Non
6	LU	SAH Perspektive Arbeit	Encadrement étroit des demandeurs d'emploi difficiles à placer et âgés pendant quatre mois maximum par des spécialistes en insertion professionnelle. Le coaching est composé d'une évaluation de l'activité professionnelle (clarification de potentiel) et du placement du demandeur d'emploi.	Non
7	LU	Integrationscoach	Sur la base du modèle des conseillers en réadaptation de l'AI, une équipe de coachs en intégration est mise en place pour être à disposition de l'ORP. Les CP-ORP peuvent consulter les coachs en intégration après un bilan de situation et assurer ainsi l'encadrement intensif et le placement des demandeurs d'emploi difficiles à placer.	Encore en discussion
8	SZ	Coaching	Engagement d'un coach externe pour le suivi et le placement intensifs des demandeurs d'emploi difficiles à placer, en particulier âgés.	Intégration prévue
9	LU	cts IMPULSE Newplacement Cockpit	Introduction d'un outil basé sur Internet pour les demandeurs d'emploi de plus de 50 ans, qui sont bien qualifiés et	Non

			qui se trouvent au début de la période de chômage. Pendant six mois, ces personnes effectuent une clarification de potentiel en ligne, suivent des formations et reçoivent des conseils basés sur les outils vidéo. Leurs progrès sont contrôlés et envoyés aux CP-ORP.	
10	NE	Digitalizers (anciennement : M-Digitalisation)	Mise en place d'un centre de développement des compétences pour renforcer celles des demandeurs d'emploi difficiles à placer et âgés dans le domaine numérique. Cette mesure combine cours et modules pratiques de formation continue. Les aspects centraux sont la pratique des outils numériques, au moyen desquels les demandeurs d'emploi peuvent participer à la réalisation de projets numériques dans des entreprises pendant trois à six mois. Les demandeurs d'emploi sont encadrés par un coach.	Intégration prévue
11	TG	Integrationsberatung 50+	Mise en place d'une équipe d'intégration constituée de CP-ORP et de collaborateurs MMT. Les demandeurs d'emploi peuvent être inscrits pour un entretien de conseil en intégration, ce qui leur permet d'obtenir un deuxième avis et des conseils plus intensifs.	Déjà intégré
12	BL	Viadukt	Bilan de compétences et de carrière complet par l'orientation professionnelle, y c. établissement d'un plan de formation continue. S'agissant de mettre en œuvre le plan de formation continue, le demandeur d'emploi a la possibilité de suivre plusieurs formations en parallèle ou successivement et d'étendre ainsi ses compétences professionnelles et personnelles.	Non
13	GE	Level+ accélérateur de talents (anciennement : espace de coworking pour l'emploi)	Mise en place d'un espace de travail collaboratif pour les demandeurs d'emploi de plus de 50 ans, qui puisse également être utilisé par les collaborateurs des ORP, des agences de placement privées ainsi que des autres entreprises privées. Des services de conseil et de placement ainsi que des cours sont offerts sur place aux demandeurs d'emploi. Cet environnement dynamique doit permettre aux différents acteurs de collaborer plus étroitement et doit faciliter l'accès au marché du travail aux demandeurs d'emploi.	Intégration prévue
14	UR (NW, OW)	Bewerbscoach 50+ und Explorer 50+	Offre de cours externes à l'ORP et de coaching individuel pour les demandeurs d'emploi de plus de 50 ans.	Non
15	BL	Fachstelle Eingliederung	Évaluation rapide et complète de la situation médicale et professionnelle des personnes atteintes de problèmes physiques ou de troubles psychiques, en collaboration avec « Workmed », les employeurs et d'autres institutions. Cette évaluation sert de base à l'élaboration d'une stratégie de réinsertion aussi durable et ciblée que possible.	Intégration prévue en même temps que le projet « Job Coaching in den RAV » (projet 23, BL)
16	ZH	swissICT Booster 50+	Au moyen de coachings, de formations continues et d'emplois temporaires dans des entreprises, on veut aider des informaticiens expérimentés, mais qui ont des difficultés à réintégrer le marché du travail en raison de connaissances dépassées et de l'absence de formations continues, à mettre à jour leurs connaissances spécialisées dans le domaine informatique et à retrouver un emploi dans ce secteur.	Non
17/ 20	CH	Matériel de formation vidéo pour le conseil ORP des demandeurs d'emploi de plus de 50 ans Entraînements vidéo à l'intention des CP-ORP, avec l'accent sur le conseil des personnes de plus de 50 ans	Réalisation de matériel de formation vidéo pour le conseil ORP de demandeurs d'emploi de plus de 50 ans. Mis à la disposition de tous les cantons et fournisseurs de formations, ce matériel vise à rendre plus efficace le conseil de demandeurs d'emploi de plus de 50 ans. Mise en œuvre de formations pour les CP-ORP, qui mettent l'accent sur le conseil des personnes de plus de 50 ans, basées sur le « matériel de formation vidéo pour le conseil ORP ». (BS, GR, TG, VS)	Formations achevées

