



Interinstitutionelle Zusammenarbeit  
Collaboration Interinstitutionnelle  
Collaborazione Interistituzionale

## Rapport d'activité de la CII nationale

# 2023 24



«Transformer les intersections en traits d'union est une image parlante: on travaille en étroite collaboration.»



## Contenu

4	Les membres des organes nationaux CII
5	Éditorial
6	Les comités nationaux de la CII
6	CII 3.0: Collaboration sur un pied d'égalité
8	Reflets sur la CII nationale
13	Quels sont nos objectifs et comment voulons-nous collaborer?
14	La CII dans les cantons
16	Ancrage variable de la CII dans les cantons
18	L'insertion sur le marché du travail a besoin de partenaires
20	Des chemins courts facilitent le réseautage et la collaboration
22	Projets
24	Intégration professionnelle
27	Intégration dans la formation
30	Sécurité sociale
34	Communication
36	Outils en soutien à la communication
37	Les mêmes termes, une signification différente
38	La CII sur LinkedIn – un succès
39	Nous pensons à partir du sujet!
40	Échanger des expériences et nouer des contacts
43	Impressum

# Les membres des organes nationaux CII

## Comité national de pilotage (CNP)

**Regula Mader** Présidente du CNP 2025/26, Secrétariat d'État aux migrations (SEM), vice-directrice Domaine de direction Immigration et intégration

**Martin Godel** Secrétariat d'État à l'économie (SECO), chef du centre de prestation Marché du travail et assurance-chômage

**Florian Steinbacher** Office fédéral des assurances sociales (OFAS), vice-directeur, responsable du domaine AI

**Rémy Hübschi** Secrétariat d'État à la formation, la recherche et l'innovation (SEFRI), directeur suppléant, chef de la division Formation professionnelle et continue

**Nicole Gysin** Conférence des gouvernements cantonaux (CdC), cheffe de la communication / cheffe suppléante du secteur Politique intérieure

**Lorenzo Brancher** Conférence des Chefs de Départements cantonaux de l'Économie publique (CDEP), secrétaire général adjoint

**Remo Dörig** Secrétaire général suppléant de la Conférence des directrices et directeurs cantonaux des affaires sociales (CDAS)

**Peter Marbet** Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique (CDIP), secrétaire général adjoint

**Franziska Ehrler** Union des villes suisses, responsable questions sociales

**Nina Ammon** Association des Communes Suisses, responsable des secteurs politiques affaires sociales, famille / société et culture

## Comité national de développement et de coordination (CNDC)

**Daniel Knöpfli** Président du CNDC 2025/26, Initiative des villes pour la politique sociale, co-président de la Conférence sociale du canton de Zurich

**Reto Steffen** président suppléant du CNDC 2025/26, Conférence des délégués à l'intégration, chef des affaires sociales, Office de la société et des affaires sociales du canton de Soleure

**Markus Kaufmann** Conférence suisse des institutions d'action sociale CSIAS, directeur

**Monika Eicke** Conférence suisse des offices de la formation professionnelle CSFP, cheffe de service Centre d'information professionnelle Lucerne

**Lars Hering** Conférence suisse de l'orientation professionnelle, universitaire et de carrière CS OPUC, chef OPUC canton de Bâle-Ville

**David Sansonnens** Association des offices suisses du travail AOST, directeur

**Livio Erni** Caisse nationale suisse d'assurance en cas d'accidents SUVA

**Topias Issakainen** Conférence des offices AI, responsable du domaine Insertion professionnelle, office AI du canton de Soleure

**Eliane Schär** Réseau régional de la CII «Centre», coresponsable CII du canton de Berne

**Nicolas Gehrig** Réseau régional CII «CoCIIa», coordinateur CII du canton de Fribourg

**Yvonne Wechsler** Réseau régional CII «Est», chef du Bureau CII du canton de Zurich

## Bureau national de la CII

**Sabina Schmidlin** responsable du bureau CII

**Nathalie Mewes** Service social de la ville de Berne

**Carmen Schenk** Secrétariat d'État à l'économie (SECO), Marché du travail et assurance-chômage

**Dijana Tavra** Secrétariat d'État aux migrations (SEM), Intégration professionnelle

**Monika Tschumi** Office fédéral des assurances sociales (OFAS), Insertion professionnelle, domaine IV

**Sarah Zuber** Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI), Politique de la formation professionnelle

Situation en janvier 2025



### Chères lectrices, chers lecteurs,

Le développement de la collaboration interinstitutionnelle (CII) est la mission principale la CII nationale. En 2023 et 2024, les comités nationaux de la CII ont créé de nouveaux instruments et de nouvelles bases destinés à améliorer la collaboration entre les institutions et les niveaux étatiques. Grâce au nouveau plan de mise en œuvre CII 3.0, nous avons franchi une étape importante. Le plan sert à optimiser le pilotage de la CII nationale, à traiter plus efficacement les thèmes de cette dernière et à mieux prendre en compte les défis de la pratique.

Le Bureau de la CII est l'interface nationale d'information et de communication, ainsi que le centre de compétences pour la collaboration. La carte des parties prenantes et le tableau des termes, deux outils développés par le Bureau, apportent un soutien à la compréhension entre les institutions et avec les employeurs. Pour la première fois en 2024, un séminaire CII thématique a eu lieu. Le souhait des coordinateurs CII d'échanger sur un sujet spécifique en dehors des journées nationales a ainsi pu être réalisé. Ce premier séminaire était consacré à la protection des données. Différents outils pratiques, tels que des listes de contrôle et de questions-réponses, ainsi qu'une expertise, ont pu y être créés.

La complexité des thèmes, l'imbrication des contenus et l'interdépendance des secteurs sont en augmentation. Une collaboration plus étroite est nécessaire. Les partenaires de la CII nationale tiennent d'ailleurs de plus en plus compte de l'aspect de la collaboration dans leurs projets. Soit dans le cadre de la stratégie du service public de l'emploi 2030, où l'hétérogénéité des demandeurs d'emploi nécessite une coopération avec des institutions des domaines du social, de l'éducation et de la migration. Ou encore pour l'intégration des personnes vulnérables et des réfugiés sur le marché du travail, où la collaboration entre les institutions a encore besoin d'être optimisée. La rencontre nationale consacrée à l'intégration professionnelle, organisée par le Secrétariat d'État aux migrations et le Secrétariat d'État à l'économie, l'a démontré.

Plusieurs changements de personnes ont eu lieu ces deux dernières années au sein du comité de pilotage et du comité de développement et de coordination de la CII nationale, dus à des départs à la retraite ou des raisons professionnelles. Nous nous réjouissons pour les personnes concernées et les remercions pour leur engagement de longue durée. Nous leur souhaitons plein succès pour la suite.

Mes remerciements vont également aux membres des comités nationaux de la CII et aux nombreuses personnes qui s'engagent pour la réussite de la CII dans les institutions cantonales et communales.

### Rémy Hübschi

Directeur suppléant du Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI)  
Président du comité national de pilotage CII 2023/24

# CII 3.0: Collaboration sur un pied d'égalité

La CII nationale veut encourager davantage la coopération avec les CII cantonales, afin de poursuivre le développement de la collaboration interinstitutionnelle (CII). Dans ce but, elle a élaboré le concept de mise en œuvre CII 3.0, qui concrétise les processus et l'organisation de la CII nationale, et formule des recommandations à l'intention des cantons.

Autrice: **Sabina Schmidlin** responsable du Bureau national de la CII

La complexité des thèmes, les enchevêtrements de contenus et les interdépendances dans la collaboration interinstitutionnelle (CII) augmentent. Le comité de pilotage de la CII nationale a donc décidé de concrétiser les processus et l'organisation de la CII nationale par le biais du projet CII 3.0. Le but est d'améliorer le pilotage des processus d'approches ascendantes (bottom-up) et descendantes (top down) dans les conférences spécialisées intercantionales, dans la pratique de mise en œuvre et entre les comités nationaux de la CII (rétroaction). Le résultat est un plan de mise en œuvre avec des propositions de solutions dans trois domaines d'action.

