



Berner Fachhochschule
Haute école spécialisée bernoise
Bern University of Applied Sciences



This Photo by Unknown Author is licensed under CC BY-NC-ND

Concevoir l'insertion de manière impactante :

Modèles et facteurs de réussite

Colloque AIS - Evaluation de l'impact dans l'insertion socioprofessionnelle - pourquoi et comment ? Berne, le 03 septembre 2025

► Institut Alter, Prof. Dr. Sigrid Haunberger

Observations (non systématiques)



- ▶ « L'**impact** des mesures d'insertion professionnelle se mesure généralement au nombre de personnes sans emploi qui trouvent un emploi sur le marché du travail. »
- ▶ « Pour que les offres d'insertion atteignent l'impact recherché, l'adéquation entre bénéficiaires et offre est centrale. »
- ▶ « Les mesures d'insertion professionnelle menées actuellement manquent souvent leur **but**, surtout dans un contexte de chômage de longue durée, et ont au contraire des effets contre-productifs .»
- ▶ « Pour que l'insertion professionnelle puisse atteindre l'**impact** souhaité, il est essentiel que les organisations d'insertion professionnelle remplissent certaines exigences de qualité. »

Situation de départ (systématique)

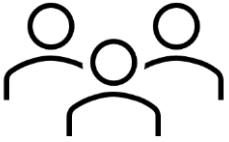


- ▶ L'insertion professionnelle en tant que partie du système de sécurité sociale suisse
- ▶ Groupes cibles hétérogènes : Chômeur·se·s de longue durée, personnes relevant de l'asile, personnes en situation d'handicap, jeunes sans formation
- ▶ Insertion professionnelle vs. sociale
- ▶ Tensions : responsabilité sociale vs. exigences liées au marché du travail
- ▶ Pression croissante pour apporter des preuves de l'impact, de la transparence et de l'efficacité
- ▶ Influence de la numérisation & de l'IA sur les formes de travail et les qualifications
- ▶ Nécessité d'une collaboration interinstitutionnelle (aide sociale, ORP, AI)
- ▶ -> Un domaine varié aux exigences exigeantes 1) 7)

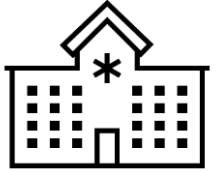
Exemples d'effets et de facteurs d'impact

- ▶ **Facteurs d'impact au niveau micro (bénéficiaire et professionnel · le)** ⁷⁾
- ▶ (+) Formation achevée et reconnue en Suisse, expérience professionnelle, bonnes références, bonnes connaissances linguistiques
- ▶ (+) Environnement social favorable
- ▶ (-) Restrictions de santé
- ▶ (-) Charges multiples des personnes ... avec enfants (en bas âge)
- ▶ (+) Motivation, disponibilité, ouverture, acceptation, responsabilité individuelle

- ▶ (+) Professionnel · le : Orienté bénéficiaire, flexibilité, ressources suffisantes
- ▶ (-) Professionnel · le : relation de travail insatisfaisante



Exemples de facteurs d'impact dans l'insertion professionnelle

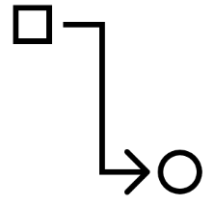


- ▶ **Facteurs d'impact au niveau méso (organisation, programme)** ⁷⁾
- ▶ (-) Moment inapproprié pour débiter un programme (par exemple dans le cadre d'un traumatisme)
- ▶ (-) Le contexte de contrainte génère de la résistance
- ▶ (+/-) Dynamique de groupe avec les autres participant·e·s
- ▶ (+) Bon réseau avec des services externes, bonne collaboration au sein de l'équipe
- ▶ (+) Proximité avec la réalité du marché du travail



- ▶ **Facteurs d'impact au niveau macro (société)** ⁷⁾
- ▶ (-) Perception dans la société (préjugés, stigmatisation)
- ▶ (+/-) Conditions du premier marché du travail

Que sont les effets dans l'insertion professionnelle ?



