



Défis et perspectives d'avenir dans l'insertion professionnelle

Rapport à l'intention d'Insertion Suisse

Traduction en français des éléments principaux

(traduction réalisée par Insertion Suisse - la version allemande fait foi)

Peter Neuenschwander, Tobias Fritschi & Samin Sepahniya

Janvier 2022

Table des matières

1	Situation de départ	3
2	Objectif de l'étude et questions de recherche	4
3	Méthode	4
3.1	Analyse de littérature	4
3.2	Sondage en ligne auprès des membres d'Insertion Suisse	4
3.3	Entretiens avec des experts	4
3.4	Ateliers	4
4	Résultats de l'analyse de littérature	4
4.1	Insertion professionnelle et évolutions sur le marché du travail	4
4.2	Qualification dans l'insertion professionnelle	4
4.3	Promotion de l'insertion sociale	4
4.4	L'importance de la promotion de la santé dans l'insertion professionnelle	4
4.5	Conclusions	4
5	Résultats des enquêtes	5
5.1	Partenaires de coopération et solutions	5
5.2	Changements dans le monde du travail	8
5.3	Modifications des conditions-cadres	10
5.4	Potentiel de développement pour les organismes d'insertion professionnelle	11
5.5	La pertinence des différentes approches et méthodes – aujourd'hui et demain	12
5.6	Besoin de conseil et de formation continue	15
5.7	L'importance des programmes qualifiants	16
6	Conclusions	17
6.1	L'insertion professionnelle face à un dilemme	17
6.2	Principes pour une insertion professionnelle durable et orientée vers l'avenir	17

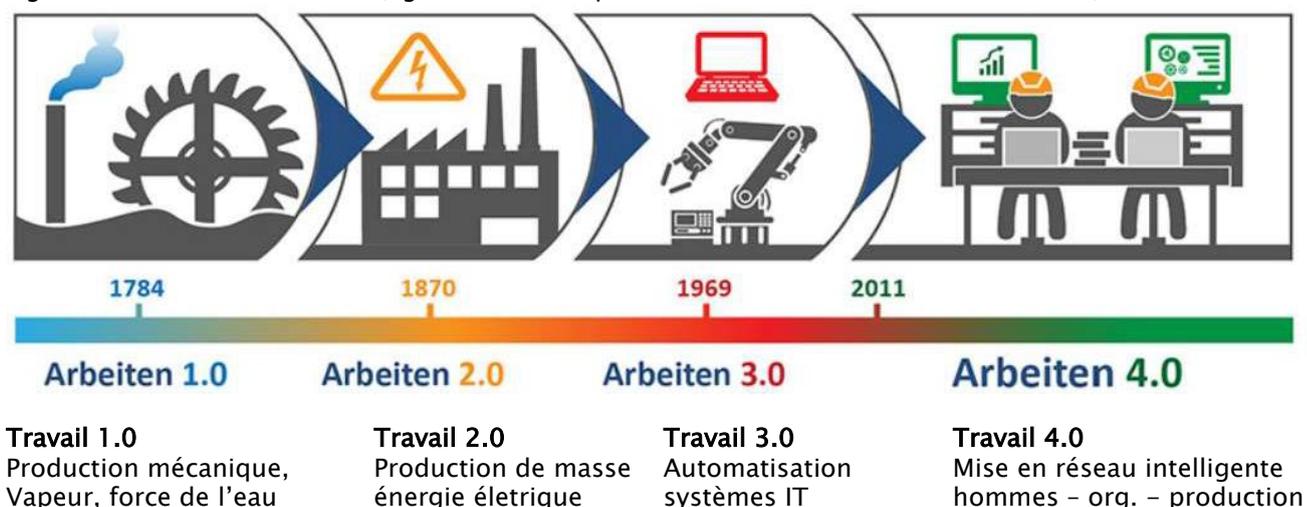
1 Situation de départ

Le monde du travail et par conséquent l'insertion professionnelle ont connu des changements rapides au cours des dernières décennies. La mondialisation, l'automatisation et la digitalisation entraînent la modification des profils professionnels notamment, voire leur disparition. Pour les métiers restants et les nouveaux métiers, les exigences en termes de compétences attendues sont de plus en plus élevées. Cette évolution a pour conséquence que le marché du travail offre de moins en moins de postes aux collaborateurs peu qualifiés, de sorte que les personnes peu formées ont de plus en plus de mal à trouver un emploi qui leur convienne. Ainsi, le taux de chômage des personnes non qualifiées n'a cessé d'augmenter ces dernières années et s'élevait à 8,3 % en 2017 au niveau national. Il était ainsi presque deux fois plus élevé que celui des personnes au bénéfice d'un diplôme professionnel (OFS, Enquête suisse sur la population active 2017). Cela se reflète également dans l'aide sociale : en 2017, près de la moitié des jeunes bénéficiaires de l'aide sociale ne disposaient d'aucun diplôme professionnel – tendance qui est à la hausse. La part de ce groupe dans l'aide sociale est ainsi 2,5 fois plus élevée que dans l'ensemble de la population (OFS, Statistique de l'aide sociale 2017). Un autre défi concerne les personnes de cinquante ans et plus. Entre 2011 et 2017, on a constaté dans ce groupe d'âge une augmentation du taux d'aide sociale supérieure à la moyenne, passant de 2,5 à 3,2% (OFS, Statistique de l'aide sociale 2017).

Ces évolutions, encore aggravées par la pandémie de Covid-19, obligent les organismes d'insertion professionnelle à développer leurs offres en conséquence (mesures d'insertion sociale et professionnelle). Certes, l'accroissement des modèles de salaires partiels, d'emploi adapté (*Supported Employment*) et d'entreprenariat social indique une certaine disposition à l'innovation de la part des autorités compétentes et des prestataires de programmes. Toutefois, l'aspect innovant se limite souvent à de nouveaux modèles de financement ou à de nouveaux segments de marché. Le développement et la mise en œuvre de modèles et de programmes innovants dans le domaine de l'insertion professionnelle sont en effet liés à de nombreux défis, car ils doivent d'abord prouver leur utilité pratique et leur efficacité, ce qui comporte des risques pour les organismes de financement et les prestataires et freine ainsi la volonté d'innovation.

Dans ce contexte, le développement d'approches nouvelles et innovantes est une nécessité, notamment dans le domaine de l'insertion sociale, où l'insertion dans le premier marché du travail n'est pas la priorité. D'un point de vue social et sociopolitique, il est par ailleurs nécessaire de continuer à proposer à toute personne un emploi qui lui convienne, faute de quoi cela pourrait conduire à une perte de rythme et de sens, entraînant des coûts élevés sur le long terme.

Figure 1 : L'évolution du travail (figure issue de la présentation faite à l'AG d'Insertion Suisse)



2 Objectif de l'étude et questions de recherche

L'étude a pour but d'élaborer des bases pour le développement d'offres durables et prospectives dans le domaine de l'insertion professionnelle. Les objectifs suivants doivent notamment être atteints :

1. Avoir une vue d'ensemble des évolutions pertinentes du monde du travail pour l'insertion professionnelle, en particulier dans les domaines de l'insertion sociale et de la qualification.
2. Avoir un aperçu des développements pertinents en termes d'approche méthodologique dans l'insertion professionnelle.
3. Proposer différents exemples concrets et réussis d'offres durables et prospectives dans le domaine de l'insertion professionnelle.
4. Rédiger un rapport avec des conclusions.

Les questions de recherche suivantes ont été traitées dans le cadre de l'étude :

- Quelles sont les évolutions dans le monde du travail que les membres d'IS considèrent comme pertinentes pour leur domaine d'activité ?
- Quelle est l'importance des différentes approches et méthodes d'insertion sociale et professionnelle (par ex. évaluation du potentiel, job coaching, case management, etc.) ?
- Quelles mesures d'insertion sociale et professionnelle les membres estiment-ils particulièrement prometteuses pour pouvoir relever les défis du marché du travail ?
- Quels sont les exemples de bonnes pratiques connus par les membres d'IS ?

3 Méthode

Voir le rapport complet, disponible en allemand.

- 3.1 Analyse de littérature
- 3.2 Sondage en ligne auprès des membres d'Insertion Suisse
- 3.3 Entretiens avec des experts
- 3.4 Ateliers

4 Résultats de l'analyse de littérature

Voir le rapport complet, disponible en allemand.

- 4.1 Insertion professionnelle et évolutions sur le marché du travail
- 4.2 Qualification dans l'insertion professionnelle
- 4.3 Promotion de l'insertion sociale
- 4.4 L'importance de la promotion de la santé dans l'insertion professionnelle

4.5 Conclusions

Les évolutions du monde du travail entraînent de nombreux défis pour les années à venir, qui exigent des solutions nouvelles et innovantes en matière d'insertion professionnelle. L'objectif ne peut donc pas être de placer les chômeurs le plus rapidement possible dans des emplois à bas salaire sur le premier marché du travail ou dans des mesures, car ils perdraient leurs perspectives à long terme. Avec pour conséquences la précarisation des conditions de travail, le renforcement des inégalités avec des effets négatifs sur la santé physique et psychique et l'exclusion.

