



RAPPORT DU CONSEIL D'ETAT AU GRAND CONSEIL
sur le Postulat Florence Gross et consorts - Mentorat : quel bilan pour quelles perspectives ?
(19_POS_126)

Rappel du postulat

A la suite d'une interpellation de ma collègue Catherine Labouchère, portant sur la mise en place d'un système de mentorat dans le canton sur la base du modèle St-Gallois, le canton a introduit un projet pilote de mentorat, à partir de l'été 2018. Dans le cadre de la rentrée politique du Parti libéral-radical, le président des Jeunes libéraux-radicaux vaudois a plaidé en faveur du renforcement d'un tel système dans notre canton. Il a notamment insisté sur le fait que ce type de démarche permettait aux groupes de personnes particulièrement touchés par le chômage — jeunes 18-35 ans et personnes de 55 ans et plus — de retrouver plus facilement un emploi, tout en permettant de retisser un lien entre les générations. En effet, un jeune demandeur d'emploi serait encadré par un mentor plus âgé et vice-versa.

Pour rappel, le mentorat consiste à former un tandem entre un demandeur d'emploi et un mentor bénévole. Le mentor fait profiter le mentoré de son expérience, pour optimiser son dossier de candidature, lui signaler des ouvertures de postes qu'il n'aurait pas vues, élargir son champ de recherches, lui ouvrir son réseau, lui donner des conseils pour se présenter, etc... L'ensemble du processus se déroulant sur 4 mois.

Dans un article du 24Heures, daté du 10 juin 2018, on apprenait qu'un projet pilote était ouvert à 10 demandeurs d'emploi âgés de plus de 50 ans, encadrés par 5 mentors. Le projet est mis en place par la Chambre vaudoise du commerce et de l'industrie (CVCI). D'autres démarches similaires, mises en place par diverses associations et fondations, existent dans le canton.

Dans le même article, le chef du Service cantonal de l'emploi, François Vodoz, affirmait que si le projet pilote se révélait positif, il serait étendu à l'ensemble des Offices régionaux de placement (ORP) vaudois. Dans le canton de St-Gall, le programme de mentorat, Tandem 50plus, attire en moyenne 64 participants par année, avec un taux de réussite de 65 %. Quand bien même il est difficile de mesurer l'impact de ce type de démarche volontaire, il serait intéressant de tirer un bilan sur ce premier projet pilote vaudois et d'explorer d'autres pistes, notamment des mentors plus âgés pour encadrer de jeunes mentorés. L'objectif étant en définitive d'arriver à un taux de participation et de réussite similaire à celui du canton de St-Gall.

Le but du présent postulat est d'inviter le Conseil d'Etat à établir un rapport étayé comprenant notamment les éléments suivants :

- Le taux de réussite de réinsertion sur le marché du travail des 10 participants à ce projet pilote si celui-ci peut déjà être communiqué.*
- Les raisons expliquant la réussite ou non — opportunités et freins — de la réinsertion sur le marché du travail d'un demandeur d'emploi ayant participé au projet pilote.*
- L'opportunité d'élargir le projet pilote de mentorat à tous les ORP du canton.*
- L'opportunité d'élargir le cercle des bénéficiaires du système de mentorat, notamment aux jeunes de 18 à 35 ans en situation de chômage.*
- L'opportunité de mettre en place une plateforme commune — par exemple un site internet — en collaboration avec les partenaires sociaux, pour mettre en contact plus facilement de potentiels mentors et de potentiels mentorés.*

Renvoi à une commission avec au moins 20 signatures.

*(Signé) Florence Gross et
29 cosignataires*

Rapport du Conseil d'Etat

1. Contexte et origine du projet

Le programme de mentorat auquel se réfère le postulat objet de ce rapport est celui de l'association DuoL. Il s'agit d'un dispositif d'accompagnement mis en place et financé originellement par des fonds privés, qui a par la suite été intégré aux mesures du marché du travail (MMT) mises en place par la Direction générale de l'emploi et du marché du travail (DGEM), ceci de manière étendue sur tout le territoire vaudois depuis 2022.

