



Certificate of Advanced Studies HES-SO

en conception et direction de programmes d'insertion

h e g

Haute école de gestion de Genève
Geneva School of Business Administration

h e t s

Haute école de travail social
Genève

Contexte

Depuis le début des années 90, de multiples prestations d'insertion pour favoriser l'accès des demandeurs d'emploi au marché de l'emploi principal ont vu le jour en Suisse. Formations pour l'insertion, emplois temporaires, stages, placements, coaching, etc. font partie des mesures mobilisées par les offices de l'emploi et les services sociaux pour lutter contre l'accroissement du nombre de chômeurs et de bénéficiaires de l'aide sociale ou de l'AI. Elles s'adressent particulièrement à des personnes en difficulté pour différentes raisons telles qu'un manque de qualification, un parcours professionnel chaotique, une maîtrise limitée de la langue et des codes de conduite locaux, des problèmes de santé ou un réseau social déficient.

Ces prestations sont développées par des organisations sans but lucratif, des entreprises commerciales ou des services publics. Dans certains cas, elles constituent leur cœur de métier (entreprises d'insertion par exemple). Dans d'autres, elles complètent un dispositif institutionnel plus large, souvent d'aide sociale ou de formation. Certaines organisations sont spécialisées dans un type de prestation (placement par exemple), d'autres en gèrent plusieurs, comme des stages d'insertion, de la formation, un soutien au placement.

Ces diverses prestations d'aide au retour à l'emploi ont longtemps été considérées comme provisoires par les décideurs, convaincus jusqu'à récemment du caractère temporaire de la crise économique des années 90. Près de vingt ans plus tard, la réalité d'un chômage structurel, durable et croissant est acceptée et le travail d'insertion émerge comme un nouveau champ professionnel.

Ce champ se situe au croisement de plusieurs disciplines, notamment l'économie, le management, les politiques publiques, le travail social et la formation des adultes. Rares sont les professionnels qui bénéficient d'une formation aussi complète et la majorité des cadres ont acquis leurs compétences spécialisées sur le terrain.

Une nouvelle crise économique frappe durement notre pays et le besoin en prestations d'insertion va croître encore. Il est plus que jamais nécessaire de pouvoir proposer aux collaborateurs des organisations d'insertion l'opportunité de développer les compétences nécessaires pour concevoir, gérer et développer des programmes de qualité.

Ce nouveau certificat de formation continue vise spécifiquement à combler cette lacune.

Public cible

Ce certificat en cours d'emploi s'adresse à des professionnel-le-s de l'insertion sur le marché de l'emploi principal, occupant des fonctions de cadre, ou en voie de le devenir. Il s'agit notamment de professionnels qui gèrent :

- des mesures actives du marché du travail dans le cadre de la LACI,
- des mesures d'insertion cantonales,
- des mesures de placement en entreprise (reclassement),
- des programmes spécifiques pour certains publics (notamment les SEMO pour les jeunes et les mesures pour les personnes atteintes dans leur santé),
- des ateliers adaptés (protégés) dont une partie des bénéficiaires peut prétendre à une insertion sur le marché de l'emploi principal,
- des mesures de formation à l'insertion.

Ce CAS intéressera aussi les responsables de mesures d'insertion des services publics, au niveau communal, cantonal ou fédéral, qui négocient, suivent et évaluent les programmes d'insertion mandatés à des tiers.

Ce certificat ne s'adresse pas aux professionnels de l'insertion sur le marché complémentaire de l'emploi (« ateliers protégés / adaptés »). Ces derniers ne sont concernés que par une partie des thèmes abordés, notamment la gestion des activités économiques, support des mesures d'insertion par le travail.

Ce certificat ne s'adresse pas non plus aux personnes assumant la fonction de conseiller en insertion/intégration, pour qui un CAS spécifique est proposé (« Spécialisation en intégration professionnelle »).

Approche pédagogique et objectifs

Il s'agira de compléter les connaissances des participants sur des points spécifiques. Mais la démarche sera largement basée sur l'analyse de situations apportées par chaque participant et sur les échanges qui suivront. Ceci dans le but d'identifier les meilleures stratégies, pratiques et outils spécifiques à l'insertion. De ce fait cette formation ne s'adresse pas à des personnes sans expérience professionnelle solide dans l'insertion.

Chaque participant-e sera amené-e tout au long du processus à identifier des opportunités concrètes d'amélioration de sa propre organisation, qui formeront la partie centrale des travaux exigés pour la validation des modules. Cette formation doit ainsi procurer une haute valeur ajoutée à la fois pour chaque participant-e et pour son employeur.