A l'inverse, des mesures concrètes de qualification, une formation continue et régulière des bénéficiaires avec un soutien individualisé, du conseil et de l'accompagnement permettent de lutter contre ces risques. D'autres solutions durables doivent être élaborées et mises en œuvre dans ce sens, mais aussi diffusées en tant que bonnes pratiques. Toutefois, même avec un soutien et un investissement renforcés, toutes les personnes ne pourront pas être (ré)intégrées dans le premier marché du travail. C'est pourquoi les mesures visant à promouvoir les compétences sociales de base, la motivation, la promotion de la santé ainsi que la création et l'élargissement du réseau social gagnent en importance, au-delà de la contrainte et des sanctions. L'objectif central demeure de maintenir la productivité individuelle, de développer les ressources et de (re)trouver l'estime de soi et la sécurité.

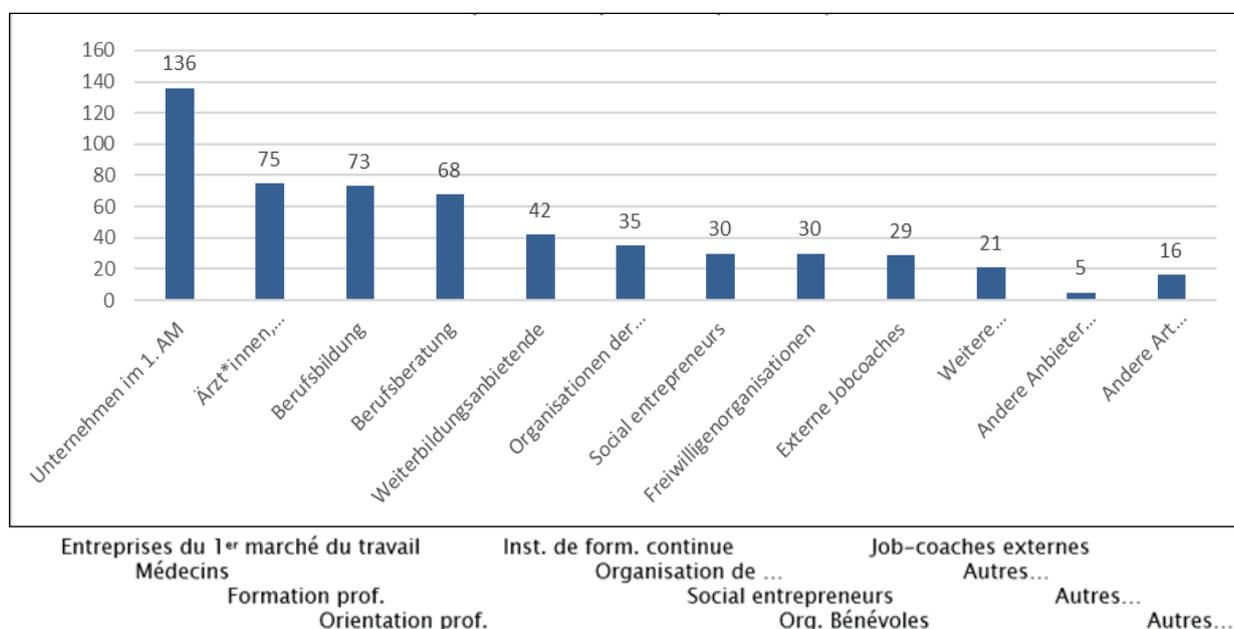
5 Résultats des enquêtes

Ce chapitre présente les résultats de l'enquête en ligne, des trois entretiens et des deux ateliers.

5.1 Partenaires de coopération et débouchés

Avec quels **partenaires de coopération** (qui ne sont pas des mandants), les membres d'IS travaillent-ils ? Dans l'enquête en ligne, les entreprises du premier marché du travail sont citées en premier lieu, ce qui n'est guère étonnant. En effet, de nombreux prestataires de mesures d'insertion proposent des emplois temporaires aux bénéficiaires. Les médecins, les psychologues et les psychiatres, qui jouent un rôle important non seulement dans l'assurance-invalidité mais aussi dans l'aide sociale, sont les deuxièmes acteurs les plus souvent cités. La figure 2 montre que les partenaires de coopération du domaine de la formation et de l'orientation professionnelles jouent également un rôle essentiel.

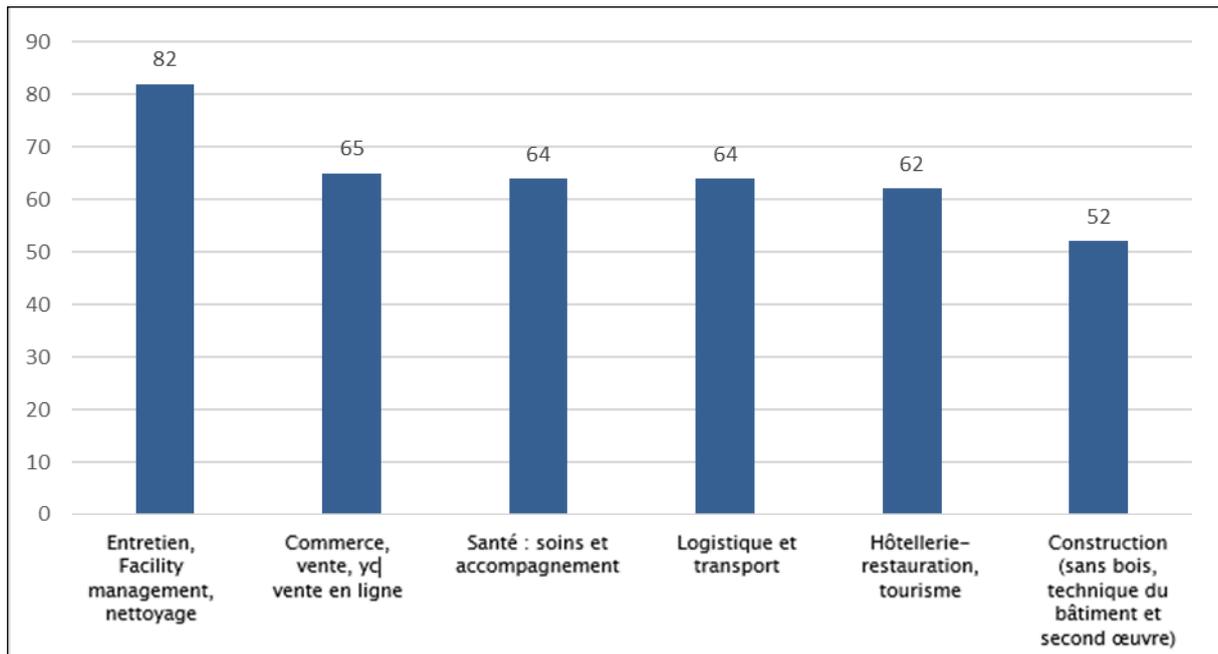
Figure 2 : Partenaires de coopération



Source : sondage en ligne des membres IS, n=174

Dans quelles branches les membres d'IS interrogés trouvent-ils actuellement le plus souvent des **débouchés** (stage, formation ou emploi) pour leurs bénéficiaires ? Les branches les plus importantes du point de vue des organisations interrogées sont représentées dans le graphique ci-après. Il en ressort qu'un peu plus de la moitié des organisations interrogées (53.9%) trouvent des solutions pour leurs bénéficiaires dans les domaines de l'entretien/Facility Management/nettoyage.

Figure 3 : Branche des débouchés / solutions de raccordement (Top 6)

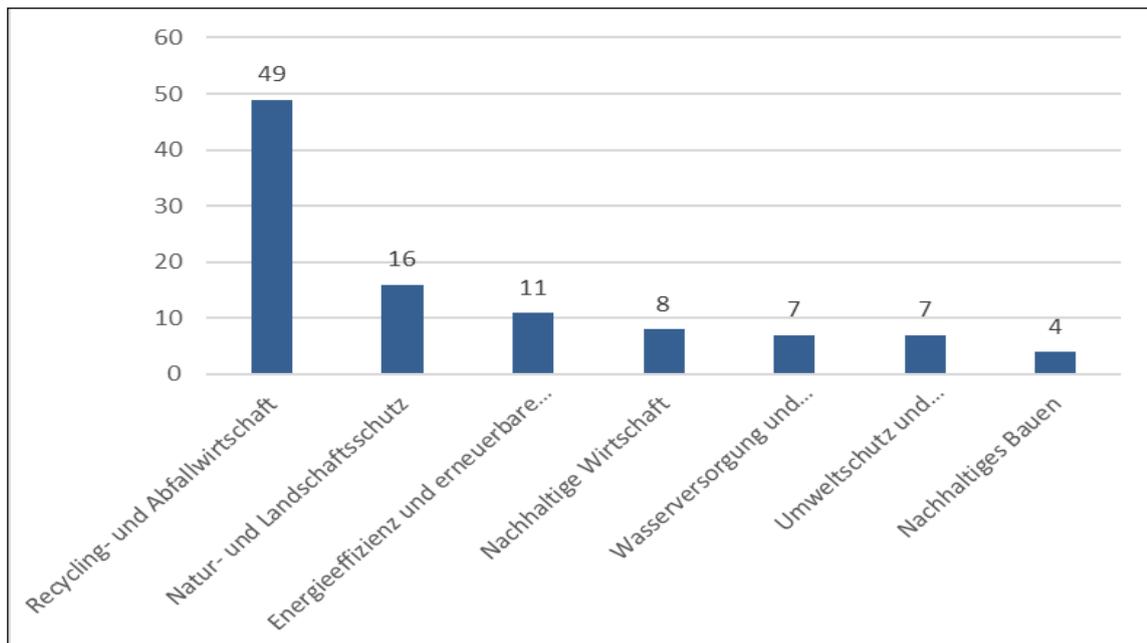


Source : sondage en ligne des membres IS, n=152

L'enquête en ligne a également porté sur l'importance actuelle et future de l'**économie verte** dans l'insertion professionnelle. Environ 53% des personnes interrogées ont indiqué qu'elles avaient déjà placé des bénéficiaires dans un stage, une formation ou un emploi dans l'économie verte. Environ trois cinquièmes des personnes interrogées estiment en outre que le potentiel de solutions dans l'économie verte est plutôt élevé (54%) ou très élevé (7%).

