



Interinstitutionelle Zusammenarbeit  
Collaboration Interinstitutionnelle  
Collaborazione Interistituzionale

# Développement de la CII nationale

CII 3.0 - Plan de mise en œuvre de la décision d'institution du 29 mars 2017

Version 2.12  
Berne, le 18 décembre 2023



## Table des matières

---

|                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------|----|
| TABLE DES MATIÈRES.....                                      | 2  |
| LISTE DES ABRÉVIATIONS.....                                  | 3  |
| MANAGEMENT SUMMARY .....                                     | 4  |
| 1. INTRODUCTION.....                                         | 7  |
| 1.1 CONTEXTE.....                                            | 7  |
| 1.2 MANDAT DU PROJET ET OBJECTIFS .....                      | 7  |
| 1.3 COMPRÉHENSION ET DÉFINITION DE LA CII.....               | 8  |
| 2. STRUCTURE DES ORGANES.....                                | 10 |
| 2.1 COMITÉ NATIONAL DE PILOTAGE CII .....                    | 10 |
| 2.2 COMITÉ NATIONAL DE DÉVELOPPEMENT ET DE COORDINATION..... | 12 |
| 2.3 BUREAU NATIONAL DE LA CII .....                          | 13 |
| 2.4 GROUPES DE TRAVAIL .....                                 | 14 |
| 3. TRAITEMENT DES THÈMES DANS LA CII NATIONALE.....          | 15 |
| 3.1 DÉTERMINATION DES PRIORITÉS.....                         | 15 |
| 3.2 PROGRAMME DE TRAVAIL .....                               | 15 |
| 3.3 RECOMMANDATIONS .....                                    | 16 |
| 3.4 MONITORAGE.....                                          | 18 |
| 4. FINANCEMENT .....                                         | 18 |
| 5. RECOMMANDATIONS À L'ÉCHELON CANTONAL .....                | 19 |
| 6. COMMUNICATION.....                                        | 21 |
| 7. ÉVALUATION .....                                          | 21 |



## Liste des abréviations

---

|         |                                                                                  |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------|
| AOST    | Association des offices suisses du travail                                       |
| CDAS    | Conférence des directrices et directeurs cantonaux des affaires sociales         |
| CDC     | Comité de développement et de coordination                                       |
| CdC     | Conférence des gouvernements cantonaux                                           |
| CDEP    | Conférence des Chefs des Départements Cantonaux de l'Economie Publique           |
| CDI     | Conférence des délégués à l'intégration                                          |
| CDIP    | Conférence des Directrices et Directeurs de l'instruction publique               |
| CII     | Collaboration interinstitutionnelle                                              |
| COAI    | Conférence des offices AI                                                        |
| CP      | Comité de pilotage                                                               |
| CSFP    | Conférence suisse des offices de la formation professionnelle                    |
| CSIAS   | Conférence suisse des institutions d'action sociale                              |
| CS OPUC | Conférence suisse de l'orientation professionnelle, universitaire et de carrière |
| EPT     | Équivalent plein temps                                                           |
| OFAS    | Office fédéral des assurances sociales                                           |
| ORP     | Office régional de placement                                                     |
| SECO    | Secrétariat d'État à l'économie                                                  |
| SEFRI   | Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation              |
| SEM     | Secrétariat d'État aux migrations                                                |
| SUVA    | Caisse nationale d'assurance en cas d'accidents                                  |

