



Rapport d'activité

2025

Mode d'emploi

Sommaire

Message du Président et du Directeur	3
L'interview : Laurent Prodon	4
Quelques chiffres	6
Nos prestations pour la Direction générale de l'emploi et du marché du travail (DGEM)	7
Nos prestations pour la Direction de l'insertion et des solidarités (DIRIS)	9
Nos prestations pour l'Établissement vaudois d'accueil des migrants (EVAM) et le Bureau cantonal pour l'intégration des étrangers et la prévention du racisme (BCI)	10
Nos prestations pour l'Office de l'assurance-invalidité pour le canton de Vaud (AI)	11
Nos partenariats avec les entreprises	15
Nos ateliers	16
Finances	17
Contacts	18



Message du Président et du Directeur



L'année 2025 restera comme une étape charnière pour la Fondation Mode d'emploi.

Dans un environnement exigeant, parfois marqué par des événements imprévus, la Fondation a su maintenir son cap : accompagner avec professionnalisme, exigence et humanité des personnes vers une insertion professionnelle durable. Cette mission demeure le socle et le fil conducteur de l'ensemble de nos actions.

Nous souhaitons avant tout mettre en lumière la continuité et la qualité du service rendu. En parallèle d'une transformation interne d'envergure, les équipes ont su répondre présentes, assurer les prestations et respecter pleinement nos engagements envers nos mandants. Cette capacité à conjuguer rigueur opérationnelle et agilité constitue l'une de nos forces majeures.

Le 27 novembre 2025, la Fondation a franchi une étape clé avec l'introduction d'une nouvelle gouvernance, fondée sur les principes de la sociocratie et de la gouvernance partagée. Cette évolution n'est pas une fin en soi, mais un levier au service de notre mission. Elle vise à renforcer la clarté des rôles, la responsabilité et la qualité des décisions, au plus près du terrain.

Une transformation de cette ampleur requiert engagement, ajustements et confiance. Nous saluons l'implication remarquable des collaboratrices et collaborateurs, dont la capacité d'adaptation a été déterminante. Nous remercions également chaleureusement notre expert externe, Laurent Prodon, dont l'accompagnement et l'expertise ont contribué de manière significative à structurer cette évolution.

Ainsi, l'année 2025 illustre notre capacité à répondre simultanément à deux exigences : assurer avec constance notre mission et faire évoluer notre organisation pour mieux y répondre. La gouvernance partagée mise en place constitue une étape, appelée à se consolider et à s'enrichir de l'expérience collective.

Nous adressons nos sincères remerciements à l'ensemble des équipes, aux membres du Conseil de Fondation, ainsi qu'à nos mandants et partenaires pour leur confiance renouvelée.

Plus que jamais, nous abordons l'avenir avec détermination et responsabilité, au service des personnes que nous accompagnons.

Jean-Marc Chevallaz
Président de la Fondation

Gilles Vuille
Directeur (ad interim)



L'interview : Laurent Prodon, coach en transformation organisationnelle



Pour accompagner notre transition vers la gouvernance partagée, nous avons travaillé avec un coach en transformation organisationnelle, **Monsieur Laurent Prodon**. Il nous a soutenus tout au long de ce processus et nous partage ici son point de vue et l'expérience vécue avec notre Fondation.

Pouvez-vous nous parler de vous et de votre fonction de coach en transformation organisationnelle auprès des entreprises ?

J'accompagne des organisations qui traversent des phases de croissance, de réorganisation ou de transformation, et dont le fonctionnement ne répond plus complètement aux enjeux actuels. Mon rôle consiste à aider la direction et les équipes à prendre conscience du fonctionnement existant, à clarifier ce qu'elles souhaitent construire et à créer un chemin réaliste pour y parvenir progressivement.

Pouvez-vous expliquer en quelques mots ce qu'est la gouvernance partagée et en quoi elle se distingue d'un modèle classique ?

La gouvernance partagée vise à rendre explicites les rôles, les périmètres de décision et les règles du jeu afin de libérer le pouvoir d'agir. Elle ne supprime pas la structure, elle la clarifie. Les décisions peuvent ainsi être prises au plus près du terrain, dans un cadre qui soutient à la fois l'autonomie, la confiance et la capacité de l'organisation à s'adapter.

Quels sont selon vous les principaux avantages et défis pour une organisation qui adopte ce modèle ?