## «Le comité de pilotage veille au développement stratégique de la CII.»

### Champ d'action 1: améliorer la gouvernance

Les rôles et les tâches des trois comités nationaux de la CII ont été définis plus clairement, ainsi que la manière dont ils collaboreront à l'avenir. Le comité de pilotage (CNP) veille au développement stratégique de la CII. Les membres du CNP s'engagent activement dans leurs comités, réseaux ou offices en faveur de thèmes qui favorisent la collaboration interinstitutionnelle. Ils s'informent

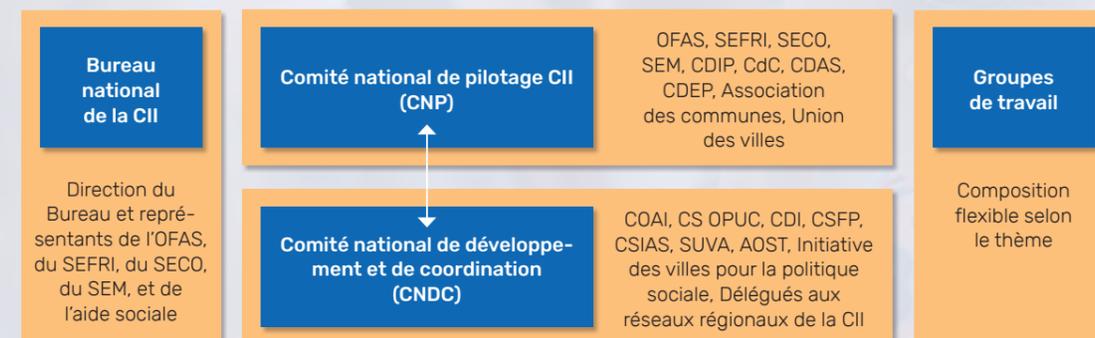
sur les activités et les demandes, identifient les besoins d'action, coordonnent leurs activités et décident de la marche à suivre. Le CNP n'a pas la compétence de donner des directives. Il peut émettre des recommandations à l'intention des institutions partenaires de la CII au niveau fédéral, cantonal ou communal.

Le comité national de développement et de coordination (CNDC) est le comité d'experts techniques de la CII nationale et donne des impulsions pour le développement de la CII. Les membres sont à la fois des relais et des liens entre les CII cantonale et nationale. Leur rôle est d'intégrer les préoccupations des cantons dans la CII nationale, et de diffuser les conclusions et les recommandations du CNP auprès des cantons. Les membres du CNDC veillent à ce que les thèmes de la CII soient régulièrement traités dans le cadre de leurs conférences et associations intercantionales spécialisées.

### Champ d'action 2: pilotage et traitement plus efficaces des thèmes de la CII

Les thèmes de la CII nationale s'inspirent de la conception de la CII, visent à améliorer les chances d'insertion des personnes sur le marché du travail et à coordonner de manière optimale les différents systèmes. Ils reposent en outre sur un large consensus. Comment travailler sur les thèmes et comment les présenter au niveau national ont constitué le cœur de ce champ d'action. Les comi-

## Structure des organes de la CII nationale



tés nationaux définissent les priorités stratégiques, en se basant sur les besoins de la pratique et en tenant compte des directives politiques. Les priorités doivent être axées sur le long terme, et comprendre des objectifs stratégiques et opérationnels. Les partenaires cantonaux de la CII peuvent introduire des thèmes par le biais du CNDC. Sur la base de ces impulsions, le CNDC soumet des propositions de priorités au CNP. Les comités nationaux élaborent un programme de travail basé sur ces priorités et contenant des projets qui contribuent à la réalisation des objectifs généraux de la CII. Ce programme garantit la visibilité des projets importants pour la CII et contribue à son développement. Il est en place pour deux ans et est adopté par le CNP lors du changement de présidence.

### Champ d'action 3: créer une proximité avec la pratique de mise en œuvre

Les cantons jouent un rôle central dans la mise en œuvre de la CII et peuvent promouvoir cette dernière. Ils sont proches des défis de la collaboration pratique et des interfaces du système de sécurité sociale, de formation et d'intégration, et sont en contact direct avec les personnes concernées et les employeurs. Le plan de mise en œuvre contient donc également des recommandations à l'intention des cantons. Il leur est par exemple recommandé d'inclure les domaines de la formation et de l'intégration dans les structures cantonales de la CII. Les cantons doivent en outre veiller à mettre en

place des structures CII appropriées, afin de permettre le transfert de connaissances au sein du canton, avec les conférences intercantionales spécialisées et avec le Bureau national. Les coordinateurs et coordinatrices CII servent de point de contact cantonal pour les questions liées à la CII.

«Les cantons jouent un rôle central dans la mise en œuvre de la CII.»

À partir de 2025, les cantons sont de plus invités à créer des réseaux CII régionaux et à déléguer un coordinateur ou une coordinatrice CII par réseau au sein du CNDC. La tâche de ces délégués est d'assurer le transfert de connaissances entre le niveau national et le niveau cantonal, et de consolider les demandes au sein du réseau avant de les présenter aux comités nationaux de la CII. La mise en œuvre de la CII 3.0 sera évaluée après environ trois ans et adaptée si nécessaire.



Monika Tschumi

Carmen Schenk

Daniel Knöpfli

Nicole Gysin

## Reflets sur la CII nationale Chances et défis

Nicole Gysin, membre du comité de pilotage de la CII, et Daniel Knöpfli, membre du comité de développement et de coordination, échangent sur la CII nationale dans une interview avec Carmen Schenk et Monika Tschumi. Ils sont impressionnés par les échanges constructifs au sein de la CII et le bon réseau en place entre les trois niveaux institutionnels.

L'interview a été menée par **Carmen Schenk** et **Monika Tschumi**, représentantes respectives du SECO et de l'OFAS au sein du Bureau national CII

**Madame Gysin, depuis début 2024, vous représentez la Conférence des gouvernements cantonaux (CdC) au sein du comité national de pilotage (CNP) de la CII. Quelles sont vos premières impressions?**

**Nicole Gysin:** Lors de ma première séance commune entre le CNP et le comité national de développement et de coordination (CNDC), je me suis rendu compte que j'avais affaire à un groupe de personnes intéressantes qui s'engagent avec

passion dans leurs domaines respectifs. Je suis impressionnée de voir que, non seulement l'on ait réussi à réunir tous les acteurs importants de la CII autour d'une table, mais aussi qu'ils engagent un véritable dialogue entre eux. En tant que cheffe de la communication à la CdC, j'ai également constaté avec quel professionnalisme le Bureau national de la CII s'adresse au monde extérieur: le site Internet et les infolettres sont autant d'indicateurs de la qualité de son travail.

**Avez-vous également relevé des aspects plus critiques?**

**NG:** Dès les premières séances, je me suis rendu compte de l'importance accordée aux questions de communication et d'organisation. J'ai eu l'impression que la CII avait récemment dû consacrer beaucoup de temps à s'occuper d'elle-même. Ce semble avoir été dicté par un besoin, car la CII nationale, n'était pas assez reconnue dans les cantons. Il était donc parfaitement logique de chercher à améliorer la communication. Cependant, à l'avenir, je souhaite que nous nous recentrions sur les discussions de fond.

**Monsieur Knöpfli, depuis 2021 vous représentez l'Initiative des villes pour la politique sociale au sein du CNDC. Vous rappelez-vous de vos premières impressions?**

**Daniel Knöpfli:** Mes premières impressions remontent à 2019. C'est à cette époque que j'ai assisté

à ma première Journée nationale CII à St-Gall. J'étais très impressionné par l'excellent réseautage qui existait entre les différents niveaux étatiques et le monde scientifique.

**Quelque chose a changé depuis?**

**DK:** Ce qui a retenu mon attention, ce sont d'une part les changements sur le plan du personnel. Plusieurs personnes très expérimentées et engagées depuis longtemps ont quitté le CNDC, en partie pour cause de départ à la retraite. Je suis convaincu que le CNDC et la CII nationale ont beaucoup profité de l'élan de ces personnes.

**Et d'autre part?**

**DK:** Le plan de mise en œuvre de la CII 3.0 a constitué une étape majeure avec ses objectifs de développement systématique de la CII, de conception d'une collaboration équitable, de retours approfondis aux partenaires de la CII – les cantons, les villes et

→

les communes – et de prise en compte des demandes de la base. Pour moi, le plus important est de cultiver une culture commune et de qualité.



**Daniel Knöpfli** représentant de l'Initiative des villes et coprésident de la Zürcher Sozialkonferenz

### «Le plus important pour moi est que l'on prenne soin de la culture commune dans la CII.»

**Daniel Knöpfli**

#### Madame Gysin, comment voyez-vous la collaboration avec la Conférence des délégués à l'intégration (CDI) et les autres conférences intercantionales?

**NG:** Ni mon arrivée au CNP, ni la collaboration avec le CDI, dont les activités sont rattachées au secrétariat général de la CdC, n'ont changé grand-chose. Nous entretenons déjà une collaboration étroite. À la Maison des cantons, les chemins entre les différentes conférences intercantionales sont courts. Mais, ces derniers temps j'ai malgré tout le sentiment qu'il faut la Confédération ou la CII pour que les échanges reprennent à un rythme plus soutenu.

#### Que voulez-vous dire par là?

**NG:** Il me semble que la Confédération a fondé plusieurs nouveaux comités dédiés à l'intégration, alors qu'il s'agit là d'un thème classique de la CII. Ainsi, pour les questions relatives au statut de protection S, trois groupes de base ont été créés pour traiter de l'intégration sur le marché du travail, de l'exploitation du potentiel et de la communication. Je ne comprends pas pourquoi elle ne sert pas des comités de la CII. Nous devrions nous fixer comme objectif de traiter à nouveau davantage les sujets touchant à l'intégration dans les comités de la CII.