18	ZG	Jobcoaching im RAV Zug	Mise en place d'une équipe de spécialistes en insertion professionnelle interne à l'ORP. (projet basé sur le plan national en matière de job coaching) Dans leur fonction de spécialistes en insertion professionnelle, ces derniers assument également les tâches d'exécution inhérentes au rôle de conseillers en personnel.	Intégration prévue
19	TI	Job Mentoring	Introduction de « job mentoring » dans 3 ORP du Tessin. Les spécialistes en insertion professionnelle disposent de relations étroites avec le marché du travail et, grâce à un nombre réduit de dossiers, soutiennent au mieux les efforts de réinsertion du groupe cible des demandeurs d'emploi de plus de 50 ans.	Encore en discussion
21	GE	No Limit - Le numérique pour tous (anciennement : Centre de compétences numériques)	Des places de travail et un conseil spécialisé continu sont mis à disposition dans le hall d'entrée de l'Office cantonal de l'emploi (OCE), avec pour objectif d'améliorer les compétences numériques des demandeurs d'emploi difficiles à placer et de leur faciliter l'accès au marché du travail. Par ailleurs, le centre de compétences numériques propose des ateliers consacrés à des thèmes spécifiques en lien avec les compétences numériques de base nécessaires à la recherche d'un emploi.	Intégration prévue en même temps que le projet « LIFT tes talents » (projet 36 GE)
23	BL	Job Coaching in den RAV	Introduction de job coaching pour les personnes atteintes dans leur santé psychique. La « Fachstelle Eingliederung » (projet du programme d'impulsion) examine la situation en ce qui concerne l'intégration dans le marché du travail en collaboration avec les prestataires de MMT. Si un soutien plus intense se révèle nécessaire, le demandeur d'emploi se voit attribuer un job coach.	Intégration prévue en même temps que le projet « Job Coaching in den RAV » (projet 15, BL)
24	ZH	e-Learning Bildungsabos	Les demandeurs d'emploi difficiles à placer doivent avoir accès aux abonnements de formation de fournisseurs de formations en ligne tels que LinkedIn ou Coursera. Ces personnes doivent ainsi pouvoir participer à des modules e-learning ciblés et acquérir les connaissances spécialisées et méthodologiques nécessaires à l'amélioration de leur aptitude à être placés.	Intégration prévue
25	AG	Stärkung der Beratungskompetenz und -intensität	La nouvelle fonction de conseiller en intégration (CI) est créée sur la base du modèle de demande intercantonal (« projets partiels 1 et 2 »). Les CI peuvent cibler leurs efforts de conseil sur les demandeurs d'emploi difficiles à placer et âgés, et, grâce à un nombre moins important de dossiers à traiter et des approfondissements méthodiques, il sont à même de les conseiller à intervalles plus réguliers et de manière plus intensive.	Déjà intégré
26	FR	Job coaching au sein des ORP	Les conseillers en personnel des équipes spécialisées (« pôle insertion+ » et « pôle placement ») suivent une formation nouvellement créée dans le domaine du job coaching afin de pouvoir encore mieux encadrer les demandeurs d'emploi. Ces personnes jouent ensuite le rôle de spécialistes cantonaux pour les conseillers en personnel n'ayant pas suivi cette formation et assurent ainsi la transmission des savoirs liés au job coaching au sein des ORP. Spécialement conçue à cet effet, la formation continue en question est proposée par la HETS Fribourg et la HES-SO Valais-Wallis.	Formations achevées
27	BE	Future50	Une mesure de développement visant à renforcer les compétences de conseil des collaborateurs, et qui met l'accent sur le conseil des demandeurs d'emploi âgés, est conçue et réalisée sur la base du modèle de demande intercantonal (« projets partiels 1 et 2 »). Cette mesure prévoit que les supérieurs hiérarchiques prennent d'abord part à une initiative de développement du personnel et qu'ils transmettent ensuite ces connaissances à leurs collaborateurs par une approche « train the trainer ».	Intégration prévue

