

## Optimisation du service public de l'emploi: mise en pratique des enseignements tirés de diverses études

Depuis 2006, les effets de la politique suisse du marché du travail ont été évalués de façon exhaustive par le biais de toute une série d'études. Un groupe de travail a été constitué: sa mission est d'isoler les potentiels d'optimisation que recèlent ces études au niveau de l'exécution et de les transmettre aux cantons. Ceux-ci ont été en même temps invités, d'une part, à développer des mesures aptes à améliorer l'efficacité de leur service de l'emploi et, d'autre part, à tenir informé le Secrétariat d'état à l'économie (Seco) de leur évolution. Pas moins de 250 mesures ont été annoncées, dont 87% sont déjà appliquées. L'article ci-contre présente les activités du groupe de travail et décrit trois projets concrets qui ont vu le jour dans les cantons de Saint-Gall, de Berne et d'Argovie.



Les ressources dévolues au service public de l'emploi sont affectées en premier lieu aux activités de conseil et de placement destinées aux demandeurs d'emploi. Afin d'alléger la tâche des cantons, un groupe de travail a été chargé d'analyser les résultats des études, puis de communiquer toute constatation et conclusion pertinentes ainsi que tout potentiel d'optimisation.

Photo: Keystone

Face à une hausse sans précédent du taux de chômage au milieu des années nonante, la politique de l'emploi a suivi une attitude plus active. C'est ainsi que la création des offices régionaux de placement (ORP), désormais bien connus, a permis à l'assurance-chômage (AC) d'atteindre un niveau de professionnalisme devenu indispensable.

Pour le système du service public de l'emploi, ce fut un gigantesque pas en avant ainsi qu'un important investissement financier et humain. Il était et reste donc primordial de s'assurer que les moyens à disposition sont

utilisés à bon escient et de manière ciblée. À cet effet, les dispositions en matière d'exécution de la loi sur l'assurance-chômage (LACI) ainsi que les instruments auxquels les conseillers recourent, à l'instar des mesures de marché du travail (MMT), font continuellement l'objet d'une évaluation critique. Pour sa part, l'assurance-chômage (AC) est chargée d'attribuer à des instituts externes des mandats de recherche par le biais d'appel d'offres. Sur mandat de la commission de surveillance de l'AC, le Seco a commencé en 2006 à faire évaluer de manière exhaustive les effets de la politique du marché du travail, en lançant six projets d'étude<sup>1</sup>. Les analyses des résultats avaient pour objectif, notamment, de mettre à la disposition des prestataires de services de l'AC (Confédération et cantons) des informations visant à améliorer leurs activités de pilotage et d'exécution. Le moment était particulièrement bien choisi: le degré de maturité croissant des institutions liées à la LACI ainsi que l'excellent environnement conjoncturel offraient des conditions optimales pour des enseignements à long terme.



**Michael Peter**  
Services PLASTA, ORP,  
LMMT, Secrétariat d'État  
à l'économie (SECO),  
Berne

<sup>1</sup> Voir le thème du mois de *La Vie économique* d'octobre 2006 sur les mesures de marché du travail et leur impact, p. 3-37. Il existe, par ailleurs, des études d'efficacité réalisées par le Forschungsstelle für Arbeits- und Industrieökonomik (FAI) de l'université de Bâle, qui permettent de connaître l'évolution de la performance et de l'efficacité du service public de l'emploi (voir George Sheldon, «La performance du service public de l'emploi en Suisse, de 1998 à 2007», *La Vie économique*, 11-2008, p. 52ss).