#### Monsieur Knöpfli, en dehors de l'entretien d'une culture commune, quelles sont vos attentes vis-à-vis de l'actuelle CII?

**DK:** Pour moi, le principe fondamental de la CII consiste à mener une réflexion transversale et à agir aux limites des différents systèmes. La mission de la CII le dit très bien: «Transformer les intersections en traits d'union». Tous les acteurs de la CII s'engagent pour une intégration professionnelle et sociale durable. Ce défi sociétal doit être notre moteur, tant sur le plan stratégique qu'opérationnel des cantons, des villes et des communes. Le cœur de notre métier doit être «rendre les choses possibles».

#### Comment la CII peut-elle profiter de votre engagement?

**NG:** La CdC est certes le plus jeune membre de la CII, mais je jouis d'une large expérience pratique dans la collaboration interinstitutionnelle. Voilà près de 20 ans que je suis à la CdC. J'ai développé divers projets et programmes impliquant les trois niveaux de l'État ou des acteurs non étatiques. Dans le cadre de l'Agenda Intégration Suisse, nous avons collaboré avec des spécialistes des secteurs de la formation, du marché du travail, de l'aide sociale et de la santé. Cette expérience a été très enrichissante, car même si certaines discussions ont été dures, elles ont abouti à un résultat soutenu par tous. Je peux faire profiter de cette expérience les comités de la CII.

**DK:** En tant que coprésident de la Zürcher Sozialkonferenz, je vois ce qui se passe sur le terrain. Les ateliers organisés avec des représentants des trois niveaux de l'État me montrent que la Confédération cherche à mieux connaître la réalité locale. Les cantons éprouvent parfois des difficultés à

### «Nous devons réussir à former une équipe soudée.»

**Nicole Gysin**



**Nicole Gysin** cheffe de l'État-major Communication et membre de la direction de la Conférence des gouvernements cantonaux (CdC)

transmettre leurs connaissances pratiques. Cette collaboration directe est néanmoins essentielle. En Suisse alémanique, où l'aide sociale est souvent le fait des communes, les connaissances sont souvent plus facilement transmises aux échelons supérieurs.

#### Y a-t-il selon vous des aspects que la CII doit maintenir tels quels? Et y en a-t-il d'autres à améliorer?

**DK:** Je pense qu'il faut absolument poursuivre les Journées nationales CII. Elles sont un succès et rassemblent les spécialistes. Je trouve également bonne l'idée d'organiser d'autres colloques thématiques s'adressant aux coordinateurs cantonaux de la CII, comme celui sur la protection des données. La mise en réseau des différents acteurs de la CII est décisive. Le fait de se connaître facilite la collaboration et consolide la confiance mutuelle, ce qui, à son tour, profite aux thèmes et à notre tâche.

**NG:** Il m'est difficile de donner un avis, puisque je suis encore nouvelle. Je pense que nous devons parvenir à former une équipe soudée où la confiance règne, où chacun est ouvert aux demandes d'autrui et où la communication directe est privilégiée. Cet objectif devrait être à notre portée, si je me fie à l'expérience que j'ai de mes collègues de la CII jusque-là.

#### Terminons par un regard sur l'avenir: comment voyez-vous la CII en 2030?

**NG:** D'ici 2030, j'espère que la CII aura continué à donner des impulsions sur le contenu. Sa fonction doit aller au-delà de la simple information mutuelle sur les travaux en cours. Elle doit permettre un véritable dialogue. La devise «Transformer les intersections en traits d'union» est une image parlante: nous travaillons en étroite collaboration et élaborons des solutions communes et solides: La collaboration intense au sein de la CII porte des fruits.

**DK:** Je souhaite que les comités de la CII soient animés par des gens passionnés, capables de mobiliser leur entourage. Compte tenu des enjeux de politique financière actuels, il est important que nous mettions l'accent sur les contenus et leurs effets.

**Nicole Gysin** est cheffe de l'État-major Communication et membre de la direction de la Conférence des gouvernements cantonaux (CdC). En tant que plateforme politique, la CdC contribue à la vie politique fédérale en se faisant la voix des gouvernements des 26 cantons. En outre, Nicole Gysin est responsable du dossier intégration et migration, et représente la CdC au sein du comité national de pilotage (CNP) de la CII.

**Daniel Knöpfli** représente depuis 2021 l'Initiative des villes pour la politique sociale au sein du comité national de développement et de coordination (CNDC) de la CII, et défend à ce titre les intérêts d'une soixantaine de villes. L'initiative s'engage pour un système de sécurité sociale cohérent. Outre cette fonction, Daniel Knöpfli est aussi coprésident de la Zürcher Sozialkonferenz, qui rassemble toutes les autorités et institutions significatives de l'action sociale actives dans les communes et villes du canton.



## Quels sont nos objectifs et comment voulons-nous collaborer?

Depuis 2025, trois coordinatrices et coordinateurs CII ont rejoint le comité national de développement et de coordination (CNDC). Ils se sont associés à trois réseaux régionaux CII. Chaque réseau délègue un représentant au CNDC.

Dans le cadre d'ateliers, les coordinateurs et les membres des comités nationaux CII ont proposé des solutions pour que la collaboration entre les réseaux et le CNDC soit profitable. Ils ont formulé leurs attentes, et se sont demandé comment

mieux utiliser les réseaux CII régionaux et quel rôle ils doivent jouer dans cette collaboration. Les messages ci-dessous résument la discussion et les attentes.

### Nous attendons:





## **La CII dans les cantons**

Tirer parti des expériences réalisées afin que la CII soit efficace.

# Ancrage variable de la CII dans les cantons

La collaboration interinstitutionnelle (CII) favorise la coopération entre deux institutions ou plus dans les domaines de la sécurité sociale, de l'intégration et de la formation, en harmonisant au mieux les différents systèmes. Le but est d'améliorer les chances d'intégration en termes de formation et d'emploi. Les cantons sont responsables de la mise en œuvre de la CII.

Autrice: **Sabina Schmidlin** responsable du Bureau national de la CII

La collaboration interinstitutionnelle (CII), telle que nous la connaissons aujourd'hui, existe depuis 2011. Les premières propositions de CII provenaient des cantons. Les deux conférences des directeurs cantonaux de l'économie publique et des directeurs cantonaux des affaires sociales avaient rédigé des recommandations dans ce sens et proposé la création de services cantonaux de coordination CII. Leur objectif est de promouvoir la collaboration dans le système de sécurité sociale en s'associant aux institutions concernées dans les cantons.

## La formation et l'intégration ne font pas partout partie de la CII

Au niveau national, les domaines de la formation et de la migration / intégration font également partie des comités nationaux de la CII. Dans le cadre de la CII 3.0, il est recommandé aux cantons d'intégrer également le domaine de la formation et de l'intégration dans les structures de la CII. Quelques cantons l'ont déjà fait. Dans près de la moitié des cantons, il manque soit les deux domaines, soit l'un des deux. Plusieurs cantons ont toutefois récemment évalué et développé leurs structures CII ou prévoient de le faire.

## Ancrage politico-stratégique

Dans la plupart des cantons, il existe un ancrage politico-stratégique de la CII sous la forme de comités de pilotage, d'arrêtés du Conseil d'État ou de conventions-cadres. Les arrêtés du Conseil d'État ou l'ancrage de la CII dans des lois spéciales constituent la condition normative et politique d'une mise en œuvre réussie (fig. 1). La tâche principale au niveau du pilotage consiste à définir les objectifs et l'orientation stratégique: l'objectif supérieur d'une intégration durable dans le travail et la formation est clair. Une stratégie explicitement formulée, englobant les décisions à prendre pour atteindre les objectifs à long terme et pouvant être régulièrement contrôlée, fait défaut dans la plupart des cantons. Il n'est pas non plus clair comment les structures existantes sont utilisées pour établir une culture CII.

## «Un ancrage politico-stratégique de la CII existe dans la plupart des cantons.»

La plupart des cantons disposent aujourd'hui d'un tel service ou interlocuteur. Depuis l'introduction de la CII, les cantons ont en outre mis en place et développé des structures appropriées. Tant les conditions-cadres liées à la situation que l'importance accordée à la CII jouent un rôle dans l'aménagement des structures cantonales de la CII. Ces dernières et leur ancrage dans les cantons varient en conséquence. La qualité et l'étendue de la CII dans les cantons se mesurent à l'organisation de la CII sur trois niveaux d'interaction (politique-stratégique, opérationnel-stratégique, technique-stratégique).