Les bénéfices sont concrets : davantage d'autonomie, des décisions prises plus près du terrain et plus de sens. Cela renforce l'engagement et la confiance au sein des équipes. Le défi réside dans l'apprentissage de nouvelles habitudes de collaboration et dans la redistribution des responsabilités.

Quels signes démontrent qu'une organisation réussit sa transition vers la gouvernance partagée ?

Les décisions circulent plus facilement, sans devoir remonter systématiquement. Les équipes s'approprient leur raison d'être et les sujets sont traités là où ils émergent. On observe également une meilleure capacité à aborder les sujets importants, même lorsqu'ils sont inconfortables.

Quel a été votre rôle dans notre transition vers la gouvernance partagée ?

Mon rôle a été d'apporter un cadre, d'outiller l'équipe de transformation sur des pratiques liées à la gouvernance partagée et à la gestion



du changement, et de créer des espaces pour expérimenter et apprendre.

Qu'est-ce qui vous a marqué dans notre transformation et quels ont été les principaux défis rencontrés ?

Cette transformation en a combiné plusieurs : changement de direction, réorganisation de toute la Fondation en équipes pluridisciplinaires et mise en place de la sociocratie. Ce qui m'a marquée, c'est la maturité avec laquelle ces changements ont été abordés, en acceptant qu'ils prennent du temps. L'attachement des collaborateurs à l'accompagnement des bénéficiaires, au cœur de la raison d'être de la Fondation, a constitué un point d'ancrage important. Les défis ont néanmoins été réels : la réorganisation a entraîné une perte de repères, notamment au sein d'équipes métiers très soudées, et l'appropriation du nouveau fonctionnement demande du temps. Le tout s'est par ailleurs déroulé dans un contexte de fortes contraintes budgétaires.

Quel conseil donneriez-vous à une organisation qui souhaite suivre une démarche similaire ?

Commencer dès aujourd'hui à faire ce que l'on voudrait voir fonctionner demain. L'équipe de direction peut, par exemple, tester de nouvelles manières de collaborer et de répartir les responsabilités. Ce sont souvent ces premiers

changements qui donnent de la crédibilité à la démarche. Un modèle comme la sociocratie peut ensuite servir de cadre structurant, mais la réussite se joue surtout dans ce que les équipes vivent concrètement au quotidien.

Quelles seraient les prochaines étapes pour consolider notre gouvernance ?

L'enjeu sera de consolider les bases et de reconstruire des repères collectifs afin que les équipes s'approprient pleinement leur nouveau fonctionnement. L'alignement des processus, notamment RH, avec cette nouvelle organisation sera également essentiel pour ancrer ces évolutions dans la durée et continuer à faire vivre concrètement la raison d'être de la Fondation.

*Nous remercions chaleureusement **Monsieur Laurent Prodon** pour le temps et l'énergie qu'il nous a consacré et pour ses précieux conseils tout au long de notre réorganisation. Son accompagnement a été déterminant pour nous permettre de mieux comprendre ce nouveau mode de fonctionnement et de l'implémenter avec succès.*



Quelques chiffres

2366 bénéficiaires ont suivi une mesure chez Mode d'emploi en 2025

Répartition hommes / femmes

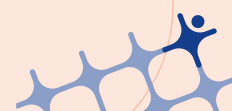
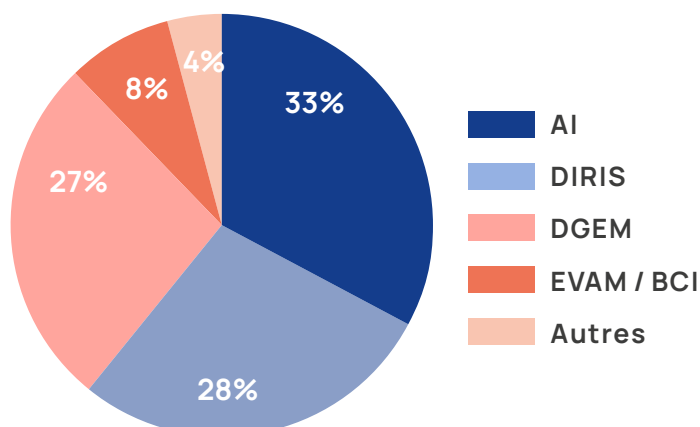


Tranches d'âge



1192 stages organisés auprès de plus de **600 entreprises partenaires**

Répartition par mandant



Nos prestations pour la DGEM

PET Programme d'emploi temporaire (PPS et PIA)

Programme d'activation du demandeur d'emploi dans nos ateliers et dans des institutions à but non lucratif.