Le graphique suivant met en évidence l'importance du secteur du Recyclage et de la gestion des déchets, où le plus grand nombre de bénéficiaires ont pu être placés. En revanche, les autres domaines d'activité de l'économie verte ne jouent qu'un rôle secondaire (suivent dans l'ordre : Protection de la nature et du paysage, Efficacité énergétique et énergies renouvelables, Économie durable, Approvisionnement en eau et ..., Protection de l'environnement et..., Construction durable).

Figure 4 : Domaines d'activité dans l'économie verte



Source : sondage en ligne des membres IS, n=59

L'importance (future) de certaines branches économiques dans l'insertion professionnelle a été abordée non seulement dans l'enquête en ligne mais aussi dans les entretiens et les deux ateliers.

Concrètement, il a été demandé s'il y avait des branches économiques qui, selon les personnes interrogées, deviendraient plus importantes à l'avenir pour l'insertion professionnelle des bénéficiaires.

Dans ce contexte, *Swissmechanic* a par exemple été cité lors des entretiens. Il s'agit d'une association patronale, technique et professionnelle d'entrepreneurs de taille moyenne dans la branche MEM, avec laquelle plusieurs entretiens ont déjà été menés. Le *secteur agricole* a également été mentionné, sachant que cette branche emploie de nombreux saisonniers avec des conditions de travail parfois précaires.

Selon les personnes interrogées, un autre secteur économique avec un grand potentiel d'avenir est celui du *recyclage*, qui connaît actuellement un développement important. Les associations concernées se sont récemment regroupées. Dans ce contexte, la construction durable a également été mentionnée, ce qui s'explique par le fait que le thème de la durabilité est de plus en plus mis en avant par la législation et la politique. Cette évolution pourrait être importante pour les ouvriers auxiliaires employés dans la *construction*. Il est supposé que le *second œuvre* pourrait également profiter de cette évolution.

La question de la modification des débouchés potentiels a également été largement discutée dans les ateliers. Une possibilité pour les personnes peu qualifiées est également vue dans *l'industrie métallurgique* (p. ex. soudeurs). En outre, il a été souligné que la crise du Covid a entraîné une fuite de main-d'œuvre qualifiée de certaines branches, comme la *restauration* ou le secteur de la *santé*, particulièrement touchés par la pandémie. Des possibilités s'ouvrent ainsi dans ces secteurs pour les personnes peu qualifiées souhaitant se réinsérer sur le premier marché du travail.

Dans le *secteur des soins*, un certain niveau de formation est requis : le cours d'auxiliaire de santé CRS est souvent choisi (cf. chapitre 5.7). Ce programme ouvre la voie de d'autres formations certifiantes. L'organisation zurichoise AOZ propose également un cours de soins infirmiers et le Bildungszentrum Gesundheit Zentralschweiz propose le cours « Perspektive Pflege 2.0 ». Certains prestataires gèrent un réseau de postes avec les hôpitaux. D'autres possibilités seraient offertes par des initiatives d'accompagnement des personnes âgées nécessitant des soins. Dans ce contexte, un cours sur l'accompagnement des personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer a été mentionné.

D'autres possibilités d'emploi créées par la crise du Covid sont le placement de bénéficiaires à l'heure (par ex. pour la vérification des certificats covid). En outre, le placement dans le domaine de la *logistique* est devenu plus facile.

En ce qui concerne *l'économie verte*, des opportunités ont été identifiées grâce à la demande accrue de vélos (réparations, service de location). Les possibilités d'emploi dans le secteur de la construction exigent généralement une formation. Les personnes devraient être en bonne forme physique, par exemple pour le montage de stores. En dehors du montage de panneaux solaires après avoir suivi un court programme de qualification, on voit peu de possibilités.

D'après les déclarations des interviewés, il semble que beaucoup de travail gratuit soit effectué dans l'économie verte, également par des personnes issues de l'insertion professionnelle. D'autre part, les nouvelles possibilités d'emploi dans l'économie verte sont plutôt occupées par des personnes au bénéfice d'une formation. D'une manière générale, les ateliers constatent qu'il n'y a que peu de possibilités d'emploi dans l'économie verte, car le changement structurel de l'économie dans cette direction ne progresse que lentement.

5.2 Changements dans le monde du travail

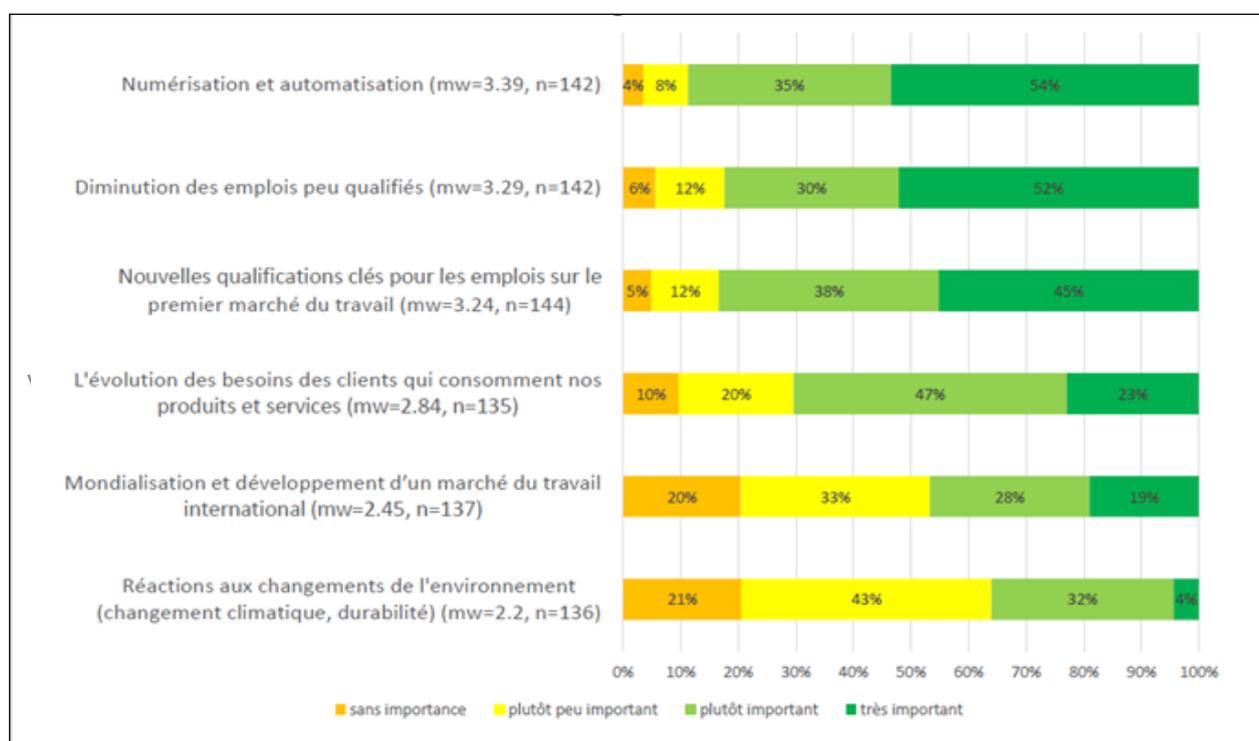
Quels sont les changements du monde du travail qui concernent particulièrement les organismes d'insertion professionnelle ?

Comme on pouvait s'y attendre, le plus grand défi selon l'enquête en ligne est la digitalisation et l'automatisation croissantes. Près de 90% des personnes interrogées considèrent ce changement comme plutôt important ou très important pour leur domaine d'activité. La diminution des emplois à bas seuil et les nouvelles qualifications clés pour les emplois sur le premier marché du travail sont directement liées à ces bouleversements économiques.

Ces deux affirmations sont considérées comme plutôt importantes ou très importantes par plus de 80% des personnes interrogées.

En revanche, la réaction aux changements de l'environnement naturel (changement climatique, durabilité) ne joue qu'un rôle secondaire pour la grande majorité des personnes interrogées.