## Le projet Optimisation du service public de l'emploi

Une fois l'évaluation menée à bien, un groupe de travail du Seco a été chargé d'identifier les potentiels d'optimisation. Il a également eu pour tâche de veiller à ce que ces derniers soient effectivement exploités par les organes d'exécution, afin d'améliorer de façon durable l'efficacité de l'ensemble du système. Le projet qui en découlait s'est heurté aux problèmes suivantes:

1. Les études de suivi ont couvert l'ensemble de l'exécution de la LACI. En raison des divers objectifs de recherche, matières à évaluer et méthodes d'application, elles se sont distinguées par une nette autonomie, ce qui ne permet pas de tirer un constat homogène.
2. L'exécution de la LACI relève des cantons. La Confédération n'exerce qu'un pouvoir de surveillance (voir *encadré 1*). Aussi, les organes cantonaux bénéficient-ils d'une importante marge de manœuvre organisationnelle, ce qui permet également d'ancrer solidement l'exécution de la LACI au sein des marchés régionaux du travail. Toutefois, cela signifie que les cantons appliquent leur propre modèle d'organisation et de direction, voire leur propre philosophie en matière d'exécution.
3. Il n'existe aucune panacée face à cette multitude d'approches. Ce qui se révèle efficace pour un canton ou un ORP donné peut être mauvais pour un autre même voisin.
4. L'accord privilégie les résultats et débouche sur une concurrence fructueuse entre les cantons; il n'encourage, toutefois, pas de manière optimale les échanges, pourtant souhaitables, entre ces derniers.

Comment, dans ces conditions, transmettre les informations nécessaires aux organes d'exécution? Comment fournir des recommandations d'optimisation s'il manque des études comparatives entre organisations? Quelle est la meilleure façon de communiquer les résultats à moyen et long termes de certaines mesures d'optimisation?

Le pilotage par les résultats de l'exécution de la LACI se révèle être une aubaine: grâce à l'évaluation annuelle des résultats et à l'étalonnage des performances cantonales, l'incitation à améliorer les prestations est permanente. En d'autres termes, les cantons se doivent d'optimiser continuellement leur mode de fonctionnement en accroissant leur efficacité s'ils ne souhaitent pas rester à la traîne. Cela a permis au Seco d'orienter le projet sur les règlements contenus dans l'accord de prestations. Une solution a ainsi pu

être trouvée, qui respecte non seulement la marge de manœuvre des cantons, mais également les intérêts de la Confédération en matière de transparence et d'amélioration durable de l'efficacité:

- informations fournies continuellement par les cantons ou l'Association des offices suisses du travail (AOST) quant à l'avancement du projet;
- élaboration qualitative des potentiels d'optimisation et recommandations tirées des différentes études menées par le Seco et transmission aux offices cantonaux du travail;
- définition par les cantons de leurs propres besoins d'optimisation sur la base de leurs potentiels et mise en place de mesures concrètes pour la réalisation des potentiels;
- coordination de la mise en place et de la mesure de l'efficacité par un groupe de travail composé de représentants des cantons, de l'AOST et du Seco;
- relevé des activités des cantons et contrôle de leur mise en œuvre par le Seco après douze mois.

## Des potentiels d'optimisation aux mesures concrètes

Le Seco a mis en relief certaines des remarques et conclusions essentielles qui se trouvent dans les analyses évoquées et identifié divers potentiels d'optimisation. Ceux-ci sont au nombre de 28, qui ont permis plus de 100 recommandations d'action. Les potentiels identifiés ont été regroupés en cinq domaines d'action bien précis. Certaines thèses communes aux différentes études ont pu ainsi être mises en lumière et les éventuels conflits d'objectifs ont été identifiés. Un mot d'ordre a été attribué à chaque domaine d'action:

- *organisation et direction des ORP*: continuer à développer les ORP tant au niveau de l'organisation que du personnel et renforcer la culture du client;
- *conseil*: dans le cadre de la stratégie de conseil visant à inciter les demandeurs d'emploi à adopter une attitude active et à éviter le chômage de longue durée, mieux cibler le recours aux instruments en prenant en compte des groupes-cibles;
- *placement et employeurs*: consolider la collaboration avec les employeurs tant sur le plan qualitatif que quantitatif et améliorer la qualité du placement;
- *MMT*: mieux axer l'offre en MMT sur les besoins et le marché; les employer en premier lieu pour améliorer le comportement à adopter lors d'une recherche d'emploi et en faire une évaluation systé-