Le demandeur d'emploi est mobilisé et soutenu dans ses recherches d'emploi. Il maintient et développe des compétences professionnelles.

Co-stage Coaching et stage

Coaching individuel et stage en entreprise pour des demandeurs d'emploi, de tous niveaux de qualification, migrants ou suisses, absents du marché du travail depuis plusieurs années ou n'ayant jamais travaillé en Suisse.

Cette activation durant 4 mois permet au demandeur d'emploi d'attester d'une première expérience en Suisse ou d'une expérience récente ainsi que d'améliorer la qualité de ses recherches d'emploi.

Valeurs cibles	Valeurs atteintes
70 places PPS et 45 places PIA commandées	Taux d'atteinte de la commande : 85%
Taux de retour à l'emploi : > 20%	Taux de retour à l'emploi : 18%
Taux de satisfaction des bénéficiaires : > 80%	Taux de satisfaction des bénéficiaires : 91% PPS / 87% PIA
100 mesures commandées	Taux d'atteinte de la commande : 100%
Taux de satisfaction des bénéficiaires : > 80%	Taux de satisfaction des bénéficiaires : 91%
	Taux de réalisation des stages : 70%



Nos prestations pour la DGEM

Ressources-emploi

Coaching individuel et intensif à la recherche d'emploi après 6 mois ou plus de chômage.

Le demandeur d'emploi est activement remobilisé afin d'augmenter son employabilité.

Atout'Age 50+

(mesure sous-traitée par l'association InVia)

Plateforme pour les demandeurs d'emploi de 50 ans et plus.

L'objectif est de diminuer le chômage de longue durée des personnes de plus de 50 ans ; améliorer leur retour à l'emploi rapidement et durablement en promouvant leurs compétences auprès des entreprises.

Mode d'emploi délivre des prestations de coaching et de recherches de stages en entreprise.

Cours de conduite de chariots élévateurs

Programme de formation alliant théorie et pratique visant l'obtention des permis cariste et pont roulant de 3,2t et permettant d'acquérir les connaissances fondamentales en matière de logistique et de conduite.

Français pour l'emploi

Parcours de formation de 8 semaines, structuré par thèmes et par ateliers, visant le développement de compétences langagières de niveaux A1 à B2.

Valeurs cibles

Valeurs atteintes

550 places en continu

Taux de satisfaction des bénéficiaires : > 80%

Taux d'atteinte de la commande : **100%**

Taux de satisfaction des bénéficiaires : **96%**

77 participants ont été suivis en coaching par Mode d'emploi

Taux de réalisation des stages : **58%**

14 sessions commandées

Taux de réussite aux permis : > 80%

Taux de satisfaction des bénéficiaires : > 80%

Taux de remplissage : **86%**

Taux de réussite aux permis : **99%**

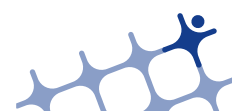
Taux de satisfaction des bénéficiaires : **96%**

6 sessions de 32 participants

Taux de satisfaction des bénéficiaires : > 80%

Taux de remplissage : **89%**

Taux de satisfaction des bénéficiaires : **93%**



Nos prestations pour la DIRIS

VIA Emploi Vers l'insertion accompagnée

Accompagnement personnalisé destiné à favoriser la réinsertion professionnelle du participant et ceci grâce à la construction d'un projet professionnel réaliste et réalisable, à l'acquisition de compétences professionnelles au travers d'un stage et à la formation aux techniques de recherches d'emploi.

Impuls

Accompagnement personnalisé de bénéficiaires du RI, issus de la migration et hautement qualifiés dans leur pays d'origine, en vue d'identifier puis concrétiser un processus d'insertion dans une fonction ou une formation valorisant leur niveau d'expérience et d'étude. En parallèle au suivi individuel, des stages en entreprise ainsi que des cours quotidiens de français sont organisés.

CoFa Coaching famille

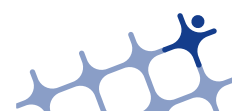
Accompagnement personnalisé et administratif destiné aux familles avec de faibles revenus avec pour objectif de les aider à sortir durablement de l'aide sociale en développant des stratégies leur permettant de diminuer leurs charges et/ou d'augmenter leurs revenus pour que ceux-ci couvrent leur minimum vital grâce aux PC Familles ou les rendent autonomes financièrement.

