

Mandat d'évaluation du projet « Intervention spécialisée au sein des ORP »

Évaluation de l'atteinte des effets attendus du projet

ÉQUIPE DE RECHERCHE

Dr. Romaric Thiévent (HETSL | HES-SO)

Prof. Morgane Kuehni (HETSL | HES-SO)

Dr. Aline Duvoisin (HETSL | HES-SO)

Judith Kühr (HETSL | HES-SO)

MANDANT

Direction générale de l'emploi et du marché du travail (DGEM),
Canton de Vaud

30 AVRIL 2025

**HE
TSL**

TABLE DES MATIERES

1	Introduction	6
1.1	Rappel des objectifs du projet SIP	6
1.1.1	Effets attendus sur les ORP (CP et suivi des DE)	7
1.1.2	Effets attendus sur les DE	9
1.1.3	Impacts	10
1.2	Objectifs de l'évaluation	11
1.3	Méthodologie	12
1.4	Structure du rapport	13
2	Description des participant-es au dispositif SIP	14
3	Effets attendus sur les ORP	16
3.1	Connaissance et capacité de détection des freins à l'emploi	16
3.1.1	Données et indicateurs	16
3.1.2	Résultats	16
3.2	Individualisation et intensification du suivi des DE	24
3.2.1	Données et indicateurs	24
3.2.2	Résultats	24
3.3	Adoption d'une représentation holistique des DE et de l'employabilité et apparition de pratiques interprofessionnelles	33
3.3.1	Données et indicateurs	33
3.3.2	Résultats	33
3.4	Synthèse du chapitre	40
4	Effets attendus sur les DE	42
4.1	Levée des freins à l'emploi	42
4.1.1	Données et indicateurs	42
4.1.2	Résultats	43
4.2	Retour à l'emploi	50
4.2.1	Données et indicateurs	50
4.2.2	Résultats	52
4.3	Synthèse du chapitre	62
5	Pertinence du projet	63
5.1	Données et indicateurs	63
5.2	Résultats	63
5.2.1	Satisfaction des parties prenantes	63
5.2.2	Apport du projet pour les DE	64

5.2.3	Apport du projet pour les CP	65
5.2.4	Apport du projet pour les ORP	67
5.3	Synthèse du chapitre	68
6	Conclusion	69
7	Annexes	71
7.1	Annexe 1 : Calendrier de l'évaluation	71
7.2	Annexe 2 : Méthodologie	72
7.2.1	Entretiens	72
7.2.2	Focus groups	74
7.2.3	Observations	75
7.2.4	Questionnaire aux DE	76
7.2.5	Questionnaire aux CP	76
7.2.6	Analyse statistique de données administratives	77
8	Bibliographie	78

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Tableaux

<i>Tableau 1 : Statut des suivis SIP, état au 31.12.2024</i>	14
<i>Tableau 2 : DE entré-es dans le dispositif SIP, selon des caractéristiques sociodémographiques et leur parcours au chômage</i>	15
<i>Tableau 3 : Connaissances et compétences de détection de freins à l'emploi, autoévaluation des CP</i>	17
<i>Tableau 4 : Influence du projet dans l'amélioration des connaissances et des compétences de détection des freins à l'emploi, autoévaluation des CP</i>	21
<i>Tableau 5 : Prise en compte de l'ensemble des dimensions de la vie des DE pour établir la stratégie de réinsertion, autoévaluation des CP</i>	34
<i>Tableau 6 : Fréquence de la modification de la stratégie de réinsertion à la suite de la participation des DE au projet, autoévaluation des CP</i>	34
<i>Tableau 7 : Nombre de suivi SIP par CP (uniquement les CP en fonction dans leur ORP entre le début de l'implantation du projet dans leur ORP et le 31.12.2024)</i>	38
<i>Tableau 8 : Atteinte des effets du projet sur les ORP (apparition de pratiques interprofessionnelles)</i>	39
<i>Tableau 9 : Nombre de types de freins identifiés au cours des suivis SIP, par DE</i>	44
<i>Tableau 10 : Position des DE quant à l'utilité du suivi SIP pour résoudre des problématiques qui ne concernent pas directement l'emploi</i>	47
<i>Tableau 11 : Position des CP quant à l'utilité du suivi SIP pour résoudre des problématiques qui ne concernent pas directement l'emploi</i>	48
<i>Tableau 12 : Position des DE et des CP concernant l'utilité du suivi SIP pour retrouver un emploi</i>	53
<i>Tableau 13 : Variables explicatives incluses dans les modèles multivariés</i>	58
<i>Tableau 14 : Analyse multivariée du retour à l'emploi – résultats du modèle 1</i>	60
<i>Tableau 15 : Analyse multivariée du retour à l'emploi – résultats du modèle 2</i>	61
<i>Tableau 16 : Position des CP relative à l'apport du projet pour les DE, les CP, et les ORP</i>	65
<i>Tableau 17 : Entretiens réalisés</i>	73
<i>Tableau 18 : Focus groups réalisés durant le volet 3 de l'évaluation</i>	74
<i>Tableau 19 : Observations effectuées durant le second volet de l'évaluation</i>	75

Graphiques

Graphique 1 : Nombre de mois écoulés entre l'inscription à l'ORP et l'entrée dans le suivi SIP (ensemble des DE, n=2'050)	18
Graphique 2 : Nombre de mois écoulés entre l'inscription à l'ORP et l'entrée dans le suivi SIP (uniquement les inscriptions simultanées ou postérieures à l'implémentation du projet dans les ORP concernés, n=1'576)	18
Graphique 3 : Sentiment d'amélioration des connaissances des freins à l'emploi grâce au projet SIP, en fonction du nombre de DE orienté-es vers le dispositif	23
Graphique 4 : Sentiment d'amélioration des compétences de détection des freins à l'emploi grâce au projet SIP, en fonction du nombre de DE orienté-es vers le dispositif	23
Graphique 5 : Nombre d'entretiens avec une SIP composant les suivis achevés (n=1870)	25
Graphique 6 : Nombre de jours passés dans le dispositif, uniquement les suivis achevés (n=1870)	28
Graphique 7 : Nombre moyen de jours écoulés entre les entretiens SIP, parmi les suivis SIP achevés composés de plus d'un entretien (n=1363)	30
Graphique 8 : Fréquence de la modification de la stratégie de réinsertion à la suite de la participation des DE au projet, en fonction du nombre de DE orienté-es vers le dispositif	37
Graphique 9 : Types de freins à l'emploi identifiés au cours des suivis SIP, par DE	45
Graphique 10 : Nombre de mois séparant l'entrée dans le dispositif SIP et la sortie de l'ORP pour cause d'emploi (n=531)	52
Graphique 11 : Degré de satisfaction des DE avec le suivi ORP de manière globale et avec le suivi SIP	64

Figure

Figure 1 : Modèle d'impact simplifié des effets visés par le projet	7
---	---

1 INTRODUCTION

Ce rapport présente les résultats finaux de l'évaluation du projet « Intervention spécialisée au sein des ORP » (projet SIP) menée entre août 2022 et avril 2025.¹

Les rapports précédents étaient principalement centrés sur l'analyse du concept du projet (Rapport Modèle d'impact du 25 octobre 2022) et sur sa mise en œuvre, d'abord dans les ORP pilotes de Pully et d'Echallens (Rapport intermédiaire n°1 du 31 mars 2023), puis dans l'ensemble des 10 ORP du canton de Vaud (Rapport intermédiaire n°2 du 20 août 2024).

Ce rapport final est, quant à lui, consacré à la présentation des résultats relatifs à l'atteinte des objectifs formulés lors de la conception du projet. Il traite également de la pertinence du projet telle que perçue par les demandeurs et demandeuses d'emploi (DE), les conseillers et conseillères en personnel (CP), les spécialistes en insertion professionnelle (SIP) et les chefs et cheffes d'offices (CHOFS).

1.1 Rappel des objectifs du projet SIP

Cette section est consacrée au rappel des objectifs du projet, aussi appelés *outcomes*.

Les *outcomes* sont des changements directs à court et moyen termes dans les attitudes, les comportements, les connaissances, les compétences, les actions, la situation ou le fonctionnement des groupes-cibles qui devraient résulter des activités déployées par le projet. Autrement dit, il s'agit des effets attendus du projet auprès des groupes-cibles (Balthasar, 2011 ; Balthasar et Fässler, 2017 ; W. K. Kellogg Foundation, 2004).

Les *groupes-cibles* d'un projet comprennent les personnes et/ou les institutions auxquelles s'adressent les services et les activités d'un projet et sur lesquelles un projet doit avoir des effets à court ou moyen terme (Balthasar, 2011 ; W. K. Kellogg Foundation, 2004). Le projet « Intervention spécialisée au sein des ORP » présente la particularité de s'adresser à deux groupes-cibles distincts :

1. Les ORP constituent le premier groupe-cible du projet. Ce groupe-cible est lui-même subdivisé en deux : les conseillers et conseillères en placement (CP) et le suivi des DE au sein des ORP. Les *outcomes* attendus concernant ce premier groupe-cible sont représentés en jaune dans la Figure 1.
2. Le second groupe-cible est composé des « *DE difficilement plaçables qui présentent un risque plus élevé de chômage de longue durée en raison de problématiques personnelles, individuelles et sociales complexes, notamment des problématiques liées à la santé, à l'intégration sociale ou au manque de formation, et ceci indépendamment de l'âge.* »² Les *outcomes* attendus concernant ce second groupe-cible sont représentés en vert dans la Figure 1.

¹ Voir le calendrier de l'évaluation à l'Annexe 1

² Formulaire de demande pour la soumission de projets dans le cadre du « Programme d'impulsion 2020-2024 », p.4.

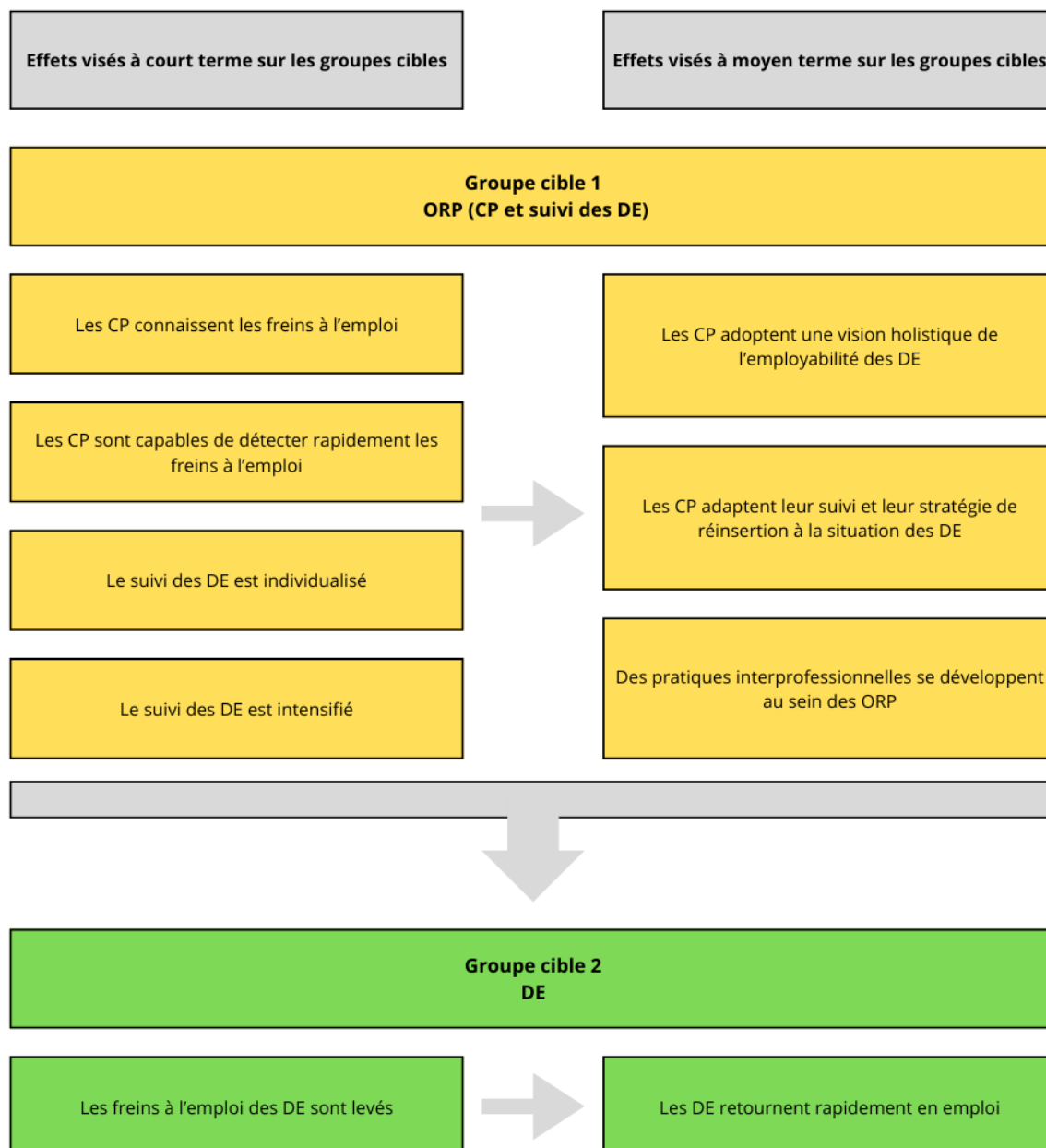
1.1.1 Effets attendus sur les ORP (CP et suivi des DE)

Acquisition de connaissance des freins à l'emploi et de compétences de détection

Parmi les effets attendus du projet sur les ORP, il est prévu que les CP acquièrent une connaissance approfondie des principales problématiques sociales et personnelles pouvant entraver le retour à l'emploi des DE (freins à l'emploi), et qu'ils et elles soient capables de les détecter rapidement. L'engagement des CP dans le projet, à travers l'orientation de DE vers le suivi SIP et la collaboration avec les SIP, devrait favoriser l'acquisition ou l'amélioration des connaissances et compétences nécessaires pour détecter des freins à l'emploi des DE.

Ces objectifs sont étroitement liés à l'un des enjeux majeurs du projet : l'identification précoce des problématiques sociales et personnelles des DE au sein des ORP, permettant de les orienter sans délai vers le suivi SIP et d'éviter la précarisation progressive de leur situation.

Figure 1 : Modèle d'impact simplifié des effets visés par le projet



Intensification et individualisation du suivi des DE

Parmi les effets à court terme sur les ORP figurent également l'intensification et l'individualisation du suivi des DE qui sont censés découler directement de l'activité professionnelle des SIP.

L'accompagnement socioprofessionnel des SIP a en effet été conçu pour être plus soutenu que le suivi des CP : les entretiens doivent être conduits aussi souvent que nécessaire (au minimum une fois par mois). À la différence du rythme du suivi des CP, qui répond à des exigences légales externes dans une logique de contrôle à intervalle régulier, la temporalité de l'accompagnement délivré par les SIP est déterminée par la situation des DE et leurs besoins.

De plus, le suivi SIP est censé être individualisé en fonction des problématiques sociales et personnelles rencontrées par les DE. L'aide apportée par les SIP devrait ainsi être réalisée « sur mesure » pour compléter le soutien à l'insertion professionnelle généraliste, limitée au catalogue des mesures « prêt à porter » liées à la LACI. Aussi, l'accompagnement socioprofessionnel spécialisé repose sur l'adhésion volontaire des DE. Aucune contrainte ne peut être mobilisée pour convaincre les assuré·es de l'utilité et du bien-fondé de l'accompagnement SIP. À charge des SIP de construire une relation de confiance avec les DE en support à leur intervention.

Adoption d'une vision holistique de l'employabilité et adaptation de la stratégie à la situation des DE

Le projet entend instaurer une forme de collaboration entre les CP et les SIP, qualifiée de « suivi conjoint ». Comme indiqué dans la documentation du projet, dans le cadre du suivi conjoint « *CP et SIP réalisent séparément les bilans social et professionnel et élaborent, si nécessaire, une stratégie commune.* »

À moyen terme, il est attendu que les CP envisagent systématiquement l'employabilité des DE au sein d'un ensemble plus large de problématiques sociales et changent leur représentation des DE si nécessaire. Il est en outre souhaité qu'ils et elles adaptent leurs pratiques de suivi en matière de contrôle, de placement et d'assignation aux situations singulières des DE. Une exploitation plus grande et plus systématique de la marge de manœuvre laissée par le cadre légal est ainsi attendue (p. ex. diminuer momentanément le nombre de recherches d'emploi demandées). Il s'agit par-là de prévenir la mise en échec prévisible de certaines mesures professionnelles en prenant en compte des difficultés présentes dans d'autres domaines de la vie des DE.

Développement de pratiques interprofessionnelles au sein des ORP

À moyen terme, il est également attendu que des pratiques relevant de l'interprofessionnalité se développent et se pérennisent au sein des ORP entre les CP et les SIP. Ainsi un échange systématique d'informations est prévu : « *Le conseiller en personnel en charge du suivi professionnel du demandeur d'emploi informe régulièrement le spécialiste en insertion socioprofessionnelle de l'avancement et des résultats des démarches effectuées en vue de la réinsertion professionnelle et inversement.* » (Procédure Wiki Intervention spécialisée au sein des ORP, section Collaborer avec le SIP).

La mise en œuvre de pratiques interprofessionnelles au sein des ORP découle d'une reconnaissance, aujourd'hui largement partagée dans les domaines de la santé ou du travail social, de la nécessité de collectiviser le processus de résolution des problèmes rencontrés par les individus. Comme le relève Hatano-Chalvidan, *« la complexité des problèmes sociaux, la personnalisation des dispositifs et des accompagnements, la recherche de résultats probants obligent (car il s'agit bien souvent d'une injonction institutionnelle) des actions croisées et mutualisées, des actions coordonnées et collaboratives. »* (2016, p. 12).

L'interprofessionnalité peut être définie comme : *« la mise en interaction de plusieurs intervenants ayant une formation, des connaissances et expériences spécifiques afin de partager une compréhension globale, commune et unifiée d'une personne et de son environnement en vue d'une intervention concertée au moyen d'un partage d'évaluations, d'observations et d'interventions »* (Poudrier, 2016, p. xi).

Formulé en terme générique, le but de la collaboration interprofessionnelle entre CP et SIP est *« d'avoir une compréhension partagée de la situation non pas pour que chacun puisse y apporter une solution à l'aune de sa compétence, mais pour essayer de proposer (de composer) une réponse ajustée, mutualisée qui tienne compte des apports de chacun »* (Hatano-Chalvidan, 2016, p. 14).

Le suivi conjoint SIP-CP devrait ainsi présenter une caractéristique centrale de l'interprofessionnalité, à savoir une forme de *« décentration de l'expert professionnel de son propre savoir pour s'ouvrir à celui des autres qui vont lui permettre un développement non pas en approfondissant, mais en élargissant son champ de compétence »* (Hatano-Chalvidan, 2016, p.16).

1.1.2 Effets attendus sur les DE

Levée des freins à l'emploi des DE

L'accompagnement des SIP a pour objectif d'apporter une aide pour des difficultés qui ne concernent pas directement l'emploi (soucis financiers, démarches administratives, questions de logement, problème de santé, dettes, par exemple) qui, dans le vocabulaire du projet, sont désignées sous le terme « freins à l'emploi ». En d'autres termes, le suivi des SIP vise la levée des freins à l'emploi.

Retour rapide en emploi des DE

Dans une logique de cascade d'effets, la levée des freins à l'emploi est censée aboutir à court ou moyen terme à un retour rapide à l'emploi des DE ayant participé au suivi SIP³.

³ La réduction du chômage de longue durée, la réduction des arrivées en fin de droit et le maintien durable en emploi avaient initialement été considérés comme des *outcomes* du projet (voir le Rapport Modèle d'impact du 25 octobre 2022). Au fil de l'évaluation, il est cependant apparu que ces effets attendus ne pouvaient être considérés pour deux raisons : d'une part ils n'étaient pas mesurables à l'aide des données à disposition ; d'autre part ils relevaient davantage du domaine des impacts globaux, car ils ne pouvaient pas être attribués au dispositif seul. En conséquence, ils ne sont donc pas intégrés à l'analyse présentée dans ce rapport.

1.1.3 Impacts

Les impacts d'un projet interviennent dans un horizon temporel plus lointain que les effets immédiats ou à moyen terme produits auprès des groupes-cibles. Intervenant sur un cercle élargi et dans un temps long, l'atteinte des impacts visés ne peut généralement pas être attribuée à un projet ou dispositif seul, d'autres facteurs ou évolutions sociétales pouvant y contribuer (Rossi et al., 2004 ; Dagenais et Riddes, 2018).

Par conséquent, l'évaluation des impacts du projet ne fait pas partie de la présente évaluation.

Les impacts visés concernent tout d'abord le domaine de l'insertion professionnelle au sens large et se situent tant au niveau de l'offre des ORP qu'au niveau des bénéficiaires (les DE). Le projet entend d'abord produire une amélioration durable du conseil et de l'accompagnement fourni par les ORP sous-tendue par un changement de paradigme dans le domaine du placement prenant dorénavant en compte le ou la DE dans sa globalité.

Ce changement de paradigme devrait déboucher sur un certain nombre d'autres impacts à plus long terme. Il s'agit d'une part de la prévention de phénomènes – amplement décrits dans la littérature – de précarisation progressive de la situation des personnes avec la survenue du chômage selon une logique de cumul des désavantages (Liechti & Siegenthaler, 2020 ; Liechti et al., 2020 ; Bigotta et al. 2011). D'autre part, dans une logique d'optimisation du fonctionnement du système de protection sociale, il s'agit aussi de réduire le taux de transfert des personnes arrivées en fin de droit chômage à l'aide sociale (ou d'autres dispositifs d'aide qu'ils soient communaux ou cantonaux ou issus du secteur parapublic comme l'aide alimentaire) (Salzgeber & Kessler, 2020a ; Salzgeber & Kessler, 2020b). Enfin sur le plan sociétal, le projet devrait également contribuer à une meilleure exploitation du potentiel de la main-d'œuvre indigène.

1.2 Objectifs de l'évaluation

L'évaluation du projet « Intervention spécialisée au sein des ORP » visait trois objectifs :

1. Évaluer l'atteinte des effets escomptés par le projet

Le but du premier axe de l'évaluation a consisté à déterminer le degré d'atteinte des effets directs explicitement visés sur les deux groupes-cibles du projet : 1) les ORP et leur activité de suivi des DE et 2) les DE rencontrant des problématiques sociales et personnelles susceptibles d'entraver leur retour à l'emploi.

Il s'est agi en substance d'évaluer dans quelle mesure les différents objectifs visés par la mise sur pied du projet « Intervention spécialisée au sein de ORP » ont été atteints.

Le rapport du 25 octobre 2022 a identifié les effets escomptés à l'aide du modèle d'impact du projet. Les résultats de l'évaluation de l'atteinte des effets sont présentés dans le présent rapport.

2. Évaluer la mise en œuvre du projet

Le second axe de l'évaluation a consisté en une évaluation de mise en œuvre aussi appelée évaluation de processus ou évaluation d'implantation (Riddes et Dagenais, 2012). Celle-ci a eu pour but de documenter la mise en œuvre concrète du projet au sein des ORP et de décrire les changements de pratiques que la nouvelle organisation et l'arrivée des SIP impliquent.

Il était important de saisir finement les différentes dimensions de la mise en œuvre, dans la mesure où l'atteinte des objectifs d'un projet dépend en grande partie de la manière dont les différentes prestations et activités qui le composent ont été effectivement réalisées, et de son implantation initiale au sein des organisations.

L'analyse de la mise en œuvre s'est focalisée sur 1) la **conformité** (le projet a-t-il été mis en œuvre tel que planifié ?), 2) les **facilitateurs** et les **freins** (quels sont les facteurs qui facilitent, respectivement entravent, la mise en œuvre du projet ?) et 3) les **prestations** (quelles prestations ont été délivrées à l'attention des groupes-cibles dans le cadre du projet ?).

Les résultats de l'évaluation de la mise en œuvre du projet ont été présentés dans les rapports précédents : Rapport intermédiaire n°1 du 31 mars 2023 et Rapport intermédiaire n°2 du 20 août 2024.

3. Évaluer la pertinence du projet

Le troisième axe a consisté en une évaluation de la pertinence du projet tel que formulé et mis en œuvre. La pertinence est une mesure de l'importance que revêt un objet d'évaluation pour la résolution d'un problème (OFSP, 2017). Évaluer la pertinence d'un projet consiste alors à évaluer l'adéquation entre le problème de départ et la stratégie et les ressources déployées pour le résoudre.

Dans une perspective incrémentale des politiques publiques – selon laquelle les acteurs·trices chargé·es de leur implémentation les co-définissent et orientent leur mise en œuvre – l'évaluation de la pertinence offre une place prépondérante à l'examen du point de vue des acteurs·trices impliqué·es. Une importance toute particulière a ainsi été accordée à l'adéquation au contexte et au degré de satisfaction des différentes parties prenantes qui ont

jugé des avantages et des inconvénients du projet à l'aune de leurs propres critères et expériences (pertinence perçue).

La pertinence perçue a fait l'objet d'analyses successives en considérant l'ensemble des parties prenantes impliquées. Le Rapport intermédiaire n°1 a traité de manière détaillée le positionnement de l'ensemble des parties prenantes dans les deux ORP pilotes. Le Rapport intermédiaire n°2 a complété ces analyses en montrant les principaux avantages et inconvénients perçus par les parties prenantes dans les 10 ORP, ainsi que les premières données quantitatives disponibles grâce à l'enquête par questionnaire réalisée auprès des DE. Le présent rapport traite nouvellement de cette question sur la base des résultats définitifs des enquêtes par questionnaire conduites auprès des DE et des CP et sur la dernière vague de *focus groups* (cf. point 1.3 ci-dessous).

1.3 Méthodologie

L'évaluation s'est appuyée sur un devis mixte mobilisant différentes méthodes de production et d'analyse qualitative et quantitative des informations, à savoir :

- 26 **entretiens semi-directifs** effectués entre septembre 2022 et février 2023 avec différentes catégories d'acteurs et actrices (direction et chargées de projet DIPP, CHOFS, CP, DE, SIP, institutions) ;
- 11 **séances d'observations** de l'activité professionnelle des SIP effectuées entre décembre 2022 et janvier 2023 ;
- 12 **focus groups** effectués entre février 2023 et novembre 2024 avec différentes catégories d'acteurs et actrices (CHOFS, CP, SIP, DE, chef-fes unités communes) ;
- Une **analyse statistique des données PLASTA relatives aux DE ayant pris part au projet SIP** portant sur une période de 29 mois allant du 1^{er} août 2022 au 31 décembre 2024 ;
- Un **questionnaire** envoyé à l'ensemble des **CP** en poste en septembre 2024 (161 réponses, taux de réponse de 71,6%) ;
- Un **questionnaire** envoyé systématiquement à l'ensemble des **DE** lors de leur sortie du dispositif entre juin 2023 et décembre 2024 (558 réponses, taux de réponse de 27,2%).