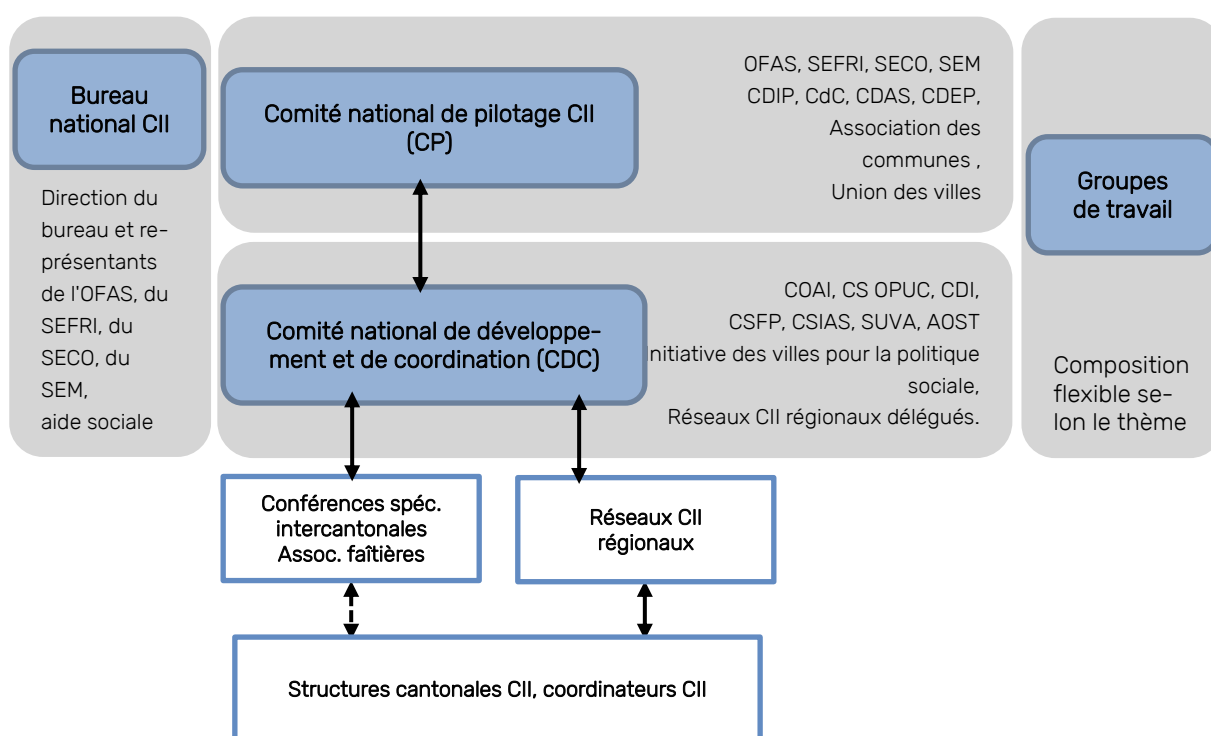


## Management Summary

### Contexte – structure des organes

Par la décision d'institution du 29 mars 2017<sup>1</sup>, le Département fédéral de l'intérieur (DFI), le Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche (DEFR) et le Département fédéral de justice et police (DFJP) se sont engagés à poursuivre le développement de la collaboration interinstitutionnelle et à aménager activement celle-ci. La décision d'institution a en outre défini les membres/représentations au sein des comités nationaux de la CII.

#### *Structure nationale des organes de la CII*



### Plan de mise en œuvre – objectifs et solutions

Le présent plan de mise en œuvre vise à renforcer le pilotage du processus ascendant et descendant (feed-back) dans les conférences intercantionales spécialisées, dans la pratique de l'exécution et entre les organes nationaux de la CII. Mettre en réseau les acteurs cantonaux de la CII et entretenir une culture de collaboration commune sont des facteurs de réussite essentiels. Le plan de mise en œuvre s'oriente autour des trois aspects suivants et propose des solutions pour atteindre les objectifs formulés.

<sup>1</sup> <https://www.iiz.ch/fr/a-propos-de-nous>



## 1. Améliorer la gouvernance → chapitres 2 et 5

| Objectifs                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Solutions                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Créer une compréhension commune et une définition de la CII au niveau national et cantonal.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                       | <p>La CII a pour objectif général d'une part d'améliorer les chances d'intégration des personnes dans le marché du travail primaire et d'autre part de coordonner de manière optimale les différents systèmes. Elle le fait à travers:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>la coordination ;</li> <li>la coopération ;</li> <li>la communication et l'information</li> <li>la simplification et la transparence des processus.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Clarifier les rôles et les tâches des organes nationaux de la CII.</li> <li>Accroître la transparence concernant les processus de décision.</li> <li>Améliorer les canaux d'information et de communication ainsi que les échanges entre les différents niveaux - national, cantonal et communal.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Le comité de pilotage (CP) veille au développement systématique et à l'aménagement actif de la CII au niveau stratégique.</li> <li>Le CDC est le comité d'experts technique de la CII nationale et s'engage pour le développement technique et opérationnel de la CII.</li> <li>Le bureau est la plaque tournante de l'information et de la communication et un centre de compétences pour les questions de coopération entre les systèmes et les institutions.</li> <li>Désormais, les groupes de travail permettent de clarifier les questions complexes ou les situations dans lesquelles l'intervention nécessaire concernant les thèmes de la CII n'est pas claire. Ils offrent la possibilité d'impliquer des acteurs de différents niveaux et de coordonner largement les solutions.</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Formuler des recommandations à l'adresse des cantons</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                              | <p>Les cantons ont un rôle central à jouer dans la mise en œuvre de la CII : ils créent le cadre nécessaire pour que la CII soit vécue et encouragée. Il leur est recommandé</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>d'intégrer également le domaine de la formation et de l'intégration dans les structures de la CII.</li> <li>d'installer des réseaux CII régionaux ou d'utiliser les réseaux existants et de déléguer un coordinateur par réseau au sein du CDC.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