► Quelques principes de base

- Pas d'effet sans cause
- L'impact est « un changement, une influence, un résultat provoqué par une force causale. »
- Impact "en tant qu'effet (causal) traçable à une... intervention" 2)
- Légitimation, connaissance, contrôle, dialogue 3) 4)

► Étapes de développement

- *Orienter performance* : Que faisons-nous ?
- *Orienter objectif* : Quel est le résultat que nous recherchons ?
- *Orienter impact* : Qu'est-ce que nous voulons changer par le biais de notre contribution, chez qui... et comment ?

Quels sont les effets dans l'insertion professionnelle ?



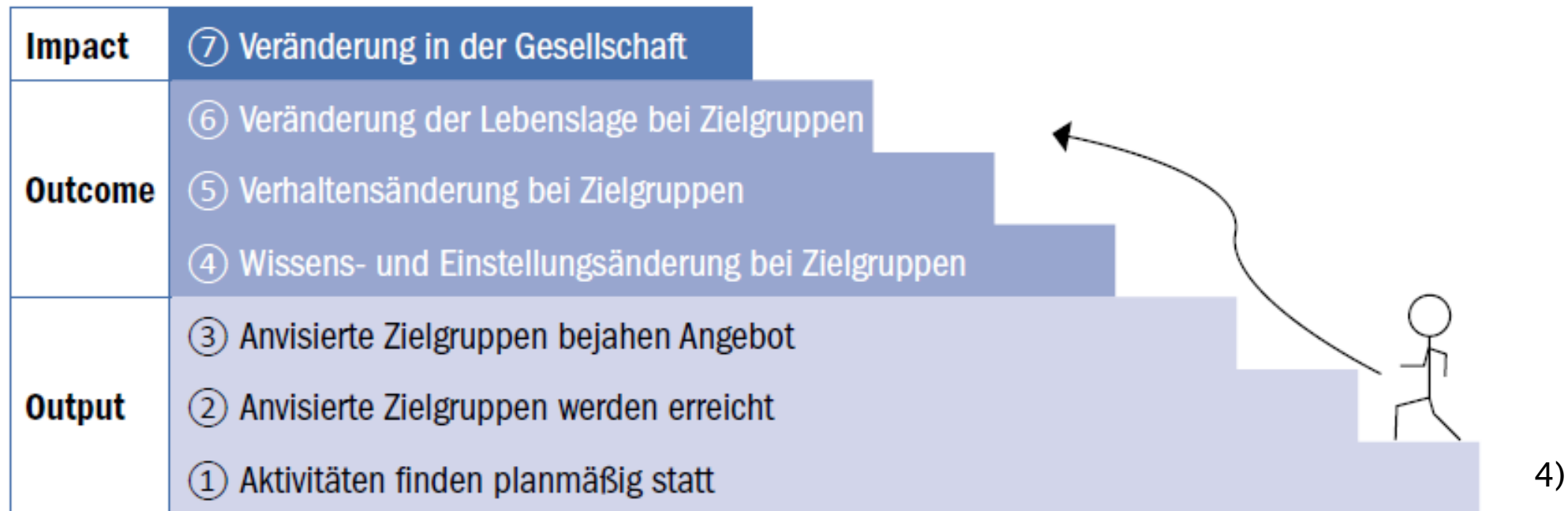
- ▶ Nécessité de définir les termes
- ▶ **Impacts** = changements perceptibles dans la vie des participants
- ▶ Mesures d'insertion : Augmentation de l'employabilité par la qualification, la stabilisation ou le jobcoaching
- ▶ **Objectifs d'impact**
 - ▶ Assurance-chômage - réinsertion rapide et à long terme sur le marché du travail
 - ▶ AI - rétablir, améliorer ou maintenir une capacité de gain limitée sur le plan physique, mental ou psychique
 - ▶ Aide sociale - insertion sociale et professionnelle
- ▶ Taux de placement comme caractéristique unique de l'impact ?
- ▶ Facteur d'impact significatif - adéquation idéale entre bénéficiaire et offre

Quels sont les effets dans l'insertion professionnelle ?