Figure 5 : changements dans le monde du travail



Source : sondage en ligne des membres IS, n=135 à 144, mw=valeur moyenne sur une échelle de 1 à 4

Les résultats de l'enquête en ligne sont confirmés dans les entretiens. Ainsi, les entretiens ont mentionné en premier lieu la digitalisation et l'automatisation croissantes, qui vont de pair avec des exigences plus élevées sur le premier marché du travail. Un spécialiste a déclaré à ce sujet :

« Avec les changements du monde du travail, beaucoup de choses vont changer en ce qui concerne les profils de poste existants. Certains profils d'emploi disparaîtront avec la digitalisation ou l'automatisation. Il y aura toujours des possibilités de trouver des emplois pour les personnes peu qualifiées. Mais là aussi, les exigences vont changer. Il faudra un minimum de compétences numériques ».

Dans un autre entretien, le secteur du nettoyage a été cité en exemple : les agents de nettoyage reçoivent des check-lists sur leur téléphone portable, ce qui exige un minimum de compétences numériques.

La digitalisation croissante a également pour conséquence que les profils de compétences demandés par le marché du travail changent. Dans le monde du travail actuel, il ne suffit plus de

disposer uniquement de compétences techniques. A l'avenir, les compétences *soft*, notamment sociales et personnelles, seront de plus en plus importantes :

« Un autre changement pour moi est que l'on s'est rendu compte que ce ne sont plus forcément les compétences professionnelles classiques et spécifiques qui sont au premier plan, mais surtout les compétences sociales, la capacité à gérer de nouvelles situations tout en gardant à l'esprit l'employeur et la mission. Nous avons tous dû apprendre beaucoup de choses nouvelles ces dernières années et le rythme s'est massivement intensifié. Le nouvel apprentissage suppose que l'on soit ouvert à la nouveauté... ».

L'absence d'accord-cadre avec l'UE a également été citée dans un entretien comme un défi pour l'insertion professionnelle. L'incertitude politique a conduit à une certaine réticence de la part du premier marché du travail à collaborer avec les organismes d'insertion professionnelle.

Enfin, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, alimentée par la pandémie de Covid, a également été mentionnée comme un défi supplémentaire, qui fait que dans certains domaines, on ne trouve plus guère de personnel formé pour ses propres entreprises :

« Le monde du travail a également changé dans la mesure où certaines branches ont énormément évolué. Nous le constatons par exemple dans le domaine de la gastronomie. Nous cherchons depuis des mois un bon cuisinier pour notre propre restaurant, où nous qualifions et réinsérons des personnes. Nous ne trouvons personne. J'entends la même chose dans d'autres secteurs de la restauration. Il y a manifestement des secteurs où le manque de personnel qualifié se fait énormément sentir et où, avec le Covid, les gens se sont manifestement réorientés pendant cette période ».

Bien que le monde du travail 4.0 demande de plus en plus de main-d'œuvre qualifiée, il existe encore des secteurs économiques dans lesquels les personnes peu qualifiées trouvent également un emploi. Cependant, dans ces secteurs en plein essor, les conditions de travail sont souvent précaires. De nombreux travailleurs doivent par exemple être disponibles sur appel, raison pour laquelle le mot-clé *ubérisation* a été mentionné dans l'interview :

« De nombreux nouveaux emplois non-qualifiés sont apparus ces dernières années. Même s'ils sont assez nombreux, ces emplois sont le plus souvent caractérisés par des conditions de travail largement dégradées. Prenez le secteur de la livraison à domicile par exemple, il y a là une vraie "ubérisation du travail". Ce sont des emplois où les entreprises regardent très peu les qualifications des collaborateurs-trices engagés-es mais utilisent à fond les possibilités du travail à l'appel. Ce sont le plus souvent des salaires incertains voire de faux statuts d'indépendants-es. De nouvelles niches de travail sont donc apparues, mais qui sont, le plus souvent, encore plus précaires qu'elles pouvaient l'être avant. »

Dans les ateliers, il a été discuté de la nécessité d'adopter une approche durable afin d'investir à long terme auprès des bénéficiaires de l'aide sociale au lieu de leur proposer des emplois à court terme. Les personnes sans formation devraient si possible pouvoir atteindre une AFP. Alternativement, les programmes d'insertion devraient davantage recourir à des éléments de qualification ou de formation continue dans les domaines des technologies de l'information et des compétences de base. Les formations de longue durée suscitent des réserves de la part des bénéficiaires.

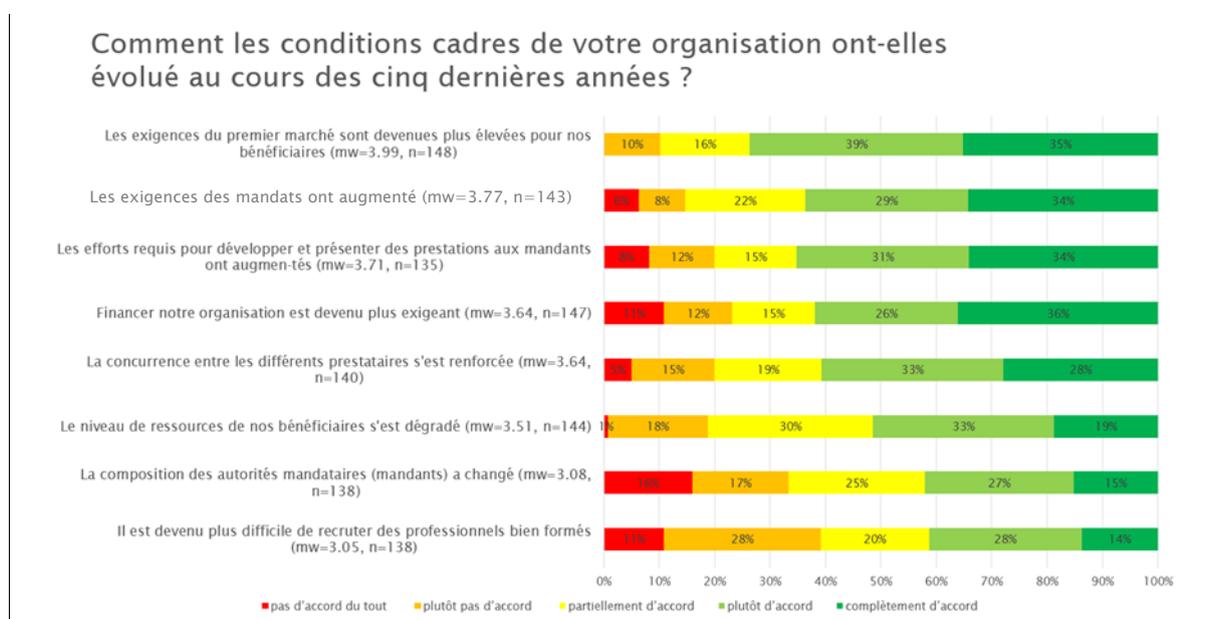
D'une manière générale, des évolutions négatives et positives sont observées sur le marché du travail. On constate ainsi une tendance générale à l'automatisation et à la professionnalisation, de sorte qu'il reste peu de possibilités d'emploi sans qualification. D'autre part, de nouvelles possibilités d'emploi sont apparues dans l'encadrement des personnes âgées. Dans le secteur de la construction, il faut s'attendre à une forte poussée des départs à la retraite, de sorte que de nouvelles opportunités d'emploi apparaissent. Des emplois supplémentaires pourraient être créés grâce à des possibilités d'emploi flexibles (à l'heure, à la journée ou à la semaine).

5.3 Modifications des conditions-cadres

Comment les conditions-cadres politico-administratives ont-elles évolué au cours des cinq dernières années du point de vue des organismes d'insertion professionnelle ? Pour répondre à cette question, les participants à l'enquête en ligne avaient à nouveau la possibilité d'évaluer différentes affirmations pertinentes dans ce contexte.

Les changements du monde du travail décrits plus haut (notamment la digitalisation et l'automatisation), qui vont de pair avec une demande accrue de travailleurs qualifiés, se reflètent également dans l'enquête en ligne. Ainsi, l'affirmation "exigences plus élevées du premier marché du travail" obtient une valeur moyenne de près de 4,0. Les exigences et les demandes plus élevées des mandants sont citées en deuxième position, ce qui entraîne à son tour une charge de travail plus importante pour l'élaboration d'offres pour les mandants. En revanche, le recrutement de spécialistes bien formés ne semble que partiellement constituer une difficulté pour les organisations interrogées :

Figure 6 : Modifications des conditions-cadres



Source : sondage en ligne des membres IS, n=135 à 148, mw=valeur moyenne sur une échelle de 1 à 5

De nombreux organismes d'insertion professionnelle se trouvent dans une situation de concurrence croissante avec d'autres organisations pour l'obtention de mandats publics, ce qui entraîne une augmentation de la charge de travail pour l'élaboration des offres. Cette évolution ne ressort pas seulement des résultats de l'enquête en ligne, mais également des entretiens. Ainsi, un professionnel a déclaré à propos de la charge de travail engendrée par l'élaboration des offres :

« Mais ce qui est vraiment devenu plus important, c'est que l'on veut simplifier, numériser ces processus. Les mandants mettent des outils à disposition, mais c'est ensuite l'organisation qui s'en occupe. Cela signifie plus de travail pour nous et moins de... »

Les exigences des mandants ont fondamentalement changé au cours des dernières années. Il y a quelques années, le canton développait encore lui-même des concepts et collaborait sur le fond, ce qui n'est plus le cas aujourd'hui. Désormais, il assume de plus en plus des tâches de pilotage et de contrôle :

« Ils exigent un diplôme A2 dans un certain délai, ou veulent un taux d'insertion professionnelle de tant, et payent si les objectifs sont atteints. Les prestataires n'étaient pas habitués à cela, ils ont dû acquérir un autre savoir-faire au cours des dernières années. Par exemple, du côté financier, l'économie d'entreprise est devenue beaucoup plus importante. Il ne s'agit plus seulement de contenus, mais de modèles de gestion, de modèles de données ».