Figure 1: Ancrage normatif de la CII dans les cantons

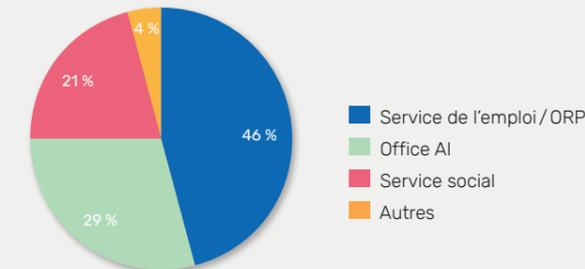


Figure 2: Les coordinateurs CII par institution partenaire

## Mise en œuvre opérationnelle et stratégique

Le niveau opérationnel et stratégique d'une collaboration indépendante des cas peut encore être développé dans la plupart des cantons. En tant que lien entre le niveau stratégique et le travail concret sur le terrain, il joue un rôle important dans la mise en œuvre de la CII. Dans près de la moitié des cantons, il existe, outre les comités de pilotage, des comités de développement et de coordination, ou des groupes spécialisés ou de travail. De tels canaux, indépendants des cas, favorisent la coopération opérationnelle entre des institutions par ailleurs indépendantes. Ils font le lien entre les décisions politico-stratégiques et la mise en œuvre opérationnelle, et élaborent des bases ou des lignes directrices stratégiques. Dans plusieurs cantons, de tels canaux institutionnalisés n'existent pas pour organiser une collaboration indépendante des cas.

Tous les cantons disposent d'un coordinateur ou d'une coordinatrice CII. Son positionnement est toutefois variable, ce qui a des répercussions sur sa fonction, sa légitimation et les ressources dont il dispose. Dans neuf cantons, les coordinateurs CII sont organisés en bureau autonome avec les ressources correspondantes. Dans les autres cantons, ils sont rattachés à une institution partenaire et le rôle de coordinateur CII est une tâche supplémentaire (fig. 2).

## Collaboration liée à des cas précis

La collaboration interinstitutionnelle vise à améliorer les chances d'intégration des personnes en

situation complexe, en utilisant plus efficacement les offres et les mesures. En ce qui concerne la collaboration liée à des cas précis, les cantons suivent des approches différentes: environ la moitié d'entre eux travaille sur des cas communs dans le cadre des structures ordinaires avec des accords fixes. L'autre moitié fait appel à des équipes interdisciplinaires et s'inspire généralement du concept de gestion de cas. Afin de déterminer lequel des deux modèles de coopération est le plus efficace, il est nécessaire d'effectuer des recherches plus approfondies, en tenant compte des indicateurs de résultats. Ce n'était toutefois pas l'objectif de l'analyse.

Afin d'obtenir une vue d'ensemble de la mise en œuvre de la CII dans les cantons, la CII nationale effectue régulièrement une analyse de la configuration des structures CII cantonales auprès des coordinateurs CII. Les résultats servent de référence aux cantons pour réfléchir à leurs propres structures CII et les développer. Les présentes évaluations se basent sur l'enquête 2023.

# L'insertion sur le marché du travail a besoin de partenaires

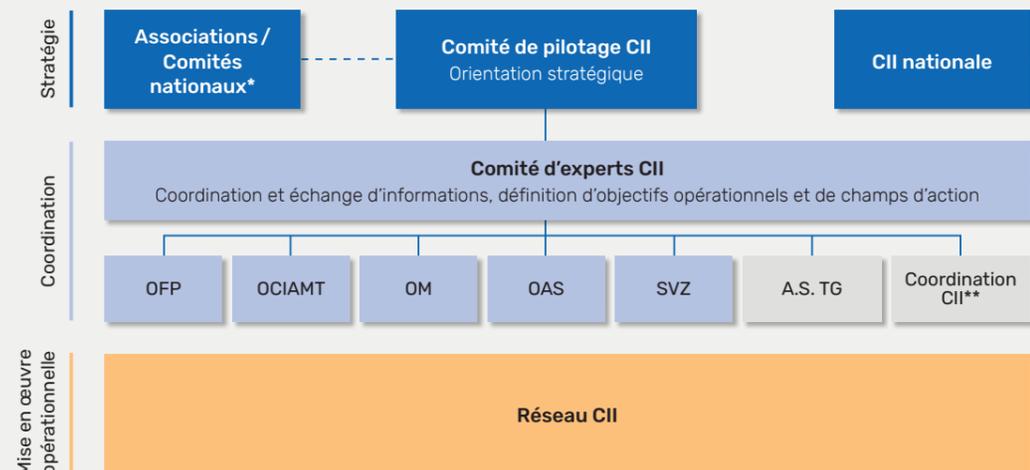
La collaboration interinstitutionnelle (CII) en Thurgovie est une stratégie commune de collaboration ciblée entre différentes organisations partenaires. L'objectif de toutes les activités est l'intégration professionnelle durable des personnes ayant des problèmes de santé, d'employabilité et psychosociaux.

Auteurs: **Cornelia Schmid** coordinatrice CII OCIAMT et **Bettina Hugelshofer** coordinatrice CII SVZ

L'introduction de la nouvelle structure CII dans le canton de Thurgovie en 2023 représente une étape importante dans la collaboration régionale. La collaboration interinstitutionnelle a été renforcée par le comité d'experts nouvellement créé et par un entretien soutenu des réseaux de la part de tous les acteurs de la CII. Des rencontres

régulières, des ateliers et des projets communs ont permis de créer un climat de confiance et d'ouverture, qui est la base d'une collaboration efficace. Ces réseaux permettent à la fois d'échanger des informations, de relever des défis communs et de développer des objectifs stratégiques.

## Structure CII du canton de Thurgovie



\* CSIAS, AOST, CSFP, COAI et autres

\*\* Interface d'information et de coordination pour la CII nationale



Le canton de Thurgovie présente ses structures CII

### Niveau stratégique

Le Comité national de pilotage définit l'orientation politico-stratégique et les priorités en matière de contenu de la CII cantonale, et est également représenté ponctuellement dans des conférences spécialisées et des comités nationaux. Il encourage une collaboration efficace entre les offices en concevant et en pilotant activement la législation et les compétences des organes d'exécution (convention de collaboration).

### Le niveau de coordination

Le comité d'experts assure la coordination, l'échange d'informations et de connaissances, et favorise l'entretien du réseau au sein de la CII thurgovienne. Il identifie, entre autres les défis, les questions et les incertitudes de la collaboration interinstitutionnelle, et définit des objectifs opérationnels et des champs d'action. Il veille également à ce que la collaboration au sein du réseau CII soit active et encouragée. À cet effet, des événements sont organisés deux fois par an pour les collaborateurs du domaine de l'insertion. Ils servent à la fois pour les échanges et pour les apports techniques (p. ex., ateliers, présentations, visites), selon la devise : quand on se connaît, on travaille main dans la main. Les stages, au cours desquels les collaborateurs s'immergent dans le travail quotidien d'une autre organisation CII, favorisent également les relations et la compréhension mutuelle.

### Le niveau de mise en œuvre

La coordination CII assure le flux d'informations aussi bien vers le réseau CII que vers la CII nationale. Deux déléguées de l'Office de l'économie et du travail (OCIAMT) et du Centre des assurances sociales (SVZ) se partagent cette tâche. Elles conseillent le comité d'experts et l'assistent dans les questions d'organisation et d'administration.

**«La CII n'est pas une structure fixe, mais une question d'attitude!»**

En Thurgovie, nous privilégions une structure organisationnelle flexible, ainsi que le contact et l'échange directs avec nos collègues de la CII. Pour nous, la CII n'est pas une structure fixe, ni un service spécialisé, mais une question d'attitude!

# Des chemins courts facilitent le réseautage et la collaboration

Le pôle économique international de Bâle offre plus d'emplois aux personnes hautement qualifiées qu'aux personnes peu qualifiées. La structure sociale est urbaine, avec un taux de chômage et d'aide sociale comparativement élevé. Au sein de la CII, le canton peut compter sur des institutions bien organisées et des voies de transmission courtes, ce qui facilite la mise en réseau et la coopération entre les institutions.

Auteur: **Bernhard Heeb** Responsable du secteur Migration et Intégration, aide sociale Bâle

En tant que canton-ville et pôle économique international fort, Bâle compte à peu près autant d'emplois que d'habitants. Près de 20% des travailleurs sont des frontaliers. Le marché du travail est exigeant, avec relativement beaucoup de postes pour les personnes très qualifiées et peu pour celles qui sont peu qualifiées. La structure sociale est de type urbain. Le taux de chômage et d'aide sociale est plus élevé que dans les cantons ruraux, mais comparable à celui d'autres grandes villes. Les institutions sont bien développées, spécialisées et de taille raisonnable, avec un seul service par grande institution. Cela permet une mise en réseau facile et des voies de transmission courtes.