- ▶ Nécessité d'une définition plus précise
 - ▶ **Insertion professionnelle** : Souvent liée au placement sur le premier marché du travail ; vitesse de réinsertion, éviter de rester éloigné du marché du travail trop longtemps, prévention de la réinscription, éviter l'épuisement (-> pilotage par des indicateurs d'impact) 5)
 - ▶ **Insertion sociale** : Développement psychosocial, sanitaire et social (-> confiance en soi, relationnel, structure journalière).
 - ▶ **intentionnel** : Vie en responsabilité sociale, responsabilité individuelle renforcée ;
non-intentionnel : Sentiment de solitude, stigmatisation et exclusion sociale 6)

Comment les effets sont-ils rendus visibles ?

- Condition préalable à l'efficacité : Mesures d'insertion appropriées & adéquation entre le/la bénéficiaire et l'offre !



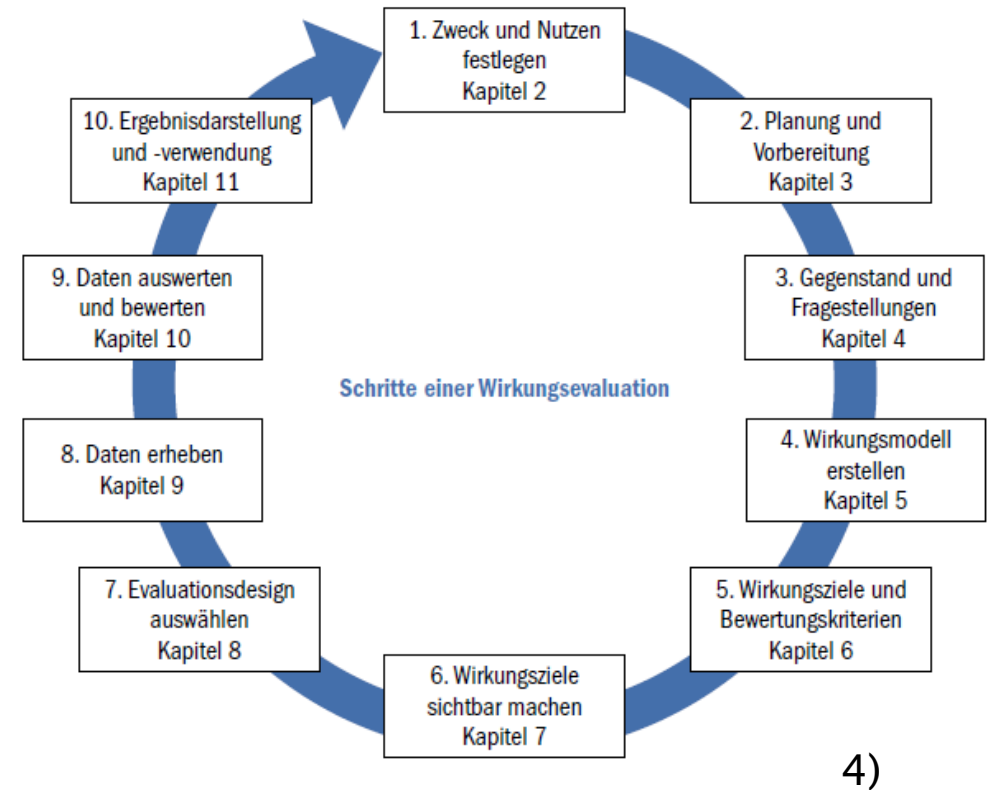
Quels sont les défis ?