APP&GO Apprentissage et GO !

Accompagnement personnalisé axé sur toutes les dimensions susceptibles de favoriser la préparation et l'entrée en apprentissage du JAD (personnel, professionnel, scolaire et social).

La mesure permet d'évoluer progressivement et à son rythme vers la construction d'un projet de formation réaliste et réalisable, l'acquisition de compétences professionnelles et de connaissances scolaires, la stabilisation de sa situation socio-sanitaire, la formation aux techniques de recherches d'apprentissage, et ceci jusqu'à la signature du contrat d'apprentissage.

Valeurs cibles	Valeurs atteintes
55 places en continu	Taux de remplissage : 100%
Taux de placement (hors interruptions) : > 50%	Taux de placement (hors interruptions) : 56%
Taux de satisfaction des bénéficiaires : > 80%	Taux de satisfaction des bénéficiaires : 94%
30 places en continu	Taux de remplissage : 100%
Taux de placement (hors interruptions) : > 50%	Taux de placement (hors interruptions) : 46%
Taux de satisfaction des bénéficiaires : > 80%	Taux de satisfaction des bénéficiaires : 86%
Taux d'autonomie financière et maintien aux PC Familles standards : > 70%	81% d'atteinte des objectifs
90 places en continu	Taux de remplissage : 100%
Taux de placement (hors interruptions) : > 50%	Taux de placement (hors interruptions) : 66%
Taux de satisfaction des bénéficiaires : > 80%	Taux de satisfaction des bénéficiaires : 93%



Nos prestations pour l'EVAM et le BCI

Horizon

Mesure destinée à soutenir tout bénéficiaire de l'EVAM dans l'identification, la préparation et le placement en emploi. Le suivi comprend un soutien, en partenariat étroit avec l'EVAM, destiné à lever les obstacles psychosociaux entravant le processus d'insertion, un bilan de compétences en vue d'identifier un projet réaliste et réalisable, des cours de français quotidiens, des stages et un appui dans les postulations.

JobCoaching Permis S

Mesure destinée à soutenir tout bénéficiaire du BCI dans son placement rapide et pérenne en emploi, au travers d'un accompagnement individuel dans ses recherches d'emploi et de prospections actives auprès d'employeurs potentiels.

Valeurs cibles	Valeurs atteintes
30 places en continu	Taux de remplissage : 82%
Taux de placement (hors interruptions) : > 50%	Taux de placement (hors interruptions) : 61%
Taux de satisfaction des bénéficiaires : > 80%	Taux de satisfaction des bénéficiaires : 84%
65 places en continu	Taux de remplissage : 52%
Taux de placement (hors interruptions) : > 50%	Taux de placement (hors interruptions) : 48%
Taux de satisfaction des bénéficiaires : > 80%	Taux de satisfaction des bénéficiaires : 90%



Nos prestations pour l'AI

Recherche de stage

Recherche de stage en entreprise sur le premier marché du travail, selon un projet professionnel déjà défini, en vue d'une réinsertion professionnelle progressive, d'une validation du projet professionnel, d'une évaluation des compétences ainsi que des freins et des limitations.

Bilan et stages

Bilan de compétences en vue d'identifier un projet professionnel réaliste et réalisable, puis validation de la piste par le biais de stages en entreprise sur le premier marché du travail.

Réentraînement au travail dans la même profession en entreprise

Validation d'une piste professionnelle et développement de l'employabilité par le biais d'un stage en entreprise et d'un coaching de suivi.

Réentraînement au travail dans la même profession en atelier

Validation d'une piste professionnelle et développement de l'employabilité par le biais d'un stage au sein d'un atelier de la Fondation et d'un coaching de suivi.

Entraînement progressif

Augmenter de façon continue la capacité de travail jusqu'à 50%, ceci au travers d'activités au sein des ateliers et des services administratifs de la Fondation ou au sein d'une entreprise partenaire afin de permettre de participer à d'autres mesures de réadaptation.