**«Le réseau de coopération évolue dans le sens d'une organisation apprenante.»**

## La CII de Bâle-Ville est un réseau de coopération

Le postulat de base est une attitude et une culture communes, qui mettent l'accent sur les interfaces et permettent de développer ensemble des solutions sous forme de processus concrets. Le réseau est activement entretenu par des échanges continus et coordonnés à différents niveaux de direction. Le réseau de coopération évolue dans le sens d'une organisation apprenante. La coopération

opérationnelle se base sur 20 accords de coopération directs, liés aux clients, avec des groupes cibles, des processus et des responsabilités clairement définis.

Quelques exemples :

- Pendant l'examen AI (Assurance-invalidité), les bénéficiaires de l'aide sociale peuvent participer à des mesures d'occupation et de qualification de l'aide sociale. Les personnes concernées doivent rester socialement stables et ne pas subir de périodes d'attente sans emploi.
- Les personnes présentant des difficultés multiples doivent – dans la mesure du possible – obtenir un diplôme professionnel. Il existe à cet effet différents accords de coopération entre l'AI, les Offices régionaux de placement (ORP), l'aide sociale et l'autorité de formation (centre d'offres transitoires, gestion de cas formation professionnelle).
- Les bénéficiaires de prestations complémentaires (PC) et/ou leurs conjoints sans activité (Office de l'aide sociale) peuvent obtenir des conseils de placement de la part des ORP.
- L'intégration des personnes bénéficiant du statut de protection S se fait en collaboration entre le service d'intégration des réfugiés (aide sociale) et l'ORP.

## Structure organisationnelle

Les directions des institutions partenaires mandatent un groupe de coordination présidé par le coordinateur CII cantonal et composé de responsables issus de la direction des départements/secteurs. Le groupe se procure les documents de base (études, recommandations des organes fédéraux, du Bureau national de la CII, bonnes pratiques, etc.), développe les lignes directrices stratégiques et assure l'échange d'informations entre les partenaires. Il coordonne les coopérations décrites ci-dessus et suggère des développements ultérieurs. En règle générale, les membres du groupe de coordination sont responsables sur le plan opérationnel de la mise en œuvre des accords dans leurs services. Il existe ainsi un lien direct entre la coordination CII et le niveau opérationnel. Le groupe de coordination met des informations au sujet de la CII à la disposition des partenaires et du public spécialisé.



Bernhard Heeb, coordinateur CII de Bâle-Ville



Atelier sur les nouvelles formes de coopération entre la migration et le service public de l'emploi



## Projets

Reconnaître les points de convergence, identifier les défis, travailler sur des esquisses de solution.



Photo: SEM

Le conseiller fédéral Beat Jans à la rencontre nationale consacrée à l'intégration professionnelle

## Participation des réfugiés au marché du travail

En 2024, le Secrétariat d'État aux migrations SEM et le Secrétariat d'État à l'économie SECO ont organisé une rencontre nationale sur l'intégration professionnelle des personnes à protéger, des réfugiés et des personnes admises à titre provisoire. Les participants ont discuté de pistes d'amélioration de la collaboration entre l'encouragement de l'intégration, l'aide sociale et le service public de l'emploi.

Auteurs: **Dijana Tavra** représentante du SEM au sein du bureau national CII et **Jonas Süss** représentant du SECO

Le 20 juin 2024 s'est tenue la première rencontre nationale consacrée à l'intégration professionnelle des personnes à protéger, des réfugiés et des personnes admises à titre provisoire; elle a réuni quelque 150 professionnels de l'encouragement de l'intégration, de l'aide sociale et du service public de l'emploi. L'objectif était de renforcer la collaboration des autorités cantonales concernées afin d'améliorer l'intégration, sur le marché du travail, des personnes provenant d'Ukraine ainsi que des réfugiés et des personnes admises à titre provisoire. Employeurs et demandeurs d'emploi relevant du domaine de l'asile ont également pu faire entendre leur voix.

Les participants ont discuté des facteurs de réussite et des défis liés aux trois champs thématiques suivants:

- conseil et accompagnement;
- prestations et financement des mesures;
- optimisation des activités d'information, de sensibilisation et de communication.

### Conseil et accompagnement

Optimiser le conseil et l'accompagnement des personnes concernées nécessite d'élaborer une stratégie commune, destinée à clarifier la répartition des compétences et des rôles de tous les services impliqués. Il est particulièrement important de déterminer quel service fait appel à des conseillers spécialisés, d'interpréter de manière uniforme les bases légales et d'avoir la même conception de l'employabilité.

### Prestations et financement de mesures

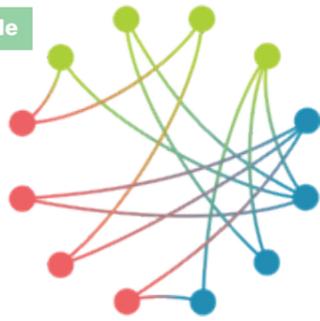
Des offres bien coordonnées et des processus clairs sont essentiels pour pouvoir appliquer les mesures en toute transparence. Ces facteurs contribuent à améliorer les connaissances relatives aux prestations et aux possibilités des différents services. Actuellement, les autorités concernées ont parfois du mal à s'y retrouver dans les offres proposées. Elles ne savent pas non plus si les mesures et les outils peuvent être coordonnés et utilisés de manière interinstitutionnelle. Parmi les outils efficaces, les participants ont proposé l'élaboration de «catalogues de mesures» communs ou la clarification des modalités de financement entre les autorités concernées.

### Optimisation des activités d'information, de sensibilisation et de communication

La clé du succès dans ce domaine consiste avant tout à fournir des informations ciblées tant aux employeurs qu'aux demandeurs d'emploi, et ce, en mettant systématiquement l'accent sur les besoins de toutes les parties concernées et sur l'esprit de service. Impliquer des associations de la diaspora et des employeurs permet d'empêcher la diffusion de fausses informations et de garantir des renseignements sur les processus et les offres des autorités adaptés aux destinataires. Entre autres mesures judicieuses, citons la mise en place d'un point de contact unique pour les employeurs ou l'organisation d'événements communs.

«Actuellement, les autorités concernées n'ont pas une vue d'ensemble des offres existantes.»

Sur la base des enseignements tirés de la pratique, le SEM et le SECO élaborent des recommandations à l'intention des cantons. Ces recommandations seront discutées et parachevées au cours d'une deuxième rencontre, prévue le 12 mai 2025, en présence d'experts cantonaux.



## Stratégie du service public de l'emploi 2030

En 2024, le Secrétariat d'État à l'économie SECO a démarré la mise en œuvre de la «Stratégie Service public de l'emploi (SPE) 2030» en étroite collaboration avec les cantons. Les organes stratégiques nouvellement constitués se sont réunis lors de trois ateliers cette année. Dans le même temps, tous les projets stratégiques en cours au niveau national, intercantonal et cantonal ont été inventoriés et présentés dans un rapport à la Commission de surveillance du fonds de compensation de l'AC. Ce rapport sera désormais mis à jour deux fois par année. L'échange avec les partenaires CII a lieu au

niveau cantonal et national. Le SECO a présenté l'état actuel de la mise en œuvre lors des journées nationales CII. En outre, des ateliers ont permis de discuter des interfaces entre le SPE et les différentes institutions partenaires de la CII.



[www.travail.swiss](http://www.travail.swiss)

## Promotion de la main-d'œuvre présente en Suisse

La promotion de la main-d'œuvre présente en Suisse est un objectif majeur du Conseil fédéral. En mars 2024, celui-ci a publié une vue d'ensemble de la promotion du potentiel de la main-d'œuvre en Suisse dans un rapport qui analyse la situation sous l'angle du marché du travail, de la formation et de l'intégration. Les mesures existantes contribuent considérablement à promouvoir la main-d'œuvre présente en Suisse et à mieux exploiter son potentiel. La participation au marché du travail pourrait encore être augmentée dans le cas des trois groupes cibles suivants :

- femmes issues ou non de la migration à différentes étapes de leur parcours professionnel;
- travailleurs âgés, plus particulièrement chômeurs de longue durée;
- titulaires du statut S (potentiels traités séparément).

Le Conseil fédéral a chargé le Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche de définir, dans le cadre des structures ordinaires, des priorités spécifiques pour une meilleure exploitation du potentiel que représentent les femmes et les travailleurs âgés. Il a également chargé le Département fédéral de justice et police de développer des mesures pour aider les personnes arrivées dans le cadre d'un regroupement familial et ayant un bon niveau de formation (les femmes en particulier) à faire reconnaître leurs qualifications professionnelles et à s'intégrer sur le marché du travail.