L'ensemble des méthodes mobilisées est présenté dans le détail à l'Annexe 2.

Le présent rapport mobilise l'ensemble des données quantitatives définitives – PLASTA, questionnaire CP, questionnaire DE – ainsi que la dernière vague de *focus groups* réalisée avec les CHOFS, SIP et CP afin de saisir leur réception des résultats statistiques relatifs à l'atteinte des effets.

1.4 Structure du rapport

La suite du présent rapport est divisée en cinq chapitres.

Le [chapitre 2](#) décrit succinctement le profil des DE ayant pris part au suivi SIP entre le 1.08.2022 et le 31.12.2024.

Le [chapitre 3](#) est consacré à l'évaluation des effets attendus sur les ORP (amélioration de la connaissance et de la capacité de détection des freins à l'emploi ; individualisation et intensification du suivi des DE ; adoption d'une représentation holistique des DE et de l'employabilité et apparition de pratiques interprofessionnelles). Pour chacun des effets attendus, nous présentons tout d'abord les données et les indicateurs mobilisés et ensuite les résultats de l'évaluation.

Le [chapitre 4](#) traite de l'atteinte des effets attendus sur les DE (levée des freins à l'emploi ; retour à l'emploi). Pour chacun des effets attendus, nous présentons tout d'abord les données et ensuite les indicateurs mobilisés et ensuite les résultats de l'évaluation.

Le [chapitre 5](#) aborde la question de la pertinence du projet. Il présente tout d'abord la satisfaction des parties prenantes avec le projet et expose ensuite leur position quant à l'utilité spécifique du projet pour les DE, les CP et les ORP.

En guise de conclusion, le [chapitre 6](#) revient sur les principaux apports (attendus ou non) du projet et relève des points d'attention encore susceptibles d'entraver sa mise en œuvre dans de bonnes conditions.

Les [annexes](#) présentent le calendrier de l'évaluation ainsi que le détail de la démarche méthodologique.

2 DESCRIPTION DES PARTICIPANT·ES AU DISPOSITIF SIP

Entre le 1^{er} août 2022 et le 31 décembre 2024, 2'050 DE sont entré·es dans le dispositif SIP, mais le nombre total de suivis s'élève à 2'100 (Tableau 1). Cet écart s'explique par le fait que certain·es DE ont été suivi·es plusieurs fois (46 DE ont été suivis deux fois, deux DE ont été suivis trois fois)⁴.

Tableau 1 : Statut des suivis SIP, état au 31.12.2024

Statut	Fréquence	%
Suivis en cours	229	10,9
Suivis terminés	1871	89,1
Total	2'100	100,0

Les principales caractéristiques des 2'050 assuré·es ayant bénéficié d'un suivi SIP sont présentées dans le Tableau 2. La majorité des personnes ayant bénéficié du suivi SIP proviennent des ORP de Lausanne (18,9%), suivie de Gland (12,1%) et de Pully (11,9%). Les femmes représentent 52% des entrées et les hommes 48%. La tranche d'âge la plus représentée est celle des 25-34 ans (26,7%), suivie de près par les 35-44 ans (26,6%).

Près de la moitié des DE entré·es dans le suivi SIP sont des personnes de nationalité suisse (47,5%), suivies par les détentrices de permis C (30,1%). La majorité des personnes ont un niveau de formation secondaire I (47,7%), suivi par le secondaire II (33,7%). Une grande majorité (78,6%) des personnes ont déjà connu une période de chômage. Enfin, les professions les plus courantes sont dans le secteur des services directs aux particuliers, commerce et vente (26,2%), les professions élémentaires (14,6%) et les emplois administratifs (13,9%), secteurs où les profils peu qualifiés sont fréquents.

⁴ Les suivis clôturés puis rouverts dans un délai de trois mois en raison des mêmes freins à l'emploi identifiés ont été comptabilisés comme un seul et même suivi pour l'analyse. En effet, ces cas résultent principalement de clôtures administratives liées à un changement d'ORP ou de SIP.

Tableau 2 : DE entré·es dans le dispositif SIP, selon des caractéristiques sociodémographiques et leur parcours au chômage

	Fréquence	%
ORP		
Aigle	97	4,7
Echallens	231	11,3
Gland	248	12,1
Lausanne	388	18,9
Morges	175	8,5
Ouest lausannois	182	8,9
Payerne	106	5,2
Pully	243	11,9
Riviera	173	8,4
Yverdon-les-Bains	207	10,1
Sexe		
Femmes	1'067	52,0
Hommes	983	48,0
Classe d'âge		
18-24 ans	127	6,2%
25-34 ans	547	26,7%
35-44 ans	546	26,6%
45-54 ans	463	22,6%
55 ans et plus	367	17,9%
Statut de séjour		
Nationalité suisse	974	47,5
Permis C	617	30,1
Permis B	412	20,1
Permis F	32	1,6
Permis L	12	0,6
Permis S	3	0,1
Niveau de formation		
Secondaire I	978	47,7
Secondaire II	690	33,7
Tertiaire	376	18,3
Inconnu	6	0,3
Expérience antérieure de chômage		
Oui	1'612	78,6
Non	438	21,4
Dernière profession exercée (CH-ISCO-19)		
Aucune	4	0,2
Directeur·ices, cadres de direction et gérant·es	85	4,1
Professions intellectuelles et scientifiques	267	13,0
Professions intermédiaires	250	12,2
Employé·es de type administratif	284	13,9
Services directs aux particuliers, commerçant·es et vendeur·euses	538	26,2
Agriculteur·trices et ouvrier·ères qualifié·es (agriculture, sylviculture, pêche)	11	0,5
Métiers qualifiés de l'industrie et de l'artisanat	223	10,9
Conducteur·ices d'installations et de machines, et ouvrier·ères de l'assemblage	89	4,3
Professions élémentaires	299	14,6
Total	2'050	100

3 EFFETS ATTENDUS SUR LES ORP

3.1 Connaissance et capacité de détection des freins à l'emploi

3.1.1 Données et indicateurs

L'atteinte des objectifs de connaissance et de capacité de détection des freins à l'emploi a été évaluée à l'aide de données et indicateurs provenant de trois sources :

- Le **questionnaire aux CP** a permis de construire 4 indicateurs reposant sur 1) une autoévaluation de leurs connaissances des freins à l'emploi et de leurs compétences de détection, ainsi que sur 2) une prise de position quant à l'utilité effective du projet pour améliorer lesdites connaissances et compétences.
- Les **données PLASTA** ont permis de calculer la durée écoulée entre l'inscription à l'ORP et l'entrée dans le dispositif SIP.
- Les **focus groups** avec les CP, les SIP et les CHOFS ont été mobilisés pour illustrer et expliquer les résultats statistiques.

3.1.2 Résultats

Une autoévaluation positive des connaissances et des compétences de détection des freins à l'emploi

Les données issues du questionnaire aux CP mettent en évidence qu'ils et elles estiment globalement bien connaître les freins à l'emploi et être compétent-es pour les détecter (Tableau 3).

Concernant la **connaissance des freins**, 94,4% des CP sont tout à fait d'accord (44,1%) ou plutôt d'accord (50,3%) avec l'affirmation selon laquelle ils et elles connaissent les freins à l'emploi. La part des CP qui penchent du côté du désaccord est quasiment nulle (1,2% pas vraiment d'accord, 0% pas du tout d'accord).

Concernant la **capacité de détecter les freins**, 89,5% des CP sont tout à fait d'accord (37,3%) ou plutôt d'accord (52,2%) avec l'affirmation qu'ils et elles sont capables de détecter les freins à l'emploi. La part des CP qui penchent du côté du désaccord est nulle.

Si le degré général d'accord est élevé, la grande part des CP se déclarant *plutôt d'accord* (plus de 50% dans les deux cas), met en évidence que des difficultés relevées dans la première phase de l'évaluation persistent⁵. Il ressort des *focus groups* avec les CP, mais aussi avec les SIP et les CHOFS, que certain-es CP rencontrent toujours des difficultés pour aborder les

⁵ Le Rapport intermédiaire n°1 et le Rapport intermédiaire n°2 ont tous deux déjà mis en évidence de manière détaillée les difficultés émaillant le processus d'identification des DE susceptibles de tirer un bénéfice du suivi SIP. Trois types de problèmes ont été identifiés (partie 3.2.4 du Rapport intermédiaire n°1 pp. 24-26) : difficultés des CP pour parler des problèmes des DE (manque de temps, sentiment de gêne), difficulté des DE à exposer leurs problèmes aux CP (peur des sanctions), difficultés liées à la mise en œuvre du projet (mécompréhension du contenu du suivi SIP, « réflexe SIP » pas encore acquis).

problématiques personnelles des DE (en raison d'un sentiment de gêne et d'embarras, de la difficulté du travail émotionnel ou du manque de temps). Les CP ont également indiqué des envies et des besoins de formation continue en lien avec certaines problématiques spécifiques. De manière générale, les CP ne considèrent pas qu'ils et elles doivent devenir des spécialistes des problématiques psychosociales, mais uniquement les détecter pour être la porte d'entrée dans le suivi.

Tableau 3 : Connaissances et compétences de détection de freins à l'emploi, autoévaluation des CP

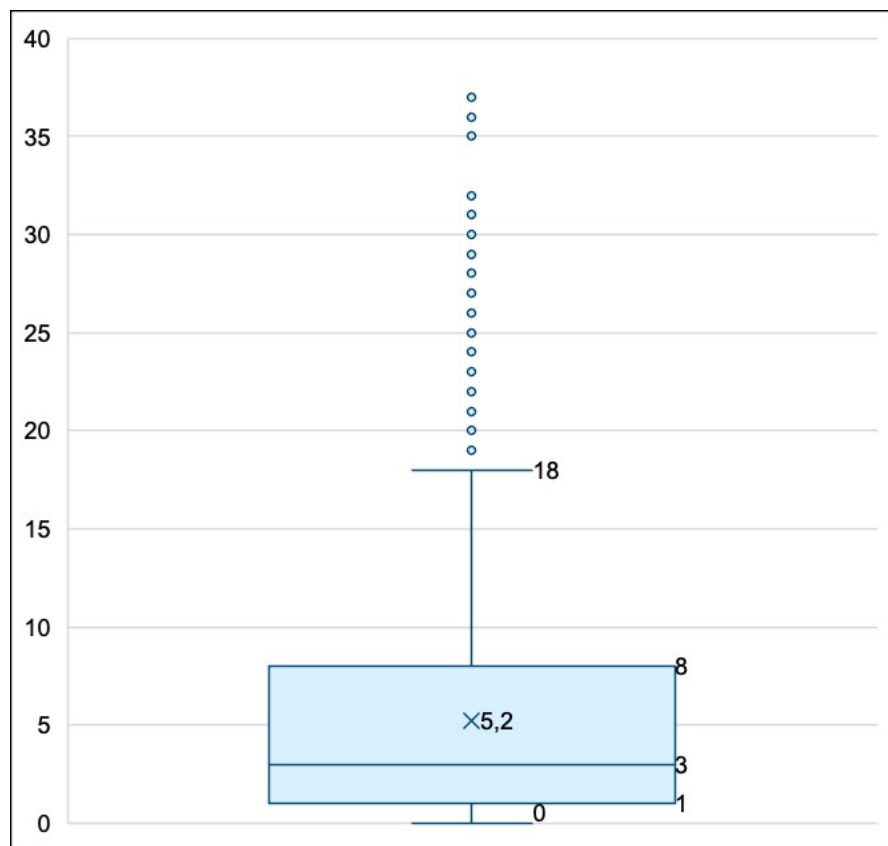
	Pas du tout d'accord	Pas vraiment d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Je connais l'existence des problématiques sociales et personnelles pouvant freiner le retour à l'emploi des DE	0,0%	1,2%	4,3%	50,3%	44,1%
Je suis capable de détecter les problématiques sociales et personnelles pouvant freiner le retour à l'emploi des DE	0,0%	0,0%	10,6%	52,2%	37,3%

Une entrée globalement rapide dans le dispositif

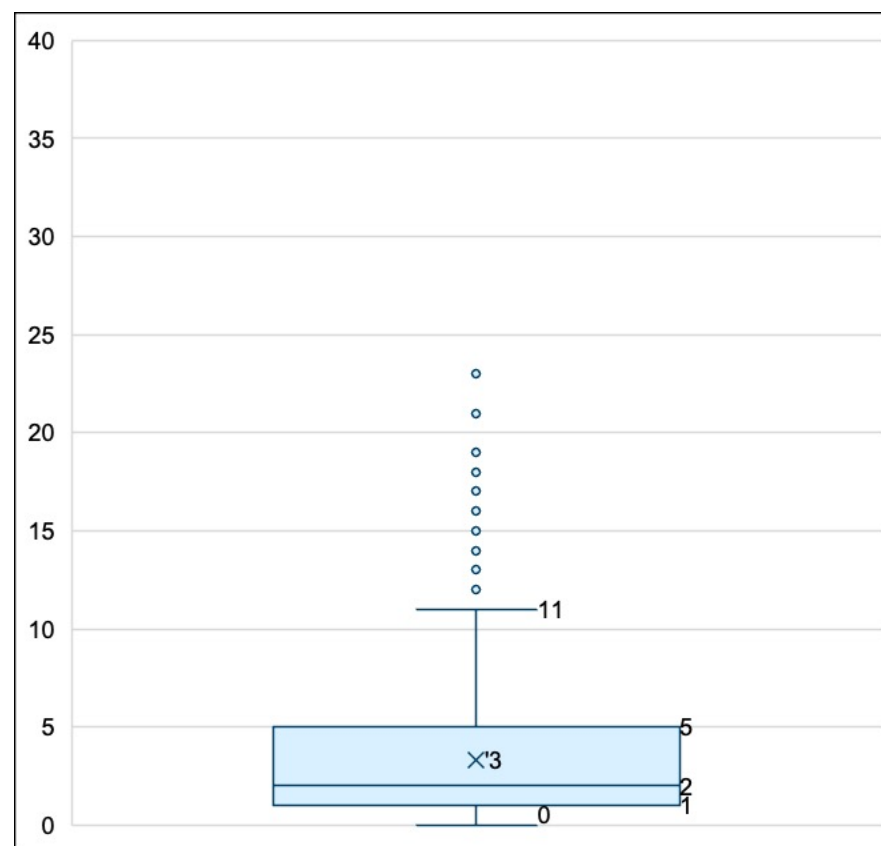
Cette autoévaluation globalement positive des connaissances des freins à l'emploi et des compétences de détection des problématiques rencontrées par les DE est confirmée par l'analyse des données relatives au délai d'entrée dans le dispositif à la suite de l'inscription à l'ORP. Bien que nous ne disposions pas d'informations systématiques sur le mode d'entrée dans le dispositif SIP (demande formulée par les DE ou proposition faite par les CP), le fait que les DE entrent rapidement dans le dispositif suggère que, de manière générale, les CP sont bien informé·es des problématiques sociales et personnelles que les DE peuvent rencontrer et qu'ils et elles sont capables de les détecter efficacement.

Le Graphique 1 représente la distribution du temps écoulé (en mois) entre l'inscription à l'ORP et l'entrée dans le dispositif SIP de l'ensemble des participant·es, sous forme de « boîte à moustache ». Les trois valeurs principales de cette boîte (soit 1, 3 et 8) représentent les trois premiers quartiles de cette distribution. La valeur correspondant au premier quartile, soit 1 mois, indique que 25% des participant·es entrent dans le dispositif SIP après un mois ou moins d'inscription à l'ORP. Le deuxième quartile, ou médiane, est de 3 mois, ce qui signifie que la moitié des participant·es a rejoint le dispositif dans les 3 mois suivant leur inscription à l'ORP. Enfin, le troisième quartile est de 8 mois, indiquant que 75% des participant·es intègrent le dispositif dans les 8 mois.

Graphique 1 : Nombre de mois écoulés entre l'inscription à l'ORP et l'entrée dans le suivi SIP (ensemble des DE, n=2'050)



Graphique 2 : Nombre de mois écoulés entre l'inscription à l'ORP et l'entrée dans le suivi SIP (uniquement les inscriptions simultanées ou postérieures à l'implémentation du projet dans les ORP concernés, n=1'576)



Une part des valeurs élevées concernant le délai d'entrée du Graphique 1 s'explique par l'effet de « lancement du projet » qui s'observe lors de l'introduction du dispositif au sein des différents ORP. Lors de l'arrivée des SIP dans les différents ORP, il a en effet été systématiquement demandé aux CP d'examiner leur portefeuille et de transmettre les dossiers des DE qui pourraient bénéficier d'un suivi SIP en raison de problèmes personnels et/ou sociaux. Les dossiers transmis concernaient donc majoritairement des DE déjà inscrit·es à l'ORP avant même que le suivi SIP n'y ait été implanté.

La limitation de l'analyse aux inscriptions qui coïncident ou sont postérieures au lancement du projet dans les ORP (Graphique 2) met en évidence une entrée globalement plus rapide des DE dans le dispositif SIP. La durée moyenne dans ce sous-ensemble est de 3,3 mois, avec une médiane de 2 mois, comparativement à 5,2 mois et 3 mois pour l'ensemble des suivis. De plus, trois quarts des suivis débutent dans les 5 mois suivants l'inscription.

Persistance d'entrées tardives dans le dispositif

Les valeurs élevées qui persistent après la restriction des analyses peuvent s'expliquer de différentes manières.

Dans certains cas, elles correspondent à l'apparition ou à l'aggravation de problématiques survenues après l'inscription à l'ORP, telles qu'un divorce ou des problèmes de santé. La littérature sur le sujet est relativement abondante et met en évidence que le chômage peut exacerber diverses problématiques, notamment financières, de santé mentale et physique, ainsi que des difficultés au sein de couple.

Ces entrées tardives dans le dispositif peuvent également correspondre à une volonté spécifique d'accompagner les DE qui arrivent en fin de droit. Un ORP propose ainsi désormais systématiquement un rendez-vous avec un·e SIP aux DE dont le droit aux indemnités arrive à échéance. Dans ce cas, le suivi SIP vise à anticiper la fin du délai-cadre et à organiser, le cas échéant, la « bascule » vers les unités communes.

Facteurs entravant une entrée plus rapide dans le dispositif

Si dans les deux situations précitées une entrée plus précoce n'aurait pas été possible, ni forcément souhaitée, les *focus groups* menés avec les CP et les SIP ont permis de mettre en évidence quatre facteurs qui retardent de manière inopportune l'entrée dans le dispositif : les règles d'accès au suivi SIP, la charge de travail des SIP, le manque de connaissances approfondies des freins à l'emploi chez certain·es CP et le manque de collaboration interprofessionnelle.

Concernant les **règles d'accès au suivi SIP**, les CP relèvent que les entrées dans le dispositif pourraient être beaucoup plus rapides s'il était possible d'accéder au suivi SIP avant que le droit LACI des DE soit complètement éclairci. Ils et elles relèvent l'existence d'une période de « latence forcée » dans des cas où un besoin de suivi est pourtant clairement identifié. En effet, l'entrée des DE dans le suivi est presque toujours impossible lors de l'entretien de bilan avec le CP (la première rencontre), car le droit LACI n'est en général pas clarifié à ce moment. Dans la plupart des cas, l'inscription au suivi SIP se fait donc après une période de 6 à 8 semaines, difficilement compressible.

Comme cela a déjà été relevé⁶, les CP partagent une position unanime quant à la pertinence de permettre une entrée plus précoce dans le dispositif SIP afin d'éviter l'aggravation des problématiques, notamment financières. Une prise en charge précoce permettrait par ailleurs d'apporter une aide pour l'ouverture du délai-cadre en rassemblant les différents documents nécessaires le plus rapidement possible quand les DE ont des difficultés à réaliser ce travail. Certain·es CHOFS partagent cet avis et autorisent d'ailleurs des suivis SIP sur demande pour soutenir la finalisation de l'inscription au chômage lorsque cela leur semble pertinent. En revanche, les CHOFS s'opposent à ce que les SIP se chargent systématiquement du travail administratif qui devrait être assumé par les DE et/ou par les CP et insistent sur le caractère exceptionnel de ces cas de figure et la nécessité de solliciter un accord préalable.

Le second élément qui retarde l'entrée dans le dispositif est la **surcharge de travail ponctuelle ou durable**, à laquelle plusieurs SIP ont été confronté·es. Cette situation a pour conséquence de freiner, parfois de stopper totalement, les nouvelles entrées de DE dans le suivi SIP. Cette surcharge de travail a parfois un impact fort sur le délai d'intervention, entendu comme le laps de temps séparant la transmission du dossier aux SIP et le premier rendez-vous de bilan avec les DE. Alors que l'ensemble des personnes rencontrées en *focus groups* plaide pour une forte réactivité et un premier rendez-vous réalisé quelques jours seulement après la sollicitation, ce délai est monté jusqu'à 3 semaines dans certains ORP. Cette situation a été décrite comme très problématique tant par les CHOFS et les CP que par les SIP. Les SIP ont regretté cette perte de réactivité et l'allongement du délai d'entrée dans le dispositif, et ont notamment déploré l'impossibilité d'absorber les cas particulièrement urgents impliquant, par exemple, des situations de perte de logement ou de violences domestiques.

Dans les deux cas précités, le retardement de l'entrée dans le dispositif est intimement lié à des facteurs structurels (règles d'entrée dans le projet, charge de travail des SIP), mais d'autres éléments sont à mettre en relation directe avec l'activité des CP. Durant les *focus groups*, les SIP ont relaté, parfois avec colère, de multiples exemples d'effets pervers découlant de la **persistance chez certain·es CP d'une méconnaissance des freins à l'emploi et d'une collaboration interprofessionnelle insuffisante ou non ancrée dans les habitudes**.

Les SIP ont par exemple relevé une situation de droit LACI non ouvert durant plusieurs mois pour laquelle le·la CP avait indiqué à plusieurs reprises dans les PV « X n'entreprend pas les démarches nécessaires » alors que le·la DE était en situation « évidente » de détresse psychologique selon le·la SIP. Un autre cas rapporté concerne une forte dégradation de la situation financière et de santé d'un·e DE qui aurait pu être évitée si le·la CP n'avait pas voulu « garder le dossier ».

Une évaluation moins positive de l'amélioration des connaissances et des compétences de détection

Les CP apparaissent globalement moins positifs·ives concernant les effets du projet SIP pour améliorer leurs connaissances des freins à l'emploi et leurs compétences de détection (Tableau 4).

Concernant **l'utilité du projet pour améliorer la connaissance des freins à l'emploi**, environ 6 CP sur 10 (60,2%) se déclarent « tout à fait d'accord » (24,2%) ou « plutôt d'accord » (36,0%)

⁶ Voir le Rapport intermédiaire n° 2 (point 2.2.1, pp. 6-7).

avec l'affirmation selon laquelle le projet a permis d'améliorer leurs connaissances des principales problématiques sociales et personnelles pouvant freiner le retour à l'emploi des DE. Près de 16,8% des CP penchent du côté du désaccord.

Concernant l'utilité du projet pour améliorer les compétences de détection des freins à l'emploi, seule un peu plus de la moitié des CP (50,3%) sont « tout à fait d'accord » (21,1%) ou « plutôt d'accord » (34,2%) avec l'affirmation selon laquelle le projet a permis d'améliorer leurs compétences de détection des freins à l'emploi. Relevons que près de 1 CP sur 5 (18,6%) penche du côté du désaccord.

Tableau 4 : Influence du projet dans l'amélioration des connaissances et des compétences de détection des freins à l'emploi, autoévaluation des CP

	Pas du tout d'accord	Pas vraiment d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Le projet SIP a amélioré mes connaissances des problématiques sociales et personnelles pouvant freiner le retour à l'emploi des DE	6,2%	10,6%	23,0%	36,0%	24,2%
Le projet SIP a amélioré mes compétences de détection des problématiques sociales et personnelles pouvant freiner le retour à l'emploi des DE	8,7%	9,9%	26,1%	34,2%	21,1%

Différentes pistes d'interprétation peuvent expliquer la position timidement positive des CP quant à l'utilité du projet pour améliorer leur compréhension des obstacles à l'emploi et leurs compétences de détection.

La première est que certaines CP disposaient déjà de connaissances et de compétences avant la mise en œuvre du projet. Durant le dernier *focus group*, les CP ont en effet rapporté que la détection des difficultés sociales et personnelles est loin de constituer un élément nouveau de leur activité, mais qu'elle faisait déjà partie intégrante de leur cahier des charges et de leur métier avant l'arrivée des SIP.

Une seconde explication est que les CP ne perçoivent pas toujours la valeur ajoutée des SIP pour l'exercice de leur activité propre, même s'ils et elles reconnaissent l'intérêt du projet pour les DE.

Un troisième élément est lié à la mise en œuvre du projet marquée par la persistance d'une forte proportion de suivis « parallèles » caractérisés par la rareté des échanges entre SIP et CP au sujet des situations des DE⁷. Cette forme de suivi laisse effectivement peu d'opportunité d'apprentissage pour les CP qui ne sont alors que ponctuellement au contact des SIP. Il

⁷ Le Rapport intermédiaire n°1 présente de manière détaillée les deux types de suivis (parallèles et coordonnés) entre SIP et CP et leurs particularités en matière de transmission d'informations et d'adaptation de la stratégie (partie 5.1 du rapport, pp. 57-63).

ressort des *focus groups* que cette forme de suivi peut s'expliquer par une surcharge de travail des CP qui ne leur laisse que peu de temps pour s'engager dans des échanges interprofessionnels avec les SIP, mais aussi par une représentation stricte et hermétique de la division du travail SIP – CP où chaque fonction exerce ses activités de manière autonome, ou encore par un manque de volonté et d'intérêt pour la collaboration interprofessionnelle (voir le point 3.3.).

Les SIP se sont montrés moins critiques que les CP quant à l'effet du projet sur le développement des savoirs et savoir-faire de ces dernières. Les SIP ont en effet estimé lors du *focus group* que leurs collègues CP ont renforcé leurs connaissances et leurs capacités à identifier les freins à l'emploi. Les SIP apportent plusieurs exemples concrets de modification dans les pratiques professionnelles des CP : élargissement de leur perspective sur les freins à l'emploi, découverte de soutiens ou de mesures peu connues par exemple, les encourageant à sortir de « leurs habitudes » et à étoffer le panel, généralement peu varié, de mesures utilisées. Les SIP relèvent néanmoins aussi les conditions parfois défavorables à l'acquisition de nouvelles connaissances et compétences des CP (manque de temps, forte charge de travail, notamment).