28	VS	Job coaching	Renforcement du conseil et de l'accompagnement des demandeurs d'emploi de plus de 50 ans considérés comme difficiles à placer grâce à une formation continue des conseillers en personnel. Au total, 20 conseillers en personnel suivent une formation continue CAS en lien avec le « job coaching », le « supported employment » ou le « case management ».	Intégration prévue
29	SH	Türöffner-Vermittlung	Les personnes difficiles à placer sont prises en charge par un coach en placement de l'ORP. L'accent est mis sur les personnes avec des capacités de travail résiduelles ou partielles, des antécédents médicaux, des barrières culturelles ou linguistiques, ou de longues absences du marché du travail. Un développement de la CII et une collaboration étroite avec les partenaires de la CII sont prévus au niveau cantonal. En plus de l'assistance par un coach, des évaluations et des mesures de formation peuvent être financées.	Non
30	VD	Intervention spécialisée au sein des ORP	Les spécialistes en réinsertion internes à l'ORP soutiennent les CP en matière de conseils aux demandeurs d'emploi aux problématiques multiples. L'accent est mis sur les demandeurs d'emploi difficiles à placer confrontés à des obstacles liés à la santé, à la situation sociale, aux finances ou à l'éducation. Tandis que les CP se focalisent sur les stratégies de réinsertion professionnelle, les spécialistes en réinsertion prennent en charge, en collaboration étroite avec les partenaires de la CII, la globalité des mesures de stabilisation qui permettra une réinsertion à long terme.	Intégration prévue
31	GE	Digitalizers	Mise en place d'un centre de développement des compétences pour renforcer celles des demandeurs d'emploi difficiles à placer et âgés dans le domaine numérique. Cette mesure combine cours et modules pratiques de formation continue. Les aspects centraux sont la pratique des outils numériques, au moyen desquels les demandeurs d'emploi peuvent participer à la réalisation de projets numériques dans des entreprises pendant trois à six mois. Les demandeurs d'emploi sont encadrés par un coach.	Intégration prévue
32	NE	TalkTo	En lien avec cette mesure, une App a été développée par TALK qui permet d'analyser les compétences en communication des personnes de plus de 50 ans et celles difficiles à placer. En fonction des résultats, le demandeur d'emploi doit pouvoir renforcer ses compétences de manière précise.	Déjà intégré
33	BE	Mentoringprogramm Kanton Bern	Le projet s'adresse aux demandeurs d'emploi de plus de 50 ans et leur offre un mentorat d'environ six mois externe à l'ORP. Dans le cadre du projet, un réseau de partenaires constitué de mentors issus d'associations d'employeurs, de l'économie privée et des unités administratives de la Confédération et des cantons est mis en place. Les demandeurs d'emploi du groupe cible sont soutenus par des mentors dans leur recherche d'emploi et reçoivent un accès à un réseau de spécialistes du secteur, et donc, entre autres, à des postes vacants dans le marché du travail caché.	Déjà intégré
34	JU	incORPore (ancienement : Cellule Emploi)	Mise en place de deux nouvelles équipes internes aux ORP consacrées l'une au coaching (équipe coaching) et l'autre au placement (équipe entreprises) de demandeurs d'emploi difficiles à placer. L'accent est mis sur les chômeurs séniors, les personnes proches de l'arrivée en fin de droits et les demandeurs d'emploi issus du contexte de la CII. Outre la collaboration étroite entre les deux équipes en termes de contenu, des espaces de rencontre ouverts sont organisés pour permettre aux demandeurs d'emploi et aux entreprises d'échanger sur des sujets en lien avec le marché du travail.	Intégration prévue

36	GE	NoLimIT - LIFT tes talents	Comme pour le projet « NoLimIT – Le numérique pour tous » du canton de Genève, l'Office cantonal de l'emploi (OCE), propose des conseils spécialisés tout public pour soutenir les demandeurs d'emploi difficiles à placer dans leur démarche de candidature (création d'un dossier de postulation) et ainsi leur faciliter l'accès au marché du travail. En outre, il organise des ateliers sur le thème des compétences en matière de candidature.	Intégration prévue en même temps que le projet « No LimIT - Le numérique pour tous » (projet 21 GE)
----	----	----------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------

Source : SECO

## Bibliographie

Widmer, Thomas (2001). Qualitätssicherung in der Evaluation – Instrumente und Verfahren. LEGES 2001/2, p. 11 à 39.

Petticrew, Mark und Roberts, Helen (2006). Synthesizing the evidence. In: Systematic Reviews in the Social Sciences. p. 170 ss.