[www.admin.ch](http://www.admin.ch)



## Qualité dans la promotion des compétences de base



Le groupe de travail «Compétences de base» se réunit

Le groupe de travail «Compétences de base» doit mettre en œuvre les recommandations du projet CII «Promotion des compétences de base: Interfaces et qualité» et assurer la coordination et la collaboration entre les différents acteurs impliqués dans la promotion des compétences de base. Il est composé de représentants de la formation, de l'intégration, de l'économie et du social. Pour traiter de la qualité, il a été élargi à des représentants des labels de qualité et de faïtières de la formation continue. Depuis fin 2023, le groupe s'est retrouvé à 5 reprises pour échanger des informations sur les actions des partenaires CII et projets en cours.

Il a également travaillé à la définition d'une compréhension commune de la qualité dans la promotion des compétences de base. Celle-ci était présentée fin 2024 aux comités nationaux de la CII. Pour soutenir la traduction de cette compréhension en actions concrètes, une boîte à outils dotée de guides existants et d'exemples de mise en œuvre sera élaborée en 2025.

[www.cii.ch](http://www.cii.ch)



## Offensive de formation continue pour les bénéficiaires de l'aide sociale

La formation est essentielle pour lutter contre la pauvreté. La Conférence suisse des institutions d'action sociale (CSIAS) et la Fédération suisse pour la formation continue (FSEA) ont lancé ensemble une offensive de formation continue (OFC), pour aider les services sociaux à mettre en place des structures de soutien à l'éducation. La première phase du projet a été évaluée en septembre 2022. Principal constat : l'offensive nécessite de la persévérance, car les résultats de la mise en place de structures de soutien ne sont pas immédiatement visibles. Ressources et conviction sont requises de manière durable.



[www.skos.ch](http://www.skos.ch)

La deuxième phase du projet, qui a démarré en 2024, comprend un projet pratique incluant huit services sociaux régionaux et communaux des cantons AG, BE, SG et ZH. Des ateliers avec les directions cantonales de la formation et les services sociaux sont à l'ordre du jour pour améliorer la collaboration. Il est également prévu de développer le réseau avec l'alliance de l'OFC, composée de représentants issus de la formation, de l'économie, des syndicats, des cantons, des villes et des communes. La deuxième phase se terminera en 2026.

## Pérennisation du préapprentissage d'intégration

Le Conseil fédéral souhaite que l'intégration professionnelle des réfugiés et des immigrés soit plus rapide et plus durable, et que le potentiel offert par la main-d'œuvre présente en Suisse soit mieux exploité. Depuis août 2018, le préapprentissage d'intégration (PAI), d'une durée d'un an, prépare les réfugiés et les personnes admises à titre provisoire à suivre une formation professionnelle initiale. L'objectif est de faciliter leur accès à une formation et de réduire leur risque de dépendre de l'aide sociale. Le PAI est un programme commun de la Confédération, des cantons, des organisations sectorielles et des associations professionnelles. Depuis le lancement du programme pilote durant

l'année scolaire 2018 – 2019, il y a eu pas loin de 4000 participants, dont près des deux tiers ont pu entamer une formation professionnelle initiale (CFC ou AFP) après leur année de PAI. En 2024, le PAI a été pérennisé et est devenu un programme fédéral permanent. Objectif : mieux atteindre les personnes qui ne relèvent pas du domaine de l'asile, via une première information systématique ainsi que des offres de conseil et d'évaluation du potentiel.

[www.sem.admin.ch](http://www.sem.admin.ch)



Photo: OFAS

Les participants à la journée en discussion sur les esquisses de solution

## Qualification des adultes – financer, coordonner, atteindre

### Retour sur le colloque du 28 mars 2023

Près de 160 personnes se sont réunies lors du colloque de la plate-forme nationale contre la pauvreté du 28 septembre 2023 à Berne. Connaissances scientifiques actuelles, exemples pratiques inspirants et discussions politiques étaient au programme. Des représentants des domaines de la formation, du social et de l'intégration, ainsi que des personnes touchées par la pauvreté ont échangé sur la manière dont la formation continue peut être développée pour mieux atteindre les personnes démunies de compétences de base ou sans diplôme professionnel. Il ressort de cela que beaucoup de connaissances et de solutions fonctionnent déjà. Il demeure toutefois important de

diffuser ce savoir et cette expérience, de sensibiliser les acteurs et de promouvoir une culture de collaboration continue entre les domaines politiques concernés, les niveaux fédéraux et d'autres partenaires, notamment en ce qui concerne les sources de financement communes ou avec les organisations du monde du travail.

[www.contre-la-pauvrete.ch](http://www.contre-la-pauvrete.ch)

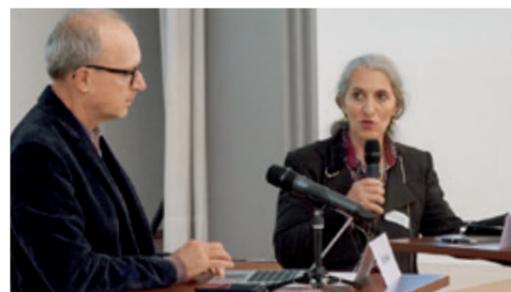


# Séminaire CII: comment la protection des données influence la CII

Début mai 2024, la CII nationale a proposé pour la première fois un séminaire thématique à Berne, répondant ainsi au souhait des coordinateurs CII cantonaux de pouvoir échanger sur des thèmes spécifiques en dehors de la conférence annuelle. Le thème choisi était la protection des données.

Autrice: **Carmen Schenk** membre du Bureau national de la CII pour le SECO

Daniel Knöpfli, membre du comité national de développement et de coordination de la CII, a prononcé le discours d'ouverture. Il a souligné que le bon fonctionnement de la CII dépend d'un échange d'informations transparent, permettant d'élaborer des solutions adéquates pour les personnes en situation difficile. La plus-value de la CII réside dans la collaboration interprofessionnelle, qui permet une vision commune et globale de la situation des personnes concernées. «Au lieu de nous préoccuper de la protection des données, nous devrions nous concentrer sur les personnes et leurs besoins», incite-t-il.



Ueli Kieser et Ursula Uttinger répondent aux questions

## Structure juridique de la CII

Dans les deux exposés du matin, le professeur Ueli Kieser et l'experte en protection des données Ursula Uttinger ont montré comment concevoir la CII de manière conforme à la protection des données. M. Kieser a présenté l'avis juridique actualisé sur la collaboration et la protection des données, en insistant sur l'obligation de garder le secret conformément à l'art. 33 LPG (loi fédérale sur la partie générale du droit des assurances sociales) et aux dérogations prévues dans les lois spécifiques (surtout dans la loi fédérale sur l'assurance-chômage [LACI] et la loi sur l'assurance-invalidité [LAI]). Il a ensuite expliqué les dispositions de la loi fédérale sur la protection des données (LPD) et a attiré l'attention sur les dispositions cantonales supplémentaires en la matière.

Mme Uttinger a parlé de l'importance de l'autodétermination et du contrôle sur ses propres

«Au lieu de nous soucier de la protection des données, nous devrions nous concentrer sur les personnes et leurs besoins.»

Daniel Knöpfli



Le Professeur Ueli Kieser présente l'expertise juridique actualisée

données, expliquant qu'on ne peut autoriser la transmission de données que si l'on sait ce qui va se passer avec celles-ci. Avec la révision de la LPD, le devoir d'information s'applique désormais aussi au traitement de données personnelles «normales» et pas seulement aux données sensibles.

## Réviser les lois pour se renforcer

Durant les ateliers de l'après-midi, le canton du Valais a présenté son projet de protection des données, qui prévoit d'utiliser la révision de la LPD au niveau cantonal pour renforcer la CII. Dans son atelier, Ursula Uttinger a répondu aux questions et discuté des aspects relatifs à la transparence et à la tension entre autodétermination et obligation de participer. Elle a également expliqué ce qui est important dans une déclaration de consentement. Elle a insisté sur le fait qu'il devrait être volontaire et intervenir après une information transparente et adéquate, indispensable à toute levée du secret.

## Outils pratiques

Divers outils ont été élaborés dans le cadre du séminaire et de son suivi:

- Une liste de contrôle décrit les aspects qui doivent absolument figurer dans une déclaration de consentement CII.
- Une foire aux questions répond aux questions posées par les participants au séminaire.
- Une expertise réfléchit sur les effets de LACI et de la LPD actuelles sur la CII.

Tous ces outils sont disponibles sur le site Internet de la CII:

[www.cii.ch](http://www.cii.ch)

# Ancrer la CII dans la loi sur l'aide sociale

Une nouvelle loi sur l'aide sociale et la lutte contre la précarité est entrée en vigueur à Genève en 2025. Vincent Delorme, coordinateur CII, explique les incidences de cette loi sur la collaboration interinstitutionnelle.

Entretien mené par **Nathalie Mewes** membre du Bureau national de la CII pour l'aide sociale



**Vincent Delorme,**  
Coordinateur CII de Genève

## Quelles sont vos tâches en tant que coordinateur CII pour le canton de Genève?

**Vincent Delorme:** Je préside le comité de pilotage de la CII de Genève, qui se réunit mensuellement. Mon rôle consiste à assurer une coordination efficace entre les institutions et garantir les conditions nécessaires au développement du dispositif cantonal de la CII, qui est en cours.