Une personne interviewée explique que le canton de Berne a connu un changement important au cours des dernières années, notamment en ce qui concerne les bases existantes. Ainsi, les principes d'efficacité et d'efficacités, d'utilisation optimale des moyens de l'Etat, de contrôle et de mesure de l'impact sont devenus plus importants. Les autorités cantonales sont beaucoup moins disposées à financer des structures, l'accent étant mis sur le financement de la réalisation des objectifs. Ces nouvelles exigences auraient des répercussions directes sur les prestataires de mesures d'insertion :

« On est beaucoup plus sollicité, non seulement en termes de réflexion professionnelle de la part des prestataires, mais aussi parce qu'il faut s'adapter à d'autres modèles de financement, à d'autres réflexions sur la manière d'obtenir des mandats et de les financer. Dans le canton de Berne, on a d'abord financé les structures, puis les places occupées. Aujourd'hui, on parle de financer avant tout les objectifs d'efficacité atteints. Cela soulève aussi la question de savoir qui assume quels risques dans l'ensemble ».

5.4 Potentiel de développement pour les organismes d'insertion professionnelle

Dans toutes les interviews, l'importance de *la collaboration avec les entreprises* du premier marché du travail et les associations de branche a été soulignée. Les connaissances du premier marché du travail ainsi que les contacts correspondants pourraient toutefois encore être améliorés dans de nombreux organismes d'insertion professionnelle.

« L'important, c'est d'arriver à établir de vrais partenariats durables avec des associations professionnelles. Pour avoir plus de proximité, pour mieux comprendre les besoins des employeurs de ces associations professionnelles, mais aussi pour que ceux-ci comprennent un peu mieux l'utilité du travail que font les organismes de l'insertion et l'impact qu'ils ont sur les personnes accompagnées. Pour le moment, il me semble en effet que, du côté des associations professionnelles, il y a vraiment peu de perception de la plus-value amenée par les organismes de l'insertion. Trop souvent le pas-sage par un programme d'insertion est encore assimilé par les milieux professionnels comme un séjour dans un programme d'occupation. Le bénéfice apporté, notamment en termes d'actualisation des compétences ou de remobilisation personnelle des candidats, est trop souvent ignoré par les employeurs ».

Une personne interviewée est en outre convaincue que tant les prestataires que les mandants pourraient améliorer *la collaboration par-delà les frontières du système*. Certes, les exigences et les conditions-cadres diffèrent selon le domaine (AC, AI, aide sociale, migration), mais il existe des parallèles entre les domaines, par exemple en ce qui concerne la recherche d'employeurs du premier marché du travail qui mettent à disposition des places de travail ou d'engagement temporaires pour les demandeurs d'emploi.

« On fait aussi beaucoup de choses à double, à triple, ou cent fois dans tout le système. Nous avons déjà pensé qu'il serait bon de coordonner certaines choses. Par exemple, pour s'adresser aux employeurs. Beaucoup ont des postes, mais ensuite ça ne colle pas. On fait beaucoup de choses, on fait beaucoup de bonnes choses. C'est si vaste et si profond qu'on ne peut pas toujours tout couvrir. Il faut trouver un moyen de collaborer ».

Enfin, le thème du "benchmarking" a été soulevé lors d'un entretien. Il est difficile d'estimer la qualité ou le succès d'une organisation en comparaison avec d'autres organismes d'insertion professionnelle. Cela s'explique d'une part par le fait que les mandants n'ont pas vraiment besoin de collecter des informations ou des chiffres-clés. D'autre part, cette situation pourrait également s'expliquer par le fait qu'il est méthodologiquement très difficile de prouver l'efficacité des mesures d'insertion ("Comment peux-tu prouver que le succès que tu as est dû à toi ou que le succès que tu n'as pas n'est pas dû à toi").

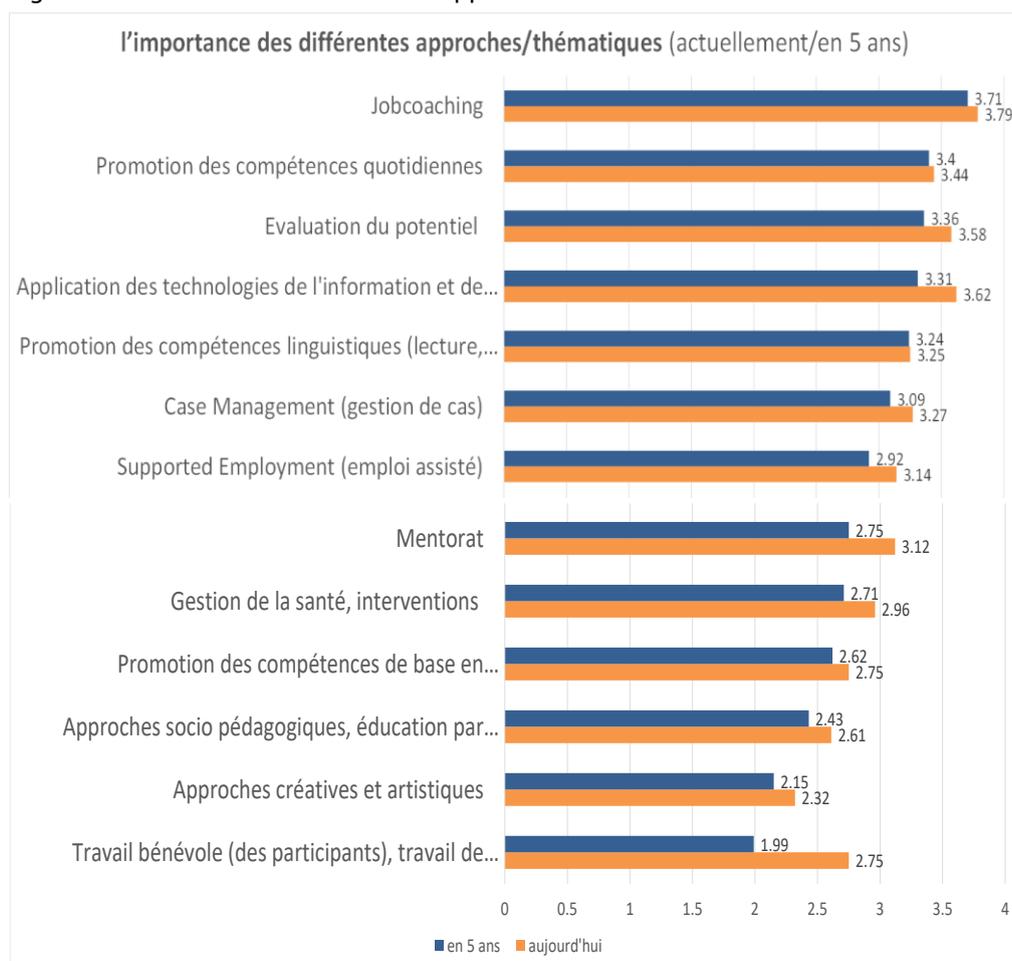
« ... les attentes des mandants en matière de rentabilité. Et là, je ne sens pas grand-chose en ce moment. Je ne perçois pas, par exemple, que les mandants comparent les programmes entre eux ou qu'il y ait vraiment une évaluation de la durabilité – cela me manque un peu, je trouve cela dommage. Nous ne faisons cela que pour nous, pour nos propres programmes, mais comment nous nous situons en comparaison, je ne sais pas ».

5.5 La pertinence des différentes approches et méthodes - aujourd'hui et demain

Le graphique suivant présente l'importance que les participants à l'enquête en ligne accordent *actuellement* à différentes approches et méthodes d'insertion professionnelle, ainsi que celle qu'ils leur accorderont *dans cinq ans* environ. Il est frappant de constater que toutes les approches et procédures mentionnées sont considérées comme plus importantes à l'avenir qu'elles ne le sont déjà aujourd'hui.

Le saut le plus important est celui du bénévolat et le travail de quartier des bénéficiaires. Les personnes interrogées voient la deuxième plus grande augmentation d'importance dans le mentorat ; l'utilisation des technologies de l'information et de la communication vient en troisième position.

Figure 7 : Pertinence des différentes approches et méthodes



Source : sondage en ligne des membres d'IS, n=174 (notes sur une échelle de 1 (peu important) à 4 (très important))

Comment les professionnels interrogés dans le cadre des entretiens se sont-ils exprimés sur cette question ? Une personne est convaincue qu'il existe déjà un large éventail de méthodes et d'approches différentes dans l'insertion professionnelle.

« Je suis personnellement convaincu qu'on fait déjà beaucoup. Il n'y a pas grand-chose qui manque. Nous avons déjà de très nombreuses approches et toutes ont déjà évolué et sont désormais très professionnelles ».