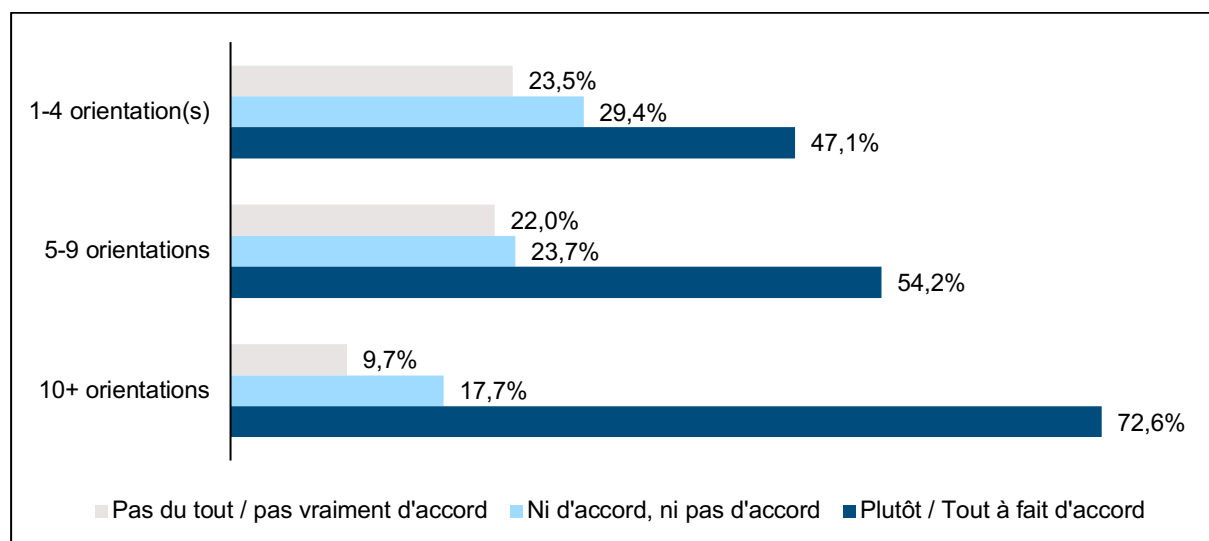
Un examen plus approfondi des données du questionnaire aux CP permet aussi de confirmer l'hypothèse des concepteur·trices du projet selon laquelle l'engagement des CP dans le projet participe activement à l'amélioration de leurs connaissances et de leurs compétences de détection des freins à l'emploi.

En effet, la mesure de l'association entre le degré de participation des CP au projet (mesuré par le nombre de DE orientés vers le dispositif) et l'utilité perçue du projet pour améliorer les connaissances et les compétences de détection des freins à l'emploi (mesurée par une autoévaluation des CP) montre une association de force modérée (D de Somers de 0,196 et de 0,162)⁸, mais significative (Graphique 3 et Graphique 4). Autrement dit, plus les CP ont orienté de DE dans le dispositif, plus ils et elles estiment que le projet a amélioré leurs connaissances et leurs compétences.

Ces résultats vont donc dans le sens de l'atteinte d'un des *outcomes* attendus du projet, même si son ampleur reste limitée par certains obstacles de mise en œuvre. Ils encouragent aussi à penser que l'amélioration des connaissances et des compétences des CP est obtenue avec le temps dans la mesure où les collaborations produisent des occasions de réaliser ces apprentissages.

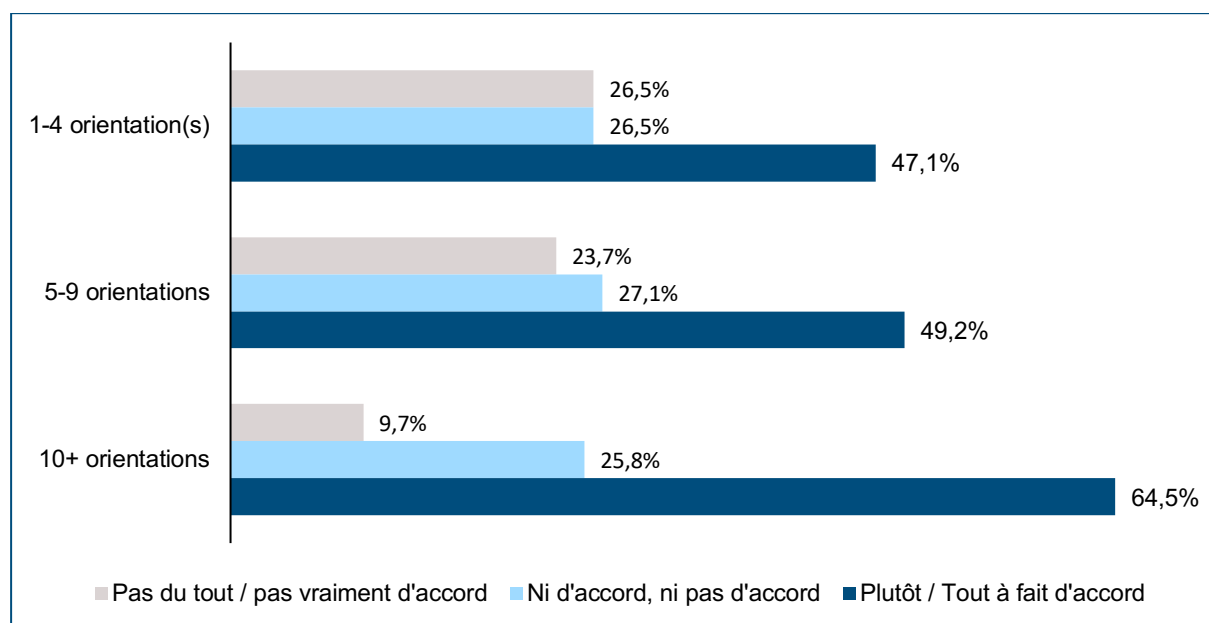
⁸ Le D de Somers est une mesure de la force et de la direction de l'association existant entre deux variables, dont le résultat est compris entre -1 et 1. Un résultat proche de 1 ou -1 indique une forte association, respectivement positive ou négative, alors qu'une valeur proche de 0 signifie une relation faible entre les variables.

Graphique 3 : Sentiment d'amélioration des connaissances des freins à l'emploi grâce au projet SIP, en fonction du nombre de DE orienté-es vers le dispositif



Mesure d'association : D de Somers=0.196 ; p-valeur=0.005

Graphique 4 : Sentiment d'amélioration des compétences de détection des freins à l'emploi grâce au projet SIP, en fonction du nombre de DE orienté-es vers le dispositif



Mesure d'association : D de Somers=0.162 ; p-valeur=0.021

3.2 Individualisation et intensification du suivi des DE

3.2.1 Données et indicateurs

L'atteinte des objectifs d'intensification et d'individualisation du suivi des DE a été évaluée à l'aide de données et indicateurs provenant de quatre sources :

- Les **questionnaires aux DE et aux CP** contenaient des questions ouvertes qui permettent de relever la position des personnes interrogées concernant le contenu des suivis et leur individualisation.
- Les **données PLASTA** ont permis de décrire quantitativement les suivis SIP (nombre de rendez-vous, durée passée dans le dispositif, intervalle entre les rendez-vous) et lorsque cela était pertinent de les comparer avec les suivis des CP (intervalle entre les rendez-vous).
- Les **focus groups** avec les CP, les SIP et les CHOFS ont été mobilisés pour illustrer et expliquer les résultats statistiques.
- Les **observations** d'entretiens de bilan et de suivis réunissant SIP et DE ont permis d'accéder aux pratiques du suivi SIP « en train de se faire » et de saisir les caractéristiques de l'accompagnement proposé, notamment son adaptation aux situations particulières.

3.2.2 Résultats

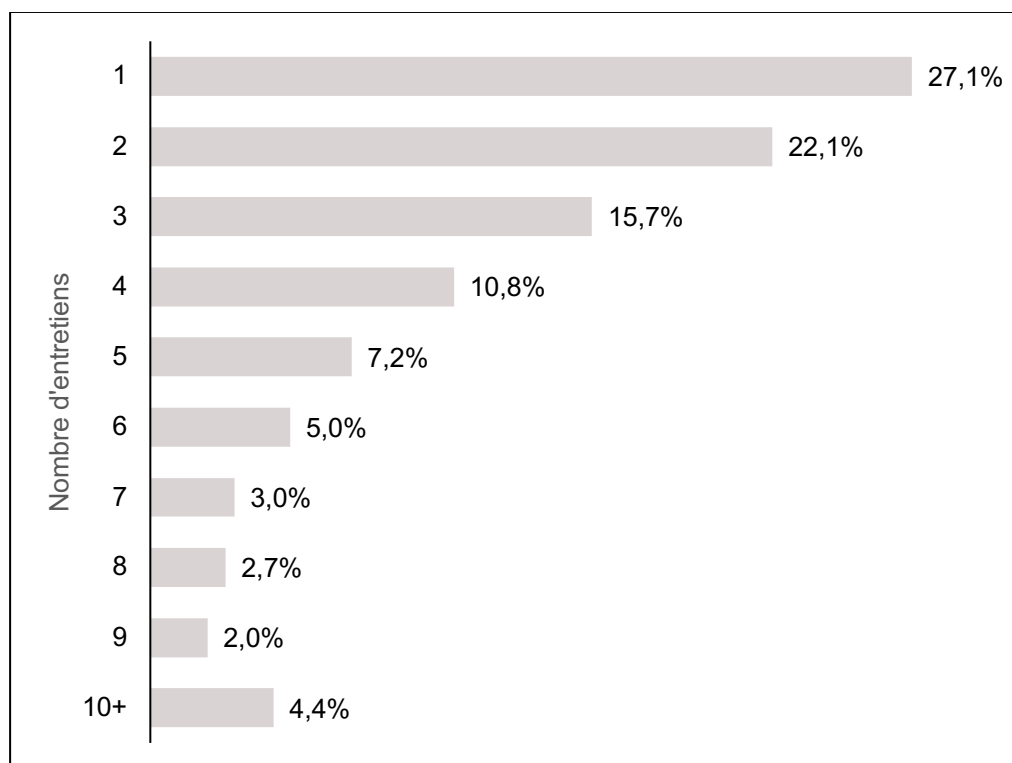
3.2.2.1 Description des suivis : nombre d'entretiens et nombre de jours passés dans le dispositif

Deux indicateurs permettent de caractériser les suivis réalisés par les SIP, à savoir : 1) le nombre total d'entretiens effectués au cours d'un suivi et 2) le nombre de jours passés dans le dispositif par les DE. Afin d'éviter de fausser la réalité, ces indicateurs sont calculés uniquement pour les DE ayant achevé leur suivi SIP au 31.12.2024 (n=1'870).

De nombreux suivis composés d'un rendez-vous unique

L'analyse du nombre total d'entretiens montre une variabilité importante en fonction des DE (Graphique 5). Si les SIP réalisent en moyenne 3,4 entretiens avant de clôturer un suivi, le nombre de rendez-vous composant un suivi s'étale d'un minimum de 1 à un maximum de 25. Trois quarts des suivis (75.8%) sont composés de 4 entretiens ou moins.

Graphique 5 : Nombre d'entretiens avec une SIP composant les suivis achevés (n=1870)



Les suivis composés d'un seul rendez-vous sont les plus fréquents et représentent plus du quart (27,1%) des accompagnements effectués par les SIP (Graphique 5). L'examen détaillé des données de monitoring et les discussions des *focus groups* ont permis d'opérer une distinction importante au sein de cette catégorie de suivis composés d'un seul entretien. Parmi les 507 suivis constitués d'un unique rendez-vous, plus des deux tiers (350, soit 69%) correspondent à ce que les acteurs et actrices rencontrés nomment des « suivis *one shot* ». Un *suivi one shot* est un suivi pour lequel un seul rendez-vous (le premier) suffit et pour lequel l'accord de collaboration et d'engagement dans le cadre du dispositif « *intervention spécialisée* » n'est pas signé.

Interrogées à ce sujet, les SIP relèvent que les suivis *one shot* concernent majoritairement des situations plus simples et des personnes jugées « plus autonomes ». Parmi les cas les plus fréquemment cités, nous trouvons : la réorientation de personnes vers des structures ou des prestations pouvant prendre en charge un problème clairement identifié et sur lequel les SIP n'ont pas de prise (ex. : REL'OG⁹ pour les problèmes de logement, le programme « Parlons cash »¹⁰ pour les difficultés de gestion financière et de dettes, ou l'Office vaudois des assurances maladie (OVAM) pour l'obtention de subsides) ; la réponse à un besoin d'information précis concernant une démarche administrative ; la confirmation de la pertinence

⁹ REL'OG est une structure de la Fondation Le Relais qui a pour objectif d'accompagner des personnes qui rencontrent des difficultés à trouver et/ou conserver un logement stable pour des raisons financières et/ou sociales. <https://www.relais.ch/structures/relog/>

¹⁰ Le programme comprend notamment une ligne téléphonique, des entretiens de conseil et suivi avec des spécialistes ainsi que différents cours et formations. <https://www.vd.ch/aides-financieres-et-soutien-social/2023-parlons-cash-dettes-et-surendettement/maison-de-recouvrement#c2107094>

de démarches déjà entreprises ; un moment d'écoute rassurante concernant une situation difficile comme un licenciement ; la prise de contact avec le Centre social régional (CSR) pour statuer sur le droit à certaines prestations sociales.

D'autres cas de figure, plus rares, concernent les personnes rencontrant des difficultés complexes, mais qui sont déjà suffisamment suivies par ailleurs. Dans ce cas, la prestation des SIP consiste à vérifier que la prise en charge n'est pas lacunaire. Une dernière situation correspondant aux suivis *one shot* est celle, déjà mentionnée précédemment, des rendez-vous pris avec un·e SIP lorsqu'un·e DE arrive en fin de droit. Dans ces cas, le rendez-vous unique est consacré à l'examen d'un potentiel droit au RI et à la détermination des différentes démarches à entreprendre en cas d'arrivée en fin de droit.

Les 157 suivis composés d'un unique rendez-vous qui ne sont pas des *one shots* correspondent à des cas où le deuxième rendez-vous n'a jamais eu lieu bien qu'un accord de collaboration et d'engagement dans le cadre du dispositif ait été signé. Ces situations peuvent correspondre à des DE qui sortent de l'ORP pour cause d'emploi ou d'inaptitude avant le deuxième rendez-vous, ou de DE qui n'honorent pas leurs rendez-vous et qui voient leur suivi clôturé.

Un nombre de rendez-vous qui augmente avec la complexité des cas

Durant les *focus groups*, les SIP et les CP ont confirmé l'hypothèse selon laquelle le nombre de rendez-vous composant les suivis était fonction de la gravité et de la complexité des cas. Ils et elles relèvent que, de manière générale, plus les problématiques se cumulent et plus les freins à l'emploi sont nombreux, plus le nombre de rendez-vous avec les SIP est important.

Les SIP ont ainsi expliqué que les **suivis longs** composés de nombreux rendez-vous concernent particulièrement les problématiques de santé, parfois cumulées avec d'autres problèmes sociaux. Dans le cas des problèmes de santé, la longueur du suivi peut s'expliquer par le fait que l'adhésion à un suivi thérapeutique doit être construite avec le·la DE, notamment concernant les problématiques psychiques et d'addiction. Il faut parfois un nombre élevé de rendez-vous pour « convaincre » les DE de la pertinence d'un suivi médical. La découverte de nouvelles problématiques au fil des rendez-vous successifs est également mentionnée comme étant un facteur d'allongement des suivis, tout comme la présence de problématiques catégorisées comme relevant du « fonctionnement personnel » des DE et nécessitant un accompagnement qui « rassure ». Les problématiques de « phobies administratives » demandent également du temps.

Comme l'ont relevé les CP, les suivis composés de nombreux rendez-vous peuvent aussi concerner des DE qui manquent de compréhension du système social suisse. Le suivi est composé de plusieurs rendez-vous, car il s'agit pour les SIP d'expliquer le fonctionnement de ce cadre et d'augmenter la confiance des personnes concernées dans celui-ci avant de pouvoir les orienter vers les institutions ou les prestations idoines.

Certain·es CP ont émis l'hypothèse qu'un nombre élevé de rendez-vous avec les DE relèverait du profil des SIP et de leur manière de travailler, notamment chez les personnes qui mobilisent des formes de « suivi psychologique » ou de « coaching ». Cette hypothèse ne se vérifie toutefois pas statistiquement, le nombre de rendez-vous constituant les suivis des DE étant relativement similaire entre les SIP.

Une durée relativement courte passée dans le dispositif

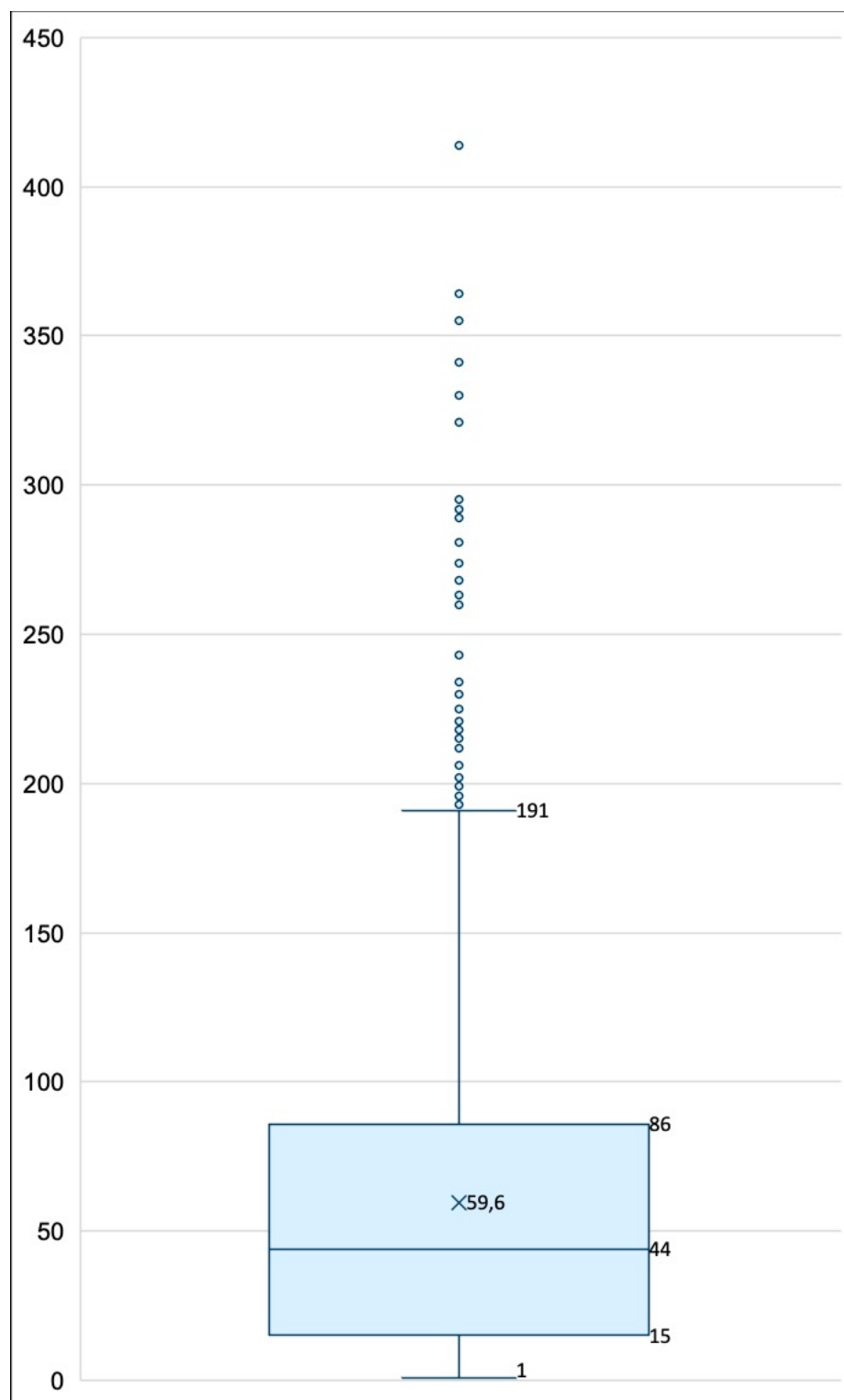
L'analyse du nombre de jours passés dans le dispositif pointe une forte étendue des données (Graphique 6)¹¹. L'examen de la distribution montre néanmoins que la durée moyenne des suivis est relativement courte et s'élève à un peu moins de 2 mois (59,6 jours), la médiane étant située à 44 jours (la moitié des suivis sont donc inférieurs ou égaux à 44 jours). Il apparaît en outre que 25% des suivis sont clôturés après deux semaines (15 jours) et que 75% d'entre eux se terminent après moins de 3 mois passés dans le dispositif (86 jours).

Des suivis parfois extensifs

Bien que le nombre de jours passés dans le dispositif soit étroitement corrélé au nombre de rendez-vous composant le suivi, il apparaît que certains longs suivis ont un caractère *extensif* et sont composés d'un nombre restreint de rendez-vous. Il peut s'agir de suivis entrecoupés d'arrêts maladie qui allongent la durée entre les rendez-vous et donc le temps passé au sein du dispositif. De longs intervalles temporels entre les rendez-vous peuvent également correspondre à une stratégie délibérée des SIP pour permettre aux DE rencontrant plus de difficultés d'atteindre leurs objectifs entre les rendez-vous. Les SIP considèrent que la possibilité d'offrir ces suivis *extensifs* est très pertinente pour les DE concernés.

¹¹ Relevons à ce sujet qu'un flou existe chez les CP quant à la durée maximale des suivis. Durant les *focus groups*, certain·es ont parlé d'une durée de 6 mois, d'autres de 4 mois, d'autres encore ne savent pas ou plus si une durée maximale a effectivement été fixée et le nombre de mois correspondant le cas échéant. Si la durée d'un suivi SIP a été fixée à 6 mois, ce délai peut être étendu sur demande auprès des CHOFS en cas de nécessité.

Graphique 6 : Nombre de jours passés dans le dispositif, uniquement les suivis achevés (n=1'870)



3.2.2.2 Intensification du suivi

La comparaison du nombre de jours écoulés entre les entretiens SIP et entre les rendez-vous avec les CP constitue un indicateur permettant de rendre compte de l'atteinte de l'objectif d'intensification du suivi.

Concernant le suivi SIP, l'indicateur a été construit en mettant en rapport 1) la durée du suivi et 2) le nombre d'entretiens composant le suivi. Cet indicateur ne faisant sens que pour les DE ayant bénéficié de plusieurs entretiens avec les SIP, le Graphique 7, rend ainsi compte uniquement des résultats pour la sous-population des 1'363 DE sorti-es du dispositif après plus d'un entretien.

Nous constatons qu'en moyenne les DE ont bénéficié d'un entretien SIP (parfois téléphonique) tous les 18 jours. Ce rythme est significativement inférieur à la durée moyenne s'écoulant entre deux entretiens de conseil avec un-e CP qui oscille entre 38,7 et 42,8 jours entre 2022 et 2024¹².

Au-delà de la comparaison des rythmes moyens des suivis des SIP et des CP, la variation de l'intensité du suivi SIP montre que, pour la moitié des DE ayant achevé leur suivi, 16,3 jours se sont écoulés en moyenne entre les entretiens et, pour un quart, ce nombre s'abaisse à moins de 11,5 jours.

Si les données statistiques attestent indéniablement d'une intensification du suivi des DE entré-es dans le projet, les SIP jugent néanmoins cette situation insuffisante et fortement déterminée par leur charge de travail, fluctuante et peu prévisible par définition¹³. À l'exception d'un-e professionnel-le, l'ensemble des SIP estiment en effet que pour répondre aux besoins des DE le suivi devrait idéalement être plus intensif. Comme l'ont relevé plusieurs SIP durant le dernier *focus group*, cette volonté de suivi rapproché se heurte fréquemment à une disponibilité limitée engendrant parfois de la frustration de ne pas pouvoir rencontrer les DE aussi souvent que nécessaire.

Ce manque de disponibilité amène les SIP à développer des stratégies de compensation visant à contourner les contraintes d'un agenda trop rempli : réduire les ambitions du suivi en fixant des objectifs réalistes en termes d'agenda, privilégier un rapide entretien téléphonique au détriment d'une rencontre à l'ORP, refuser de nouvelles situations pour pouvoir dégager du temps pour les suivis en cours.

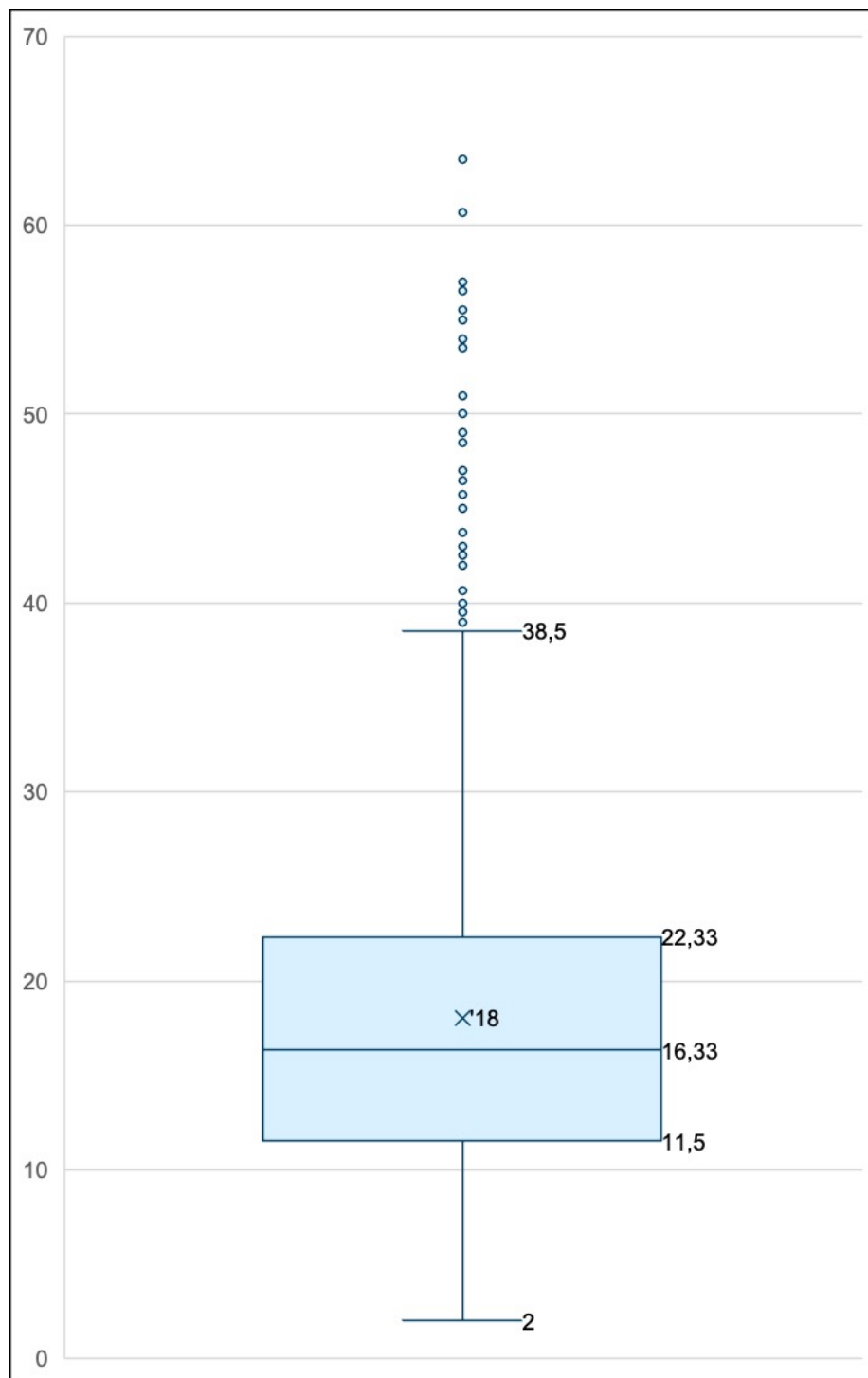
La problématique de la charge de travail des SIP qui allonge les délais entre les rendez-vous a également été pointée par les CHOFS. Si pour les SIP l'enjeu principal concerne la qualité de l'accompagnement délivré, pour les CHOFS la problématique identifiée est avant tout celle

¹² Ces deux indicateurs ne sont pas directement comparables, dans la mesure où ils reposent sur des méthodes de calcul distinctes : l'intensité moyenne des suivis SIP est obtenues en divisant le nombre total de rendez-vous par la durée du suivi, tandis que l'intensité des suivis CP correspond à la moyenne des intervalles entre deux rendez-vous. La première méthode tend ainsi à lisser l'intervalle réel survenant entre les rendez-vous en les répartissant uniformément sur l'ensemble de la durée du suivi SIP, ce qui conduit à une légère surestimation de la mesure du rythme moyen de survenue des entretiens SIP. Dès lors, le fait qu'elle conduise malgré tout à une moyenne plus faible renforce l'hypothèse d'un suivi plus rapproché dans le cadre des suivis SIP, comparativement à ceux des CP.