Encadré 1

### L'accord de prestations axé sur les résultats

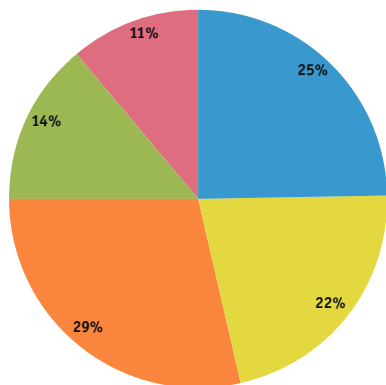
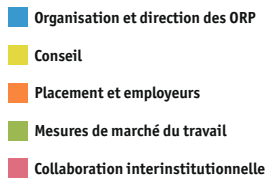
Depuis 2000, l'exécution des articles 85, al. 1, 85b et 85c, LACI est régie par un accord de prestations axé sur les résultats. Autres bases légales: l'art. 92, al. 7, LACI; l'art. 122c, LACI; l'ordonnance sur l'indemnisation des cantons pour l'exécution de la loi sur l'assurance-chômage; l'ordonnance sur le financement des MMT ainsi que les articles 24, 26, 27 et 28 de la loi sur le service de l'emploi (LSE).

Cet accord définit non seulement les objectifs et les effets recherchés, mais également la collaboration entre la Confédération et les cantons. Il englobe des éléments de concurrence tout en cherchant à renforcer la coordination inter-cantonale. L'élément central de cet accord concerne l'évaluation continue des résultats des ORP ainsi que l'étalonnage des performances des cantons. Il prend également en compte des aspects liés au transfert des connaissances, comme la rencontre annuelle d'échange d'expériences, au cours de laquelle des thèmes spécifiques sont abordés avec des représentants de tous les cantons, dans le but de transmettre les bonnes pratiques.

Dans le cadre des dispositions légales, les cantons jouissent d'une large autonomie en matière d'organisation et de conduite des ORP. Si l'exécution fédérale implique une importante marge de manœuvre en termes d'organisation, elle exige également une plus grande responsabilité de la part des cantons.

Graphique 1

## Répartition des mesures annoncées par les cantons



Source: SECO / La Vie économique

## Encadré 2

## Éviter le chômage de longue durée grâce à des mesures rapides et énergiques: exemple d'un projet-pilote mené dans le canton d'Argovie

La menace du chômage de longue durée fait partie du quotidien des conseillers en personnel des ORP, qui s'efforcent d'y parer. Les activités de conseil professionnalisées et les efforts de placement déployés par ces derniers représentent un défi de taille au fur et à mesure que la durée du chômage des demandeurs d'emploi augmente. Un projet-pilote de grande envergure lancé dans deux ORP du canton d'Argovie devrait permettre de fournir quelques pistes pour optimiser les tâches des ORP. Ce projet-pilote s'est basé sur l'étude Amosa<sup>a</sup> publiée en avril 2007, qui traite du chômage de longue durée.

## Existe-t-il des groupes cibles particulièrement vulnérables?

Un demandeur d'emploi sur cinq annoncé auprès d'un ORP ne se désinscrit du service public de l'emploi qu'à l'issue d'une période de chômage d'un an ou plus (il est de ce fait et selon la définition un chômeur de longue durée). Sur la base de statistiques largement étayées et d'un nombre élevé d'entretiens menés avec les conseillers en personnel d'agences de placement privées, avec des employeurs et avec d'autres personnes impliquées dans le marché du travail, l'étude Amosa a permis d'identifier les groupes-cibles les plus vulnérables. Le chômage de longue durée relève souvent d'une problématique multiple, comme l'âge et le manque de qualifications professionnelles. Le risque d'être confronté au chômage de longue durée est de près de 60% pour un demandeur d'emploi de plus de 60 ans, contre environ 25% pour une personne de 40 ans. En l'absence d'une solide formation ou de cours de perfectionnement, le risque augmente dans les deux catégories d'âge.