Les professionnels interrogés s'accordent à dire qu'il est important de mettre à disposition des bénéficiaires des offres aussi adaptées que possible et répondant à leurs besoins individuels, pour autant que les conditions-cadres dans les cantons le permettent. Les professionnels de terrain devraient déterminer avec les bénéficiaires les mesures d'insertion les plus appropriées. Cela implique qu'au début du processus d'insertion, une évaluation préalable soignée et adaptée aux besoins des bénéficiaires devrait avoir lieu.

« Quelqu'un doit avoir une vue d'ensemble et décider de ce qui est le mieux, en collaboration avec les personnes concernées. Est-ce que l'on avance, qu'est-ce qui est le plus prometteur pour la personne concernée. Il faut aussi voir s'il est nécessaire d'envisager un long programme ou de longues clarifications. L'accompagnement dans l'insertion professionnelle sera important ».

« C'est très individuel, dès lors qu'une personne a peu au départ mais qu'elle est très motivée. Il se peut que cette personne trouve malgré tout un emploi. [...] Il faut voir le parcours individuel du point de vue du bénéficiaire, en tenant compte de la situation du travail ».

Les personnes interrogées sont également d'accord sur l'importance centrale du job coaching dans l'insertion professionnelle :

« Il faut plus de job coaching. Il faut davantage de coaches qui accompagnent et qui en savent plus sur le marché du travail qu'aujourd'hui peut-être. L'accompagnement au travail – c'est important ».

Deux aspects sont considérés comme importants dans ce contexte : premièrement, les spécialistes estiment qu'il est très important que les job coaches disposent de bonnes connaissances du marché du travail régional et d'un réseau d'entreprises et de postes de travail adaptés à l'insertion professionnelle des bénéficiaires ("il faut un professionnel pour convaincre un employeur"). Deuxièmement, un seul et même job coach devrait être impliqué dans le processus d'insertion dès le début (de l'évaluation préalable à l'insertion professionnelle). En cas d'insertion professionnelle réussie, le job coaching devrait en outre être poursuivi dans le sens d'un suivi, afin de pouvoir surmonter et traiter à temps les éventuelles difficultés survenues durant la phase initiale.

Comme nous l'avons vu plus haut, les membres d'IS interrogés estiment que l'importance du bénévolat et du travail de quartier dans l'insertion professionnelle va fortement augmenter au cours des cinq prochaines années. Cette évolution potentielle comporte à la fois des chances et des risques aux yeux des trois spécialistes. Ainsi, une personne estime que le bénévolat est déjà devenu un pilier important dans le domaine de l'asile et qu'il va aussi fortement dans cette direction dans le domaine de l'aide sociale :

« Nous avons relativement beaucoup d'offres de stabilisation. Mais nous ne pouvons pas toujours en augmenter le nombre, ce n'est pas possible financièrement. Le nombre de bénéficiaires de l'aide sociale va augmenter à l'avenir, notamment à cause du Covid. C'est pourquoi nous devons regrouper les finances. Dans le bénévolat, il y a de bonnes possibilités d'employer les gens de manière adéquate. Qu'ils puissent accomplir quelque chose, faire quelque chose d'utile. D'être dans un réseau social, d'avoir une structure. C'est à mes yeux une solution d'avenir ».

Une autre personne est d'avis qu'il est important que les personnes désireuses et capables de travailler puissent, dans la mesure du possible, exercer une activité sur le marché primaire du travail, même si cela n'est possible que pendant quelques heures ou quelques jours par semaine. Il n'est pas acceptable que des bénéficiaires de l'aide sociale, par exemple, soient obligés d'effectuer des travaux gratuits dans le cadre d'un programme d'insertion (exemple : location de vélos), travaux qui pourraient également être effectués par des personnes sur le premier marché du travail.

« Si [...] des personnes sont à l'aide sociale et qu'elles souhaitent travailler, et qu'il y a de nouveaux domaines qui se développent et que ceux-ci sont réservés au "travail gratuit" bénévole et volontaire, alors j'ai un peu un problème [...] Si je regarde du point de vue de l'utilité sociale, alors je dis oui, c'est bien sûr important que nous nous soutenions mutuellement, et c'est aussi une possibilité d'inclusion sociale et d'échange social. Mais j'ai un peu d'ambivalence à ce sujet ».

Les ateliers sur des thèmes tels que la résilience ont été cités lors d'un entretien comme une nouvelle offre d'avenir dans l'insertion professionnelle. Ces ateliers thématiques permettraient aux bénéficiaires de se familiariser avec des instruments et des approches de soutien qui pourraient les aider à trouver une bonne gestion des situations difficiles. Dans un sens plus large, il s'agit de « rendre les gens capables par le biais d'ateliers ».

L'avis d'une autre personne interrogée va dans le même sens : elle considère que les interventions liées à la santé sont porteuses d'avenir pour l'insertion professionnelle. Il est important, selon elle, d'apprendre

aux bénéficiaires à comprendre qu'une bonne santé n'est pas quelque chose de naturel, mais qu'un bien-être individuel doit être élaboré :

« [...] c'est important que les personnes qui sont au chômage soient accompagnées pour être amenées à considérer leur santé comme une "compétence" qui peut se travailler. Pas comme une donnée totalement externe, pas comme quelque chose dont on confie la gestion au seul personnel médical. Il faut permettre à ces personnes de (re)trouver un réel pouvoir d'agir sur leur propre santé. C'est là une dimension où la plupart des programmes d'insertion pourraient fortement progresser ; accompagner les personnes pour qu'elles puissent passer d'un rôle de consommateur de services de santé, à celui de co-producteur de leur propre santé ».

Dans les ateliers, il a été mentionné que le bénévolat était particulièrement adapté aux personnes âgées qui ne peuvent plus guère être intégrées dans le premier marché du travail. En outre, la transmission de compétences dans le domaine informatique pour les personnes peu qualifiées a été considérée comme particulièrement importante. Le case management a été considéré comme important dans le cadre de l'organisation de stages sur le premier marché du travail. Les ateliers ont souligné qu'un suivi pouvait améliorer la durabilité d'une insertion professionnelle réussie.

Le fait de donner un sens au travail et à l'emploi est également considéré comme important. Cela peut se faire, par exemple, en améliorant l'estime de soi par des activités créatives ou par des offres qui sont devenues plus importantes lors de la crise du Covid (par exemple, les services de livraison). En outre, il a été proposé d'emprunter des voies alternatives pour l'insertion professionnelle des bénéficiaires. Ainsi, dans les PME, la procédure habituelle consistant à déposer un dossier de candidature est moins efficace que les stages pratiques.

En outre, les ateliers ont considéré qu'une clarification minutieuse des ressources et des capacités personnelles des bénéficiaires était une condition fondamentale pour un processus d'insertion prometteur. L'accent devrait être mis davantage sur la formation. En effet, cela permettrait d'ouvrir les possibilités d'imaginer un autre emploi. Des contenus de formation adaptés aux besoins individuels sont importants. Mais les cours collectifs sont également justifiés, car ils permettent de développer les compétences sociales et d'apporter un soutien individuel au sein du groupe. Les langues, les mathématiques, la communication et l'informatique ont été citées comme des contenus de formation importants.

Dans les grandes entreprises, les dossiers de candidature sont souvent filtrés par des algorithmes, c'est pourquoi les dossiers doivent être optimisés en fonction de ces filtres. Pour la deuxième étape (le déroulement d'un entretien d'embauche), il est devenu important de travailler sur de nouvelles compétences non techniques telles que la prise de parole devant une caméra. Le travail en réseau entre les acteurs impliqués crée de la confiance et est considéré par les participants à l'atelier comme très important pour la réussite de l'insertion.

Enfin, l'approche d'un soutien global, comprenant une évaluation continue du potentiel, a été évoquée dans les ateliers :

« Ces dernières années, nous avons fortement développé le soutien global. Il y a dix ans, nous avions plutôt tendance à nous positionner : Gagner de l'argent chez nous, avoir un salaire, bien entendu avec un grand cœur et de l'estime. Entre-temps, nous avons engagé plusieurs travailleurs sociaux. Outre le domaine d'activité, chaque personne a chez nous un travailleur social responsable qui l'aide dans les questions sociales. Cela va de l'assainissement des dettes à la recherche d'un logement, en passant par le soutien psychosocial, etc. Ces travailleurs sociaux sont également compétents pour déterminer la voie à suivre pour cette personne. Il s'agit donc de déterminer où cette personne veut aller, quel est son potentiel, de faire un test et de voir quelle est la prochaine étape. Et aussi de vérifier régulièrement si cette personne est au bon endroit ».

5.6 Besoin de conseil et de formation continue

Dans le cadre de l'enquête en ligne, il a été demandé aux organismes d'insertion professionnelle dans quels domaines elles avaient besoin de conseils ou de formation continue. Les résultats correspondants sont présentés dans les deux figures suivantes.

La figure 8 montre que près de la moitié des organisations ayant répondu perçoivent un besoin de conseil en matière de développement organisationnel. En outre, de nombreuses organisations estiment avoir besoin de conseil pour le développement de nouveaux concepts et pour le développement des offres existantes. Seul un tiers des personnes interrogées estime avoir besoin de conseil pour l'élaboration d'offres destinées aux mandants.