A l'issue de la formation les participants-es auront :

- replacé leur expérience professionnelle dans le dispositif institutionnel et légal, complexe qui s'est développé depuis 25 ans environ,
- perçu les tendances actuelles, notamment au niveau de l'économie et du marché de l'emploi,
- identifié les choix de stratégie d'insertion face aux besoins évolutifs des demandeurs d'emploi et aux cycles économiques,
- compris les limites du travail d'insertion sur le terrain et analysé les propositions visant à faire émerger une économie plus sociale et plus solidaire pour dépasser ce travail palliatif,
- revisité les processus d'insertion les plus courants, avec des prestations de production, de formation et d'accompagnement vers l'emploi souvent en tension,
- modélisé les transitions critiques des processus d'insertion,
- identifié les meilleures prestations d'insertion actuelles pour les différents publics (jeunes, adultes, migrants),
- compris les enjeux de l'évaluation des mesures d'insertion (méthodes, indicateurs, processus) et identifié des outils performants,
- identifié les enjeux liés à la diversité des parties prenantes et notamment des financeurs et les types de partenariats souhaitables,
- repéré les difficultés spécifiques au management des programmes d'insertion (gestion des risques, finances, RH, notamment), des approches et outils innovants, et les expériences positives en management par la qualité,
- identifié les problèmes récurrents de structure, de gouvernance et de leadership des programmes d'insertion et les principaux enjeux de leur fonction de cadre,
- élaboré des améliorations/innovations pour leur propre organisation.

Cette formation contribuera en plus à la modélisation des pratiques les plus pertinentes et à la clarification des concepts de ce domaine en émergence. Elle générera enfin des liens utiles entre ces professionnels pour leurs échanges futurs.

Formateurs et intervenants

Les formateurs et intervenants sont choisis parmi les meilleurs spécialistes du domaine en Suisse. Ils viennent des HES et des universités de Suisse romande ou sont des professionnels reconnus du terrain, provenant des organisations d'employeurs, d'organismes de programmes d'insertion ou des services publics engagés dans l'insertion. Ils couvrent différents champs concernés, le social, la formation des adultes et le management et ont un intérêt particulier pour la confrontation des idées et les liens entre théorie et pratique.

La conception, l'organisation et une partie de la formation est assurée par Christophe Dunand, chargé de cours à la HEG et à la HETS, directeur de l'entreprise d'insertion Réalise et président d'Après, Chambre de l'Economie Sociale et Solidaire - Genève.

Evaluation et certification

La formation donne droit à 12 crédits ECTS. Chaque module peut être suivi séparément et donne droit à 4 ECTS. La validation de chaque module implique une participation active aux cours et un travail personnel de 5 pages, portant sur des propositions concrètes d'amélioration du dispositif d'insertion de l'organisation qui emploie le-la participant-e.

Organisation de la formation

Ce CAS est co-organisé par la HEG et la HETS de Genève, en collaboration avec les domaines « travail social » et « économie d'entreprise » de la Hes-SO. La formation comporte trois modules distincts de 5 jours. Le nombre de participant-e-s sera limité à 20 personnes.

Le **premier module** porte sur le contexte général de l'insertion. Il s'agira de passer en revue l'évolution du contexte économique et du marché de l'emploi, les principaux processus d'exclusion. Un inventaire critique des politiques publiques actuelles concernant l'insertion et leurs effets sur le dispositif sera effectué. Les concepts les plus utiles pour analyser les stratégies et les pratiques, ainsi que les différents modèles d'intervention que l'on peut découvrir sur le terrain en Suisse et en Europe, avec leurs prestations spécifiques, leur potentiel et leurs limites pour l'avenir seront passés en revue. A l'issue de ce module, les participants auront une vision globale et critique sur le sujet, à partir de laquelle il sera possible d'approfondir ensuite les processus d'insertion et le management des programmes.

Le **deuxième module** porte sur les méthodes et processus concrets d'insertion, les bonnes pratiques, les transitions à risques et les innovations récentes. Un état des lieux du choix des formations, des modes de relation avec les organismes placeurs, des expériences de partenariat avec l'économie ainsi que les perspectives d'évolution prendront aussi une place centrale dans ce module. Le problème de l'évaluation des mesures d'insertion et l'évolution des politiques d'insertion, en direction du profilage notamment, seront analysés. Sur cette base les enjeux d'avenir des mesures d'insertion, seront passés en revue, notamment les questions de financement et d'autofinancement (pour les entreprises d'insertion), d'adaptation aux cycles économiques ainsi que de relations avec les organisations patronales.

Le **troisième module** porte sur les problèmes spécifiques du management des programmes d'insertion (finances, RH, organisation de la production, marketing accès aux marchés pour les entreprises d'insertion, gestion des risques, gouvernance, structure, etc.). Les normes qualité en œuvre sur le terrain seront comparées (Iso, Aomas, Eduqua notamment) et évaluées. Enfin, les difficultés de création et de développement des programmes d'insertion seront abordées à partir d'études de cas.