Valeurs atteintes

Taux de réalisation des stages : **81%**

95% d'atteinte des objectifs

Taux de réalisation des stages : **75%**

Taux de satisfaction des bénéficiaires : **78%**

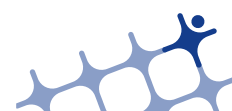
79% d'atteinte des objectifs

21% d'interruptions en raison de problématiques de santé ou de comportements inadaptés

40% d'atteinte des objectifs

60% d'interruptions en raison de problématiques de santé ou de comportements inadaptés

61% d'atteinte des objectifs



Nos prestations pour l'AI

Entraînement au travail

Réinsertion proche de l'économie, coaching sur la place de travail en entreprise.

Job coaching

Accompagnement individualisé dans la pérennisation de l'occupation d'une place de travail en entreprise pour un bénéficiaire en mesure d'adaptation à l'emploi.

Gestion du changement

Accompagnement individuel conduisant à l'acceptation de la douleur par l'assuré et à l'élaboration d'une stratégie.

MIP externalisée

La mesure est articulée comme suit : entretien préalable, phase 0, afin de vérifier la pertinence d'un projet d'intervention précoce puis une première phase qui dure 5 semaines, phase I : bilans et entretiens d'évaluation suivis d'une deuxième phase qui dure 10 semaines, phase II : confirmer ou infirmer les pistes professionnelles envisagées par des stages en entreprises.

Valeurs atteintes

61% des bénéficiaires ont augmenté leur temps de présence durant la mesure

91% d'atteinte des objectifs
Taux de satisfaction des bénéficiaires : 83%

Taux de réalisation des stages : 58%
Taux de satisfaction des bénéficiaires : 86%



Nos prestations pour l'AI

AppAcademy

Dispositif qui vise, par paliers, à soutenir tout assuré dans sa préparation, son placement et sa réussite d'une formation professionnelle qualifiante organisée sur le marché primaire du travail.

MIP externalisée jeunes

Prestation destinée à tout jeune assuré AI en école obligatoire qui requiert un soutien pour identifier une ou plusieurs pistes de formation en tenant compte des atteintes à sa santé. D'une durée maximale de trois mois, elle est constituée d'entretiens de conseil, d'analyses et de tests diagnostiques.

Mesure Jeunes EdT

Prestation destinée à tout jeune assuré AI inscrit en Ecole de la Transition (EdT), en vue de favoriser son entrée en apprentissage. D'une durée maximale de six mois, elle est constituée, en étroite coordination avec l'EdT, d'un coaching individuel, de stages et de prospections dans une perspective de placement en apprentissage.

CapApp

Accompagnement individualisé axé sur toutes les dimensions susceptibles de favoriser la préparation, l'entrée et la réussite de l'apprentissage de l'assuré (personnel, professionnel, scolaire et social).

Le suivi comprend des cours de remise à niveau scolaire, des stages, un soutien dans les postulations ainsi qu'un coaching individualisé. Cet accompagnement, organisé jusqu'à l'entrée effective en apprentissage, est destiné à construire un projet de formation réaliste et réalisable, à acquérir les compétences requises par cette formation et à décrocher une telle place d'apprentissage.

Valeurs atteintes

97% d'atteinte des objectifs
Taux de satisfaction des bénéficiaires : 87%

46% d'atteinte des objectifs
Taux de satisfaction des bénéficiaires : 80%

45% d'atteinte des objectifs
Taux de satisfaction des bénéficiaires : 82%





Evaluation jeunes

Accompagnement individualisé constitué d'un bilan de compétences (intérêts, personnalité,...), de tests d'aptitudes scolaires et de stages qui permettent d'identifier le profil de l'assuré. Sur la base de ces éléments, une piste de réadaptation réaliste et réalisable pourra être fondée par notre mandant.

MR-Jeunes

Accompagnement personnalisé organisé sous forme d'un suivi individuel et d'ateliers variés, permettant de renforcer les compétences transversales professionnelles et personnelles, la régularité et la motivation dans la perspective d'une réadaptation progressive.

AppCoaching

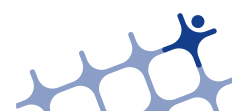
Accompagnement individualisé de l'assuré durant son apprentissage, lequel est organisé en étroite coordination avec l'employeur et l'école professionnelle, afin de favoriser son intégration, son maintien et sa réussite de la formation.

Valeurs atteintes

60% d'atteinte des objectifs

51% d'atteinte des objectifs

Taux de satisfaction des bénéficiaires : **74%**



Nos partenariats avec les entreprises

Nous comptons environ 2000 entreprises partenaires romandes dans de multiples domaines d'activités différents.

Nos actions consistent à trouver des opportunités de stage, d'emploi et d'apprentissage pour les bénéficiaires de nos prestations.