Les origines de ce programme, comme l'indique le postulat, remontent à la création, en 2018, de l'association DuoL, elle-même issue de la concrétisation d'un projet mené dans le cadre de la formation Micro MBA de Romandie Formation (Centre de formation du Centre Patronal). L'enjeu était alors de mettre à contribution le secteur privé afin de répondre à une problématique de portée publique, à savoir la question du chômage de longue durée des personnes de 50 ans et plus. Le projet de DuoL a consisté à élaborer un programme de mentorat basé sur une mesure existante similaire du Canton de St-Gall (Tandem), à savoir la mise en relation de demandeur·euse·s d'emploi de 50 ans et plus avec des mentors bénévoles actifs·ves sur le marché du travail afin d'échanger, de partager et d'apporter de nouvelles perspectives et idées.

D'abord organisé comme un projet d'étude et financé par le fonds de soutien de la Chambre vaudoise de commerce et d'industrie (CVCI), le projet de DuoL a ensuite été proposé au Service de l'emploi, lequel a proposé au Conseil d'Etat de le soutenir via le Fonds de lutte contre le chômage, dans le cadre d'une mesure pilote qui s'est étendue de 2020 à octobre 2021. A la suite de constats encourageants sur les résultats du programme pilote, le Service de l'emploi (devenu entre-temps Direction générale de l'emploi et du marché du travail) a décidé, en 2022, d'intégrer la mesure DuoL au sein de son catalogue ordinaire des mesures destinées aux personnes en recherche d'emploi inscrites dans les ORP du canton de Vaud.

Les paragraphes qui suivent dressent le bilan des trois premières années de cette mesure et reprennent les différents éléments mis en exergue dans l'énoncé du postulat.

2. Historique et résultats de l'expérience pilote financée par le Fonds de lutte contre le chômage

Au moment du dépôt du postulat, le recul sur le programme et ses impacts n'existait pas et ne permettait pas d'apporter des réponses, ni sur le plan quantitatif, ni sur le plan qualitatif. Le programme pilote n'avait pas débuté et il n'était pas possible de développer des éléments de réponse pertinents.

Certaines des questions du postulat faisaient par ailleurs partie de celles sur lesquelles le Service de l'emploi devait se positionner à la fin de la phase pilote afin de déterminer si les résultats étaient de nature à pérenniser le dispositif en dehors du financement extraordinaire par le Fonds de lutte contre le chômage. Il est donc répondu comme suit aux deux premières questions du postulat.

2.1. *Le taux de réussite de réinsertion sur le marché du travail des 10 participants à ce projet pilote si celui-ci peut déjà être communiqué.*

Le projet pilote dont il est ici question est celui qui a été mené par l'association DuoL dans le cadre du projet d'étude financé par la CVCI. Le Service de l'emploi n'était pas partie prenante de sa genèse.

Financé depuis le 1^{er} janvier 2020 via le Fonds de lutte contre le chômage, il a débouché sur les résultats suivants :

Année	Mentorats terminés	Reprises d'emploi au terme du programme
2020	11	4
2021 (jusqu'au 31.10, fin de la mesure pilote)	65	22

Ce sont donc 36% en 2020 et 33% en 2021 des mentorats terminés qui ont débouché sur une prise d'emploi.

Le nombre de mentorats relativement modeste terminés durant ces années 2020-21 s'explique pour trois raisons principales. La première était le réseau de mentors qui n'était pas développé au début 2020 et qu'il a fallu créer et former à l'accompagnement. La seconde provient de la visibilité du programme lui-même qui était faible et qu'il a fallu développer. La troisième, et probablement celle qui a eu le plus d'impact, est liée aux circonstances du Covid-19 qui a traversé ces deux années avec différentes mesures de confinement et de restrictions.