Sur la base des résultats obtenus, l'étude Amosa a classé par ordre d'importance les lacunes les plus parlantes des chômeurs de longue durée:

1. Santé physique.
2. Évaluation réaliste de ses possibilités sur le mar-

matique;

- *collaboration interinstitutionnelle (CII)*: intensifier la CII et promouvoir la collaboration entre l'AC, l'AI et les services sociaux en impliquant plus largement les institutions de formation.

Les résultats de l'analyse ont ensuite été transmis aux cantons, lesquels ont été invités à mettre au point des mesures visant à exploiter les potentiels, puis à les communiquer au Seco. Il a été surprenant de constater le nombre de mesures élaborées par les cantons. En effet, plus de 250 activités ont été communiquées, l'accent ayant été principalement mis sur les activités de base, soit l'organisation, le conseil et le placement (voir *graphique 1*). En fonction des besoins individuels de chaque organe d'exécution, les mesures se sont sensiblement différenciées quant à leur contenu et aux moyens dévolus à leur application. Elles vont de modifications mineures au niveau de

ché du travail.

3. Motivation dans la recherche d'emploi.
4. Santé psychique.
5. Capacité à supporter la charge de travail.

Les autres caractéristiques concernent la qualité des certificats de travail, le manque de disposition au travail, l'instabilité de l'environnement privé, la difficulté à résoudre les conflits ainsi que le manque de qualifications formelles en matière de recherche d'emploi.

En raison du nombre de dossiers élevés que les conseillers des ORP traitent, ceux-ci ne sont pas en mesure d'identifier suffisamment tôt les déficits susmentionnés pour prendre les mesures qui s'imposent. Le projet-pilote s'est donc également attaché à déceler au plus tôt les éventuels déficits préjudiciables et à les corriger.

## Nouvelles voies dans les ORP de Baden et de Brugg

Les quatre premiers mois suivant la perte d'un emploi sont déterminants. En effet, selon l'étude Amosa, 50% des demandeurs d'emploi se désinscrivent du chômage au cours de cette période. Aussi le projet-pilote a-t-il mis l'accent sur la collaboration efficace et intense avec les demandeurs d'emploi au cours des quatre premiers mois de chômage. Les demandeurs d'emploi âgés de 45 à 62 ans et sélectionnés au hasard pour le projet-pilote bénéficient de deux entretiens de conseil par mois. Par ailleurs, un cours spécialement conçu consistant à faire un bilan de leurs compétences est mis en place aussi rapidement que possible. Outre l'intervalle réduit entre les entretiens de conseil, les demandeurs d'emploi sont suivis intensivement pendant dix semaines par l'organisateur du cours en question et soutenus dans leurs démarches de recherche d'un poste. Des questionnaires doivent être remplis régulièrement par les demandeurs d'emploi concernés, les conseillers en personnel qui s'en occupent ainsi que les responsables des cours, et doivent permettre de fournir des informations sur le succès de ces mesures énergi-

la pratique (par ex. changement rapide de conseiller en cas de placements sans effet ou contrôle de certaines mesures de marché du travail) à des projets limités dans le temps (notamment projet-pilote de présélection de l'ensemble des nouvelles inscriptions, dans un but de placement mieux ciblé) en passant par des réorganisations importantes (telle que la création d'un organe chargé du contrôle des processus et de la qualité, y compris pour les audits dans les ORP).

Le Seco a examiné les activités cantonales sous l'aspect de leur pertinence pour le système d'exécution. Les analyses plus pointues ou les visites sur place se sont limitées à des mesures uniques, en avance sur leur temps, d'une portée intéressante ou particulièrement novatrices, en raison de leur intérêt pour l'ensemble des organes d'exécution. Certains projets et leurs résultats actuels ont été débattus en novembre 2008 à l'occasion d'un échange d'expériences au niveau natio-

ques qui nécessitent par ailleurs un gros investissement. Ce projet-pilote, auquel ont participé près de 400 demandeurs d'emploi et dix conseillers en personnel (à fin 2008), a été lancé en janvier 2008 et sera poursuivi jusqu'à fin 2009.