¹³ Voir le Rapport intermédiaire n°2, partie 2.2.2 (p.7).

de la disponibilité des SIP, car le dispositif mis en place doit être agile – au sens d’une capacité à s’adapter rapidement aux besoins identifiés – pour être efficace. L’ensemble des personnes consultées s’accorde sur la tension existante entre la réactivité nécessaire au bon fonctionnement du projet et la charge de travail des SIP.

Graphique 7 : Nombre moyen de jours écoulés entre les entretiens SIP, parmi les suivis SIP achevés composés de plus d'un entretien (n=1'363)



3.2.2.3 Individualisation du suivi

L'analyse de la pratique professionnelle des SIP a permis de relever le caractère fortement individualisé des suivis mis en place. Les SIP soulignent que leur travail et les stratégies d'intervention mises en place se font « vraiment au cas par cas » et « en fonction de chaque problématique ».

L'individualisation du suivi consiste en une véritable adaptation de la prestation offerte au plus près des besoins, des ressources et des souhaits des DE. La co-construction de l'intervention entre SIP et DE participe également du caractère individuel de chaque suivi. Dans les cas où un suivi comprenant plusieurs rendez-vous est mis en place, le rythme du suivi est ajusté pour tenir compte de l'évolution des besoins et des capacités des individus.

Il s'agit là d'une particularité de l'accompagnement SIP qui mise sur une relation davantage horizontale, très différente de celle que les DE entretiennent avec leur CP. Les SIP n'ont d'ailleurs pas de tâches de contrôle ni de pouvoir de sanction et ils et elles attachent beaucoup d'importance à construire une relation de travail emprunte de confiance avec les DE. Cette approche « *tailored measure* » (Eklund & al. 2019) est privilégiée, car elle encourage des dynamiques positives et prévient l'enlisement dans des spirales négatives d'échec. Les SIP insistent aussi largement auprès des DE sur leur nécessaire investissement. Cette forme de responsabilisation constitue également un principe d'intervention clé en travail social : les personnes ne sont pas responsables de ce qui leur arrive, mais elles sont responsables d'entreprendre quelque chose pour transformer leur situation (Astier, 2009). Les SIP encouragent fortement la participation des personnes concernées et ils et elles définissent l'engagement des DE comme une des clés du succès de l'intervention (Bacqué et Biewener, 2015). L'auto-analyse des DE est ainsi le point de départ de tout bilan.

L'individualisation du suivi SIP s'opérationnalise à trois niveaux : 1) dans la définition des objectifs et leur éventuelle priorisation, 2) concernant la nature et la forme de l'intervention proposée (écoute, orientation, information, aide concrète), 3) sur le calendrier et le rythme de l'intervention¹⁴.

De l'avis de l'ensemble des parties prenantes consultées, l'intégration des SIP au sein des ORP permet une réelle individualisation du suivi des DE. Cette individualisation du suivi est un point positif du projet reconnu tant par les CP que par les DE.

Dans le questionnaire adressé aux DE, les répondant-es ont largement relevé l'écoute et le fait de pouvoir parler de ses problèmes comme des points positifs de l'accompagnement SIP (question ouverte portant sur les points positifs de l'accompagnement SIP). Cela en fait le point positif le plus mentionné¹⁵. Les éléments particulièrement appréciés sont : le temps à disposition, la disponibilité, l'empathie, l'humanité, l'absence de jugement, la bienveillance, la compassion, la compréhension, la patience, l'humanité. Un nombre à peu près équivalent de

¹⁴ Le Rapport intermédiaire n°1 contient une description détaillée des principes clés au fondement de la posture professionnelle des SIP, ainsi que des prestations concrètes fournies aux DE dans le cadre de l'accompagnement (partie 4.2, pp. 36-52).

¹⁵ Sur les 390 commentaires laissés à cette question ouverte par les DE, 152 réponses (39%) concernent l'écoute et l'espace de parole.

DE dit avoir apprécié le caractère personnalisé de l'aide qui était adaptée et répondait aux besoins exprimés.

Dans leurs réponses au questionnaire, les CP mentionnent également la personnalisation des aides et des conseils qui sont adaptés à la situation et aux problèmes rencontrés comme étant un point positif du suivi SIP. Ils et elles relèvent que cette individualisation du suivi est permise non seulement par des conditions structurelles particulières (disposer de davantage de temps, possibilité de voir les DE autant que nécessaire, possibilité aux DE de se livrer sans craindre d'éventuelles sanctions), mais aussi par les qualités et les compétences spécifiques des SIP (savoir écouter et solliciter la parole des DE, connaissance du réseau d'aide et du système d'assurances sociales, expériences du travail social).

3.3 Adoption d'une représentation holistique des DE et de l'employabilité et apparition de pratiques interprofessionnelles

3.3.1 Données et indicateurs

L'atteinte de ces objectifs a été évaluée à l'aide de données et indicateurs provenant de deux sources :

- Le questionnaire aux CP contenait 10 questions concernant l'adoption d'une vision holistique des DE, la collaboration avec les SIP et l'adaptation de leur stratégie de réinsertion à la situation des DE.
- Les focus groups avec les CP, les SIP et les CHOFS ont été mobilisés pour illustrer et expliquer les résultats statistiques

3.3.2 Résultats

Une évaluation positive de la prise en compte des difficultés des DE dans l'établissement des stratégies de réinsertion

Les données issues du questionnaire aux CP mettent en évidence qu'ils et elles estiment globalement adopter une vision holistique des DE lors de l'établissement de leur stratégie de réinsertion en considérant leur employabilité au sein d'un ensemble plus large de problématiques sociales.

En effet, un peu plus de trois quarts des répondant·es (75,5%) sont tout à fait d'accord (32,9%) ou plutôt d'accord (42,9%) avec l'affirmation qu'ils et elles prennent en considération l'ensemble des dimensions de la vie des DE pour établir leur stratégie de réinsertion. Un peu moins de 10% (9,3%) penchent du côté du désaccord (Tableau 5).

Les CP apparaissent par contre moins positifs et positives concernant les effets du projet SIP pour tenir davantage compte des différentes dimensions de la vie des DE lors de l'établissement de leur stratégie. Si plus de la moitié (55,7%) penche effectivement du côté de l'accord, près d'un·e CP sur cinq (18,6%) penche du côté du désaccord (Tableau 5).

Différentes pistes d'interprétation peuvent rendre compte de la position timidement positive des CP quant à l'utilité du projet pour adopter une approche plus globale des DE dans leur stratégie de réinsertion. La première est que certain·es CP adoptaient déjà cette posture avant la mise en œuvre du projet. Une seconde explication est que les CP ne considèrent pas toujours la plus-value des SIP comme essentielle à leur rôle, même s'ils et elles reconnaissent l'intérêt du projet pour les DE. La troisième trouve ses racines dans des formes d'interprofessionnalité inabouties (voir ci-après).

Tableau 5 : Prise en compte de l'ensemble des dimensions de la vie des DE pour établir la stratégie de réinsertion, autoévaluation des CP

	Pas du tout d'accord	Pas vraiment d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Actuellement, je prends en considération l'ensemble des dimensions de la vie des DE (santé, famille, finances, logement, par exemple) pour établir ma stratégie de réinsertion	0,6%	8,7%	14,9%	42,9%	32,9%
Le projet SIP m'a permis de davantage tenir compte des différentes dimensions de la vie des DE (santé, famille, finances, logement, par exemple) dans la définition de ma stratégie de réinsertion	6,2%	12,4%	26,1%	36,0%	19,3%

Des stratégies de réinsertion plus rarement modifiées à la suite du suivi SIP

Un peu moins du tiers (31,7%) des CP affirment modifier toujours (1,9%) ou souvent (29,8%) leur stratégie de réinsertion des DE à la suite de l'accompagnement par les SIP, alors que plus de la moitié des CP (54,6%) ne disent le faire que rarement (41,6%) ou jamais (13,0%) (Tableau 6).

Tableau 6 : Fréquence de la modification de la stratégie de réinsertion à la suite de la participation des DE au projet, autoévaluation des CP

	Je ne sais pas	Jamais	Rarement	Souvent	Toujours
À quelle fréquence la participation au projet SIP des DE que vous suivez (ou avez suivi) modifie (a modifié) votre stratégie de réinsertion ?	13,7%	13,0%	41,6%	29,8%	1,9%

Les données à disposition permettent d'identifier une conjonction de facteurs pouvant expliquer la modification relativement peu fréquente des stratégies de réinsertion par les CP à la suite du suivi SIP d'un·e de leur DE.

Le premier est [la persistance chez certain·es CP d'un sentiment de contradiction du projet avec le cadre LACI](#). Les analyses menées dans le cadre de la mise en œuvre du projet avaient mis en évidence que les CP n'interprètent pas tous et toutes de la même manière la latitude

dont ils et elles disposent pour l'application du cadre légal, certain·es considérant ne disposer d'aucune marge de manœuvre pour adapter leur suivi à la situation personnelle des DE¹⁶. Les CP qui estiment que le cadre légal est très strict n'adaptent pas leur stratégie aux informations transmises par les SIP.

Malgré le travail d'information effectué par les porteurs et porteuses du projet et par les CHOFS au cours de l'implémentation du projet, ce sentiment de contradiction et d'incompatibilité du projet avec le cadre LACI persiste chez près de 10% des CP. Les données du questionnaire montrent en effet que plus d'un·e CP sur 10 (11,8%) se déclarent « pas vraiment d'accord » avec l'affirmation selon laquelle il est possible de prendre en considération les problématiques des DE tout en respectant le cadre LACI et 8,7% des répondant·es estiment ne pas avoir de marge de manœuvre pour adapter leur stratégie de réinsertion en fonction des informations transmises par le ou la SIP. Notons également que 11,2% des CP sont plutôt d'accord ou tout à fait d'accord avec le fait que la collaboration avec les SIP les empêche d'atteindre leurs objectifs statistiques. À la question ouverte du questionnaire aux CP concernant les points négatifs du projet, 15 CP mentionnent spontanément la tension existante entre le projet et le cadre LACI.

Un deuxième facteur explicatif est la forte **prévalence des suivis parallèles** au détriment des suivis conjoints. Comme décrit dans le Rapport intermédiaire n°1, cette forme de suivi se caractérise par des échanges très limités entre CP et SIP, tant lors de la transmission initiale des dossiers, que durant le suivi SIP proprement dit. Aucun échange sur la stratégie professionnelle n'a lieu et les CP n'utilisent pas le peu d'informations dont ils ou elles disposent à l'issue du suivi SIP pour adapter leur stratégie.

Les données à disposition permettent d'identifier différents facteurs expliquant la fréquence élevée des suivis parallèles :

- Le **manque de volonté, d'intérêt de certain·es CP de collaborer avec les SIP**. Ce manque de volonté peut se traduire par un désintérêt total des activités menées par les SIP (personnes qui ne veulent pas savoir ce que font les SIP avec les DE). Ce désintérêt et ce manque de volonté se traduisent aussi par le peu de transmission de cas.
- **Une conception de la collaboration basée sur une division stricte du travail entre SIP et CP**. Certain·es CP considèrent en effet que les problématiques personnelles et sociales des DE sont strictement du ressort des SIP, et que l'établissement d'une stratégie de réinsertion et la gestion des problématiques directement liées à l'emploi doivent toujours rester la prérogative des CP. Nombre de CP ont ainsi déclaré être soulagé·es d'être déchargé·es de la « part sociale des DE » et de pouvoir enfin se concentrer sur leurs vraies tâches depuis l'arrivée des SIP.
- Suite à l'arrivée des SIP, certain·es CP avec une fibre sociale se sentent **dépossédé·es de la dimension sociale de leur activité**. Pour certain·es CP, l'engagement de SIP au sein des ORP n'est pas une stratégie pertinente, car la création de cette nouvelle fonction conduit à un appauvrissement des tâches et à une dévalorisation du métier de

¹⁶ Le Rapport intermédiaire n°1 traite de la conception et de l'usage de la marge de manœuvre par les CP dans la partie 5.3 (pp.64-66).

CP (11,2% des CP sont plutôt d'accord ou tout à fait d'accord avec le fait que la collaboration avec les SIP les dépossède de la dimension sociale de leur activité). La non-collaboration avec les SIP peut ici être interprétée comme un réflexe défensif visant à conserver la dimension sociale de l'activité de CP.

- **Le temps à disposition.** Il a été souligné à de nombreuses reprises que les CP ne disposaient que de très peu de temps pour échanger avec les SIP. Ce manque de temps lié à la forte charge de travail des CP tend à réduire fortement la probabilité de l'occurrence de forme de suivis coordonnés.
- **Un certain flou (aujourd'hui en partie résolu) concernant le partage des informations entre SIP et CP** tant d'un point de vue pratique que d'un point de vue juridique (respect de la confidentialité garantie dans le dispositif SIP et de la protection des données exigées par le cadre légal).

Dans certains cas de suivis parallèles, les discours et les pratiques des CP et des SIP ne sont pas cohérents, voire s'opposent sur certains points. De telles situations de manque de concertation ont été rapportées par les DE, les CP et les SIP.

Des cas d'adaptation des stratégies à la suite du suivi SIP

Les obstacles mentionnés ci-avant ne doivent pas occulter le fait que, dans certains cas, les CP adaptent bel et bien leur stratégie de réinsertion à la suite des échanges avec les SIP.

L'adaptation de la stratégie concerne 31,7% des CP qui affirment ajuster toujours ou souvent leur stratégie en fonction du suivi SIP (Tableau 6). Les adaptations de stratégies mises en place par les CP sont variées, mais il s'agit le plus souvent de (légers) ajustements, plutôt qu'une refonte totale de ce qui a été mis en place à l'ouverture d'un délai-cadre. Dans certains cas, les CP diffèrent l'entrée en mesure active des DE, par exemple lorsque les problématiques économiques sont très lourdes et qu'une telle participation remettrait en cause un fragile équilibre financier. Dans d'autres cas, les CP renvoient à la baisse le nombre exigé de postulations. Certain·es CP relèvent également que les SIP accèdent à des informations sensibles (souvent non transmises aux CP), utiles et nécessaires pour construire une stratégie de réinsertion adaptée non seulement aux individus, mais aussi aux exigences des employeurs et employeuses. C'est par exemple le cas des DE qui ont des casiers judiciaires ou des poursuites et qui ne peuvent pas être placés·es dans n'importe quel contexte professionnel (les hôpitaux notamment). Le rapport de confiance établi avec le ou la SIP sert ici directement le suivi stratégique des CP.

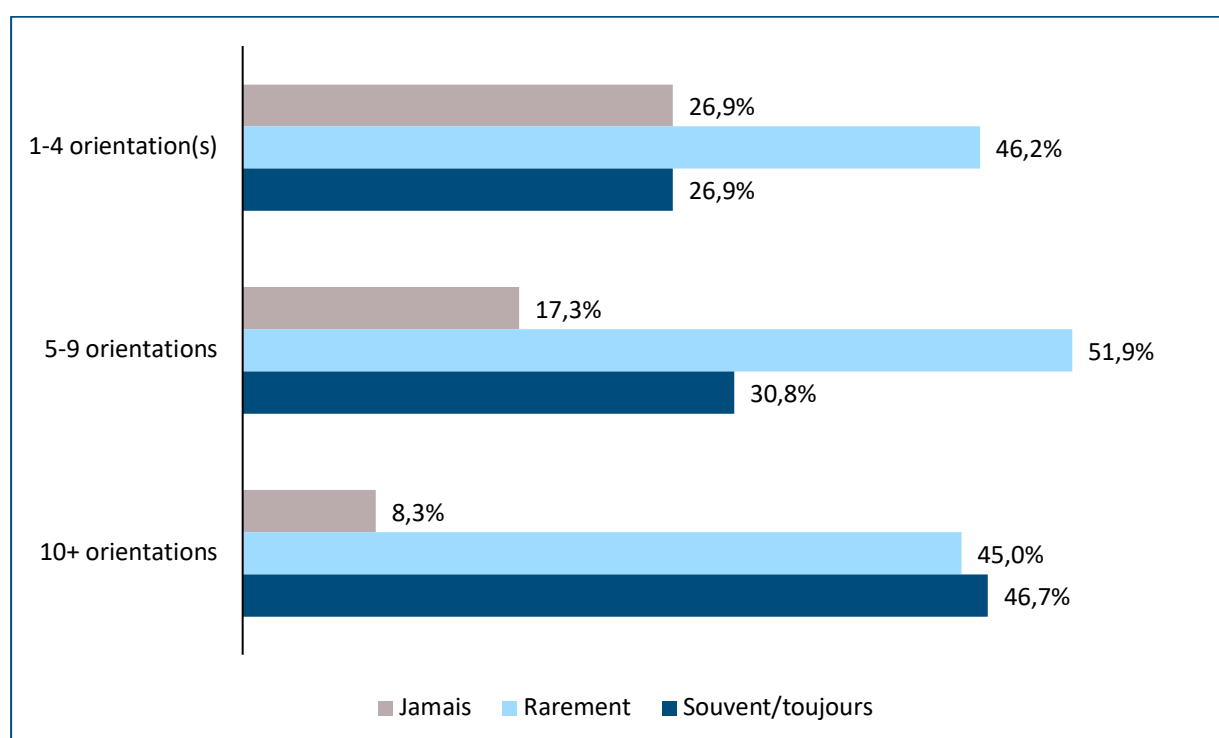
Plusieurs témoignages relevés dans le questionnaire aux CP livrent des exemples très concrets d'ajustement de la stratégie de réinsertion. Dans les *focus groups*, plusieurs discussions ont concerné la baisse des sanctions depuis la mise en œuvre du projet. Cette dimension n'a pas été investiguée dans l'évaluation, mais les SIP, les CP (et les CHOFS dans une moindre mesure) s'accordent sur le fait que l'ajustement de la stratégie aux situations personnelles des DE permet d'éviter des sanctions pour non-respect des obligations du cadre LACI.

Un tiers des CP modifient leur stratégie de réinsertion, mais une large majorité des CP (74,5%) sont tout à fait d'accord ou plutôt d'accord avec le fait que les informations transmises par les SIP sont utiles pour adapter leur stratégie de réinsertion des DE (Tableau 8). Les CP

reconnaissent donc la plus-value des SIP pour œuvrer à la réinsertion professionnelle des DE, même si elle ne débouche que dans un tiers des cas sur une modification concrète de la stratégie de réinsertion.

La mesure de l'association entre le nombre de DE orienté·es vers le dispositif et la fréquence de la modification de la stratégie de réinsertion autoévaluée par les CP montre une association de force modérée (D de Somers de 0.198), mais significative (Graphique 8). Autrement dit, plus les CP ont orienté de DE dans le dispositif, plus ils et elles sont enclin·es à modifier leur stratégie de réinsertion prenant en compte l'accompagnement des SIP. Ces résultats montrent que les pratiques évoluent avec l'expérience concrète de collaboration entre les SIP et les CP et confirment que l'interprofessionnalité se construit dans la durée.

Graphique 8 : Fréquence de la modification de la stratégie de réinsertion à la suite de la participation des DE au projet, en fonction du nombre de DE orienté·es vers le dispositif



Mesure d'association : D de Somers=0.198, p-valeur=0.009

Des pratiques interprofessionnelles à leurs prémisses

Lors de la mise en œuvre du projet, plusieurs acteurs et actrices ont souligné le manque d'adhésion de certain·es CP qui ne transmettaient pas de DE aux SIP. C'est toujours le cas pour 10% des CP ; toutefois, une nette amélioration peut être relevée depuis lors. Fin 2024, date de la fin de récolte des données statistiques, 89,8% des CP ont au moins un DE de leur portefeuille entré·e dans le dispositif SIP (Tableau 7).

Les pratiques des CP diffèrent largement en matière d'adressage aux SIP : certain·es CP n'hésitent pas à adresser les DE aux SIP même lorsqu'ils et elles ne sont pas certain·es de l'existence de freins ou de la pertinence d'un suivi SIP, d'autres ne sollicitent les SIP que lorsqu'ils et elles sont certain·es de la plus-value de l'accompagnement SIP pour les DE. Si

les pratiques varient, relevons que deux tiers des CP (66,8%) ont adressé plus de cinq personnes depuis le début de l'implantation du projet, ce qui témoigne d'un recours important au suivi SIP dans le quotidien professionnel des CP.

Tableau 7 : Nombre de suivi SIP par CP (uniquement les CP en fonction dans leur ORP entre le début de l'implantation du projet dans leur ORP et le 31.12.2024)

Nombre de suivis	Fréquence	%
Aucun	20	10,2
1 à 4	45	23,0
5 à 9	53	27,0
10 et plus	78	39,8
Total	196	100,0

L'amélioration constatée du recours aux SIP par les CP s'explique par la conjonction de divers facteurs :

- une meilleure connaissance du rôle des SIP grâce aux échanges et à l'expérience ;
- une clarification des modalités d'adressage des DE aux SIP ;
- une reconnaissance de la plus-value des SIP grâce aux retours des DE lors des entretiens ou au partage d'expériences lors des moments de séance commune ou par des collègues CP ;
- l'introduction d'une incitation chiffrée par les CHOFS (le nombre de suivis SIP est monitoré dans certains ORP).

Tableau 8 : Atteinte des effets du projet sur les ORP (apparition de pratiques interprofessionnelles)

	Pas du tout d'accord	Pas vraiment d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	Je ne sais pas
Les missions des SIP sont claires pour moi	0,0%	1,2%	0,6%	29,2%	68,9%	
Les modalités pour adresser des DE aux SIP sont claires pour moi	0,0%	0,0%	1,2%	28,6%	70,2%	
Je peux prendre en considération les problématiques des DE tout en respectant le cadre LACI	0,0%	11,8%	5,6%	41,6%	41,0%	
Les informations transmises par le ou la SIP sont utiles pour adapter ma stratégie de réinsertion des DE	1,9%	3,7%	19,3%	45,3%	29,2%	0,6%
Je dispose d'une marge de manœuvre pour adapter ma stratégie de réinsertion en fonction des informations transmises par le ou la SIP	1,2%	7,5%	18,0%	44,7%	27,3%	1,2%
Collaborer avec le ou la SIP m'empêche d'atteindre mes objectifs statistiques	48,4%	19,9%	13,7%	6,2%	5,0%	6,8%
Collaborer avec le ou la SIP me dépossède de la dimension sociale de mon activité	54,0%	20,5%	13,7%	6,2%	5,0%	0,6%

3.4 Synthèse du chapitre

Les CP estiment très bien connaître les freins à l'emploi et être capables de les détecter. Cette autoévaluation positive des connaissances et des compétences de détection des problématiques sociales et personnelles des DE issue de l'enquête par questionnaire auprès des CP est confirmée par les données relatives au délai d'entrée dans le dispositif à la suite de l'inscription à l'ORP. Les suivis débutent en effet rapidement : en moyenne 3 mois après l'inscription à l'ORP, la médiane se situant à 2 mois.

Des entrées tardives dans le dispositif persistent. Certaines entrées tardives dans le dispositif peuvent correspondre à l'apparition ou l'aggravation de problématiques à la suite de l'inscription à l'ORP ou à une volonté d'accompagner les DE qui arrivent en fin de droit. Parmi les facteurs entravant les entrées plus rapides dans le suivi SIP figurent les règles d'accès au suivi qui imposent la clarification préalable du droit LACI, la surcharge de travail des SIP, une méconnaissance des freins à l'emploi qui persiste chez certain·es CP et une collaboration interprofessionnelle non ancrée dans les habitudes.

Les CP sont moins affirmatif·ives concernant les effets du projet SIP pour améliorer leurs connaissances des freins à l'emploi et leurs compétences de détection. Trois facteurs expliquent cette position : 1) certain·es CP disposaient déjà de connaissances et de compétences avant la mise en œuvre du projet ; 2) certain·es CP ne perçoivent pas la valeur ajoutée des SIP pour l'exercice de leur activité ; 3) la persistance d'une forte proportion de suivis « parallèles » caractérisés par la rareté des échanges entre SIP et CP au sujet des situations des DE.

L'analyse plus poussée des données du questionnaire aux CP permet cependant de confirmer l'hypothèse selon laquelle l'engagement des CP dans le projet participe activement de l'amélioration de leurs connaissances et de leurs compétences de détection des freins à l'emploi : en effet, plus les CP ont orienté de DE dans le dispositif, plus ils et elles estiment que le projet a amélioré leurs connaissances et leurs compétences de détection.