2.2. *Les raisons expliquant la réussite ou non — opportunités et freins — de la réinsertion sur le marché du travail d'un demandeur d'emploi ayant participé au projet pilote.*

Selon les retours compilés au terme du projet pilote financé par le Fonds de lutte contre le chômage, les bénéfices mutuels du programme consistaient en une rencontre de parcours de vie différents, leur découverte et les échanges qu'ils induisent. Chacune des deux parties bénéficie donc de cette expérience. Au fur et à mesure du mentorat, la relation se construit et apporte au mentoré :

- un accompagnement sur mesure ;
- une valorisation de son parcours professionnel ;
- de l'écoute active ;
- un soutien pour cadrer et définir ses objectifs ;
- de nouvelles perspectives au travers de conseils avisés ;
- un partage de bonnes pratiques ;
- un soutien encourageant ;
- une « bulle d'air » ouverte et non jugeante.

Pour le mentor, la relation est également riche de sens et permet :

- une valorisation de compétences ;
- une mise en avant de l'expertise ;
- un apprentissage d'écoute et d'empathie vis-à-vis des difficultés d'autrui ;
- une sensibilisation aux difficultés de l'employabilité des 50+ ;
- la découverte d'autres parcours et difficultés de vie ;
- des échanges humains créatifs et inspirants ;
- une expérience riche de sens et gratifiante.

Une matrice SWOT réalisée par l'association DuoL concernant les spécificités d'un mentorat tel que mis en place dans le programme aboutit à la classification suivante :

<p style="text-align: center;">Forces</p> <ul style="list-style-type: none"> • Engagement volontaire des demandeurs d'emploi • Engagement bénévole des Mentors • Mentors actifs sur le marché du travail • Qualité de recrutement des Mentors • Qualité de mise en lien des binômes • Accompagnement sur-mesure • Liberté d'action des binômes • Bénéficier d'un regard extérieur 	<p style="text-align: center;">Faiblesses</p> <ul style="list-style-type: none"> • Méconnaissance du Mentorat de la part des demandeurs d'emploi • Capacité de remise en question des demandeurs d'emploi • La mise en lien des binômes dépend d'une personne
<p style="text-align: center;">Opportunités</p> <ul style="list-style-type: none"> • Retour à l'emploi • Agrandissement du réseau • Découverte d'autres parcours de vie et d'autres domaines d'activités • Sensibilisation aux difficultés de l'employabilité des 50+ • Mise en pratique de l'écoute active • Développement de l'empathie 	<p style="text-align: center;">Menaces</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accompagnement directif • Investissement inégal des membres du binôme • Esprit sauveur du Mentor • Implication nulle

3. Développements postérieurs au projet pilote et pérennisation du programme

Sur la base des résultats précités en termes d'emploi et des bénéfices constatés pour les personnes accompagnées, la DGEM a décidé, à la fin de l'année 2021, de capitaliser sur l'investissement et la base de mentors qui avaient été développés durant le programme pilote en introduisant celui-ci au sein du catalogue de mesures du marché du travail (MMT) qu'elle finance. Quatre caractéristiques essentielles devaient cependant être maintenues pour ne pas dénaturer la méthode qui avait été testée durant près de 2 ans :

- L'engagement des demandeurs d'emploi dans le programme devait être volontaire et sans aucun élément de contrôle du suivi, de rythme de sessions, de prescription formelle d'accompagnement, etc. de la part de DuoL ou de l'administration.
- Les mentors devaient demeurer bénévoles dans leurs activités de soutien.
- DuoL devait garantir la qualité des duos formés selon une analyse de chaque profil et devait continuer à promouvoir ses services pour augmenter la base de mentors à disposition.
- La DGEM et DuoL devaient conjointement former les mentors avant la mise en place des duos, ceci afin d'assurer une unité de vision et une compatibilité entre le mentorat, son objectif et les modalités d'accompagnement, d'une part, et la vision de l'insertion professionnelle et la stratégie des Offices régionaux de placement (ORP), d'autre part.

Au 1^{er} janvier 2022, la mesure de mentorat DuoL a donc intégré le catalogue ordinaire des mesures du marché du travail de la DGEM, laquelle a pérennisé son financement annuel afin d'assurer la continuité de sa structure d'encadrement (coordination du programme et des mentors et personnel administratif) et de ses moyens (locaux administratifs, matériel informatique, licences, etc.).