## Premiers résultats

Une première évaluation intermédiaire du projet-pilote a montré, après huit mois, des résultats surprenants. Au cours des dix premières semaines suivant la perte d'emploi, l'étude a révélé que les demandeurs d'emploi qui ont pris part au projet-pilote étaient moins nombreux à être désinscrits du service de l'emploi que le groupe de contrôle recevant des conseils «conventionnels». Cette circonstance peut s'expliquer par un effet de blocage. En effet, le cours intense et long visant à faire un bilan des compétences professionnelles des demandeurs d'emploi les a sensiblement occupés et donc influencés dans leur approche en matière de candidature. Toutefois, dix semaines plus tard, un net revirement a pu être constaté. Après 20 semaines, 45% de participants au projet-pilote étaient encore inscrits auprès de l'ORP, tandis que le groupe de contrôle ne comptait pas moins de 55% de demandeurs d'emploi recourant aux prestations de l'ORP. Il est prévu d'effectuer une nouvelle évaluation intermédiaire au début de l'été 2009. L'évaluation finale présentera à la mi-2010 les résultats définitifs du projet-pilote. Le suivi scientifique est assuré pendant toute sa durée par l'université de Lausanne.

## Raphael Weisz

Responsable adjoint Intégration par les MMT, Office pour l'économie et l'emploi du canton d'Argovie

a Les résultats de l'étude peuvent être consultés sur [www.amosa.net](http://www.amosa.net).

nal (pour des exemples, se référer aux *encadrés 2, 3 et 4*), provoquant des débats passionnés entre les participants sur les nouvelles perspectives d'amélioration.

Finalement, le compte rendu quantitatif a indiqué que 87% des mesures cantonales ont été appliquées (voir *tableau 1*). En outre, les cantons ont estimé ces dernières comme étant fructueuses à 80%, soit une majorité des mesures prises. Au moment de l'analyse, 40 autres mesures n'avaient toujours pas été

évaluées. En fin de compte, seules 33 mesures n'auront pas été retenues, en raison surtout du manque de ressources en personnel, celui-ci ayant été réduit pour des raisons conjoncturelles<sup>2</sup>.

## Conclusion

Les études portant sur l'évaluation des résultats du service public de l'emploi peuvent, dans l'ensemble, être considérées comme bé-

2 Le personnel formant les organes d'exécution de la LACI varie en fonction de la situation sur le marché du travail et avait été réduit lorsque le projet a été réalisé, en raison de la bonne conjoncture.

Encadré 3

### Une analyse volontaire de situation réalisée dans le canton de Berne

Les performances calculées par le Seco pour le canton de Berne se situent depuis 2000 à un niveau trop faible, donc insatisfaisant. Aussi, ce canton a-t-il volontairement sollicité en 2003 un bilan de sa situation auprès du même Seco. Des déficits ont été identifiés dans trois domaines précis:

- *divergence au niveau de l'exécution*, notamment dans le domaine du placement, de l'attribution des sanctions, du recours aux mesures de marché du travail et en matière de stratégie de conseil;
- *collaboration avec les employeurs*: le taux d'acquisition des postes vacants se situait nettement en deçà de la moyenne suisse;
- *niveau de formation des conseillers en personnel*: en 2004, à peine 10% des conseillers en personnel possédaient le brevet fédéral de spécialiste en gestion du personnel.

#### Changement de stratégie

Sur la base de ces déficits, le canton de Berne a lancé quatre projets de grande envergure, certains même avant que l'analyse ne soit effectuée: consolider les relations avec les employeurs, améliorer les qualifications des conseillers en personnel et des cadres, normaliser les processus-clés, mettre en place et consolider un service spécialisé dans la gestion de la qualité.

Une évaluation menée par la société Interface a permis plus particulièrement d'analyser l'application des processus-clés normalisés. Les résultats ont été dans tous les cas positifs: «Les divergences existant au niveau de l'exécution ont pu être sensiblement atténuées. Les processus-clés appliqués par une large majorité des collaborateurs ont donné lieu à une uniformisation des méthodes de travail.»