Une claire intensification du suivi des DE est constatée. Alors que la durée moyenne s'écoulant entre deux entretiens de conseil avec les CP est d'environ 40 jours, le rythme de rencontre avec les SIP est beaucoup plus soutenu avec un rendez-vous tous les 18 jours en moyenne. Bien que l'intensification du suivi soit clairement atteinte, les SIP et les CHOFS la jugent encore insuffisante et trop fortement contrainte par la charge de travail des SIP qui réduit l'agilité du dispositif, c'est-à-dire sa capacité à s'adapter rapidement aux besoins identifiés.

Les suivis SIP ont un caractère fortement individualisé. L'individualisation du suivi des DE se manifeste à trois niveaux et concerne : 1) la définition des objectifs du suivi et leur éventuelle priorisation, 2) la nature et la forme de l'intervention proposée (écoute, orientation, information, aide concrète), 3) le calendrier et le rythme de l'intervention. Cette approche sur mesure et adaptée aux besoins spécifiques de chaque DE suivi·e est un point positif du projet largement reconnu par l'ensemble des parties prenantes consultées.

Si les CP estiment globalement adopter une vision holistique des DE lors de l'établissement de leur stratégie de réinsertion en considérant leur employabilité au sein d'un ensemble plus large de problématiques sociales, l'adaptation régulière de la stratégie de réinsertion en fonction d'informations provenant du suivi SIP ne concerne qu'un tiers des CP. Cette situation

s'explique par la persistance chez certain·es CP d'un sentiment de contradiction du projet avec le cadre LACI et par une forte prévalence des suivis parallèles au détriment des suivis coordonnés.

Le manque de volonté ou d'intérêt de certain·es CP pour la collaboration avec les SIP, une conception de la collaboration basée sur une division stricte du travail entre SIP et CP, la volonté de certain·es CP de conserver la dimension sociale de leur activité ou encore la surcharge de travail sont autant d'éléments qui expliquent la fréquence élevée des suivis parallèles.

Dans certains cas, les CP adaptent bel et bien leur stratégie de réinsertion suite aux échanges avec les SIP. Les adaptations de stratégies mises en place par les CP sont variées, mais il s'agit le plus souvent d'ajustements plutôt qu'une refonte totale de ce qui a été mis en place à l'ouverture d'un délai-cadre.

Si la collaboration interprofessionnelle est encore à ses prémises, les analyses laissent entrevoir une amélioration au fil de la mise en œuvre du projet (meilleure connaissance du rôle des SIP et des conditions pour adresser les cas, augmentation de l'adhésion des CP au projet). Les résultats montrent également que les pratiques évoluent avec l'expérience concrète de collaboration entre les SIP et les CP.

4 EFFETS ATTENDUS SUR LES DE

4.1 Levée des freins à l'emploi

4.1.1 Données et indicateurs

Nous ne disposons pas de données statistiques concernant la résolution effective des problématiques rencontrées par les DE et pour lesquelles les SIP ont apporté une aide. En effet, si les données relatives au projet SIP contenues dans PLASTA permettent de déterminer le type de freins rencontrés par les DE et d'identifier les freins sur lesquels un travail des SIP est engagé, il est en revanche impossible de déterminer sur cette base si les différents freins identifiés sont effectivement levés et les problèmes résolus. Dans la mesure où l'activité des SIP consiste fréquemment en une orientation des DE vers les institutions et les prestations pouvant les aider à résoudre leur(s) problématique(s) (dettes, logement, problèmes familiaux ou de santé, par exemple), la levée effective des freins à l'emploi se retrouve hors du périmètre du projet.

L'atteinte de cet objectif a donc principalement été évaluée à travers l'appréciation des acteurs et actrices directement concerné·es – DE, CP, SIP et CHOFS – quant à l'utilité du projet pour résoudre des problèmes qui ne concernent pas directement l'emploi. Des données et indicateurs provenant de quatre sources ont été mobilisés :

- Le [questionnaire aux DE](#) contenait 5 questions fermées sur l'utilité du suivi SIP pour résoudre des problématiques sociales et personnelles qui ne concernent pas directement l'emploi. Les réponses à la question ouverte sur les principaux points positifs du suivi SIP amènent également des précisions sur l'utilité du suivi pour lever les freins à l'emploi.
- Le [questionnaire aux CP](#) contenait une question fermée concernant l'utilité du suivi pour lever des freins à l'emploi. Des précisions à ce sujet sont également disponibles dans la question ouverte traitant des principaux points positifs du suivi SIP.
- Les [données PLASTA](#) ont permis de décrire le nombre et le(s) type(s) de freins des DE qui ont été identifiés par les SIP au cours du suivi et ceux sur lesquels un travail a été entrepris.
- Les [focus groups](#) avec les CP, les SIP et les CHOFS ont été mobilisés pour illustrer et expliquer les résultats statistiques.

Précisions sur la mesure des freins à l'emploi et ses limites

Les porteurs·euses du projet distinguent 9 types de freins à l'emploi pour monitorer l'activité des SIP et caractériser la situation des DE qui participent au suivi : « Démarches administratives », « Situation financière », « Famille », « Logement », « Santé », « Lien social », « Fonctionnement personnel », « Capacités de base » et « Mobilité » (voir le Graphique 9).

Ces 9 types de freins sont également divisés en 22 sous-catégories. Ainsi, chaque type de frein possède une sous-catégorie « Généralités » et un nombre variable d'autres sous-catégories pouvant servir une description plus fine des situations des DE (par exemple, le type

de frein « Famille » comprend les sous-catégories « Généralités », « Parentalité », « Couple », « Proche aidant » et « Solution de garde »). Les analyses effectuées se basent uniquement sur les 9 types de freins, les données des sous-catégories n'étant pas assez bien renseignées en vue d'une exploitation statistique solide.

Les données renseignées par les SIP dans PLASTA permettent en outre de distinguer entre d'un côté les freins qui sont *identifiés* chez les DE, mais sur lesquels aucun travail n'est engagé par les SIP (parce qu'un accompagnement est déjà effectué par ailleurs ou n'est pas envisageable dans le cadre du dispositif), et de l'autre des freins sur lesquels une action est mise en place par les SIP¹⁷. Dans le cadre des analyses ci-dessous, nous nous appuyons sur les freins *identifiés*, car ils permettent de mieux cerner le profil des DE accompagné·es par le dispositif en mettant en exergue l'ensemble des problématiques rencontrées.

Bien que précise, la statistique sur les freins à l'emploi offre une image partielle des difficultés sociales et personnelles des DE suivi·es. En effet, l'ampleur des problématiques rencontrées est probablement sous-estimée, car l'analyse se fonde sur des catégories générales de frein, sans pouvoir prendre en compte l'ensemble des sous-problématiques spécifiques qu'elles recouvrent. De plus, ni l'étendue ni la gravité réelle des difficultés rencontrées ne sont pleinement reflétées par le nombre et le type de freins. Finalement, les SIP soulignent que leurs compétences, leurs expériences professionnelles et leurs formations exercent une influence sur leur identification des freins à l'emploi : une attention plus fine est parfois accordée à certaines problématiques au détriment d'autres, en fonction des sensibilités et/ou des spécialisations.

4.1.2 Résultats

Deux indicateurs permettent de caractériser les problématiques rencontrées par les DE qui ont participé au suivi SIP : le **nombre de freins à l'emploi** et les **types de freins à l'emploi**.

Nombre de freins à l'emploi rencontrés par les DE

Les données relatives au nombre de freins identifiés permettent de dresser un premier constat : dans près de 80% (79,1%) des cas, les DE cumulent plusieurs types de problématiques sociales et personnelles (Tableau 9).

Le nombre de freins à l'emploi varie entre un minimum de 1 et un maximum de 8. Pour un peu plus d'un cinquième des DE (20,9%), un seul type de frein à l'emploi est identifié. Pour un tiers (33%) des DE, le monitoring montre deux catégories de freins. Si les cas de personnes rencontrant 5 types de freins ou plus sont rares (5,4%), 26,6% des DE cumulent 3 types freins et 14,1% 4 types de freins. Près de la moitié des DE (46,1%) se trouvent ainsi dans une situation de cumul de 3 problématiques ou plus.

Ces données laissent ainsi entrevoir l'existence d'une forte prévalence de situations potentiellement lourdes et complexes. Cela d'autant plus qu'un même type de frein à l'emploi peut concerner plusieurs problématiques entremêlées.

¹⁷ 14,5% de l'ensemble des freins *identifiés* par les SIP ne font pas l'objet d'un accompagnement spécifique dans le cadre du dispositif.

Tableau 9 : Nombre de types de freins identifiés au cours des suivis SIP, par DE

Nombre de types de freins	Fréquence	%
1	427	20,9
2	676	33,0
3	544	26,6
4	288	14,1
5	86	4,2
6	20	1,0
7	3	0,1
8	2	0,1
Total	2'046 ¹⁸	100,0

Types de freins à l'emploi rencontrés par les DE

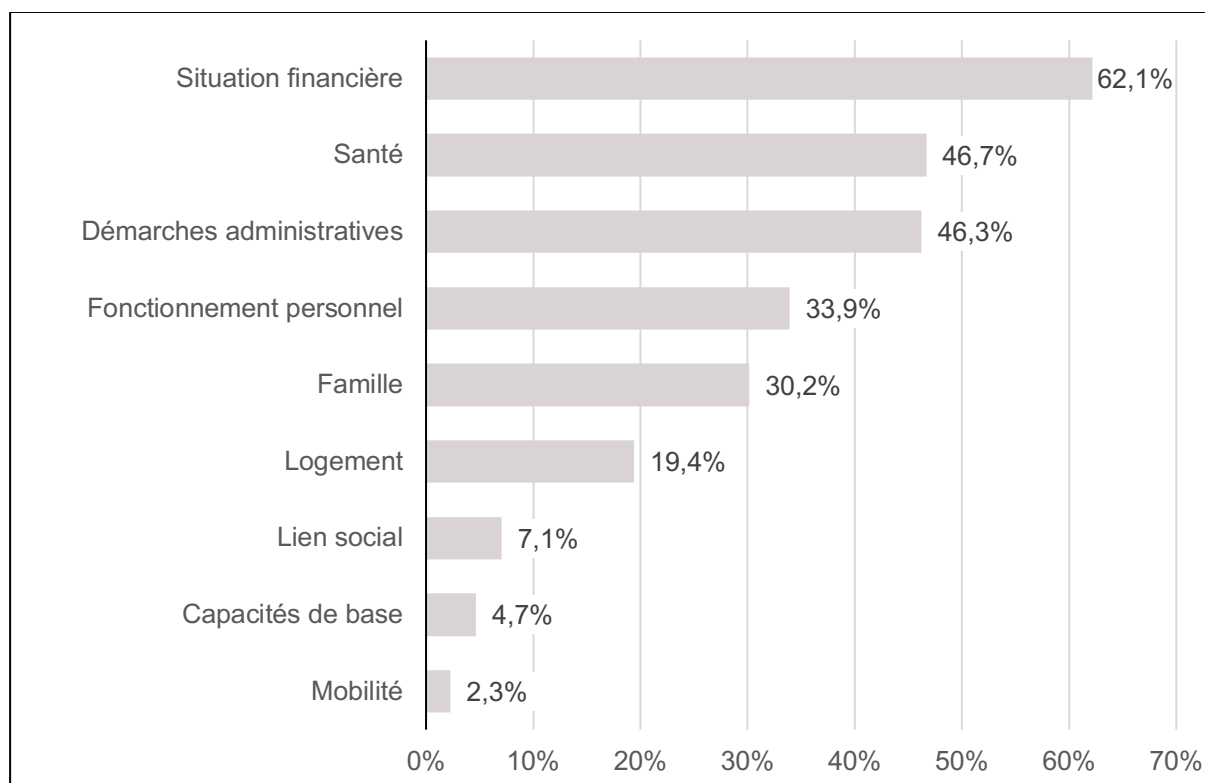
Le Graphique 9 ci-dessous montre les types de problématiques freinant le processus d'insertion professionnelle des DE en fonction de leur fréquence.

Les **difficultés financières** arrivent clairement en tête des situations identifiées : 62,1% des DE suivies rencontrent cette problématique. Cette catégorie de frein à l'emploi recouvre autant des situations de lourd endettement, que des difficultés relatives à la gestion de budget. Dans la mesure où les indemnités chômage ne couvrent que partiellement le revenu antérieur, certaines DE n'arrivent pas à assumer leurs charges et s'endettent. À ce manque à gagner, s'ajoute parfois un changement de situation familiale (divorce, décès, naissance) ou un événement de vie qui augmente les besoins financiers du ménage (problèmes de santé d'un enfant ou d'un parent ou de la personne elle-même). Les sanctions peuvent également entraîner des conséquences financières très problématiques, les SIP ont par exemple rencontré des personnes qui s'étaient privées de nourriture plusieurs jours. Dans ces cas, le suivi SIP ne porte alors pas tant sur la levée de freins que sur la tentative d'amortir des conséquences financières du chômage en mettant en place une forme d'aide d'urgence pour garantir l'accès aux besoins primaires. Pour les DE avec de faibles revenus, il arrive par ailleurs fréquemment que la couverture du minimum vital ne soit pas garantie et qu'une orientation vers l'aide sociale soit la seule issue possible dans l'attente ou dans l'espoir d'une réinsertion professionnelle.

De manière générale, la surreprésentation des problématiques financières montre que les besoins d'accompagnement dans ce domaine sont importants, et qu'ils ne concernent pas uniquement les populations les plus pauvres.

¹⁸ Les données sont manquantes pour 4 DE.

Graphique 9 : Types de freins à l'emploi identifiés au cours des suivis SIP, par DE



La seconde catégorie de freins la plus fréquente est constituée des **problématiques de santé**. Près de la moitié des DE ayant pris part au suivi SIP (46,7%) sont confronté-es à des problèmes de santé physique, psychique ou liés aux addictions. Ces problématiques peuvent être récentes et passagères, comme être d'ordre chronique. Pour ce type de frein, l'aide apportée par les SIP porte autant sur l'orientation vers des prestataires de santé que le conseil et l'aide à la prise de conscience de la problématique afin de réduire le non-recours aux soins.

Avec 46,3%, les **difficultés administratives** des DE sont d'une ampleur comparable aux freins liés à la santé. Les freins concernant les démarches administratives recouvrent tant des questions juridiques et d'accès aux droits, que des difficultés de la gestion courante des factures (retards de paiement ou de manquements vis-à-vis de l'administration fiscale). Comme l'ont relevé les SIP et les CP durant les *focus groups*, ces difficultés administratives concernent également les démarches à effectuer pour l'ouverture du droit LACI. Dans ce type de suivi, les SIP ont notamment pour tâche d'informer les DE sur le fonctionnement du système administratif et pallier leurs diverses incompréhensions. Durant les *focus groups*, tant les SIP, les CP que les CHOFS ont relevé que la capacité des DE à comprendre rapidement le fonctionnement de l'assurance-chômage et leurs obligations avait un effet préventif permettant aux DE d'éviter les sanctions prises à leur égard en cas de manquement. Le travail effectué par les SIP sur les freins administratifs peut ainsi parfois participer de la prévention de la dégradation de la situation financière des DE.

La quatrième catégorie de frein la plus fréquente est liée au « **fonctionnement personnel** » des DE, nommée aussi « situation personnelle » dans le référentiel. Cette catégorie concerne 33,9% des DE suivi-es par les SIP. Elle couvre un vaste champ de problématiques allant du

besoin d'être soutenu·e dans son organisation personnelle au manque d'estime et de confiance en soi, amplifiée par la perte de l'emploi (Linhart et al. 2005). Dans cette catégorie de freins, l'activité des SIP est très variée. Outre le soutien apporté aux DE dans leurs besoins d'être (en)cadré·es, (re)motivé·es, encouragé·es, écouté·es et entendu·es, (re)valorisé·es, les SIP travaillent sur l'acceptation d'un licenciement et/ou sur l'acceptation d'une situation de chômage, mais aussi sur les difficultés de gestion émotionnelle, sur l'amélioration de la présentation de soi (en particulier en matière de savoir-être face à un employeur), ou encore sur le « lâcher-prise » dans une situation de conflit. La délimitation de cette catégorie avec la catégorie « santé psychique » n'est pas évidente tant les problématiques sont parfois entremêlées : l'expression d'une surcharge éprouvée par les personnes en raison d'une situation de vulnérabilité est susceptible de devenir une problématique de santé.

Les **difficultés liées à la famille** (notamment le manque de solutions de garde, les difficultés liées à la parentalité, les séparations et fragilités du couple) concernent quant à elles 30,2% des freins identifiés. Ces difficultés peuvent aussi concerner des situations de proche aidant·e ou de deuil pour lesquelles les SIP font un travail d'orientation vers les soutiens appropriés, mais répondent aussi à un besoin d'écoute de la part des DE.

Des problématiques plus spécifiques et moins fréquentes forment un dernier groupe de freins. Reflétant la situation tendue sur le marché immobilier dans la région lémanique, les difficultés de logement sont présentes chez 19,4% des DE suivi·es. L'isolement social est présent dans 7,1% des cas, suivi de lacunes dans les capacités de base qui concernent 4,7% des DE (illettrisme ou illettrisme par exemple) et des difficultés de mobilité (2,3%).

L'utilité du suivi SIP pour lever les freins à l'emploi est largement reconnue par les DE

Les résultats du questionnaire aux DE montrent que la grande majorité des assuré·es ayant pris part au suivi SIP estiment que l'accompagnement des SIP constitue une aide pour résoudre des difficultés qui ne concernent pas directement l'emploi (Tableau 10). En effet, plus de 9 DE sur 10 (94,6%) sont tout à fait d'accord (74,1%) ou plutôt d'accord (20,5%) avec l'affirmation selon laquelle l'accompagnement SIP les a aidé·es à résoudre des problématiques sociales et personnelles sans lien direct avec l'emploi et l'activité professionnelle.

Tableau 10 : Position des DE quant à l'utilité du suivi SIP pour résoudre des problématiques qui ne concernent pas directement l'emploi

	Pas du tout d'accord	Pas vraiment d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
L'accompagnement du ou de la SIP m'a aidé·e à résoudre des problèmes qui ne concernent pas directement l'emploi	1,1%	1,1%	3,3%	20,5%	74,1%
Parler de mes soucis, de choses qui me préoccupent, être écouté·e m'a aidé·e	1,2%	1,0%	2,7%	13,7%	81,5%
Obtenir des adresses et des contacts qui peuvent me soutenir m'a aidé·e	1,3%	1,1%	2,7%	20,5%	74,5%
Être informé·e sur mes droits et devoirs et être conseillé·e dans différents domaines m'a aidé·e	1,5%	0,4%	3,8%	21,8%	72,4%
Être accompagné·e pour des tâches (téléphones, trier du courrier, remplir des documents administratifs,) m'a aidé·e	2,4%	2,2%	6,5%	19,9%	69,1%

Les quatre prestations délivrées par les SIP identifiées lors de l'analyse de leur pratique professionnelle (l'écoute active et le soutien psychosocial, l'orientation vers d'autres prestataires publics et privés du réseau d'aide existant, l'information et le conseil stratégique, l'aide concrète)¹⁹ sont toutes considérées comme utiles par les DE pour résoudre leurs problématiques.

La prestation des SIP la plus valorisée par les DE est l'écoute. Si la différence de points de pourcentage avec les autres activités n'est pas toujours très élevée, cet élément est ressorti de manière forte dans deux questions ouvertes du questionnaire (*Qu'est-ce qui vous a le plus aidé ? Quels sont les points positifs de l'accompagnement ?*) : près du tiers des commentaires laissés relèvent positivement le fait de pouvoir parler et d'être écouté·e par quelqu'un de neutre et d'empathique sans avoir peur des éventuelles conséquences.

Durant le *focus group*, les SIP ont exprimé un sentiment de soulagement par rapport à ces données qui rendent compte de l'utilité de leur intervention pour soutenir la résolution des problématiques rencontrées par les DE et témoignent indirectement d'une forme de reconnaissance concernant la qualité du suivi qui leur est proposé.

Certain·es CHOFS se sont déclaré·es positivement surpris·es par ces données sur la levée des freins à l'emploi. Certain·es relativisent l'effet de surprise, tout en relevant que les pourcentages sont plus élevés que ce qui était attendu. Les CHOFS ont également souligné

¹⁹ Le Rapport intermédiaire n°1 propose une catégorisation des prestations fournies aux DE par les SIP dans la partie 4.2.3. (pp.41-48).

que ces résultats particulièrement positifs constituent un indicateur fort de la bonne adéquation du dispositif avec les besoins des DE : le dispositif ne semble pas créer d'attentes excessives et irréalistes, ni de frustration chez les DE concernant la résolution de leurs problématiques par les SIP. Si le questionnaire a effectivement permis de relever quelques insatisfactions liées à des attentes non remplies (absence d'aide financière d'urgence, pas de suivi de type psychologique, manque de solutions pour les problèmes de logement, lenteur des aides dispensées par d'autres institutions, par exemple), celles-ci restent marginales.

L'utilité du suivi SIP pour lever les freins à l'emploi est largement reconnue par les CP

La grande majorité des CP reconnaît également que l'accompagnement des SIP est utile dans l'optique d'une résolution de difficultés sociales et personnelles des DE. Ils et elles sont 93,1% à être tout à fait d'accord (60,2%) ou plutôt d'accord (32,9%) avec l'affirmation que le suivi SIP permet aux DE de résoudre des problématiques ne concernant pas directement l'emploi. Seuls 0,8% des répondant·es penchent du côté du désaccord (Tableau 11).

De nombreuses réponses à la question ouverte concernant les points positifs du suivi SIP relèvent la capacité des SIP à aider les DE à résoudre des problématiques sociales et personnelles.

Tableau 11 : Position des CP quant à l'utilité du suivi SIP pour résoudre des problématiques qui ne concernent pas directement l'emploi

	Pas du tout d'accord	Pas vraiment d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	Je ne sais pas
L'accompagnement par un·e SIP permet aux DE de résoudre des problématiques qui ne concernent pas directement l'emploi	0%	0,8%	5%	32,9%	60,2%	1,2%

Les CHOFS ont été surpris·es par l'ampleur du jugement positif des CP concernant la capacité du suivi SIP à lever les freins à l'emploi. Ce résultat contraste en effet fortement avec le travail intense réalisé par les CHOFS pour convaincre les CP de transmettre des dossiers aux SIP. Les CHOFS avancent plusieurs hypothèses pour expliquer ce résultat particulièrement positif : le fait que le travail des SIP les soulage effectivement du traitement des problématiques sociales et personnelles des DE qui est une tâche avec laquelle ils·elles s'estiment moins compétent·es ou moins à l'aise ; la temporalité du projet qui est implanté depuis près de deux ans dans la plupart des ORP ; le fait que le projet, en mettant en place un espace d'écoute et de réelles formes de soutien, « redore le blason des ORP » et améliore la relation que les CP peuvent avoir avec leurs assuré·es.

Les SIP ont également été étonné·es par l'évaluation positive des CP concernant la levée des freins, car cela tranche avec les attitudes tantôt désintéressées, tantôt réticentes exprimées de manière récurrente par bon nombre de leurs collègues CP.

Un sentiment d'impuissance des SIP face à certains freins

Face à l'évaluation positive des DE et des CP, les SIP se sentent unanimement confirmé·es dans la certitude que leur action est efficace et pertinente et que le dispositif SIP permet effectivement de lever les freins à l'emploi. Durant les *focus groups*, de nombreux exemples sont d'ailleurs donnés à ce sujet.

Durant le *focus group*, les SIP ont cependant exprimé un **sentiment d'impuissance devant certains freins** pour lesquels ils et elles doutent pouvoir apporter une aide significative. Il s'agit des freins dont les causes sont d'ordre structurel comme le logement ou la mobilité, et des limitations de la capacité de travail due à des problèmes de santé.

4.2 Retour à l'emploi

4.2.1 Données et indicateurs

L'atteinte de l'objectif de retour à l'emploi a été évaluée à l'aide de données et indicateurs provenant de trois sources :

- Les **données PLASTA** ont permis de calculer le taux de retour à l'emploi des DE ayant pris part au projet, la durée séparant l'entrée dans le dispositif SIP et la sortie de l'ORP pour cause d'emploi et de construire un modèle multivarié du retour à l'emploi.
- Les **questionnaires aux CP et aux DE** contenaient des questions fermées et ouvertes concernant l'utilité du suivi SIP pour retrouver un emploi
- Les **focus groups** avec les CP, les SIP et les CHOFS ont été mobilisés pour illustrer et expliquer les résultats statistiques.

Précisions méthodologiques importantes

Les *focus groups* ont montré que les résultats concernant l'évaluation de l'objectif de retour à l'emploi des DE ayant participé au suivi SIP cristallisent des enjeux particulièrement importants pour l'ensemble des parties prenantes impliquées.

Pour cette raison, il apparaît nécessaire que les procédures méthodologiques qui sous-tendent les analyses statistiques et le calcul des indicateurs de retour à l'emploi accompagnent toujours la communication faite par le mandant à ce sujet.

Cette transparence méthodologique est indispensable pour assurer l'adhésion des parties prenantes aux résultats et aux recommandations de l'évaluation et pour limiter les risques de mauvaise interprétation des résultats.

Les trois précisions méthodologiques particulièrement importantes concernent :

- 1) L'impossibilité de mesurer statistiquement l'effet du projet sur le retour à l'emploi
- 2) La sous-évaluation du taux de retour à l'emploi des DE ayant pris part au suivi SIP
- 3) L'interprétation du modèle multivarié de retour à l'emploi

Nous les détaillons succinctement ci-après.

Impossibilité de mesurer statistiquement l'effet du projet sur le retour à l'emploi.

Les analyses effectuées ne permettent pas de mesurer statistiquement l'effet du projet sur le retour en emploi. Il n'est en effet pas possible de confirmer ou infirmer statistiquement l'hypothèse selon laquelle les DE suivi·es par un·e SIP ont une probabilité plus grande de retrouver un emploi que les DE qui ne participent pas au projet.

Cette situation est due à l'impossibilité de construire un groupe de contrôle permettant de comparer les parcours au chômage des participant·es et des non participant·es au suivi SIP. La conjonction de trois éléments rend en effet impossible la construction solide d'un groupe de contrôle comparable aux participant·es au projet :

1. Le *processus de sélection des participant·es* qui ne repose pas sur des critères objectivables, mais en grande partie sur la pratique et le ressenti des CP ;
2. La *participation volontaire au projet* qui engendre un biais de sélection ne pouvant pas être redressé ;
3. La *disponibilité des informations concernant les problématiques sociales et personnelles des DE* (freins à l'emploi) qui sont mesurées uniquement pour les participant·es au projet et non pour l'ensemble des DE.