Ce module se terminera par une synthèse sur les enjeux centraux pour des cadres des programmes d'insertion, les meilleures pratiques du moment et les outils pertinents disponibles.

Lieu

La formation se déroulera à Genève, a priori pour moitié à la Hets et à la Heg.

Prix de la formation

Frs 4'000.-- (montant payable en 2 tranches)

1^{ère} tranche : Frs 2'000.-- (avant le 15 février 2010)

2^{ème} tranche : Frs 2'000.-- (avant le 15 juin 2010)

Calendrier de la formation

La formation se déroulera sur une année, par tranche d'un ou deux jours, à partir de mars 2010. Un calendrier précis sera donné au moment de l'inscription.

Conditions d'admission

Etre cadre, ou aspirant à le devenir prochainement, dans une organisation publique ou privée, active dans l'insertion sur le marché de l'emploi principal (entreprise d'insertion, programme d'insertion, mesure de reclassement, SEMO, etc.). Etre au bénéfice d'une formation de niveau HES ou universitaire, ou d'un titre jugé équivalent. Faire la preuve d'une expérience professionnelle d'au moins deux ans dans le domaine de l'insertion.

Modalités d'inscription

Délai d'inscription : **22 janvier 2010**

Le bulletin d'inscription, téléchargeable à l'adresse www.hesge.ch/hets/cefoc, accompagné d'un CV, est à envoyer au secrétariat du cefoc.

Finance d'inscription : Frs 200.- (à verser au moment de l'inscription)

Les participant-e-s genevois-e-s et domicilié-e-s en France voisine peuvent, sous certaines conditions, bénéficier du **chèque annuel de formation** d'un montant de **Frs 750.--** par année. Ils doivent en faire la demande avant le premier jour de formation auprès de l'**OFPC – tél. 022 705 01 11**.

Frais de désistement

En cas de désistement intervenant après la confirmation de l'admission, un tiers de la première tranche du coût de la formation sera exigé.

En cas de désistement intervenant dès le premier jour de la formation, la totalité de la première tranche du coût de la formation sera exigée.

Tout désistement éventuel en cours de formation doit intervenir avant l'expiration du délai de paiement de la nouvelle tranche, faute de quoi la tranche correspondante sera exigée.

Responsable du programme

Christophe Dunand, diplômé postgrade de l'Institut Universitaire d'Etudes du Développement, ancien chargé d'enseignement durant 10 ans dans cet institut, notamment dans le service de formation continue des professionnels du développement et de l'action humanitaire. Depuis 15 ans, directeur de Réalise.
courriel : christophe-alexandre.dunand@hesge.ch

Secrétariat – Centre de formation continue

Danielle Maruri
HETS/cefoc, téléphone **022 388 95 14**
courriel : danielle.maruri@hesge.ch

Bibliographie succincte :

- Alternatives économiques (2007) « **L'insertion au service de l'emploi** », Hors Série n° 30, Paris: Alternatives Economiques. Baudet-Caille, V. (2001) « **L'insertion par l'activité économique** », Paris : Editions ASH.
- Bozaga, C. and Defourny, J. (2001) « **The Emergence of Social Enterprise** », London and New York : Routledge.
- De Jonckere, C. (2008) « **Les entreprises sociales d'insertion par l'économie : des politiques, des pratiques, des personnes et des paradoxes** », Genève : ies éditions.
- Defourny J., Favreau L., Laville J-L. (dir) **Insertion et nouvelle économie sociale : un bilan international**, Desclée de Brouwer, Paris, 1998.
- Demoustier Danièle « **L'économie sociale et solidaire : s'associer pour entreprendre autrement** », La Découverte-Syros, (Alternatives économiques), Paris, 2001.
- Drucker P. “**Managing the non profit organization, practices and principles**” New York: Harper Collins Publishers, 1990.
- Dunand, C., Du Pasquier A. 2006, « **Travailler pour s'insérer. Des réponses actives face au chômage et à l'exclusion : les entreprises d'insertion** », Genève: ies éditions.
- Gouil H. « **Entreprendre en économie sociale** », Editions Liaisons, Paris, 1999.
- Kehrli, C. (2007) « **Entreprises sociales en Suisse. Caractéristiques. Intérêt. Questions** », Lucerne : Editions Caritas.
- Laville J.L, Cattani A.D. et al. (2006) « **Dictionnaire de l'autre économie** », coll. Folio actuel, Paris, Gallimard.
- Nyssens, M. (2006) « **Social Enterprise at the crossroads of Market, Public Policies and Civil Society** » London and New York: Routledge.
- OCDE, (1999) « **Les entreprises sociales** », Paris, OCDE.
- Tattini-Antonin, V. et Bruttin, M.D. (2006) « **Entreprises sociales d'insertion en Suisse : une première approche** », Recherche réalisée par la Haute Ecole Santé Social, Valais.