## Une nouvelle loi sur l'aide sociale et la lutte contre la précarité est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2025. Comment cette réforme répond-elle aux enjeux actuels?

**VD:** Cette loi traduit une volonté de renforcer la collaboration interinstitutionnelle. La personne est au centre des préoccupations et nous cherchons à développer des collaborations pour répondre précisément à ses besoins. La loi encourage par exemple la formation et la reconversion professionnelle. Dans certaines situations, l'aide sociale pourra même soutenir un changement de métier, en cas de problème de santé ou autre. Elle permettra aussi de financer des mesures d'insertion ou des formations pour des personnes non inscrites à l'aide sociale et ne percevant pas de prestations financières. L'objectif est d'offrir une so-

lution adaptée le plus rapidement possible, pour éviter une dégradation de la situation. La nouvelle loi prévoit également des collaborations avec le milieu économique, notamment avec les entreprises publiques et privées, les organisations faitières, les associations professionnelles, les partenaires sociaux et les acteurs de l'insertion professionnelle. Ce programme s'appuiera sur le Service d'insertion professionnelle, actif depuis 2012 dans le dispositif de l'aide sociale, ainsi que sur l'agence de placement «trt», également spécialisée dans l'insertion professionnelle des bénéficiaires de l'aide sociale et dotée d'un vaste réseau d'entreprises partenaires.

## Comment envisage-t-on d'améliorer les contacts avec les employeurs?

**VD:** Il est souhaité que l'aide sociale développe son propre réseau de partenaires, afin de permettre à des personnes d'accéder à un stage, puis cas échéant à un emploi. L'idée est de créer des programmes d'insertion avec les entreprises, basés sur un partenariat public-privé. Par exemple, un programme appelé Manœuvre ta relève a été lancé dans le domaine du bâtiment avec l'Hospice général (l'institution genevoise d'action sociale), une entreprise du second marché de l'emploi («réalise»), un institut de formation et des employeurs du gros œuvre. L'aide sociale s'engage à identifier les personnes intéressées et correspondant aux



Membres de l'équipe de référents et du Comité de pilotage de la CII Genève

profils recherchés. L'institut de formation et l'entreprise du second marché de l'emploi s'assurent que les participants atteignent le niveau d'exigence requis par les employeurs, qui s'engagent ensuite à offrir un emploi aux participants qui conviennent.

## Donc, s'agit-il d'un programme fixe pour chaque personne?

**VD:** Chaque personne est mise en contact avec des employeurs différents pour les stages, en tenant compte de sa situation spécifique et des besoins des employeurs. La coordination, le dialogue et le suivi avec toutes les parties prenantes sont essentiels pour le succès de ce type de projet. L'objectif est de développer des programmes de ce type par branche d'activité ou par localisation. À Genève, certaines zones industrielles regroupent plusieurs employeurs de secteurs variés, ce qui pourrait susciter des intérêts.

## Peut-on dire que les représentants de l'économie réagissent favorablement à ces programmes?

**VD:** Lorsqu'on les a approchés, les employeurs du bâtiment ont d'abord exprimé des réticences à travailler avec des bénéficiaires de l'aide sociale, en raison d'expériences passées mitigées. Mais nous leur avons expliqué qu'ils devaient nous indiquer clairement leurs exigences et les compé-

«Nous avons également mis à disposition des employeurs un interlocuteur dédié.»

Vincent Delorme

tences attendues, et que nous nous engageons à répondre à leurs besoins en coachant et en formant les participants en amont, afin qu'ils atteignent le niveau d'exigence attendu. Nous avons également mis à leur disposition un interlocuteur dédié. À présent, nous en sommes à la quatrième classe et les employeurs sont satisfaits.

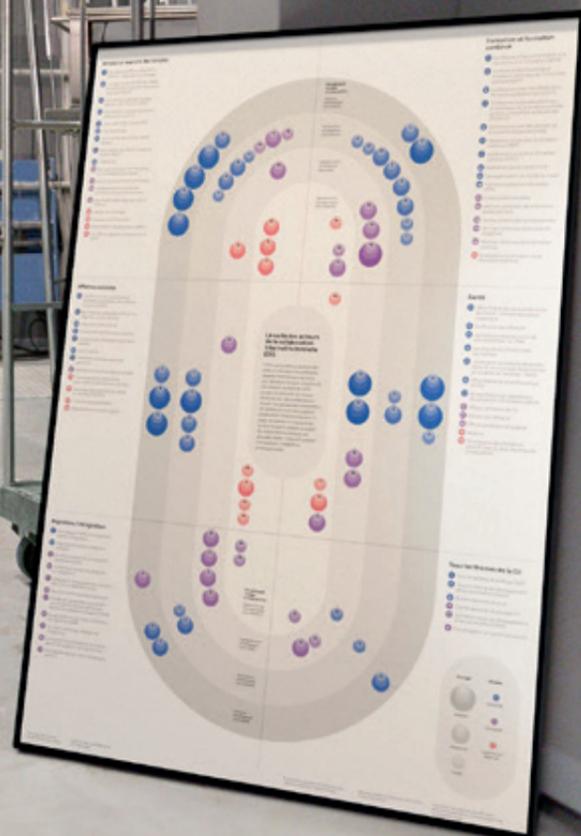
**Nathalie Mewes:** Merci beaucoup pour cet entretien.



## Communication

Nous fournissons des informations pertinentes et contribuons au développement de la CII.





# Outils en soutien à la communication

Le Bureau CII est la plaque tournante nationale de l'information et de la communication, et le centre de compétences au sujet de la collaboration. La carte des parties prenantes et le tableau des termes, deux instruments créés par le Bureau, améliorent la compréhension entre les institutions et avec les employeurs.

La CII propose une approche interdisciplinaire. Le champ des acteurs au niveau national, cantonal et communal est par conséquent très varié. La carte des parties prenantes offre une vue d'ensemble des groupes d'intérêts pertinents dans les cinq champs thématiques principaux de la CII. Les personnes concernées, les experts chargés de la mise en œuvre et les employeurs en sont au centre. Les réflexions et les actions dépendent de leur point de vue et de leurs besoins.

Le développement durable de la CII dépend de tous ses partenaires, qui définissent ensemble la direction à suivre et harmonisent les objectifs et les mesures. La carte des parties prenantes aide à classer les différents groupes d'intérêts, à discuter de leurs besoins et à développer des stratégies pour avancer ensemble. Elle ne prétend pas être exhaustive. Selon la perspective, la réalité peut être différente.

## Les mêmes termes, une signification différente

L'assurance-chômage, l'assurance-invalidité, l'aide sociale, le système éducatif ou la migration connaissent une multitude de mesures visant à soutenir les personnes dans leur intégration professionnelle et sociale.

Des termes identiques peuvent ici avoir des significations différentes. Inversement, des termes différents peuvent signifier des choses similaires ou identiques. Cela complique la communication entre les institutions partenaires de la CII et avec les employeurs. Afin de renforcer la compréhension commune, le Bureau national de la CII a rassemblé les notions et mesures pertinentes dans un tableau et les a expliquées à l'aide des bases légales de chaque institution partenaire CII.



# La CII sur LinkedIn – un succès

En 2023 – 2024, le Bureau national de la CII a continué à développer ses activités de communication et à améliorer la visibilité de la CII. Des communications ont notamment été publiées sur LinkedIn. Afin de publier des posts ciblés sur des thèmes actuels de la CII et de rendre celle-ci accessible à un public large, le bureau utilise les canaux des partenaires de la CII, tels que AC-Insights.

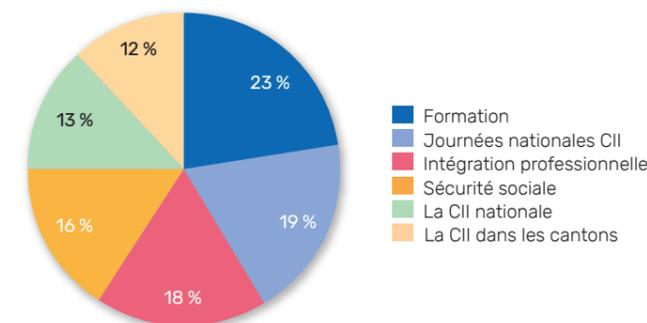
- 5513 impressions**: Avec 5513 impressions, la publication LinkedIn sur la carte des parties prenantes a obtenu la plus grande portée. La présentation informative a stimulé les interactions et animé la discussion (taux d'engagement: 17,9%).
- 20,4%**: Avec 20,4% de taux d'engagement, les publications sur les journées nationales de la CII sont nettement supérieures à la moyenne de un à cinq pourcent, ce qui indique un intérêt ciblé pour le colloque.
- 24,6%**: correspond au taux de clics pour la publication sur le séminaire sur la protection des données. Ce pic est largement supérieur à la moyenne du secteur (2 à 10%). La publication a pu capter les besoins du groupe cible.