La mise en place et la consolidation d'un service chargé des relations avec les employeurs ont également été étudiées dans cette évaluation. Ceux qui l'ont mené ont jugé la conception et la création de ce service rattaché aux quatre régions ORP comme étant positives. En outre, la démarche visant à améliorer le niveau de formation des conseillers a également porté ses fruits. En fin d'année 2008, plus de 90% des conseillers en personnel étaient titulaires du brevet fédéral de spécialiste en gestion du personnel ou d'une formation similaire conformément à l'art. 119b LACI.

#### Un service spécialisé dans la gestion de la qualité

Il s'est ensuite agi de consolider ces résultats encourageants et de poursuivre la démarche. Pour ce faire, un service spécialisé dans la gestion de la qualité a été mis en place: ses activités ont débuté au cours de l'année 2005. Ses objectifs étaient les suivants:

- soutien des collaborateurs ORP dans leurs activités liées à l'exécution du mandat de prestations

du Seco en général et à la satisfaction des performances requises en particulier;

- meilleure visibilité de la qualité sous ses diverses formes et mise à disposition des responsables de secteurs d'outils de direction supplémentaires;
- communication appropriée des résultats obtenus; méthodes de travail du service de la qualité transparentes et compréhensibles pour l'ensemble des personnes concernées.

Les processus-clés et les instruments de travail y afférents sont primordiaux. Le service de la qualité est chargé de les contrôler et de veiller à ce qu'ils fassent l'objet d'un processus d'amélioration permanent. Il doit, en outre, continuer de les améliorer et de les adapter en fonction des enseignements obtenus. Par ailleurs, toute modification des bases légales ou de l'accord de prestations conclu avec le Seco ainsi que tout enseignement issu de recherches et de projets du Seco relatifs aux objectifs et à la stratégie doivent être continuellement intégrés dans les processus.

#### Contrôle et comptes rendus

Le contrôle quantitatif et qualitatif des processus ainsi que les enseignements tirés sont consignés par écrit dans un document à la disposition des collaborateurs. Les aspects quantitativement mesurables des processus sont contrôlés et évalués à l'aide de statistiques, permettant ainsi aux supérieurs hiérarchiques de prendre toutes les mesures nécessaires au moment opportun.

L'accent porte, toutefois, sur le contrôle qualitatif (audits internes). Grâce aux analyses qualitatives et à leurs évaluations, les responsables de secteurs savent dans quels domaines et dans quelles proportions des mesures doivent être prises pour améliorer durablement la qualité des prestations fournies. Parallèlement, le respect des processus et le recours aux instruments sont également contrôlés.

#### Audit des ORP

Le service de la qualité effectue depuis 2006 des audits dans l'ensemble des ORP bernois. En 2007, il a eu pour mission de revoir la conception de ces examens, afin que les responsables des ORP puissent les effectuer eux-mêmes, l'objectif étant d'encourager leur responsabilité personnelle ainsi que celle des chefs de secteur, en les intégrant davantage dans les processus. Les audits présentent également l'avantage de permettre aux responsables des ORP d'obtenir des informations plus nombreuses et plus précises concernant la qualité des activités de conseil menées par leurs collaborateurs. Depuis mi-2007, les audits sont effectués à travers un catalogue de questions prédéfinies. Pour ce faire, le service de la qualité met à disposition les instruments adéquats.

Finalement, les données recueillies sont saisies et évaluées sous forme électronique.

Les responsables d'ORP peuvent tirer des conclusions à partir des résultats obtenus et les intégrer dans les mesures qui seront alors planifiées. Celles-ci peuvent concerner tant les conseillers en personnel que l'ensemble de l'ORP. Les conclusions et les mesures à engager doivent être communiquées aux équipes, pour autant qu'elles concernent l'ensemble de l'ORP et que les responsables régionaux aient donné leur feu vert. Les mesures qui concernent un collaborateur précis doivent être communiquées personnellement. C'est aux responsables d'ORP qu'il incombe de mettre ces mesures en place.