Les résultats pour l'année 2022 représentent 56% de retour à l'emploi au terme du programme :

Année	Mentorats terminés	Reprises d'emploi au terme du programme
2022	115	64
2023 ¹	65	19

¹ Les chiffres 2023 mentionnés ne prennent en compte que les mesures terminées en 2023. Une grande partie de mesures initiées en 2023 se terminera en 2024

Au-delà de l'évaluation positive qui est tirée du programme, il s'agit toutefois de préciser que ce retour en emploi n'est pas nécessairement et strictement lié au mentorat, mais est consécutif de l'entier de la stratégie mise en place au sein de l'ORP pour accompagner les personnes vers leur réinsertion. Il peut par exemple y avoir des mesures préalables au mentorat telles que des techniques de recherches d'emploi en vue de la constitution d'un dossier de candidature ou l'entraînement aux entretiens d'embauche, des cours de bureautique ou de langue, des cours professionnels, etc. Le mentorat constitue un complément qui permet une ouverture à des solutions particulières en termes de réseau ou des pistes alternatives pour certains profils de personnes.

4. Réponses aux autres questions du postulat

4.1. Evaluation de l'opportunité d'élargir le projet pilote de mentorat à tous les ORP du canton.

Dès la mise en place du projet pilote financé par le Fonds de lutte contre le chômage, le programme a été mis à disposition de l'ensemble des ORP du Canton de Vaud. L'information a été diffusée sous plusieurs formats afin de faire connaître la mesure aux conseillers et conseillères des cantons, ainsi qu'aux demandeurs et demandeuses d'emploi (référentiel métier, séances internes, blog intranet, posts sur LinkedIn, articles de journaux).

Cette communication a été renforcée dès lors que le programme a été introduit dans les mesures ordinaires à disposition des conseillères et conseillers des ORP et ainsi référencé dans le système d'information PLASTA qu'utilisent les ORP de Suisse pour gérer les dossiers et le suivi des personnes inscrites au chômage.

4.2 L'opportunité d'élargir le cercle des bénéficiaires du système de mentorat, notamment aux jeunes de 18 à 35 ans en situation de chômage.

Le concept mis en place entre la DGEM et DuoL est encore en phase de développement. L'extension du réseau de mentors et leur formation en vue de participer au projet est une construction sur le long terme. Sur la base de l'expérience acquise jusqu'ici, en particulier par les bénévoles qui sont les acteurs centraux du mentorat, il a été convenu avec l'association d'abaisser l'âge d'entrée dans le programme aux personnes dès 45 ans.

L'ouverture à d'autres publics est possible à l'avenir. Elle dépendra en particulier du profil des mentors pressentis pour l'accompagnement de personnes plus jeunes et, surtout, de leur intérêt et de leur souhait à le faire. En effet, le mode de fonctionnement de DuoL repose sur une communauté où des synergies se créent et renforcent l'esprit de collectivité. Jusqu'ici, la focale était mise sur l'accompagnement de personnes pour lesquelles l'âge représente en lui-même une problématique d'insertion. Le souhait à moyen terme est cependant d'augmenter le réseau et les compétences de la communauté des mentors pour servir les objectifs du projet sans distinction de catégorie d'âge.

4.3. L'opportunité de mettre en place une plateforme commune — par exemple un site internet — en collaboration avec les partenaires sociaux, pour mettre en contact plus facilement de potentiels mentors et de potentiels mentorés.

Bien que le programme de DuoL fasse partie des mesures MMT mises à disposition par la DGEM, il demeure qu'il s'agit d'un projet associatif dont l'objectif dépasse le cadre des personnes inscrites au chômage. L'association réfléchit en effet à réunir les compétences acquises ces dernières années afin de créer une plateforme, voire une application, qui rendrait le mentorat accessible à tous. La DGEM, en tant que mandant unique de l'association, sera cas échéant partie-prenante des développements qui pourraient être entrepris. Comme expliqué plus haut, la DGEM considère le programme comme un complément utile aux autres mesures d'accompagnement des demandeurs·euses d'emploi. Elle souhaite soutenir son développement et promouvoir ses prestations, ceci tout en s'assurant qu'il s'avère conforme au dispositif de suivi prévu par la loi sur l'assurance-chômage (LACI) et que les résultats liés aux retours sur le marché de l'emploi se confirment.