L'analyse des publications de la CII sur LinkedIn montre des données de performance impressionnantes, notamment en ce qui concerne le taux de clics et d'engagement. Ces valeurs sont un indicateur clair d'une stratégie de communication bien orientée. Elles montrent que les publications de la CII atteignent efficacement le groupe cible.

# Nous pensons à partir du sujet!

En 2023 – 24, la plupart des publications du Bureau national de la CII reprenaient les thèmes centraux de la CII que sont la formation, l'intégration professionnelle et la sécurité sociale.



## L'infolettre de la CII retient l'intérêt

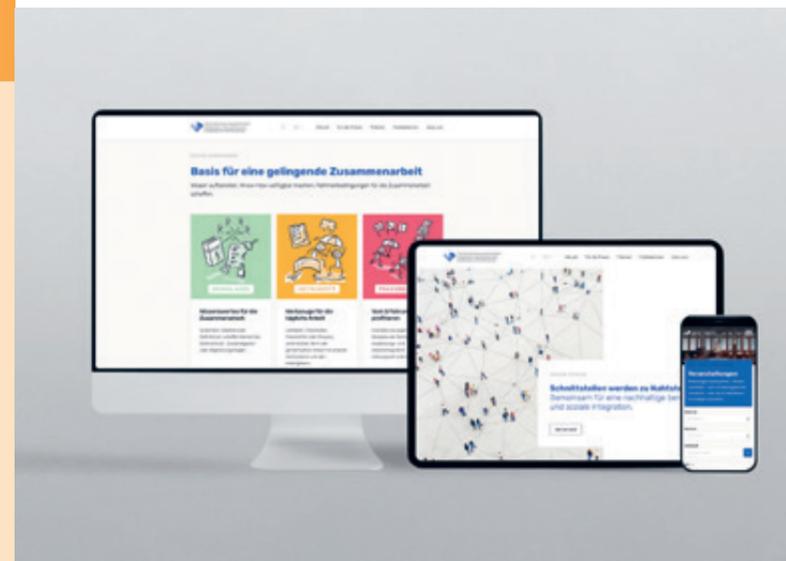
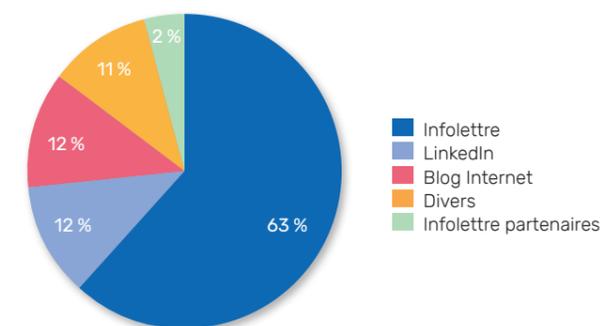
L'infolettre de la CII paraît quatre fois par an. Nous y présentons l'actualité de la CII nationale, ainsi que des projets, des études ou des bonnes pratiques pertinents pour la CII.

**57,8%** de personnes supplémentaires se sont abonnées à l'infolettre de la CII ces deux dernières années. Nous avons actuellement 430 abonnés.

**64,1%** est le taux moyen de réactivité. Il montre que les contenus des infolettres de la CII ont du succès auprès des destinataires. Cette valeur met en relation les clics avec le nombre de courriels ouverts. Un taux élevé signifie que l'infolettre de la CII suscite de l'intérêt et est lue.

## Canal de communication

L'infolettre de la CII est restée le canal de communication le plus utilisé en 2023 – 24, suivie de LinkedIn et des blogs sur le site Internet.



## Le site Internet – carte de visite et fenêtre sur le public

Plus de **2800** visiteurs différents par mois sur le site de la CII.

**15%** d'entre eux restent plus de 30 secondes sur le site. La durée moyenne de visite est de 141 secondes.

[www.cii.ch](http://www.cii.ch)

# Échanger des expériences et nouer des contacts

Ce colloque annuel permet aux coordina-teurs CII, aux membres des comités natio-naux CII et à d'autres personnes intéressées d'échanger leurs expériences et de nouer des contacts. Le nombre de participants a continuellement augmenté ces dernières années.

## Un regard tourné vers l'avenir

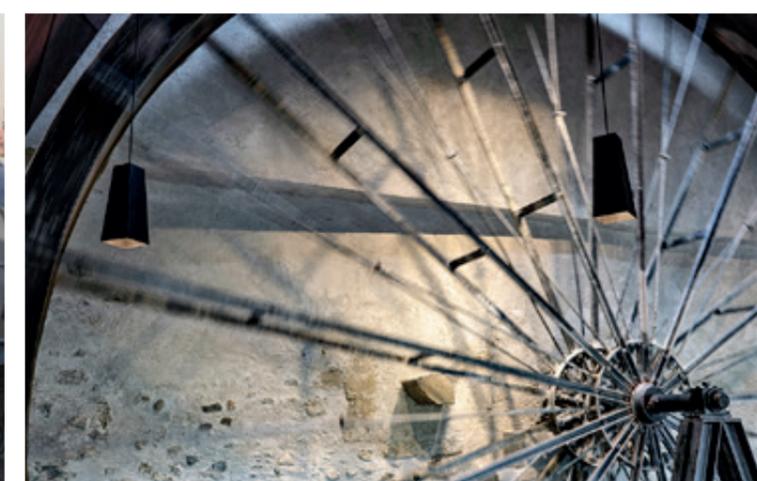
Les journées nationales CII 2023 à l'hôtel Kartause d'Ittingen ont proposé un programme varié: Daniel Wessner, directeur de l'Office de l'économie et du travail du canton de Thurgovie, a évoqué les difficultés des personnes à s'insérer sur le marché du travail malgré la pénurie de main-d'œuvre. La CII doit trouver des solutions pour améliorer leurs chances d'intégration. Le conseiller d'État, Walter Schönholzer, a invité les participants à identifier les forces de la CII et à développer continuellement la collaboration. Lors d'ateliers, les participants ont discuté de la manière dont la coordination peut être améliorée dans la promotion des compétences

de base ou dans la communication avec les em-ployeurs. L'orateur Joël Luc Cachelin a souligné que la numérisation marquera le monde du travail et modifiera les profils d'emploi. Les demandeurs d'emploi doivent être soutenus de manière encore plus ciblée à l'avenir.

## Transformer les intersections en traits d'union

Le canton hôte des journées nationales CII 2024 était Bâle-Ville. L'hôtel Teufelhof nous a offert le cadre adéquat. Les coordinateurs CII et de nom-breuses personnes intéressées ont profité de l'oc-casion pour rencontrer les membres des comités nationaux. Sous le titre «Les intersections de-viennent des points de jonction», l'interface entre le service public de l'emploi (SPE) et les autres partenaires de la CII était au centre des débats. Les intervenants l'ont abordé sous différents angles. À l'aide d'exemples concrets, ils ont montré comment la collaboration entre le SPE, l'aide sociale, l'assurance-invalidité et les autorités en charge de la migration et de la formation peut réussir. Les conclusions seront traitées dans les comités de la CII et dans le comité stratégique du SPE.

## Kartause Ittingen 2023



## Teufelhof Bâle 2024



### Impressum

**Publication**  
© 2025 CII nationale

**Éditeur**  
Office fédéral des assurances sociales OFAS  
Secrétariat d'État à la formation, à la recherche  
et à l'innovation SEFRI  
Secrétariat d'État à l'économie SECO  
Secrétariat d'État aux migrations SEM

**Rédaction:** Sabina Schmidlin,  
Carmen Schenk, Monika Tschumi,  
Nathalie Mewes, Dijana Tavra, Sarah Zuber,  
Thomas Fuhrmann, Mirjam Zbinden,  
Melania Rudin, Priska Widmer

**Lectorat:** Reto Kormann, Information et  
communication du SEM

**Traduction:** Services linguistiques  
de la Direction du travail SECO, du SEFRI,  
de l'OFAS, et du SEM

**Conception graphique:** Haller Artwork AG,  
Béatrice Haller

**Photos:** Hoffmannsbilder, Klaus Hoffmann

**Expédition:** Service d'administration  
Marché du travail et assurance-chômage

**Tirage:** 850 D/350 F

**Impression:** rubmedia AG

Informations:

 [www.cii.ch](http://www.cii.ch)



---

**Bureau national CII**

c/o Secrétariat d'État à l'économie SECO  
Holzikofenweg 36  
3003 Berne  
Tél. +41 58 484 97 30  
fachstelle@iiz.ch  
www.cii.ch