- ▶ Focalisation trop forte sur les chiffres économiques, progrès psychosociaux négligés
- ▶ Focalisation trop forte sur les effets, facteurs d'impact négligés
- ▶ Difficulté à quantifier les situations de vie complexes (maladies psychiques, contraintes multiples)
- ▶ Absence de réflexion à long terme sur la durabilité
- ▶ Manque de ressources pour concevoir des mesures d'insertion parfaitement adaptées
- ▶ Utilisation des ressources et savoir-faire en matière d'évaluation - en particulier pour les petites organisations 1) 4) 7)

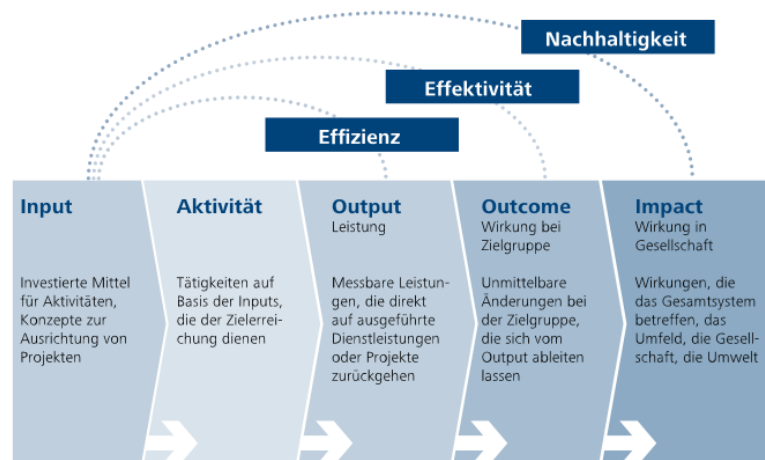
Comment faire face à ces défis ?

- ▶ Procédure par étapes dans les évaluations d'impact
- ▶ Modèles d'impact comme instrument central : représentation des ressources, des activités, des effets et des interactions
- ▶ Promotion de la clarté, de la planification, des processus d'apprentissage et de la légitimation
- ▶ Modèles contexte-mécanisme-résultat : étude des conditions d'impact
- ▶ Observation à long terme : déclarations sur la durabilité, p. ex. relations contractuelles stables 4) 5) 7) 8)