Figure 8 : Besoin en conseil

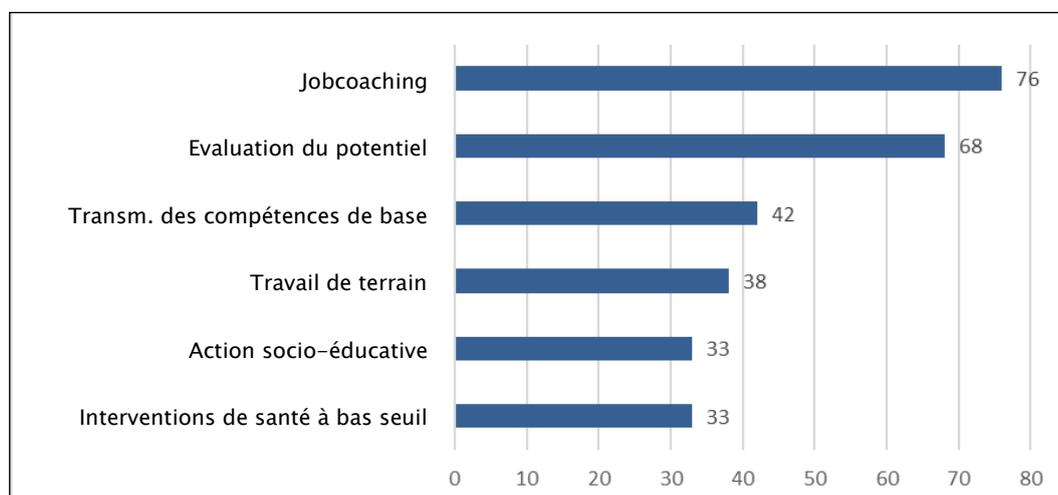


Source : sondage en ligne des membres d'IS, n=117

Plus de trois cinquièmes des organisations interrogées (n=76) voient un besoin de formation continue en premier lieu dans le domaine du Job coaching. Dans ce domaine, que les personnes interrogées considèrent actuellement et à l'avenir comme l'approche la plus importante en matière d'insertion professionnelle (cf. figure 8), un brevet fédéral a récemment été développé. La deuxième méthode la plus souvent citée est l'évaluation du potentiel, qui est également considérée comme une méthode très importante dans l'insertion professionnelle.

En revanche, les autres domaines de formation continue cités dans l'enquête en ligne semblent nettement moins pertinents pour les organisations interrogées.

Figure 9 : Besoin en formation continue



Source : sondage en ligne des membres d'IS, n=121

5.7 L'importance des programmes qualifiants

Dans l'enquête en ligne, il a été demandé aux membres d'IS si leur organisation proposait un programme qualifiant, défini comme suit : « Un programme qualifiant fournit les connaissances pratiques et théoriques nécessaires pour exercer correctement certaines activités dans un secteur/domaine professionnel et pour comprendre ce qui est fait. Les programmes qualifiants sont développés en collaboration avec les branches / associations professionnelles et sont sanctionnés par un certificat reconnu ».

Malgré cette aide à la définition, l'analyse des données a montré que de nombreuses personnes interrogées comprenaient autre chose par "programme qualifiant" et les réponses correspondantes n'ont donc pas pu être utilisées. C'est pourquoi nous avons renoncé à présenter les résultats. En revanche, tant les trois entretiens que les deux ateliers ont fourni des indications importantes sur la pertinence (actuelle et future) de cette possibilité de qualification spécifique.

Une personne interviewée est ainsi convaincue que les filières de formation qui peuvent être sanctionnées par un certificat de branche ont un grand potentiel dans l'insertion professionnelle :

« C'est quelque chose qu'il faut clarifier de manière approfondie avec les branches concernées. Mais c'est dans ce domaine que je vois le plus grand levier ou la plus grande possibilité d'ouvrir de nouveaux champs. La formation formelle se concentre sur des choses reconnues au niveau national. En dessous, il faut des possibilités, des passerelles qui soient reconnues. A cet égard, nous avons reçu des signaux de différents endroits, de presque tout le monde, selon lesquels il faudrait y réfléchir. C'est une grande histoire que de mettre au point un certificat reconnu. Il n'est pas acceptable que les exigences augmentent partout, qu'il faille avoir au moins un CFC, voire plus. Cela ne correspond pas non plus à la population suisse. Il faut aussi quelque chose pour les autres. Il y a un grand potentiel pour que l'on s'assoie avec les représentants de l'économie ou de la branche et que l'on réfléchisse ensemble à ce que l'on veut faire ».

Une autre personne est d'avis qu'il est important que les demandeurs d'emploi soient formés, également par le marché du travail, mais se pose en même temps la question de l'importance des certificats de branche pour le marché du travail, car ils s'accompagnent d'un droit à un salaire plus élevé :

« Il y a des branches qui travaillent très volontiers avec des auxiliaires, si on peut les classer comme auxiliaires. [...] Mais si le marché du travail trouve cela si important, ou s'il dit "Non, je veux simplement que tu aies certaines connaissances préalables, mais en fait je suis bien content que tu sois un auxiliaire", là je commence à avoir des doutes ».

Dans les ateliers, les programmes qualifiants ont également été considérés comme un élément de marketing vis-à-vis des mandants :

« Actuellement, nous pensons qu'il ne s'agit pas d'une simple occupation, mais que nous devons inclure des éléments de qualification. Que ce soit au niveau des certificats ou de la formation, comme par exemple les cours d'allemand. Nous avons des problèmes avec les gens qui ne comprennent pas l'allemand, qui ne savent ni lire ni écrire. Nous avons un cours de mécanique que nous appelons "Praticien d'atelier", avec certificat, opérateur de machine en fait. Nous avons des programmes pour travailler dans le service, mais ces personnes sont déjà engagées dans la gastronomie car elles sont très demandées. Les restaurants nous sollicitent directement. Puis ils partent soudainement au milieu du cours. Dans le programme de qualification, le mot "qualification" est important pour nous. Nous le faisons connaître aussi à des tiers, aux mandant ».

Enfin, les éléments qualifiants devraient toujours être en lien direct avec l'emploi :

« Ce qui est important pour nos gens sans formation, c'est qu'ils puissent travailler et se rendent compte en travaillant qu'ils valent quelque chose, qu'ils s'ouvrent pour un coaching, pour une unité de formation, pour une formation spécialisée. Si ce n'était pas un domaine de travail, c'est-à-dire uniquement du coaching et de la formation, ce serait beaucoup trop éloigné de la réalité de nos gens. C'est pourquoi je pense "qu'il vaut mieux le faire que d'en parler", on a alors plus de chances de les convaincre ».

6 Conclusions

6.1 L'insertion professionnelle face à un dilemme

Le monde du travail a fortement évolué au cours des dernières décennies. Depuis une dizaine d'années, on parle dans la littérature spécialisée de Travail 4.0 ou de *New Work*. Celui-ci se caractérise par une digitalisation croissante et, par conséquent, par une mise en réseau intelligente de l'homme, de l'organisation et de la production. Cette évolution économique pose de nombreux défis aux organismes d'insertion professionnelle. Le marché du travail exige des spécialistes bien formés qui, en outre, ne doivent pas seulement disposer de bonnes compétences professionnelles mais aussi de plus en plus de *soft skills*, notamment de compétences sociales et personnelles marquées. Le nouveau monde du travail se caractérise par une forte pression sur les performances et les résultats, et les employés sont tenus de se responsabiliser, d'être efficaces et rationnels. Il est implicitement demandé à de nombreux salariés d'être joignables en permanence via différents canaux, ce qui a pour conséquence d'effacer de plus en plus la frontière entre travail et vie privée.

De nombreux organismes d'insertion professionnelle travaillent cependant avec des bénéficiaires qui ne remplissent pas (encore) les conditions nécessaires à une insertion professionnelle réussie sur le premier marché du travail. Avec les bénéficiaires de l'aide sociale en particulier, il est souvent nécessaire de travailler d'abord sur leur employabilité et sur les compétences de base telles que la ponctualité, la langue, les connaissances en informatique, etc. avant de pouvoir envisager une insertion sur le premier marché du travail. Même si cette réalité est souvent peu prise en compte par les mandants, de nombreux spécialistes de l'insertion professionnelle constatent que pour un nombre croissant de chômeurs – pour diverses raisons – une insertion professionnelle durable devient illusoire. Ainsi, dans de nombreux cas, même les mesures d'insertion les plus sophistiquées et les plus adaptées aux besoins de la clientèle ne mènent à rien. Pour de nombreux bénéficiaires, l'insertion sociale est donc prioritaire. Que faut-il donc faire ? Dans ce contexte, des solutions sociales alternatives, telles qu'un revenu de base inconditionnel ou conditionnel, sont-elles nécessaires ? La société ne pourra pas faire l'économie d'une discussion sur les possibilités alternatives de participation sociale, qui ne passent pas nécessairement par le travail rémunéré, si à l'avenir un nombre croissant de personnes sont effectivement exclues à long terme du premier marché du travail.