Sous-évaluation du taux de retour à l'emploi des DE ayant pris part au suivi SIP

Le taux de retour à l'emploi des DE ayant pris part au suivi SIP a été calculé à partir des données PLASTA et il est sous-évalué pour deux raisons :

1. L'identification des DE ayant retrouvé un emploi a été effectuée sur la base de la variable « Motif de sortie de l'ORP » qui contient quatre modalités²⁰ indiquant une sortie de l'ORP pour prise d'emploi. Le problème est que ces données sont notoirement incomplètes, car les DE ne sont pas tenu·es d'annoncer le motif de leur sortie de l'ORP.
2. Les données à disposition ne permettent pas d'identifier les DE qui ont expérimenté un retour partiel en emploi et qui ont été au bénéfice de gains intermédiaires (ces dernier·ères n'étant pas formellement sorti·es de l'ORP).

Un modèle multivarié du retour à l'emploi qui fournit des indications sur la performance du projet

Au-delà du calcul d'indicateurs servant à la description des retours en emploi des DE ayant pris part au dispositif SIP, des analyses multivariées ont été mises en œuvre. L'objectif de ces analyses était de tester l'existence de liens statistiques entre le retour en emploi des DE ayant bénéficié d'un suivi SIP (variable expliquée) et une série de variables explicatives liées au profil sociodémographique des DE, à leur parcours au sein de l'assurance-chômage et du dispositif SIP.

Les trajectoires de retour à l'emploi sont souvent complexes et influencées par des éléments non observables dans les données à disposition. En effet, des facteurs individuels, tels que la sévérité des freins à l'emploi, l'expérience professionnelle préalable ou l'accès à un réseau professionnel par exemple, mais aussi des facteurs conjoncturels influencent les opportunités concrètes rencontrées par les DE au moment de leur recherche d'emploi. De tels éléments échappent à l'analyse statistique menée ici, cette dernière ayant été construite à partir des données disponibles dans la base de données PLASTA et centrées sur le dispositif SIP. L'objectif des analyses multivariées n'est donc pas d'expliquer l'ensemble des déterminants du retour à l'emploi, mais de fournir des indications sur la performance du projet pour le retour à l'emploi en fonction des caractéristiques des DE participant·es. Ces analyses permettent de mettre en évidence les situations où le projet s'avère particulièrement efficace, mais aussi celles où son influence reste plus limitée.

²⁰ Ces modalités sont : 2. Autre raison (si un emploi a été trouvé) ; 5. Emploi trouvé par ses propres moyens ; 9. Placé par une agence privée ; 10. Placé par l'ORP.

4.2.2 Résultats

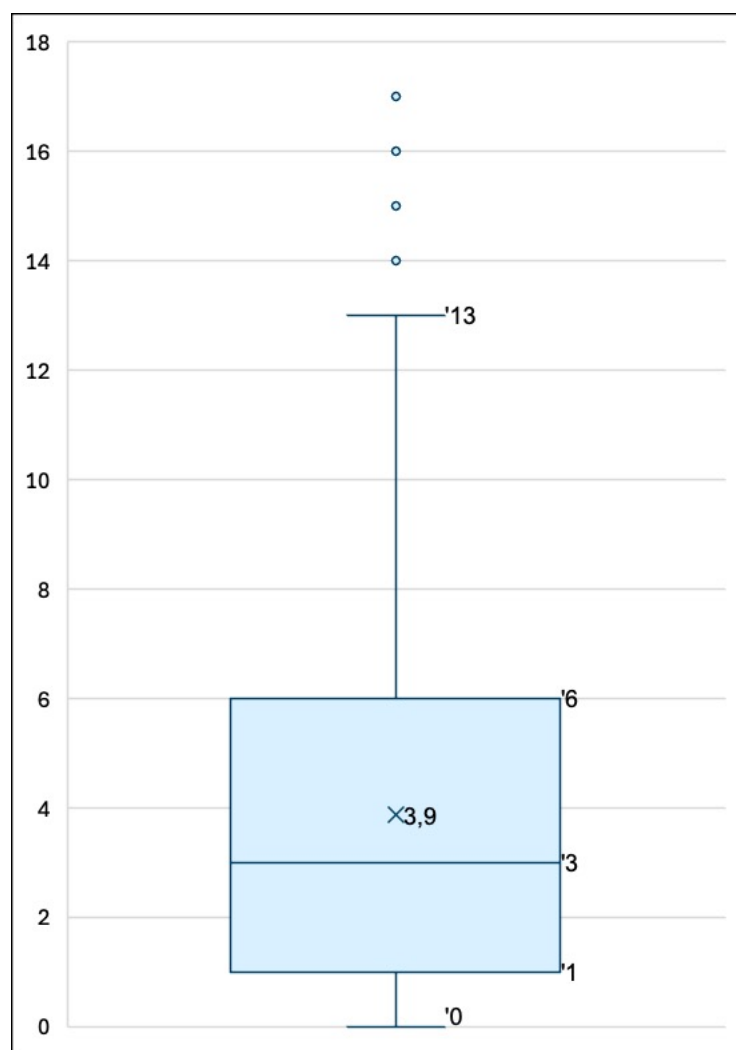
Un quart des DE ayant pris part au suivi SIP ont retrouvé un emploi

Parmi les 2'050 DE ayant bénéficié d'un suivi SIP entre le 01.08.2022 et le 31.12.2024, 531 ont retrouvé un emploi. Cela correspond à un taux de retour à l'emploi des participant·es au projet de 25,9%.

L'analyse de la rapidité du retour à l'emploi montre que les DE qui ont retrouvé un emploi sont en moyenne retourné·es sur le marché du travail dans les 3,9 mois qui ont suivi leur entrée dans le dispositif, la médiane étant située à 3 mois (Graphique 10). Un quart des retours en emploi se fait après un mois ou moins, la moitié après 3 mois ou moins et 75 % sont effectifs après 6 mois.

Notons que ces retours en emploi n'interviennent pas toujours immédiatement à l'issue du suivi SIP. En effet, si ce type de trajectoire s'est présentée pour 41,4% des DE ayant retrouvé un emploi, pour 58,6% le retour en emploi est survenu après un délai d'au moins un mois suivant leur sortie du dispositif SIP.

Graphique 10 : Nombre de mois séparant l'entrée dans le dispositif SIP et la sortie de l'ORP pour cause d'emploi (n=531)



Les CP et les DE estiment que le suivi SIP est utile pour retrouver un emploi

Les DE ont été interrogé·es sur l'utilité du suivi SIP pour retrouver un emploi. Parmi les DE ayant retrouvé un emploi, plus de trois quarts (76,8%) sont tout à fait d'accord (53,7%) ou d'accord (23,1%) avec l'affirmation selon laquelle le suivi SIP leur a été utile pour retrouver du travail. Les DE qui n'ont pas encore retrouvé d'emploi au moment de remplir le questionnaire considèrent également que le suivi SIP est utile dans l'optique d'un retour sur le marché du travail (Tableau 12).

Si ces résultats traduisent de manière globale l'atteinte d'un des objectifs centraux du projet, il convient de relever qu'il s'agit là du degré d'accord le plus faible avec les *outcomes* attendus sur lesquels les DE ont été amené·es à se prononcer.

Les CP estiment également que l'accompagnement par un·e SIP est utile aux DE pour retrouver un emploi. Ils et elles sont en effet deux tiers (66,7%) à être tout à fait d'accord (32,9%) et plutôt d'accord (34,8%) avec l'affirmation selon laquelle le suivi SIP est utile aux DE pour retrouver un emploi. Notons néanmoins que 10% des CP penchent du côté du désaccord.

Les CP sont par contre moins convaincu·es des effets du suivi SIP sur la rapidité du retour à l'emploi. Un peu plus de la moitié des répondant·es (51,6) penchent du côté de l'accord et plus d'un quart (28%) sont indécis·es.

Tableau 12 : Position des DE et des CP concernant l'utilité du suivi SIP pour retrouver un emploi

		Pas du tout d'accord	Pas vraiment d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	Je ne sais pas
DE	L'accompagnement du ou de la SIP m'a été utile pour retrouver du travail	5,6%	2,8%	14,8%	23,1%	53,7%	
	Je pense que l'accompagnement du ou de la SIP me sera utile pour retrouver du travail	2,2%	4,6%	16,7%	27,5%	49,0%	
CP	L'accompagnement par un·e SIP est utile aux DE pour retrouver un emploi	1,9%	8,1%	18,6%	34,8%	32,9%	3,7%
	L'accompagnement par un·e SIP permet un retour plus rapide à l'emploi des DE	3,1%	9,9%	28,0%	34,8%	16,8%	7,5%

La différence d'appréciation de l'utilité du suivi SIP pour retrouver un emploi qui ressort des réponses des DE et des CP aux questionnaires peut en partie s'expliquer par la volonté de certain·es CP de conserver la prérogative du retour à l'emploi. Durant le *focus group* avec les CP, une grande partie du débat a en effet porté sur l'attribution du mérite du retour à l'emploi. Les CP ont tenu à souligner que ces retours à l'emploi ne peuvent pas exclusivement être

attribués aux SIP, car les DE ne rencontrent pas uniquement des problématiques sociales et personnelles, mais également des freins plus directement liés à l'emploi et au marché du travail pour lesquels les SIP sont impuissant·es ou moins compétent·es. Les CP ajoutent également que certaines tâches centrales en vue d'une réinsertion professionnelle des DE (vérifier la pertinence des recherches d'emploi effectuées, réaliser des bilans de compétences, choisir des mesures susceptibles d'augmenter l'employabilité, par exemple) ne relèvent pas du champ de compétences des SIP. Comme le relève un·e CP, si le mérite pouvait entièrement être attribué au suivi SIP, cela signifierait « *que les DE n'ont pas besoin des CP et du chômage, mais uniquement des SIP* ». Ce débat est en partie un indicateur d'une menace perçue par les CP quant à la redéfinition de leur rôle et de leur légitimité au sein du dispositif d'accompagnement.

Des difficultés pour qualifier le taux de retour à l'emploi

Durant les *focus groups*, les CP, les CHOFS et les SIP ont été amené·es à qualifier le taux de retour à l'emploi de 25,9% des participant·es au suivi SIP.

La discussion de ce taux a suscité un débat très animé lors du *focus group* avec les CP. Après avoir relevé l'absence de point de comparaison possible, ils et elles ont partagé des craintes que ce taux soit utilisé pour leur mettre « encore plus de pression » concernant les objectifs statistiques à atteindre. Certain·es CP ont également déclaré craindre que ce taux soit interprété de manière erronée comme un retour à l'emploi qui n'aurait pas été possible sans l'intervention des SIP. Parmi les CP qui ont osé se lancer dans la qualification de ce taux, deux l'ont considéré de manière très positive compte tenu de la particularité des DE concerné·es dont la majorité cumule plusieurs types de problématiques sociales et personnelles susceptibles d'entraver le retour à l'emploi.

Les CHOFS ont également éprouvé de la difficulté à se prononcer sur le taux de retour à l'emploi des participant·es, faute d'élément de comparaison. En l'absence de point de comparaison solide, ils et elles ont aussi relevé la nécessité de prendre en compte la forte prévalence de situations complexes de cumuls de problématiques sociales et personnelles chez les DE suivi·es par les SIP. Rapporté à une population particulière qui met en évidence la complexité du travail de réinsertion effectué au sein des ORP, le taux de retour à l'emploi des participant·es au suivi SIP a été évalué positivement par les CHOFS qui le qualifient de « correct », « pas mal », « satisfaisant », « très bon ».

La réaction des SIP aux résultats concernant le taux de retour à l'emploi est plutôt positive, mais parfois nuancée. D'un côté, certain·es SIP qualifient le taux de retour en emploi de « bonne surprise », car ils et elles n'ont que peu de retour de leurs collègues CP à ce sujet. Ce résultat les conforte dans leur conviction que le suivi proposé est utile pour retrouver un emploi. Au regard du travail de conviction réalisé et les nombreux échanges avec les responsables et les CP sur la pertinence du travail des SIP, disposer d'une preuve tangible de leur utilité procure un soulagement.

De l'autre côté, le taux de retour à l'emploi provoque des réactions plus mitigées allant de la déception concernant un taux que l'on espérait plus élevé, à un [sentiment d'indifférence voire de gêne](#) face au fait de « mettre des statistiques » dans le suivi SIP. Éprouvant des difficultés à qualifier ce taux, un·e SIP témoigne d'un sentiment d'étrangeté face à la culture du chiffre au sein des ORP et aux attentes de performance qui y sont liées. L'important à ses yeux n'est

ainsi pas de qualifier le taux de bon ou mauvais, mais de **disposer d'un taux afin d'être conforme à cette culture chiffrée**, l'essentiel du travail étant jugé ailleurs.

Les SIP sont conscient·es que la communication du taux de retour à l'emploi comporte **un fort enjeu symbolique pour les CP**. Si un·e SIP en appelle à la nécessité de « se décentrer » au nom de l'intérêt du DE, les SIP sont nombreux·ses à pointer le risque que le chiffre soit mal reçu. Parmi les risques relevés, nous trouvons : l'attribution exclusive du mérite aux SIP (jugée erronée par les SIP) et le sentiment de privation de reconnaissance professionnelle des CP, la confusion du « chiffre » avec le taux de placement et/ou de sortie issu des statistiques mensuelles des CP, les injonctions contradictoires du management par les chiffres qui signifie aux CP qu'« en fait ce n'est jamais bien » (CP). Les SIP estiment que le retour à l'emploi des DE est le fruit d'une « co-construction » entre CP et SIP et qu'il convient de ne pas sous-estimer le rôle des DE et celui des entreprises et du marché du travail.

Éléments favorisant la reprise d'emploi

Les réponses aux questions ouvertes des questionnaires aux CP et aux DE, ainsi que les *focus groups* laissent entrevoir que les effets positifs du suivi SIP sur la reprise d'emploi des participant·es s'expliquent, selon les acteurs et actrices concerné·es, par la conjonction de trois facteurs : 1) des entretiens CP–DE qui sont davantage centrés sur l'emploi, 2) des DE qui sont plus « efficaces » dans leur recherche d'emploi, 3) une individualisation des suivis qui porte ses fruits en cas de collaboration SIP-CP.

Les entretiens CP–DE sont plus centrés sur l'emploi. Les CP ont été nombreux·ses à relever que le suivi SIP permet de gagner en efficacité dans les entretiens menés avec les DE. Étant donné que les problématiques sociales et personnelles sont prises en charge par les SIP, les entretiens CP–DE peuvent être focalisés exclusivement sur la reprise d'emploi sans être « contaminés » par d'autres difficultés. Les CP ont également relevé des changements dans la posture des DE qui sont décrit·es comme étant « moins distrait·es par leurs problèmes », soulagé·es, souriant·es et plus disponibles et ouvert·es aux différents éléments de la stratégie de réinsertion mise en place (propositions professionnelles, mesures).

Les DE sont plus disponibles et efficaces dans leur recherche d'emploi. Un élément qui est ressorti très fortement tant du questionnaire que du *focus group* avec les DE est que le suivi SIP permet d'améliorer « le bien-être psychologique » et « l'image de soi ». Nombre de DE relèvent ainsi que l'espace d'écoute dispensé par les SIP les a rassuré·es et leur a redonné de la confiance concernant leur capacité à reprendre un emploi, de la force et de la motivation pour entreprendre des démarches de différentes natures (téléphones, actes administratifs) concernant leurs recherches d'emploi ou la résolution de problématiques diverses. Certaines personnes se disent aussi moins angoissées et stressées par la situation. Outre la dimension relationnelle du suivi, il convient de souligner l'important travail d'explicitation du cadre LACI réalisé par les SIP qui permet aux DE de mieux comprendre les attentes légales et d'y répondre de manière plus adéquate. Ces éléments sont loin d'être anodins dans l'optique d'une reprise d'emploi. Si l'amélioration du bien-être psychologique ne saurait à elle seule expliquer le succès de la réinsertion professionnelle, il n'en reste pas moins que de nombreuses recherches ont montré que les variables psychologiques et psychosociales exerçaient une influence positive sur le processus de sortie du chômage et de réinsertion.

Finalement, un **suivi coordonné SIP–CP** permet de mettre en œuvre une stratégie de réinsertion individualisée qui tient compte de la situation des DE, non seulement en matière de ressources à disposition, mais aussi de leurs attentes. Plusieurs témoignages de *success-stories* ont d'ailleurs été relayées tout au long du projet par les SIP et les CP, mais aussi en tandem.

4.2.2.1 Modèle multivarié du retour à l'emploi

Précisions méthodologiques

De manière générale, une approche multivariée permet d'analyser la relation existante entre une variable expliquée (ici le retour en emploi des DE ayant bénéficié d'un suivi SIP) et une variable explicative spécifique (par exemple le niveau de formation des DE), tout en contrôlant les autres variables qui pourraient également influencer cette relation. Lorsqu'un phénomène social est influencé par différents facteurs, il est important d'examiner l'influence spécifique de chacun de ces facteurs, indépendamment des autres. Un modèle multivarié permet alors d'analyser l'effet spécifique d'une variable (par exemple l'âge) sur un retour en emploi « toutes choses égales par ailleurs », soit en neutralisant l'effet d'autres variables (par exemple le niveau de formation), et inversement.

Parmi l'ensemble des modèles existants, nous avons recouru à la famille des *analyses de survie* et, au sein de ce corpus spécifique, à un modèle de régression en temps discret. Les analyses de survie présentent l'avantage de pouvoir inclure des variables explicatives susceptibles de varier au fil du temps, puisqu'elles sont appliquées sur des bases de données « *personne-période* » dans lesquelles chaque individu est décomposé en autant de lignes que de périodes temporelles au cours desquelles il est « observé ». Une autre particularité de ces analyses est de tenir compte des individus pour lesquels l'événement étudié n'est pas survenu dans la fenêtre d'observation (par exemple le retour à l'emploi) et inclure leurs données dans l'analyse. Cela permet d'estimer « le risque » de connaître l'événement étudié au cours du temps, même si les trajectoires individuelles présentent des durées d'observation inégales et que l'événement n'est pas toujours observé.

Dans le cadre des analyses effectuées dans ce rapport, nous avons « observé » chaque DE de façon quotidienne, à partir du jour de son entrée dans le dispositif jusqu'à sa sortie de l'ORP ou, pour celles et ceux toujours inscrit·es à l'ORP à la fin de notre fenêtre d'observation le 31.12.2024. Un motif de sortie de l'ORP correspondant à un retour en emploi étant la variable expliquée du modèle d'analyse.

Huit variables explicatives sont incluses dans l'analyse (Tableau 13). Celles-ci peuvent être divisées en 3 catégories.

1. **Variables sociodémographiques** composées de trois variables : (1) l'âge au moment de l'entrée dans le suivi SIP ; (2) le niveau de formation (secondaire I, secondaire II ou tertiaire) ; (3) le statut de séjour (nationalité suisse ou titulaire d'un permis de séjour).
2. **Variables liées au suivi SIP** composées de quatre variables : (4) le délai d'entrée dans le suivi SIP ; (5) le nombre de rendez-vous avec un·e SIP ; (6) le nombre de freins sur lesquels les SIP travaillent au cours du suivi ; (7) les types de freins sur lesquels les SIP travaillent au cours du suivi. Notons que les variables concernant le nombre de

rendez-vous, le nombre de freins et le type de freins sont susceptibles de varier au cours du temps et que cette variation est prise en compte par les analyses effectuées.

3. **Variable liée au temps qui passe.** L'analyse intègre (8) le temps, mesuré en jours, qui s'écoule depuis l'entrée des DE dans le dispositif afin de tenir compte du fait que la probabilité d'un retour en emploi n'est pas identique au fil du temps, mais peut évoluer.²¹

La variable mesurant le nombre de freins sur lesquels un travail SIP est engagé et celle indiquant les types de freins concernés ne peuvent être introduites dans la même analyse sans produire un problème de multicolinéarité parfaite²², rendant caduques les conditions requises pour estimer un tel modèle statistique. Pour pallier cela, nous avons estimé deux modèles séparés : la mesure du nombre de freins est incluse dans un premier modèle et est remplacée par les neuf catégories de freins dans un second modèle.

Relevons finalement que chacun des deux modèles s'articule en deux blocs, permettant de vérifier si le nombre de rendez-vous SIP a une influence directe sur le retour en emploi et/ou s'il modifie l'effet d'autres variables déjà présentes dans le bloc précédent, notamment l'influence jouée par les freins. Cela permet, dans une certaine mesure, de mieux comprendre comment ces variables interagissent.

²¹ Plus précisément, l'analyse inclut le temps ainsi que le temps élevé au carré pour tenir compte du fait que le lien existant entre la durée d'observation écoulée et la probabilité de retour en emploi n'évolue pas forcément de manière constante mais plutôt de manière quadratique.

²² La *multicolinéarité parfaite* survient lorsqu'une des variables explicatives d'un modèle est une combinaison linéaire d'une ou plusieurs autres variables explicatives introduites dans le même modèle. Dans notre cas, le nombre total de freins est obtenu en additionnant les catégories de frein.

Tableau 13 : Variables explicatives incluses dans les modèles multivariés

Variables	Précisions / modalités
<i>Variables sociodémographiques</i>	
1. Âge à l'entrée dans le suivi SIP	
2. Statut de séjour	Nationalité suisse, Permis de séjour
3. Niveau de formation	Secondaire I, Secondaire 2, Tertiaire
<i>Variables liées au suivi SIP</i>	
4. Délai d'entrée dans le suivi SIP	Nombre de jours entre l'inscription à l'ORP et le début du suivi SIP
5. Nombre de rendez-vous avec un·e SIP	Nombre de rendez-vous composant les suivis achevés ou état au 31.12.2024 pour les suivis en cours
6. Nombre de freins	Nombre de types de freins sur lesquels les SIP travaillent
7. Types de frein	Situation financière, Santé, Démarches administratives, Fonctionnement personnel, Famille, Logement, Lien social, Capacités de base, Mobilité
<i>Variable liée au temps qui passe</i>	
8. Temps	Nombre de jours entre l'entrée le début du suivi SIP et la sortie de l'ORP (ou 31.12.2024 si l'inscription à l'ORP est toujours effective à cette date)

Résultats

Les résultats du premier modèle (Tableau 14) montrent tout d'abord l'existence, ténue, mais significative, d'une évolution des chances de retour en emploi non linéaire au cours du **temps** qui s'écoule à partir de l'entrée dans le dispositif. Ainsi, l'évolution de la probabilité de retour en emploi suit une trajectoire légèrement courbée : elle augmente modérément en début du suivi SIP avant que cette tendance ne s'atténue, voire s'inverse légèrement. Ce résultat peut être interprété comme un effet d'impulsion du suivi SIP qui favorise davantage la reprise d'emploi au début de la prise en charge des DE.

Concernant les variables sociodémographiques, le modèle montre que l'on retrouve les mêmes impacts sur l'insertion que ceux relevés pour la population générale en Suisse. Ainsi les chances de retour en emploi diminuent à mesure de l'avancée en âge : **plus les DE sont âgées lors du début du suivi SIP, moins ils et elles ont de chances de retrouver un emploi**. Ce résultat fait écho au handicap lié à l'âge sur le marché du travail très bien documenté dans la littérature (Wegmüller & Keller, 2016 ; SECO, 2021).

Il apparaît également que les **DE qui sont au bénéfice d'une formation de type secondaire II ont davantage de chance de réinsertion sur le marché de l'emploi** que celles et ceux avec un niveau de formation de niveau secondaire I ou tertiaire. Les formations de niveau secondaire II, en particulier les apprentissages professionnels, sont en effet étroitement alignées sur les besoins des employeurs, favorisant une insertion rapide dans des métiers techniques, artisanaux ou de services, souvent moins exposés à la surqualification ou à l'inadéquation des compétences (Müller & Schweri, 2015 ; Lamamra & al., 2021).

Le **statut de séjour n'a en revanche pas d'influence**. Autrement dit, les DE qui ont la nationalité suisse et les DE qui ont un permis de séjour (peu importe la catégorie) présentent les mêmes chances de retrouver un emploi. Les inégalités devant l'insertion associées au statut de séjour (Fibbi, 2010 ; OFS, 2006) peuvent ici être éclipsées par d'autres facteurs plus déterminants, réduisant leur poids explicatif. En d'autres termes, l'effet du statut pourrait être « neutralisé » statistiquement par l'intensité des autres difficultés présentes.

En ce qui concerne l'effet des variables liées au suivi SIP, le délai d'entrée dans le suivi SIP (la durée séparant l'entrée dans le dispositif de l'inscription à l'ORP) n'a pas d'influence avérée sur le fait de retrouver un emploi. En revanche, plus le nombre de types de freins sur lesquels un travail SIP est engagé est élevé, moins les DE concerné·es ont de chance de retrouver un emploi. Sans surprise, **plus les DE cumulent différentes problématiques sociales et personnelles, moins ils et elles ont de chances de retrouver un emploi**.

Les analyses confirment par ailleurs que les situations complexes de cumul de différents types de freins sont celles qui nécessitent un suivi plus long de la part des SIP (voir le point 3.2.2.1). En effet, l'ajout de la variable « Nombre de rendez-vous avec un·e SIP » dans le bloc 2 du modèle 1 confirme que plus un·e DE a de rendez-vous avec un·e SIP, moins il ou elle a de chance de retrouver un emploi. Le fait que l'intégration de la variable « Nombre de rendez-vous » dans le bloc 2 entraîne la disparition de la significativité de la variable « Nombre de types de freins » qui était présente dans les résultats du bloc 1 indique que l'effet initialement observé est en partie capturé par le nombre de rendez-vous. Cela suggère donc bien que les suivis longs sont une conséquence du cumul des problématiques sociales et personnelles des DE (et non un facteur explicatif direct du type « *plus les DE voient la SIP, moins ils et elles retrouvent un emploi* »). Autrement dit, le fait que plus les DE ont de rendez-vous SIP, moins

ils ont de chances de retrouver un emploi doit être interprété comme étant lié au cumul des problématiques des DE.

Au-delà du nombre de freins différents, les résultats du second modèle d'analyse (Tableau 15) nous renseignent sur l'influence de chacun des types de freins pour lesquels un travail SIP est engagé sur le retour en emploi des DE ayant pris part au dispositif. Hormis les freins concernant les difficultés administratives et les problèmes de santé, aucun des autres types de freins n'a d'influence significative sur un retour en emploi. Autrement dit, **les DE qui présentent une problématique de santé ou des difficultés administratives ont moins de chances de retrouver un emploi que les DE qui ne rencontrent pas ce type de difficultés.**

Ces résultats suggèrent que le dispositif pourrait jouer un rôle compensateur vis-à-vis des autres freins, puisque les DE bénéficiant d'un accompagnement pour ces types de problématiques spécifiques ont les mêmes chances de retrouver un emploi que celles et ceux qui n'en bénéficient pas. En ce qui concerne les freins de type administratif, leur influence négative sur un retour en emploi est capturée par l'ajout du nombre de rendez-vous SIP (bloc 2). Cela confirme que le travail sur les problèmes administratifs nécessite des suivis globalement plus longs.