Modèles d'impact - une comparaison

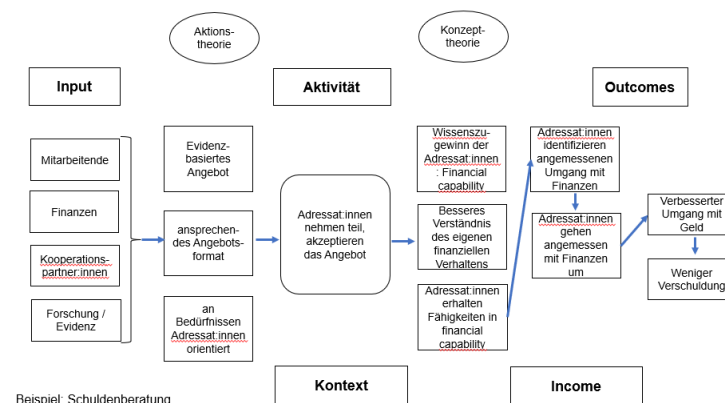
Type causal



Input-Output-Outcome-Impact

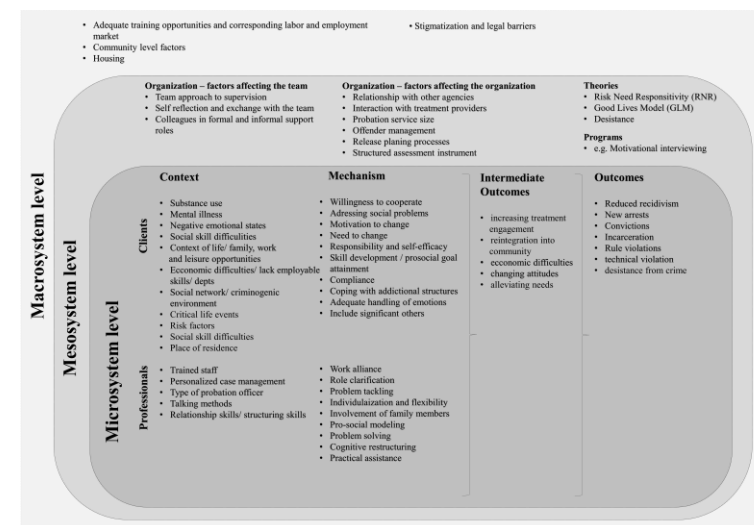
Causalité discutable, contexte négligé

Type profondeur de champ



Théorie du programme montre les mécanismes d'action, plutôt complexe

Type hypercomplexe



Niveau macro-méso-micro montre les mécanismes d'action et le contexte, plutôt complexe

Conclusion

Quelques recommandations

- ▶ **Facteurs de réussite**
- ▶ Clarifier les questions suivantes :
 - ▶ Qu'entend-on par impact ?
 - ▶ Qui détermine ce qu'est l'impact ?
 - ▶ Quel est le but final de vérifier l'impact ?
- ▶ Une compréhension partagée de l'impact et une clarification des objectifs sont des conditions préalables.
- ▶ Des indicateurs d'impact pertinents et des ressources suffisantes sont nécessaires
- ▶ Introduction progressive et adaptation à l'organisation, aux groupes cibles et à la mesure d'insertion
- ▶ La prise en compte des facteurs d'impact contribue largement à l'assurance qualité et au développement de l'insertion professionnelle



« Il n'y a pas de recette, uniquement les bons ingrédients. »

Participante à l'atelier « Engagement de la société civile dans les crises »

Sources bibliographiques

- ▶ 1) Neuenschwander, P. ; Fritschi, T. ; Sepahniya, S. (2022). Défis et perspectives d'avenir dans l'insertion professionnelle. Rapport final : Haute école spécialisée bernoise.
- ▶ 2) Widmer, T. (2012). Evaluation de l'impact des mesures de promotion de la démocratie. In : Strobl, R., Lobermeier, O., Heitmeyer, W. (éd.) Evaluation de programmes et de projets pour une culture démocratique. Springer VS, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-531-19009-9_3
- ▶ 3) Stockmann, R. (2006). Evaluation et développement de la qualité : une base pour une gestion de la qualité orientée vers l'efficacité. Münster : Waxmann.
- ▶ 4) Baumgartner, E. ; Haunberger, S. (2024). L'évaluation de l'impact dans le travail social. Un livre d'orientation pour la pratique. Berne : Haupt.
- ▶ 5) Bieri, O. ; Bachmann, R. ; Bodenmüller, D. ; Balthasar, A. (2006). Stratégies ORP d'intégration au marché du travail et leur efficacité. Une évaluation qualitative et quantitative à l'exemple de jeunes peu qualifiés et de personnes âgées bien qualifiées. Berne : Secrétariat d'Etat à l'économie : Seco Publication Politique du marché du travail No 17 (10. 2006)
- ▶ 6) Suhling, S. (2020). A propos de la saisie des effets de l'exécution des peines. In : Meier, BD., Leimbach, K. (éd.) Gefängnisse im Blickpunkt der Kriminologie. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-62072-4_3
- ▶ 7) Kita, Z. ; Haunberger, S. ; Wirz, D. ; Gisler, F. (2022). Rendre visibles les hypothèses d'action : Construction d'un modèle d'impact basé sur les mécanismes contextuels dans l'insertion professionnelle. Schweizerische Zeitschrift für Soziale Arbeit/Revue suisse de travail social 29, 72-109. <https://doi.org/10.33058/szsa.2022.0967>
- ▶ 8) Neuenschwander, P. ; Fritschi, T. ; Jörg, R. (2015). Les programmes d'intégration sont-ils efficaces - et si oui, comment ? Un modèle d'impact comme base théorique pour l'évaluation de l'efficacité de cinq programmes d'intégration dans le canton de Berne. Actualités sociales, 47/3, 32-33.