5. Quelques compléments sur le cadre du programme de mentorat

A ce jour, le nombre de mentors bénévoles qui font partie du programme se monte à 120. La plateforme de diffusion d'information et de communication utilisée par le programme est essentiellement LinkedIn. Chaque post indiquant une « recherche de mentors » amène au signalement de 10 nouvelles personnes potentiellement intéressées. Une majorité de celles-ci vont au terme de la formation et assument au minimum l'accompagnement d'une personne en programme. Si ce flux de personnes est positif, il demande cependant des ressources humaines et administratives qui se consacrent à la coordination, à l'organisation et au réseautage. C'est la raison pour

laquelle, bien que les mentors soient bénévoles, la DGEM soutient la structure et l'infrastructure qui sous-tend l'association et son développement.

La majorité des mentors sont, à ce jour, actifs dans le secteur tertiaire. 40% sont des femmes et 60% sont des hommes. Il n'y a pas de secteur prédominant et la palette des métiers est large. Par ailleurs, les mentors ont exercé en moyenne trois métiers différents, qui constituent autant d'expériences et d'opportunités de réseau pour les bénéficiaires du programme. Toutes et tous sont actifs professionnellement comme cadre, collaborateur·trice, co-fondateur·trice ou entrepreneur·e et offrent au mentoré une perspective unique sur leur univers professionnel.

6. Conclusion

Le postulat plaide en faveur de la réalisation d'un rapport sur une initiative privée d'une association qui visait à mettre en place un programme de mentorat en collaboration avec la CVCI.

Entre le moment du dépôt du postulat et cette réponse, le Conseil d'Etat, au travers de la DGEM, a soutenu l'extension du projet initial de cette association, d'abord au moyen de fonds mis à disposition via le Fonds de lutte contre le chômage, puis par le biais des fonds de la Confédération liés aux mesures du marché du travail. Selon le Conseil d'Etat, cette démarche démontre que l'intérêt pour ce type de programme existe dès lors qu'il a été intégré dans le dispositif ordinaire de la DGEM. Celle-ci va par ailleurs poursuivre son soutien en 2024 et travaille de concert avec l'association au développement du programme et de ses résultats.

En conséquence, le Conseil d'Etat considère que la direction prise par la DGEM et l'association permettent d'exploiter au mieux les bénéfices du programme de mentorat dans l'intérêt des personnes en recherche d'emploi et des employeurs du canton, ceci tout en respectant le cadre de la mise en œuvre de la LACI. Il soutient la DGEM dans la poursuite et dans l'évolution de ce programme qui s'inscrit en pleine adéquation avec les intentions et préoccupations du texte déposé.

Plus généralement, le Conseil d'Etat accorde une attention particulière à la problématique de l'emploi chez les travailleuses et travailleurs de plus de 50 ans. Il en veut pour preuve ses engagements figurant dans son Programme de législature et le soutien accordé aux diverses mesures et formations répertoriées dans sa récente réponse à l'interpellation Attinger Doepper « Quel soutien aux sans-emploi de 50 ans et plus ? » (22_REP_151). Comme indiqué dans cette réponse, l'éventail des mesures se révèle large et flexible et s'appuie sur une stratégie d'accompagnement individualisée au sein des ORP qui vise à optimiser le profil de compétences de la personne en recherche d'emploi. Cette approche dynamique est appelée à se poursuivre et à s'intensifier, étant entendu qu'elle traduit une préoccupation constante liée à l'évolution des besoins et le souci d'y répondre avec efficacité et efficience par la mise en œuvre rapide de tous types de mesures adéquates. A ce titre, le mentorat figure en bonne place dans cet éventail.

Ainsi adopté, en séance du Conseil d'Etat, à Lausanne, le 20 mars 2024.

La présidente :

Le chancelier a.i. :

C. Luisier Brodard

F. Vodoz