Finalement, nous observons que les freins liés à des problématiques de santé ont un effet négatif important sur le retour en emploi, même en contrôlant le nombre de rendez-vous SIP. Comme mentionné dans les *focus groups*, ce type de freins à l'emploi est celui pour lequel les SIP se considèrent le plus démunies et également celui qui est considéré comme ayant le plus d'influence négative sur la probabilité de retrouver un emploi.

Tableau 14 : Analyse multivariée du retour à l'emploi – résultats du modèle 1

Variables	Bloc 1		Bloc 2	
	Rapport de cotes	significativité	Rapport de cotes	significativité
(Constante)	0,002	***	0,002	***
Temps	1,003	**	1,004	***
Temps ²	1,000	***	1,000	***
Âge à l'entrée dans le suivi SIP	0,760	***	0,784	***
Formation : Secondaire II (réf : Secondaire I)	1,365	***	1,336	***
Formation : Tertiaire (réf : Secondaire I)	1,128	n.s.	1,067	n.s.
Statut de séjour : Titulaire d'un permis de séjour (réf : nationalité suisse)	1,035	n.s.	0,986	n.s.
Moment d'entrée dans le suivi SIP	0,929	n.s.	0,943	n.s.
Nombre de freins	0,865	***	0,962	n.s.
Nombre de rendez-vous avec un-e SIP			0,874	***

n.s. : non significatif ; * p-valeur <0.1 ; ** p-valeur <0.05 ; *** p-valeur <0.01.

Tableau 15 : Analyse multivariée du retour à l'emploi – résultats du modèle 2

	Bloc 1		Bloc 2	
Variables	Rapport de cotes	significativité	Rapport de cotes	significativité
(Constante)	0,002	***	0,002	***
Temps	1,003	**	1,004	***
Temps ²	1,000	***	1,000	***
Âge à l'entrée dans le suivi SIP	0,751	***	0,776	***
Formation : Secondaire II (réf : Secondaire I)	1,379	***	1,342	***
Formation : Tertiaire (réf : Secondaire I)	1,093	n.s	1,042	n.s
Statut de séjour : Titulaire d'un permis de séjour (réf : nationalité suisse)	1,020	n.s	0,975	n.s
Moment d'entrée dans le suivi SIP	0,930	n.s	0,940	n.s
Type de frein : capacités de base	1,047	n.s	1,293	n.s
Type de frein : démarches administratives	0,836	*	0,967	n.s
Type de frein : famille	1,008	n.s	1,069	n.s
Type de frein : lien social	0,902	n.s	0,974	n.s
Type de frein : logement	0,890	n.s	0,940	n.s
Type de frein : mobilité	0,798	n.s	0,775	n.s
Type de frein : santé	0,655	***	0,758	***
Type de frein : situation financière	0,950	n.s	1,022	n.s
Type de frein : fonctionnement personnel	1,021	n.s	1,120	n.s
Nombre de rendez-vous avec un-e SIP			0,876	***

n.s. : non significatif ; * p-valeur <0.1 ; ** p-valeur <0.05 ; *** p-valeur <0.01.

4.3 Synthèse du chapitre

Les analyses pointent l'existence d'une **forte prévalence de situations lourdes et complexes** chez les participant·es au suivi SIP qui cumulent fréquemment plusieurs problématiques sociales et personnelles. En effet, dans près de 80% des cas les DE rencontrent simultanément plusieurs types de freins à l'emploi. Les difficultés financières arrivent en tête des problématiques identifiées (62,1% des DE concerné·es), suivies par les problèmes de santé physique, psychique ou liés aux addictions (46,7%) et les difficultés administratives (46,3%).

L'objectif de levée des freins à l'emploi des DE est atteint. L'utilité du suivi SIP pour résoudre des difficultés qui ne concernent pas directement l'emploi est clairement reconnue par l'ensemble des parties prenantes directement concernées par le projet (DE, CP, SIP, CHOFS). Les prestations délivrées par les SIP dans le cadre du suivi (l'écoute active et le soutien psychosocial, l'orientation, l'information et le conseil stratégique, l'aide concrète) ont toutes été considérées par les DE comme étant utiles pour résoudre leurs problématiques. Les SIP ont néanmoins fait part d'un sentiment d'impuissance face à certains freins à l'emploi (problèmes de logement, de mobilité et de santé).

Un quart des participant·es au suivi SIP ont retrouvé un emploi. Parmi les 2'050 DE ayant bénéficié d'un suivi SIP, 531 ont retrouvé un emploi, ce qui correspond à un taux de retour à l'emploi de 25,9%. Les DE qui ont retrouvé un emploi sont en moyenne retourné·es sur le marché du travail dans les 3,9 mois qui ont suivi leur entrée dans le dispositif, la médiane étant située à 3 mois.

Le suivi SIP est utile pour retrouver un emploi. Environ trois quarts des DE estiment que le suivi SIP leur a été (ou leur sera) utile pour retrouver un emploi. Même si leur degré d'accord est moindre, les CP reconnaissent également que l'accompagnement par un·e SIP est utile aux DE pour réintégrer le marché du travail. La différence d'appréciation observable entre les DE et les CP peut s'expliquer en partie par les craintes de certain·es CP de ne pas être suffisamment reconnu·es dans leur rôle et de perdre la prérogative du retour à l'emploi.

Les effets positifs du suivi SIP sur la reprise d'emploi des DE s'expliquent par la conjonction de trois facteurs : 1) les entretiens CP-DE sont davantage centrés sur l'emploi. Les DE sont plus disponibles et ouvert·es aux différents éléments de la stratégie de réinsertion mise en place par les CP ; 2) les DE sont plus « efficaces » dans leur recherche d'emploi. Outre la dimension relationnelle du suivi qui apaise et redonne confiance aux DE, il convient de souligner l'important travail d'explicitation du cadre LACI réalisé par les SIP qui permet aux DE de mieux comprendre les attentes et d'y répondre de manière plus efficace ; 3) dans les cas de réels suivis coordonnés, les stratégies de réinsertion sont davantage adaptées à la situation des DE.

Les analyses multivariées montrent que, toutes choses égales par ailleurs, les chances de retour en emploi des participant·es au suivi SIP diminuent à mesure de l'avancée en âge, et sont plus faibles pour les DE qui cumulent différentes problématiques sociales et personnelles, et celles et ceux qui rencontrent des problèmes de santé ou des difficultés administratives.

5 PERTINENCE DU PROJET

5.1 Données et indicateurs

L'évaluation de la pertinence du projet « Intervention spécialisée au sein des ORP » a accordé une importance particulière au point de vue des parties prenantes, c'est-à-dire à la pertinence perçue. Elle s'est focalisée sur trois dimensions étroitement interreliées : 1) le degré de satisfaction des parties prenantes concernant le projet, 2) la position des parties prenantes quant à l'utilité spécifique du projet pour les DE, les CP et les ORP et, finalement, 3) l'adéquation de la stratégie choisie (l'engagement de SIP au sein des ORP) pour résoudre les problèmes identifiés (la complexification des situations des DE qui rencontrent davantage de problématiques psychosociales) et atteindre les effets attendus sur les deux groupes-cibles du projet (les DE et les ORP).

La pertinence du projet a été évaluée à l'aide de données et indicateurs provenant de trois sources :

- Le [questionnaire aux DE](#) contenait des questions fermées concernant le degré de satisfaction avec le suivi SIP. Les réponses aux questions ouvertes sur les principaux points positifs et négatifs du suivi SIP amènent également des précisions sur les (in)satisfactions en lien avec le projet.
- Le [questionnaire aux CP](#) contenait 3 questions fermées sur les apports du projet pour les DE, les CP et les ORP. Les réponses aux questions ouvertes sur les principaux points positifs et négatifs du suivi SIP amènent également des précisions sur les (in)satisfactions en lien avec le projet.
- Les [focus groups](#) avec les CP, les DE, les SIP et les CHOFS ont été mobilisés pour illustrer et expliquer les résultats statistiques.

5.2 Résultats

5.2.1 Satisfaction des parties prenantes

L'ensemble des parties prenantes directement concernées – DE, CP, SIP, CHOFS – se sont déclarées satisfaites, voire très satisfaites par le projet SIP. Comme déjà mentionné, des insatisfactions persistent à différents niveaux, mais les personnes insatisfaites constituent aujourd'hui une minorité.

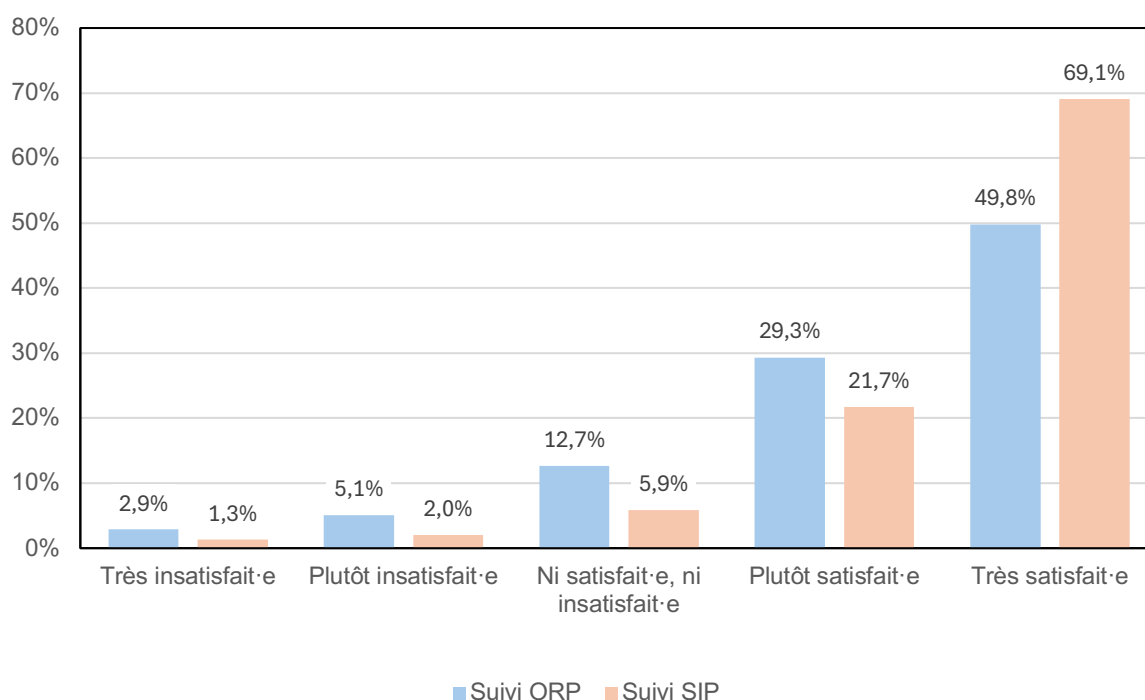
Principal groupe-cible du projet à qui les prestations sont *in fine* destinées, les DE reportent un haut degré de satisfaction avec le suivi SIP dont ils et elles ont bénéficié. Les données du questionnaire montrent que près de 9 DE sur 10 (89,9%) se déclarent très satisfait·es (70,9%) ou plutôt satisfait·es (19,0%) du suivi SIP (Graphique 11). Seule·es 3,3% des répondant·es penchent du côté de l'insatisfaction.

Cette pertinence perçue du projet par les DE s'exprime aussi dans la comparaison avec la satisfaction avec le suivi à l'ORP de manière globale. La part des DE très satisfait·es du suivi SIP dépasse de près de 20% celle des personnes se déclarant très satisfaites du suivi à l'ORP

de manière globale (Graphique 11). Relevons également que la satisfaction avec le suivi SIP était unanimement partagée par les dix DE rencontrés lors du *focus group*.

Le haut degré de satisfaction des DE avec le suivi SIP constitue un indicateur clé de la pertinence du projet qui semble répondre aux attentes des bénéficiaires. Ce résultat est également un indicateur de la qualité des prestations délivrées par les SIP et de leur adéquation aux besoins des DE.

Graphique 11 : Degré de satisfaction des DE avec le suivi ORP de manière globale et avec le suivi SIP



5.2.2 Apport du projet pour les DE

L'ensemble des parties prenantes consultées considère que le suivi SIP constitue un réel apport pour les DE.

Les réponses aux questions ouvertes du questionnaire aux DE permettent de mieux saisir les apports perçus par les personnes assurées elles-mêmes. Déjà largement relevés dans les parties qui précèdent, les principaux apports mentionnés par les DE concernent le fait de se sentir réellement écouté-e et de pouvoir parler de ses problèmes, l'aide individualisée apportée par les SIP pour la résolution de problèmes personnels, la disponibilité des SIP qui disposent de davantage de temps que les CP pour le suivi. Les DE relèvent aussi largement certaines qualités relationnelles directement liées à la posture professionnelle des SIP (l'empathie, l'humanité, l'absence de jugement, la bienveillance, la compassion, la compréhension, la patience).

Les CP considèrent aussi très largement que le projet est utile pour les DE. Ils et elles sont en effet 95,7% à se déclarer tout à fait d'accord (76,4%) ou plutôt d'accord (19,3%) avec l'affirmation selon laquelle le projet constitue un apport pour les DE (Tableau 16).

Tableau 16 : Position des CP relative à l'apport du projet pour les DE, les CP, et les ORP

	Pas du tout d'accord	Pas vraiment d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	Je ne sais pas
De manière générale, le projet SIP constitue un apport pour les DE	0,0%	0,6%	3,7%	19,3%	76,4%	
De manière générale, le projet SIP constitue un apport pour les CP	0,0%	5,6%	5,0%	21,7%	67,9%	
De manière générale, le projet SIP constitue un apport pour les ORP	0,0%	2,5%	3,7%	20,5%	70,8%	2,5%

Quatre éléments particulièrement utiles sont relevés par les CP dans les réponses à la question ouverte sur les points positifs du projet : 1) la constitution d'un espace de parole et d'écoute des DE ; 2) la possibilité pour les DE d'obtenir une forme de soutien hors du cadre LACI sans craindre les sanctions ; 3) l'amélioration du *bien-être psychologique* des DE. Les CP fournissent de nombreux exemples de soulagement émotionnel, de regain de confiance chez les DE qui se sentent rassuré·es et moins démun·es face aux différentes problématiques rencontrées ; 4) la résolution de freins à l'emploi sur lesquels les CP ne peuvent pas vraiment intervenir faute de compétences, de moyens et/ou de temps. Ce dernier apport est le plus fréquemment relevé par les CP.

Les SIP sont logiquement convaincu·es par l'utilité du projet pour les DE, se percevant avant tout comme une fonction au service du public des ORP.

Les CHOFS ont également une position positive et unanime quant à l'utilité du projet pour les DE et partagent les apports mentionnés par les assuré·es et les CP. Dans le cadre de la complexification de la mission d'insertion confiée aux ORP, les CHOFS considèrent que proposer une réponse aux problématiques des DE qui ne concernent pas strictement de l'emploi relève de la nécessité et de l'évidence.

5.2.3 Apport du projet pour les CP

Tant les CP que les SIP et les CHOFS considèrent que le projet constitue un apport pour les CP.

Tout d'abord, les CP eux-mêmes et elles-mêmes estiment très largement que le projet leur est directement utile pour l'exercice de leur activité. Ils et elles sont en effet près de 9 sur 10 (89,6%) à se déclarer tout à fait d'accord (67,9%) ou plutôt d'accord (21,7%) avec l'affirmation selon laquelle le projet constitue un apport pour les CP (Tableau 16). Seul·es 5,6% des CP ne sont pas vraiment d'accord avec cette affirmation.

Trois apports principaux pour leur pratique professionnelle sont relevés par les CP dans les réponses aux questions ouvertes du questionnaire et durant les *focus groups*. Les CP mentionnent tout d'abord que les entretiens avec les DE qui sont suivis par un·e SIP sont plus efficaces, car davantage (ou exclusivement) focalisés sur les éléments qui concernent directement l'emploi. Un gain de temps est ainsi observé dans les rendez-vous qui ne « débordent plus » sur les problématiques sociales et personnelles des DE, mais sont alors consacrés uniquement à la stratégie de réinsertion. La possibilité de se concentrer sur leur domaine de compétence (l'emploi) évite également à certain·es CP la confrontation avec un sentiment d'impuissance face à certaines problématiques complexes des DE pour lesquelles ils et elles déclarent ne pas être outillé·es ou ne pas avoir le temps.

Un autre avantage du suivi SIP mentionné par certain·es CP est celui d'être en partie soulagé·es du « travail émotionnel » devant être réalisé lorsque les DE vivent des situations de grande souffrance. Le travail émotionnel constitue une compétence fondamentale pour accueillir le récit douloureux des personnes de manière adéquate, mais aussi pour éviter de se laisser déborder par ses propres émotions dans la situation (Hochschild, 2003). Le transfert de l'essentiel du travail émotionnel aux SIP permet de soulager les CP et de diminuer le risque d'épuisement émotionnel qui découle de l'exposition à des situations émotionnellement chargées.

Finalement, les CP ont également relevé que les informations transmises par les SIP permettaient un meilleur profilage de la situation des DE et *in fine* une meilleure adaptation de la stratégie de réinsertion.

Si le questionnaire adressé aux CP permet de relever leur forte adhésion au projet considéré comme très pertinent dans le cadre de la réalisation de leur mission d'insertion, les *focus groups* ont mis en évidence que le projet n'était pas sans enjeux pour les CP. Ils et elles ont en effet mentionné la crainte d'une perte de contrôle sur leurs activités et une perte de légitimité.

Les CHOFS sont également convaincu·es de l'apport du projet pour les CP, mais soulignent que cette utilité n'a pas toujours été perçue lors de l'implantation du projet au sein des ORP et qu'un important travail de conviction, d'encouragement et/ou d'incitation a dû être mis en place pour appuyer le recours aux SIP.

Les CHOFS identifient les mêmes avantages que ceux mentionnés par les CP. Le gain de temps est jugé d'autant plus important que la charge de travail des CP est très élevée. La décharge de la dimension sociale et la focalisation sur l'emploi sont considérées comme très pertinentes, en particulier pour les CP qui « n'ont pas la fibre sociale ». À ce sujet, les CHOFS se montrent sensibles à la plus grande égalité du traitement des DE, car le projet SIP « démocratise » la possibilité pour les DE d'échanger au sujet de problématiques sociales et personnelles. Les CHOFS se déclarent également convaincu·es que la collaboration avec les SIP permet un gain d'efficacité – et d'efficience à terme – en ce qui concerne les stratégies mises en place par les CP. Ils et elles indiquent néanmoins que des avancées sont encore possibles sur ce terrain.

5.2.4 Apport du projet pour les ORP

L'ensemble des parties prenantes consultées est d'avis que le suivi SIP constitue un réel apport pour les ORP.

Les CP considèrent très largement que le projet est utile pour les ORP. Ils et elles sont en effet plus de 9 sur 10 (91,3%) à se déclarer tout à fait d'accord (70,8%) ou plutôt d'accord (20,5%) avec l'affirmation selon laquelle le projet constitue un apport pour les ORP (Tableau 16). Seuls 2,5% des CP penchent du côté du désaccord.

Les réponses à la question ouverte sur les points positifs du projet pointent principalement deux apports pour les ORP : l'amélioration de l'image des ORP et l'amélioration de la prise en charge des DE.

Certain·es CP mentionnent que l'introduction du suivi SIP participe activement de l'amélioration de l'image des ORP en les faisant passer d'institutions ayant principalement un rôle de contrôle strict de l'application des règles de l'assurance-chômage, à une représentation plus positive intégrant le rôle d'aide et de soutien à la résolution de problèmes socio-professionnels.

Les données du *focus group* réalisé avec des DE participant au suivi SIP confirment la forte diffusion actuelle d'une perception négative des ORP et du rôle des CP parmi les assuré·es. Amené·es à caractériser leur relation avec leur CP à l'aide de mots-clés dans le cadre d'un exercice, les DE ont exclusivement utilisé des qualificatifs négatifs. Les DE n'ont pas l'impression d'être vraiment écouté·es et considéré·es dans leur particularité et leur globalité par leur CP, ils et elles ont l'impression que les CP ont principalement comme mission la surveillance des assuré·es et l'application mécanique des dispositions légales et des procédures. *A contrario*, les qualificatifs mobilisés par les DE pour rendre compte de la relation qu'ils et elles entretiennent avec les SIP sont exclusivement positifs. L'accent est mis sur le côté holistique et individualisé de la prise en charge lors de laquelle leurs problèmes sont pris en considération en vue d'une résolution, mais également sur le côté aidant, la disponibilité et la confiance.

Lors des discussions avec les DE, l'intégration des SIP au sein des ORP a été considérée par les assuré·es comme un élément permettant d'améliorer non seulement le suivi proposé par les ORP, mais également l'expérience du chômage et la représentation qu'ils et elles se font des ORP.

Certain·es CP relèvent que l'amélioration de la prise en charge des DE et l'image davantage positive renvoyée par les ORP qui en résulte ont des effets tout à fait concrets pour l'exercice de leur activité. Elle favorise l'instauration d'un climat de confiance non seulement vis-à-vis de l'assurance-chômage, mais aussi envers les CP. Cette « pacification » entre DE et CP facilite le travail des deux parties.

Les CHOFS ont également identifié ces deux grands apports. L'effet positif du projet est en effet systématiquement mis en lien avec la nature même du projet SIP qui modifie l'image et le mode de fonctionnement habituel des ORP. L'avantage perçu est d'introduire un dispositif complémentaire au sein des ORP basé sur la libre participation et sans menace de sanction, pour « aider » et « soutenir » les DE en fonction de leurs besoins. Les CHOFS considèrent

que cette modalité de prise en charge est indispensable quand les DE rencontrent des difficultés d'ordre psychosocial.

5.3 Synthèse du chapitre

Les parties prenantes sont très satisfaites du projet. L'ensemble des parties prenantes directement concernées par le projet – DE, CP, SIP, CHOFS – se sont déclarées satisfaites, voire très satisfaites par le projet. Les personnes insatisfaites constituent aujourd'hui une minorité. Le haut degré de satisfaction avec le suivi SIP constitue un indicateur clé de la pertinence du projet. Cela laisse entrevoir que le projet répond aux attentes des bénéficiaires. Ce résultat est également un indicateur de la qualité des prestations délivrées par les SIP et de leur adaptation aux besoins des DE et des ORP.

L'apport du projet pour les DE est unanimement reconnu par les parties prenantes. L'ensemble des parties prenantes consultées considère que le suivi SIP constitue un réel apport pour les DE. Un consensus sur les principaux apports du suivi SIP pour les DE est constaté (constitution d'un espace de parole et d'écoute, aide individualisée visant la levée des freins à l'emploi, amélioration de l'expérience du chômage, meilleure disponibilité pour la recherche d'emploi).

Les parties prenantes considèrent que le suivi SIP est utile pour les CP. Trois apports principaux du suivi SIP pour la pratique professionnelle des CP sont relevés. Premièrement, la nouvelle division du travail SIP-CP permet aux CP d'être déchargé-es de la dimension sociale des suivis et de se focaliser sur l'emploi. Cela engendre un gain de temps et d'efficacité durant les entretiens avec les DE et permet également aux CP d'être moins confronté-es à des situations d'impuissance face à certaines problématiques qu'ils et elles ne peuvent résoudre faute de temps et de compétences. Les CP sont aussi en grande partie soulagé-es du travail émotionnel devant être engagé lorsque les DE vivent des difficultés psychosociales. Finalement, les informations provenant du suivi SIP permettent aux CP de mieux comprendre la situation des DE et, potentiellement, de développer une stratégie de réinsertion davantage individualisée. Les parties prenantes ont mis en évidence que le projet n'était pas sans enjeux pour les CP qui craignent parfois une perte de légitimité et de contrôle sur leurs activités.

Le suivi SIP constitue un réel apport pour les ORP. Deux apports étroitement liés ont été identifiés : l'amélioration du suivi des DE et l'amélioration de l'image des ORP. L'introduction du suivi SIP participe activement de l'amélioration de l'image des ORP en les faisant passer d'institutions ayant principalement un rôle de contrôle strict de l'application des règles de l'assurance-chômage, à une représentation plus positive intégrant le rôle d'aide et de soutien à la résolution de problèmes.

Le large consensus des parties prenantes concernant l'utilité du projet pour les différents groupes cibles constitue un indicateur fort de la pertinence du projet. La convergence des positions indique en effet que le projet répond effectivement à des besoins importants et pertinents pour les groupes cibles et constitue également un signe fort de son efficacité.

Finalement, l'engagement de SIP au sein des ORP est largement considéré comme une stratégie pertinente pour répondre aux défis découlant de la complexification des problématiques psychosociales rencontrées par les DE.

6 CONCLUSION

Le projet « Intervention spécialisée au sein des ORP » atteint globalement les objectifs escomptés et suscite un réel enthousiasme chez la grande majorité des personnes consultées.

Cet enthousiasme s'explique autant par l'adhésion aux objectifs du projet, que par son efficacité, mais il témoigne aussi de la pertinence du projet SIP pour répondre à des besoins non prévus ou non identifiés lors de son élaboration (et par conséquent non évalués dans le présent rapport). L'enquête a permis de mettre en évidence que le projet SIP facilite l'ouverture de délai-cadre LACI, réduit les sanctions au sein des ORP et permet de lutter contre le non-recours aux droits sociaux (aide sociale, assurance invalidité, recouvrement de pension alimentaire, p.ex.). Ces éléments ont été mentionnés comme des « améliorations du système », tant sur le plan de l'assurance-chômage au sens strict (délai-cadre ou sanction), que du dispositif de protection sociale au sens large (accès aux droits).

Pour les personnes qui rencontrent des freins à l'emploi, le projet SIP offre un support adapté précisément parce qu'il est adaptable aux situations individuelles. Il offre également un espace sécurisé (parce qu'exempt de toutes obligations formelles et de risques de sanction) et sécurisant (parce que fondé sur la confiance et la co-construction). Dans ce sens, le projet SIP est un outil de lutte contre les différentes formes de non-recours identifiées dans la littérature : non-connaissance, non-proposition, non-demande, non-réception (Janssens & Van Mechelen, 2022 ; Löwey, 2025 ; Warin, 2016). On peut faire l'hypothèse que le projet SIP agit :

- 1) sur le manque d'information, car les SIP font un important travail d'explicitation des aides disponibles, des critères d'éligibilité et des droits et devoirs qui leur sont attachés ;
- 2) sur les barrières administratives susceptibles d'entraver l'accès aux aides, car les SIP soutiennent activement les DE dans leurs démarches ;
- 3) sur les peurs et les stigmates associés au fait de demander de l'aide qui sous-tendent la non-demande, car les SIP réalisent un important travail de conviction et de (re)légitimation auprès des DE.