#### Qui fera l'objet d'un audit?

Les audits ont lieu tous les mois (à l'exception de décembre), ce qui représente onze audits par an et par ORP. Au moins trois dossiers de demandeurs d'emploi par conseiller en personnel et par mois sont vérifiés. Les dossiers faisant l'objet d'un audit concernent les demandeurs d'emploi qui se situent dans la quatrième période de contrôle du délai-cadre actuel, ceci afin de lutter activement contre le chômage de longue durée. Un dossier par conseiller en personnel sera à chaque fois sélectionné par le service de la qualité. Les dossiers sélectionnés par ce dernier sont communiqués en début de mois aux chefs des ORP, ces derniers choisissant les deux autres dossiers à évaluer.

L'audit est mené par les responsables d'ORP en collaboration avec les chefs de secteur. La planification détaillée de son déroulement incombe aux premiers. Le service de la qualité se tient à disposition pour tout conseil.

Un outil d'audit spécialement conçu permet d'effectuer le contrôle. Les aspects suivants sont notamment examinés: placement des demandeurs d'emploi (qualité/caractère actuel du dossier de candidature, accord sur les efforts de recherche personnels, contrôle des efforts de recherche, comportement en cas d'assignation, pertinence des informations Plasta en matière de placement); conseils fournis aux demandeurs d'emploi (stratégie et définition des objectifs, recours aux MMT, fréquence des entretiens); tâches administratives (qualité des données Plasta, structure et contenu du protocole Plasta).

#### Stephan Winzeler

Responsable du Service spécialisé dans la gestion de la qualité, beco Economie bernoise, Berne

### Avenir 50+: mesures visant à préserver les demandeurs d'emploi plus âgés du chômage de longue durée

Les travailleurs âgés ne sont pas plus touchés par le chômage que les jeunes, mais dès qu'ils perdent leur emploi, leur intégration sur le marché du travail se révèle nettement plus complexe. Suite à une étude<sup>a</sup> mandatée en 2007 par l'office de l'emploi du canton de Saint-Gall portant sur les mesures efficaces à prendre pour les chômeurs de 50 ans et plus, ce dernier en a adopté deux visant à éviter le chômage de longue durée chez les demandeurs d'emploi âgés de 50 à 64 ans.

#### Tandem 50plus, un système de parrainage

Tandem 50plus est un projet de parrainage mis en place par l'office de l'emploi, en collaboration avec Benevol, Pro Senectute et le Pour-cent culturel Migros, dont l'objectif est d'augmenter les chances des demandeurs d'emploi de plus de 50 ans sur le marché du travail. Un projet-pilote a été lancé en avril 2008 sur la base du projet de tandem déjà existant destiné aux jeunes adultes<sup>b</sup>.

Par parrainage, on entend en règle générale un réseau de relations entre un mentor d'un certain âge, donc expérimenté, et une jeune personne qui l'est moins. Le principe du projet Tandem 50plus, qui s'adresse à des demandeurs d'emploi de plus de 50 ans, reste le même. Le mentor soutient et conseille les demandeurs d'emploi, les introduisant de son propre chef dans son réseau (professionnel). Les deux personnes entretiennent une relation spéciale du fait qu'elles apprennent l'une de l'autre, élargissant ainsi leurs domaines de compétences.

Le succès de Tandem 50plus a été mesuré selon que les demandeurs d'emploi de plus de 50 ans avaient réintégré le marché du travail plus rapidement et durablement que leurs homologues qui n'ont pas participé au projet. Sur les 29 participants au

projet au cours de l'année 2008, 16 d'entre eux, soit près de 55%, ont trouvé une solution transitoire (emploi fixe, activité indépendante, gains intermédiaires) une fois le projet-pilote terminé. Le taux de réussite s'élève à environ 45% pour le groupe témoin<sup>c</sup>. Grâce à ce succès, Tandem 50plus continuera d'être utilisé comme mesure de marché du travail, au même titre que Tandem destiné aux jeunes adultes.