Parallèlement à ces changements économiques fondamentaux, les exigences des mandants envers les organismes d'insertion professionnelle ont augmenté. L'Etat crée une concurrence pour l'obtention de mandats et de moyens, ce qui conduit à une intensification de la situation concurrentielle entre les prestataires. On exige de plus en plus des fournisseurs de prestations qu'ils apportent la preuve de la rentabilité et de l'efficacité des mesures d'insertion qu'ils ont mises en œuvre. Le subventionnement est en partie lié au taux d'insertion, ce qui a pour conséquence que les prestataires veulent avant tout collaborer avec les « bons risques », c'est-à-dire les bénéficiaires disposant de ressources suffisantes, et que les « mauvais risques » ne bénéficient même pas de mesures d'insertion. Ce mécanisme de pilotage et les procédures de soumission d'offres qui en découlent ont pour conséquence que le travail d'élaboration des offres est devenu globalement plus important.

Les organismes d'insertion professionnelle doivent donc disposer de plus de savoir-faire en matière d'économie d'entreprise et d'expérience de gestion. La question reste ouverte de savoir si cette stratégie des autorités a effectivement, comme elles l'affirment, permis d'améliorer la qualité des prestations ou si au contraire, comme le disent les spécialistes de l'insertion professionnelle, elle a conduit à une baisse des coûts des offres proposées, à une insécurité croissante de la planification et à une précarisation des conditions de travail dans ce domaine. Cette controverse n'est pas l'objet de cette étude.

6.2 Principes pour une insertion professionnelle durable et orientée vers l'avenir

Comme nous l'avons vu plus haut, les conditions-cadres dans lesquelles évoluent les organismes d'insertion professionnelle sont extrêmement exigeantes. Il est donc important qu'elles suivent certains principes prometteurs qui peuvent être déduits des résultats de cette étude. Voici quelques-uns de ces facteurs de réussite centraux pour une insertion professionnelle durable et orientée vers l'avenir :

6.2.1 Une bonne connaissance du marché du travail régional et un réseau solide avec des entreprises du premier marché du travail

Comme le montre la figure 3, les prestataires de mesures d'insertion trouvent des solutions d'insertion pour leurs bénéficiaires dans six branches principales : conciergerie – nettoyage, commerce, santé–soins, logistique et transport, hôtellerie–restauration–tourisme, construction. Dans l'économie verte, le recyclage reste le principal débouché. Des possibilités apparaissent dans le second œuvre via l'optimisation énergétique des bâtiments, mais ces activités nécessitent généralement une formation. La crise du covid a créé d'autres possibilités d'emploi dans le domaine des transports et de la logistique et une demande du deuxième marché du travail s'observe dans la restauration. D'autres créneaux mentionnés sont l'industrie métallurgique et le développement d'offres dans l'agriculture durable.

Les entreprises actives sur le premier marché du travail servent d'une part d'« acheteurs » pour les bénéficiaires de l'insertion professionnelle. D'autre part, elles sont importantes parce qu'elles proposent des emplois (temporaires) et contribuent ainsi de manière significative à la qualification des demandeurs d'emploi. Il est donc nécessaire que les organismes d'insertion professionnelle entretiennent des contacts intensifs avec ces entreprises « ouvertes à l'insertion ». A cela s'ajoute le fait que les activités exercées dans le cadre de programmes d'insertion proches du premier marché du travail sont plutôt perçues par les participants comme porteuses de sens et épanouissantes : « Les programmes dans lesquels les participants ont l'impression que le travail est organisé spécialement pour eux ou que le produit de leur activité n'est pas exploité sous une forme ou une autre ont un effet démotivant ». (Domeniconi et al. 2013 : 263)

Outre les bons contacts avec les entreprises de l'économie régionale, les bonnes relations avec les associations de branche et les organisations du monde du travail (OrTra) jouent un rôle de plus en plus important. Dans ce contexte, l'association de branche Swissmechanic et l'OrTra de l'économie domestique ont notamment été citées dans les entretiens.

Un spécialiste de l'insertion professionnelle souhaite une meilleure coordination en matière de recrutement d'entreprises du premier marché du travail. Du point de vue des employeurs en effet, il n'est pas judicieux d'être approchés par différents prestataires pour des demandes identiques ou similaires. Il semble que les efforts déployés depuis des années dans le cadre de la collaboration interinstitutionnelle (CII) n'aient pas encore porté leurs fruits.

6.2.2 Job coaching et accompagnement important dès le début du processus d'insertion

La présente étude a mis en évidence l'importance capitale d'un bon job coaching adapté aux besoins des bénéficiaires. Un bon job coach doit répondre à deux types d'exigences. D'une part, il ou elle connaît très bien les besoins et les exigences du marché du travail et dispose d'un excellent réseau d'entreprises du premier marché du travail qui proposent aux personnes en recherche d'emploi une formation ou un emploi, ou du moins des places de travail temporaires. D'autre part, il ou elle est doté-e de compétences en matière de conduite d'entretiens qui motivent les demandeurs d'emploi à poursuivre leurs efforts, souvent accompagnés d'échecs, pour trouver un nouveau poste de formation ou de travail.

L'importance d'un *case management* sans faille a également été soulignée lors des entretiens et des deux ateliers. Tout processus d'insertion, quelle que soit sa forme, devrait commencer par une clarification professionnelle des souhaits, des besoins et des potentiels de la clientèle désireuse de s'intégrer. Dans le domaine de la migration, il existe à cet effet des instruments qui, moyennant certaines adaptations, peuvent également être utilisés dans d'autres domaines de l'insertion (AC, AI, aide sociale) (cf. Fritschi et al., 2020). En outre, les spécialistes interrogés ont souligné que le processus d'insertion ne s'achève pas avec l'insertion réussie d'un bénéficiaire dans une formation ou un emploi. Il est important que les bénéficiaires continuent d'avoir accès à un professionnel avec lequel ils ont établi une relation de confiance au cours du processus d'insertion et qui se tient à leur disposition en cas d'éventuels problèmes sur le lieu de formation ou de travail. Un bon suivi permet de prévenir le risque que les personnes concernées doivent, à plus ou moins long terme, se présenter à nouveau devant un service public. En fin de compte, cela permet d'éviter des frais administratifs inutiles.

6.2.3 Orientation, qualification et promotion de la santé

Les spécialistes interrogés s'accordent à dire que les personnes en insertion professionnelle doivent être davantage qualifiées afin de pouvoir répondre aux exigences croissantes du premier marché du travail. Toute la palette des éléments de qualification simples pendant l'emploi, des programmes de qualification d'une à plusieurs semaines jusqu'aux formations formelles du niveau secondaire II est abordée. Il est précisé qu'il est toujours très important d'établir un lien avec des activités pratiques, afin que les bénéficiaires soient pris en charge dans leur vécu et voient le sens des contenus de la formation.

Sur le plan du contenu, les qualifications se rapportent d'une part à des compétences de base telles que la langue, les mathématiques de tous les jours et les connaissances en informatique. D'autre part, la promotion des compétences personnelles telles que le sens organisationnel, la communication, la ponctualité, la fiabilité, la prise de responsabilité, la motivation et la persévérance est également très importante. Dans les approches socio-pédagogiques récemment développées, ces compétences sont également encouragées par la collaboration à des productions artistiques. Un soutien individuel des bénéficiaires est plus efficace qu'un enseignement uniforme en groupe. Dans les groupes, il est toutefois possible d'apporter un soutien individuel et d'encourager les compétences sociales.

Les spécialistes interrogés soulignent que la qualification permet de se détacher plus durablement des prestations de soutien de l'Etat. Les obstacles à des formations plus longues résident d'une part dans la volonté de soutien de l'aide sociale, qui doit par exemple s'engager pour la durée de trois ans d'un apprentissage. D'autre part, les bénéficiaires doivent posséder des compétences scolaires de base et être prêts à renoncer à une insertion professionnelle à court terme au profit d'un investissement à long terme.

Le chômage et la précarité financière peuvent provoquer des maladies psychiques et physiques. Les mesures d'insertion sociale et professionnelle contribuent à améliorer la situation sanitaire des personnes sans emploi et à en prévenir les effets négatifs. Les mesures de promotion de la santé peuvent jouer un rôle important dans les interventions ayant pour but de maintenir et de rétablir l'employabilité. Dans ce domaine, il existe un besoin de nouvelles approches et de nouvelles offres de soutien à l'interface entre les soins de santé et l'insertion professionnelle.

6.2.4 Bonnes compétences de gestion

Comme expliqué plus haut, les exigences posées par les pouvoirs publics aux organismes d'insertion professionnelle sont de plus en plus importantes. Les ressources financières à disposition sont souvent très limitées et exigent donc une méthode de travail aussi efficace que possible. C'est pourquoi, de plus en plus, les organismes d'insertion professionnelle demandent non seulement des connaissances techniques ou spécifiques à l'insertion mais également un savoir-faire en matière d'économie d'entreprise et d'expériences de gestion. Dans ce contexte, il n'est guère étonnant que près de la moitié des organisations interrogées dans le cadre de l'enquête en ligne aient indiqué avoir besoin d'une stratégie de développement de leur organisation.

Le fait que plus de 40% des organisations interrogées estiment avoir besoin de conseil pour le développement de nouvelles offres et pour le développement des offres existantes montre qu'elles ressentent aussi un certain besoin de développement technique ou de contenu. On peut supposer que la raréfaction des ressources financières dans le domaine de l'insertion professionnelle a entraîné un manque de moyens pour les innovations et que de nombreuses organisations se voient donc contraintes de proposer « mieux avec moins ». La question se pose donc de savoir s'il existe un blocage de l'innovation dans l'insertion professionnelle.