Notre objectif est d'établir un lien de confiance avec les entreprises afin d'optimiser notre collaboration.

Nous remercions vivement nos partenaires pour leur aide précieuse et leur engagement en faveur de la réinsertion professionnelle !



Valeurs atteintes

1500 recherches de stage effectuées

1126 stages organisés

Taux de réalisation des stages : **75%**

L'impossibilité d'organiser un stage en entreprise peut s'expliquer par : un retour à l'emploi, une problématique de santé, un niveau de français trop faible, un refus du participant, l'indisponibilité des entreprises, une piste professionnelle trop spécialisée ou ambitieuse...

95% des stages trouvés pour les recherches ayant pu être menées à leur terme

Délai moyen de recherche de stage, toutes prestations confondues : **12 jours**

Nombre de visites réalisées : **295**

Vous souhaitez développer la responsabilité sociétale de votre entreprise ?
Contactez-nous et devenez une entreprise partenaire !



Nos ateliers

Nos ateliers permettent d'accueillir en stage des bénéficiaires afin d'observer et d'augmenter leur capacité de travail, d'améliorer leur employabilité ou de construire un projet professionnel réaliste et réalisable.

Les activités principales de nos ateliers sont le recyclage de matériel électronique et le tri de denrées alimentaires invendues qui sont distribuées à des personnes dans le besoin. Pour mener à bien ces missions propres au développement durable, nous collaborons avec le bureau d'ingénieurs en ressources et construction durable **leBird** et avec l'association **Table couvre-toi**.

Nous proposons les activités suivantes :

Production

opérateur de production, chef d'équipe, magasinier, cariste, chauffeur, couture, lingerie

Maintenance

concierge, nettoyeur, employé en intendance

Administration

assistant administratif

Restauration

cuisinier, aide de cuisine, employé de cafétéria



Occupation des postes en 2025

Fonction	Postes DGEM	Postes AI+DIRIS	Nombre de bénéficiaires
Production	68	17	481
Maintenance	11	4	87
Administration	3	0	6
Restauration	5	2	39
Total	87	23	613



Finances

Extrait du bilan et du compte d'exploitation au 31 décembre 2025
Version synthétique découlant des comptes validés par notre organe de révision Fidinter SA, à Lausanne, le 30 mars 2026

en millier CHF

Compte de résultat	2025	2024
Subventions et CA	17 845,90	16 540,80
Intérêts et produits hors exploitation	101,20	327,40
Total produits	17 947,10	16 868,20
Salaires et encadrement	15176,10	14840,00
Locaux	1547,90	1540,60
Frais administration	378,80	399,40
Frais ateliers	103,30	120,80
Informatique	272,80	260,80
Entretien et investissements	61,30	49,60
Véhicules	51,90	55,90
Divers	1,40	0,60
Charges hors exploitation	110,10	220,30
Total charges	17 703,60	17 488,00
Résultat avant affectation	243,50	-619,80
Subventions à restituer	-16,70	235,00
Réserves et fonds	-204,00	207,70
Fonds développement de projets	103,60	145,50
Investissements	0,00	0,00
Résultat de l'exercice après affectation	126,40	-31,60
Bilan	Au 31.12.25	Au 31.12.24
Liquidités	955,60	643,20
Débiteurs et transitoires	2 749,60	2 974,10
Immobilisations	127,4	164,4
Total actifs	3 832,60	3 781,70
Créanciers et transitoires à court terme	1 975,20	2 159,30
Fonds et réserves affectés	1 028,60	816,10
Capital et réserves libres	828,8	806,4
Total passifs	3 832,60	3 781,80



Contacts

LAUSANNE – Siège

 021 321 00 00

- Place de la Riponne 3
1005 Lausanne

Retrouvez-nous également à Lausanne :

- Avenue de Rumine 37
- Rue de la Paix 4
- Place de la Riponne 1
- Avenue de Sévelin 32C

PAYERNE

 026 660 08 25

- Rte de Grandcour 66 et 75
CP 167
1530 Payerne

PENTHALAZ

 021 321 00 00

- Venoge Parc
Chemin de l'Islettaz
Bâtiment C1
1305 Penthaz

YVERDON-LES-BAINS

 026 660 08 25

- Rue des Champs-Torrens 1
1400 Yverdon-les-Bains

www.modedemploi.ch | mail@modedemploi.ch