La problématique du non-recours est inscrite dans la logique même du système de protection sociale suisse en raison de sa complexité et du fédéralisme d'exécution (Champion & Bonoli, 2013) et constitue un enjeu actuel (Rosenstein et al. 2024, 2025).

La pertinence du projet SIP ne fait aucun doute aux yeux des différentes parties prenantes, qui relèvent que le projet répond très en amont à des besoins non couverts jusqu'ici, que ce soit par manque de temps, de compétences ou de légitimité à s'écarter du champ strict de l'insertion professionnelle. Les prestations d'aide et de conseil psychosocial professionnelles sont jugées comme étant particulièrement adaptées pour soutenir la mission d'insertion des ORP.

Le succès du projet peut être expliqué par les forces reconnues du travail social. D'abord, l'écoute active qui répond à un besoin de reconnaissance et de soutien des personnes qui connaissent une situation difficile (le chômage). Ensuite, la mobilisation d'une vision holistique qui tient compte des ressources à disposition pour réaliser un bilan de situation (Sommerfeld, 2021) et qui constitue le point de départ d'une intervention interprofessionnelle. Enfin, la

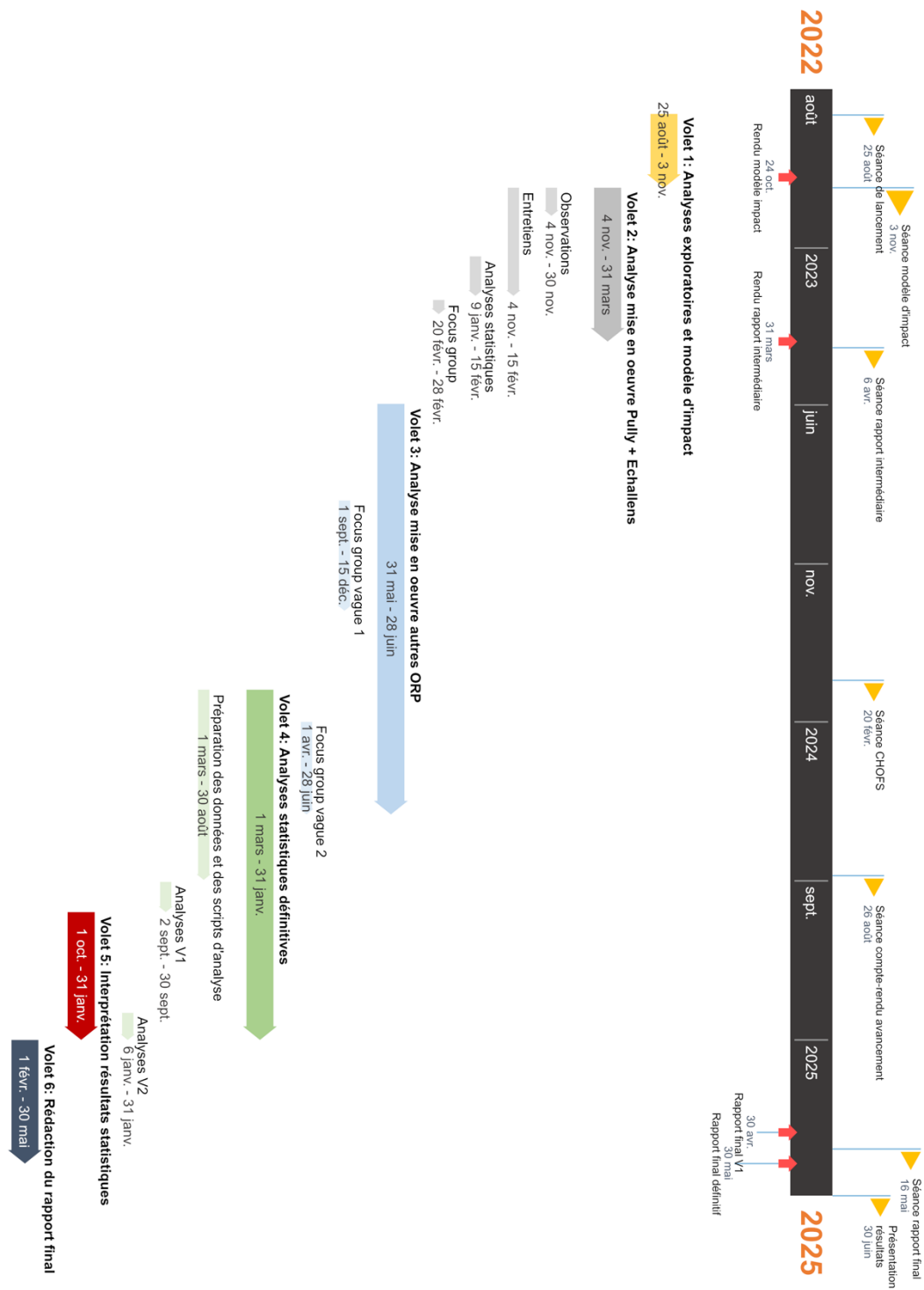
participation volontaire et la co-construction du projet d'intervention qui sont à la base d'une alliance de travail permettant de (re)produire de la confiance en soi et de la motivation (Gregusch, 2013). À cela s'ajoute l'utilité, largement soulignée par les SIP et les DE, d'offrir une aide concrète aux assuré·es quand ces dernier·ières manquent des ressources nécessaires.

Si le projet atteint les effets attendus et qu'il est jugé pertinent, il convient néanmoins de prêter attention aux conditions de mise en œuvre soulevées dans les premiers rapports d'évaluation. Cinq points d'attention méritent être soulignés :

- Un premier point d'attention concerne la charge de travail très élevée des CP et des SIP qui est peu propice au développement et à l'ancrage pérenne d'une collaboration interprofessionnelle au sein des ORP.
- Un deuxième point d'attention, largement relevé par les SIP et les CP, porte sur la culture de l'évaluation qui peut créer de réels obstacles à la collaboration interprofessionnelle en incitant les CP à se centrer sur l'insertion professionnelle au détriment du travail en amont sur les freins à l'emploi.
- Un troisième élément a trait au sentiment exprimé par certain·es CP qui estiment que le cadre LACI ne laisse pas suffisamment de marge de manœuvre pour adapter la stratégie de réinsertion à la situation particulière des DE.
- Un quatrième point d'attention porte sur la confidentialité du dispositif SIP. Une zone d'incertitude persiste concernant la transmission d'informations d'ordre privé des DE entre SIP-CP-CHOFS. Cela a créé un certain inconfort chez les SIP lors de la mise en œuvre du projet, mais aussi chez les CP qui n'osent pas toujours demander ou consulter les informations recueillies par les SIP. Les DE sont également très attaché·es à cet aspect du projet et questionnent les règles de transmission et de consignation des informations.
- Un dernier point d'attention porte sur les modalités d'échanges et de collaborations entre SIP et CP. Au cours de cette évaluation, nous avons relevé différents points de tensions entre SIP et CP concernant la division du travail, les tâches attribuées et les rôles incarnés auprès des DE (par exemple le sentiment exprimé par plusieurs personnes que les CP sont les « *bad cops* » et les SIP les « *good cops* »). Si le temps et la pratique peuvent réduire les tensions entre les deux fonctions et faciliter les pratiques interprofessionnelles, il ne faudrait pas que le travail de conviction et d'ajustement de la pratique professionnelle continue de reposer majoritairement sur les SIP dont l'activité est déjà très intense et comporte un travail émotionnel conséquent auprès des DE.

7 ANNEXES

7.1 Annexe 1 : Calendrier de l'évaluation



7.2 Annexe 2 : Méthodologie

Cette annexe présente le travail de terrain effectué durant l'évaluation. Structuré par méthodes, il présente de manière succincte les principales informations concernant : 1) les entretiens semi-directifs, 2) les observations, 3) les *focus groups*, 4) le questionnaire aux DE, 5) le questionnaire aux CP et 6) l'analyse statistique de données administratives provenant de PLASTA.

7.2.1 Entretiens

26 entretiens ont été effectués entre le 2 septembre 2022 et le 23 février 2023 dans le cadre des deux premiers volets de l'évaluation. Si la majeure partie des entretiens étaient individuels, cinq entretiens ont réuni deux personnes. En tout, 27 personnes différentes ont été rencontrées, à savoir dans l'ordre décroissant : 15 CP, 3 DE, 2 CHOFS, 2 SIP, 2 cheffes de projet de la DIPP, 2 représentant·es d'institutions du réseau d'aide et le directeur de la DIPP.

Les thématiques suivantes ont été abordées durant les [entretiens avec les CP](#) : leur position face au projet, leur expérience dans le projet en tant que CP (détection de situations, suivi conjoint et relation avec la SIP), l'identification de problèmes liés à l'implantation du projet et les éventuelles solutions à ce sujet.

Les thématiques suivantes ont été abordées durant les [entretiens avec les DE](#) : leur situation professionnelle et personnelle, leur expérience avec le chômage, leur motivation à entrer dans le projet, leur expérience et leur satisfaction avec le suivi SIP.

Les thématiques suivantes ont été abordées durant les [entretiens avec les CHOFS](#) : les facteurs de succès du projet, les effets du projet sur les CP et les DE, les tensions identifiées de manière générale, les attentes envers la SIP non prévues dans le projet, les éventuels suivis SIP problématiques ou non prévus à la base, la compatibilité du projet avec le cadre LACI et avec le suivi par objectif des CP, la marge de manœuvre des CP.

Les thématiques suivantes ont été abordées durant les [entretiens avec les SIP](#) : les changements apportés au projet (pratique, nouveaux outils), les facteurs de succès du projet, les éléments (in)satisfaisants, les effets du projet sur les CP et les DE, leur activité (formes de suivis problématiques ou non prévus, délimitation des tâches, différences entre leurs pratiques), leur collaboration avec les CP dans le cadre du suivi conjoint, les changements éventuels à apporter au projet.

Les thématiques suivantes ont été abordées durant les [entretiens avec les cheffes de projet et le directeur de la DIPP](#) : les constats à l'origine du projet et son historique, la stratégie et les objectifs du projet, la procédure de mise en œuvre prévue et les problèmes identifiés.

Les thématiques suivantes ont été abordées durant les [entretiens avec les représentant·es d'institutions du réseau d'aide](#) : leur positionnement face à la stratégie du projet et à ses objectifs, leur vision de la collaboration avec les ORP.

Tableau 17 : Entretiens réalisés

Fonctions	Nb. de personnes	Institution
1. Chef d'office	1	Pully
2. Conseiller·ère en personnel	1	Pully
3. Directeur	1	DIPP
4. Chef d'office	1	Echallens
5. Spécialiste en insertion professionnelle	1	Echallens
6. Coordinatrices ORP cheffes de projet	2	DIPP
7. Spécialiste en insertion professionnelle	1	Pully
8. Conseiller·ère en personnel	1	ORP Pully
9. Conseiller·ère en personnel	1	ORP Echallens
10. Conseillers·ères en personnel	2	ORP Echallens
11. Conseiller·ère en personnel	1	ORP Echallens
12. Conseiller·ère en personnel	1	ORP Pully
13. Demandeur·euse d'emploi	1	ORP Pully
14. Conseiller·ère en personnel	1	ORP Pully
15. Conseillers·ères en personnel	2	ORP Echallens
16. Chef d'office	1	ORP Echallens
17. Spécialistes en insertion professionnelle	2	ORP Echallens et Pully
18. Chef d'office	1	ORP Pully
19. Demandeur·euse d'emploi	1	ORP Pully
20. Demandeur·euse d'emploi	1	ORP Pully
21. Conseiller·ère en personnel	1	ORP Pully
22. Accompagnante	1	Espace Proches
23. Conseillers·ères en personnel	2	ORP Pully
24. Responsable de l'action sociale	1	CSP
25. Demandeur·euse d'emploi	1	ORP Echallens
26. Demandeur·euse d'emploi	1	ORP Echallens

7.2.2 Focus groups

12 *focus groups* ont été effectués entre février 2023 et novembre 2024 dans le cadre des volets 2, 3 et 5 de l'évaluation.

Un *focus group* a eu lieu dans le cadre du deuxième volet de l'évaluation consacré à l'analyse de la mise en œuvre du projet dans les deux ORP pilotes de Pully et d'Echallens. Cet entretien collectif a réuni 8 personnes : 2 chefs d'office (1 Echallens et 1 Pully), 2 SIP (1 Echallens et 1 Pully), et 4 CP (2 Echallens, 2 Pully). L'objectif était de débattre de deux dimensions centrales du projet apparues comme porteuses d'enjeux forts pour la suite de la mise en œuvre du projet : les formes de suivi conjoint CP-SIP et la marge de manœuvre dont disposent les CP pour adapter leur suivi.

Huit *focus groups* ont été réalisés dans le cadre du volet 2 de l'évaluation consacré à la poursuite de la mise en œuvre du projet dans les 10 ORP du canton. Ils ont été réalisés en deux vagues à environ 7 mois d'intervalle. Ces focus groups – qui avaient une composition homogène – ont été effectués avec 5 catégories d'acteurs et actrices : les CHOFS, les CP, les SIP, des DE, des chef-fes de groupe des unités communes. Tant les CHOFS, les CP que les SIP ont été rencontrés à deux reprises (Tableau 18).

L'objectif de ces *focus groups* était de mettre en évidence les éléments de satisfaction du point de vue des parties prenantes, d'identifier d'éventuels problèmes, d'esquisser des pistes de solutions, ou encore de relever des différences d'implémentation entre les offices.

Tableau 18 : Focus groups réalisés durant le volet 3 de l'évaluation

Personnes rencontrées	Vague 1	Vague 2
CHOFS	28.09.2023	30.04.2024
SIP	10.10.2023	31.05.2024
CP	15.11.2023	04.06.2024
DE	06.12.2023	–
Chef-fes groupe unités communes	–	07.05.2024

Finalement, trois *focus groups* ont été réalisés en novembre 2024 dans le cadre du volet 4 de l'évaluation consacré à l'interprétation des résultats statistiques. Ces *focus groups* – qui avaient une composition homogène – ont été réalisés avec les CHOFS, les SIP et les CP. Les objectifs étaient de discuter du degré d'atteinte de certains objectifs visés par le projet à partir des résultats des analyses statistiques, et d'interpréter et d'illustrer certains résultats statistiques provisoires.

7.2.3 Observations

11 observations ont été effectuées entre le 1^{er} décembre 2022 et le 19 janvier 2023. Les 11 situations observées sont réparties comme suit :

- 9 entretiens réunissant une SIP et un·e DE (2 bilans socioprofessionnels et 7 entretiens de suivi)
- 1 entretien réunissant un·e CP et un·e DE
- 1 rencontre réunissant les deux SIP et un partenaire institutionnel.

Les données provenant des observations ont été particulièrement précieuses pour plusieurs raisons : elles ont donné accès aux pratiques du suivi SIP « *en train de se faire* » (la manière avec laquelle le projet est présenté, son déroulement et ses objectifs sont présentés aux DE), elles ont permis de saisir les questionnements, les craintes et les attentes des DE ; elles ont également permis d'accéder aux caractéristiques de l'accompagnement proposé par les SIP.

Bien que représentant des cas uniques, les deux autres situations observées ont apporté des informations utiles pour le terrain d'enquête : l'observation d'un entretien entre un·e CP et un·e DE suivi·e par un·e SIP a favorisé l'identification de certains enjeux du suivi conjoint CP-SIP, alors que l'observation d'une rencontre réunissant deux SIP et un partenaire institutionnel a permis de documenter une partie du travail effectué avec le réseau.

Tableau 19 : Observations effectuées durant le second volet de l'évaluation

Situation observée	Lieu
1. Bilan socioprofessionnel SIP	ORP Echallens
2. Bilan socioprofessionnel SIP	ORP Echallens
3. Entretien de suivi SIP	ORP Echallens
4. Entretien de suivi SIP	ORP Echallens
5. Entretien de suivi SIP	ORP Echallens
6. Entretien de suivi SIP	ORP Echallens
7. Entretien de suivi SIP	ORP Pully
8. Entretien de suivi SIP	ORP Pully
9. Entretien de suivi SIP	ORP Pully
10 Entretien CP–DE	ORP Pully
11. Rencontre SIP – partenaire institutionnel	Cabinet de coaching Lausanne

7.2.4 Questionnaire aux DE

Un questionnaire a été systématiquement envoyé aux DE qui sortent du dispositif SIP entre fin juin 2023 et fin décembre 2024. Nous disposons de 558 réponses exploitables. Cela correspond à un taux de réponse de 27,2%.

Pour une enquête de satisfaction non obligatoire de bénéficiaires d'un service de l'administration publique, ce taux peut être considéré comme bon. Il permet d'assurer une faible marge d'erreur. Notons que l'impossibilité de faire passer le questionnaire sur un support électronique dans les locaux de l'ORP suite au dernier entretien avec la ou le SIP a eu une influence négative sur le taux de réponse.

Le questionnaire avait pour but de renseigner sur l'expérience et la satisfaction des DE concernant certains *outcomes* prévus par le projet. Il comprenait 19 questions fermées et 3 questions ouvertes. Les DE ont principalement été invité·es à évaluer subjectivement les aspects suivants :

- L'utilité du suivi SIP pour fournir de l'aide pour des problèmes qui ne concernent pas directement l'emploi (freins à l'emploi)
- L'adaptation des pratiques de suivi des CP à leur situation (individualisation du suivi)
- L'utilité du suivi SIP pour retrouver un emploi
- La satisfaction à l'égard de l'accompagnement des SIP

7.2.5 Questionnaire aux CP

Le 02.09.2024, un questionnaire a été envoyé à l'ensemble des 225 CP en poste à cette date. Deux rappels ont été envoyés le 17.09.24 et le 30.09.24. Le questionnaire a été clôturé le 07.10.2025. À cette date, 161 questionnaires complets ont été renvoyés, ce qui correspond à un taux de réponse de 71,6%.

Le questionnaire à destination des CP avait pour but de recueillir des informations en lien avec leur expérience du projet et leur degré de satisfaction avec celui-ci. Le questionnaire avait également comme objectif de statuer sur l'atteinte de certains objectifs (*outcomes*) prévus par le projet.

Les CP ont principalement été invité·es à évaluer subjectivement les aspects suivants :

- L'utilité du projet pour résoudre des problèmes qui ne concernent pas directement l'emploi (freins à l'emploi)
- L'utilité du projet pour favoriser un retour rapide et durable en emploi
- Leur capacité à identifier les freins à l'emploi
- L'adoption d'une vision holistique des DE
- L'adaptation de leurs pratiques de suivi à la situation des DE (individualisation du suivi)
- Le développement de pratiques relevant de l'interprofessionnalité
- La satisfaction à l'égard de l'accompagnement des SIP

7.2.6 Analyse statistique de données administratives

Une analyse statistique de données administratives provenant du logiciel PLASTA a été effectuée. Les données mobilisées portent sur une période de 29 mois allant du 1^{er} août 2022 au 31 décembre 2024.

Les analyses et les éventuelles limites et précisions méthodologiques sont exposées dans le détail au début de chaque section mobilisant les données PLASTA.

Les données ont été principalement mobilisées pour :

- décrire les DE ayant participé au projet
- calculer la durée écoulée entre l'inscription à l'ORP et l'entrée dans le dispositif SIP
- décrire quantitativement les suivis SIP (nombre de rendez-vous, durée passée dans le dispositif, intervalle entre les rendez-vous) et lorsque cela était pertinent de les comparer avec les suivis des CP (intervalle entre les rendez-vous).
- décrire le nombre et le(s) type(s) de freins des DE identifiés par les SIP au cours du suivi et ceux sur lesquels un travail a été entrepris.
- calculer le taux de retour à l'emploi des DE ayant pris part au projet, la durée séparant l'entrée dans le dispositif SIP et la sortie de l'ORP pour cause d'emploi et de construire un modèle multivarié du retour à l'emploi
- décrire la charge de travail des SIP

8 BIBLIOGRAPHIE

- Balthasar, A. (2011). Critical Friend Approach: Policy Evaluation Between Closeness and Distance. *German Policy Studies*, 7(3), 187-231.
- Balthasar, A., & Fässler, S. (2017). Wirkungsmodelle: Ursprung, Erarbeitungsprozess, Möglichkeiten und Grenzen. *LeGes*, 28(2), 301-325.
- Bigotta, M. et al. (2011). Le parcours professionnel des chômeurs de longue durée. *La Vie économique*, 7/8, 51-54. <https://archive-ouverte.unige.ch/unige:16810>
- Champion, C., et Bonoli, G. (2013). Structures politico-administratives des politiques sociales. In A. Ladner, J.-L. Chappelet, Y. Emery, P. Knoepfel, L. Mader, N. Soguel & F. Varone (dir.), *Manuel d'administration publique suisse* (pp. 705-730). Presses Polytechniques et Universitaires Romandes.
- Dagenais, C. et Riddes, R. (dir.). (2018). *Approches et pratiques en évaluation de programmes*. Presses de l'Université de Montréal.
- Eklund, J., Holmström, I. K., Kumlin, T., Kaminsky, E., Skoglund, K., Högländer, J., Sundler, A. J., Condén, E., & Summer Meranius, M. (2019). "Same same or differ-ent?" A review of reviews of person-centered and patient-centered care. *Patient Education and Counseling*, 102(1), 3–11. <https://doi.org/10.1016/j.pec.2018.08.029>
- Fibbi, R. (2010). La discrimination : une frontière par rapport à l'intégration. *SociologieS* [En ligne]. <https://doi.org/10.4000/sociologies.3320>
- Gregusch, P. (2013). *Auf dem Weg zu einem Selbstverständnis von Beratung in der Sozialen Arbeit*. Socialnet.
- Hatano-Chalvidan, M. (2016). Interdisciplinarité et interprofessionnalité : proximité sémantique coïncidente ou construction d'un nouveau modèle d'activité ? *Forum*, 148(2), 8-16. <https://doi.org/10.3917/forum.148.0008>
- Hochschild, A. (2003). Travail émotionnel, règles de sentiments et structure sociale. *Travailler*, 9, 19-49. <https://doi.org/10.3917/trav.009.0019>
- Janssens, J., Van Mechelen, N. (2022). To take or not to take? An overview of the factors contributing to the non-take-up of public provisions. *European Journal of Social Security*, 24(2), 95-116.
- Kuehni, M., Epiney, É., & Reitz, M. (2022). Que cache l'idéal d'accompagnement à l'autonomie ? La pluralité des formes de relation d'aide à l'intégration dans le domaine de l'asile. *Éthique publique*, 24(2).
- Lamamra, N., Kuehni, M. & Rey, S. (dir.). (2021). *Finalités et usages de la formation professionnelle*. Antipodes. <https://doi.org/10.33056/ANTIPODES.11964>
- Liechti, D. & Siegenthaler, M. (2020). Le chômage de longue durée marque le parcours professionnel. *La vie économique*. <https://dievolkswirtschaft.ch/fr/2020/02/siegenthaler-liechtifr/>
- Liechti, D., Morlok, M., Siegenthaler, M. (2020). *Situation, évolution et conséquences du chômage de longue durée*. Politique du marché du travail n° 59. SECO.

Linhart, D., Rist, B. & Durand, E. (2005). *Perte d'emploi, perte de soi.* èrés. <https://doi.org/10.3917/eres.linha.2005.01>.

Löwey, M. (2025). Agir contre le non-recours aux prestations sociales : enseignements et perspectives. *Revue de la CHSS*. <https://sozialesicherheit.ch/fr/agir-contre-le-non-recours-aux-prestations-sociales-enseignements-et-perspectives/>

Mueller, B., and Schweri, J. (2015). How specific is apprenticeship training? Evidence from inter-firm and occupational mobility after graduation. *Oxford Economic Papers*, 67(4), 1057–1077. <https://doi.org/10.1093/oep/gpv040>

OFS. (2006). Les migrants et leurs descendants sur le marché du travail: vue d'ensemble. *Demos Bulletin d'information démographique*, 2. <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/catalogues-banques-donnees.assetdetail.343202.html>

OFSP. (2017). *Glossaire de l'évaluation de l'OFSP*. Office fédéral de la santé publique.

W. K. Kellogg Foundation. (2004). Using Logic Models to Bring Together Planning, Evaluation, and Action: Logic Model Development Guide. <https://hmstrust.org.au/wp-content/uploads/2018/08/LogicModel-Kellog-Fdn.pdf>

Poudrier, M. (2016). *Pratiques interprofessionnelles au quotidien dans un service de soutien à domicile en CSSS* (Mémoire de Maîtrise en Travail social). Université du Québec à Montréal. <https://archipel.uqam.ca/8684/1/M14274.pdf>

Rosenstein, E., Duvoisin, A., Debonneville, J. et Reitz, M. (2025, en cours). *Accompagnement et évaluation de la phase pilote du projet "OASIS Faites valoir vos droits !"* Mandat de recherche pour l'Association régionale d'action sociale Jura-Nord vaudois.

Rosenstein, E., Duvoisin, A., Debonneville, J. et Fakhouri, J. (2024). *Étude qualitative sur le non-recours au Revenu d'Insertion*. Mandat de recherche pour la DGCS.

Rossi, P. H., Lipsey, M. W., & Henry, G. T. (2004). *Evaluation: A systematic approach*. Sage publications.

Salzgeber, R. & Kessler, D. (2020a). Die Revision der Arbeitslosenversicherung von 2011 belastet die Sozialhilfe. *Knoten & Maschen. BFH-Blog zur Sozialen Sicherheit*, mis en ligne le 4 décembre 2019, révisé 6 janvier 2020. <https://www.knoten-maschen.ch/die-revision-der-arbeitslosenversicherung-von-2011-belastet-die-sozialhilfe/>

Salzgeber, R. & Kessler, D. (2020b). Qu'advient-il des recalés du chômage? *REISO, Revue d'information sociale*, mis en ligne le 9 janvier 2020, <https://www.reiso.org/document/5407>

SECO. (2021). *Rapport 2020, Chômage de longue durée*. <https://www.seco.admin.ch/seco/fr/home/Arbeit/Arbeitslosenversicherung/arbeitslosigkeit/Langzeitarbeitslosigkeit.html>

Sommerfeld, P. (2021). Integration und Lebensführung - Theorie gesundheitsbezogener Sozialer Arbeit. In S. Dettmers, J. Bischof (Hg.). *Handbuch gesundheitsbezogene Soziale Arbeit* (S. 28–38). Ernst Reinhardt Verlag.

Wegmüller, J. & Keller, D. (2016). *L'importance de l'assurance-chômage face au risque de chômage de longue durée*. CHSS. <https://sozialesicherheit.ch/fr/limportance-de-lassurance-chomage-face-au-risque-de-chomage-de-longue-duree/>

Warin, P. (2016). *Les non-recours : définition et typologies*. Observatoire des non-recours aux droits et services, Working Paper 1, juin 2010 actualisé en décembre 2016.