#### «Vermittlung 50+»

Le principe de base du projet «Vermittlung 50+» consiste en une étroite collaboration avec certaines agences de placement privées. Au début de l'année 2008, les critères de coopération ainsi que les conditions-cadres pour l'octroi d'une prime en cas de placement fructueux ont été inscrits dans un accord. Les demandeurs d'emploi doivent remplir les conditions suivantes: avoir plus de 50 ans, rechercher un emploi et bénéficier des prestations de l'AC depuis au moins six mois, avoir suivi un programme d'emploi temporaire et avoir élaboré un portefeuille de compétences dans le cadre des cours de formation. Les demandeurs d'emploi doivent être motivés, savoir se faire comprendre en langue allemande et prendre part à l'évaluation menée en parallèle.

Si la démarche aboutit à un engagement pour une durée indéterminée, l'office de l'emploi verse à l'agence de placement privée une prime de 6500 francs. Ce montant se décompose de la manière suivante: 500 francs d'indemnité pour les moyens dévolus aux activités de conseil et aux examens de cas, 3000 francs en cas de signature d'un contrat de travail fixe au cours des six premiers mois suivant l'octroi du mandat par l'ORP, 1500 francs après la période d'essai réussie, 1500 francs si le contrat n'a pas été résilié dans les six mois.

Ce projet a réuni 14 participants. Huit d'entre eux l'ont achevé sans que cela n'aboutisse à un emploi, tandis que six personnes le suivent actuellement.

Si ce projet a apporté quelques réponses, il n'aura pas fourni les résultats escomptés, ceci pour plusieurs raisons: les participants au projet étaient avant tout des demandeurs d'emploi dont l'aptitude au placement est considérée comme difficile. Les activités des agences de placement privées étaient modestes, en raison notamment de la dégradation du marché du travail. Par ailleurs, la contrainte de la durée de recherche d'un poste depuis six mois et le fait d'avoir achevé un programme d'emploi temporaire comprenant des cours de formation ont constitué un obstacle. Du fait que ce projet a été financé par le fonds cantonal pour le marché du travail, il est resté modeste en proportion.

#### Walter Abderhalden

Responsable du secteur Prévention et qualité, suppléant du chef de l'office du travail, canton de Saint-Gall

#### Jean-Pierre Gubser

Responsable de l'ORP Saint-Gall

a Susanne Schmugge, Kilian Künzi, Jürg Guggisberg, *Wirkungsvolle Massnahmen für Erwachsene über 50*, Bureau BASS, 28 février 2007.

b Internet: [www.tandem-online.ch](http://www.tandem-online.ch).

c Thomas Oegerli, *Schlussbericht zur Evaluation des Pilotprojekts 2008*, Office de la statistique du canton de Saint-Gall, janvier 2009.

néfiques. On peut espérer que le processus constant d'amélioration ait insufflé au service public de l'emploi un nouveau souffle, afin que l'AC puisse fournir des prestations économiquement efficaces compte tenu des défis actuels.

Seule ombre au tableau: en raison des nombreux types d'organisations existants, il n'a pas été possible de quantifier l'efficacité de chaque mesure, ni de chiffrer les économies possibles. De telles conclusions pour-

ront au plus tôt voir le jour lorsque les résultats des années à venir seront disponibles avec leurs évaluations. À cet égard, les données des prochaines études scientifiques portant sur l'efficacité présenteront un certain intérêt.

Il serait à l'avenir souhaitable de créer une plateforme nationale regroupant connaissances, expériences et mesures innovantes dans le cadre de l'exécution de la LACI. Cela faciliterait la transmission des résultats d'études dans la pratique et permettrait de mettre directement à disposition de tous les intéressés les expériences qui ont porté leurs fruits de même que les solutions concrètes proposées par les organes d'exécution.

Tableau 1

#### Mesures et compte rendu

Domaines d'action	Mesures annoncées	Mesures mises en œuvre	Dont mesures ayant porté leurs fruits
Organisation et direction des ORP	63	87%	89%
Conseil	56	87%	80%
Placement et employeurs	72	82%	73%
Mesures de marché du travail	36	97%	83%
Collaboration interinstitutionnelle	28	86%	75%
<b>Total</b>	<b>255</b>	<b>87%</b>	<b>80%</b>

Source: SECO / La Vie économique