## 2. Accroître l'efficacité du pilotage et du traitement des thèmes de la CII → chapitres 3 et 4

| Objectifs                                                                                                                   | Solutions                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Les organes nationaux veillent à la définition de priorités stratégiques.</li> </ul> | <p>Priorités en matière de contenu (cf. décision d'institution de 2017)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Professionnalisation de la coordination et de la collaboration et présentation d'exemples d'utilisation efficace des mesures.</li> <li>Renforcement de l'accès à la formation et de l'intégration sur le marché du travail pour les groupes cibles vulnérables des partenaires de la CII</li> </ul> |



| Objectifs                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Solutions                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sensibilisation et renforcement de la collaboration avec les acteurs centraux dans les domaines de la CII.</li> </ul>                                                                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La définition des priorités stratégiques se base sur les besoins de la pratique et sur des analyses et des études approfondies. Les directives politiques doivent être prises en compte. La définition des priorités stratégiques est axée sur le long terme et comprend des objectifs stratégiques et opérationnels.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le CP peut définir des champs d'action supplémentaires en s'appuyant sur un besoin d'action fondé, découlant d'études, de résultats de projets, d'analyses des besoins, etc.</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La CII se fait de manière prospective au niveau stratégique, les partenaires CII coordonnent leurs activités et se concertent.</li> </ul>                                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le programme de travail comprend des projets qui contribuent à la réalisation des objectifs généraux de la CII et qui s'orientent autour des priorités en matière de contenu.</li> </ul> |

### 3. Créer une proximité avec la pratique → chapitres 2.2 et 5

| Objectifs                                                                                                                                                                                                        | Solutions                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La collaboration entre les acteurs cantonaux et la CII nationale se fait d'égal à égal.</li> </ul>                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le CDC est complété par des coordinateurs CII, qui représentent chacun un réseau CII régional (voir à ce sujet le chapitre 5).</li> </ul>                                                                                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les défis, les questions et les préoccupations qui apparaissent dans la pratique de l'exécution sont repris sous une forme appropriée dans la CII nationale.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fonction de sismographe : les acteurs cantonaux de la CII discutent des défis dans leurs organes et veillent soit à les transmettre directement au CDC, soit à les lui relayer par l'intermédiaire du bureau national.</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le rôle des coordinateurs CII cantonaux doit être renforcé.</li> </ul>                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Il est recommandé aux cantons de définir un interlocuteur (coordinateur) correspondant au profil proposé au chapitre 5.</li> </ul>                                                                                                |

### Diffusion du plan de mise en œuvre

Une fois que le plan de mise en œuvre CII 3.0 aura été approuvé par le CP, il fera l'objet d'une communication sur le site internet et dans la lettre d'information de la CII nationale. Le plan de mise en œuvre est accessible au public.

Tous les partenaires CII sont invités à diffuser activement le plan de mise en œuvre dans leurs propres canaux de communication. Les membres des organes de la CII nationale peuvent présenter le plan aux cantons ou à d'autres parties prenantes de la CII.

La notoriété du plan de mise en œuvre doit contribuer à une collaboration profitable des personnes impliquées dans la CII à tous les niveaux.



# 1. Introduction

---

## 1.1 Contexte

### La décision d'institution comme fondement

Par la décision d'institution du 29 mars 2017<sup>2</sup>, le Département fédéral de l'intérieur (DFI), le Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche (DEFR) et le Département fédéral de justice et police (DFJP) se sont engagés à poursuivre le développement de la collaboration interinstitutionnelle et à aménager activement celle-ci.

La décision d'instauration a également permis de définir les membres du comité de pilotage national CII. Il a également été précisé quelles organisations seraient invitées à déléguer des membres au sein du comité national de développement et de coordination CII. Il a été établi que les partenaires CII mettraient ensemble à disposition les ressources nécessaires pour le bureau national CII. L'Office fédéral des assurances sociales (OFAS), le Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI), le Secrétariat d'État à l'économie (SECO) et le Secrétariat d'État aux migrations (SEM) ont mis en place à cet effet une direction permanente du Bureau national CII.

La complexité des thèmes, les enchevêtrements de contenus et les interdépendances dans la collaboration interinstitutionnelle augmentent. Le comité de pilotage de la CII nationale a donc donné mandat au bureau de la CII nationale d'élaborer un plan de mise en œuvre moderne et d'insuffler une nouvelle dynamique à la collaboration interinstitutionnelle.

### Concrétisation par un plan de mise en œuvre

Le présent plan de mise en œuvre découle de la décision d'institution du 29 mars 2017.

Il permet de concrétiser l'organisation et les processus de la CII. Les éléments qui ont fait leurs preuves sont conservés, développés ou renforcés et les structures de coopération sont mises en évidence. De plus, d'autres étapes de développement sont définies.

La structure nationale de la CII ne modifie en rien les compétences au niveau fédéral, cantonal et communal. La CII nationale n'a pas la compétence de donner des directives aux cantons et aux partenaires CII nationaux, mais elle peut émettre des recommandations.

## 1.2 Mandat du projet et objectifs

Le présent plan de mise en œuvre vise à renforcer le pilotage du processus ascendant et descendant (feed-back) dans les conférences intercantionales spécialisées, dans la pratique de l'exécution et entre les organes nationaux de la CII. Les structures et les processus de la CII nationale présentent, de par le système en place, une grande complexité. En raison de leurs mandats légaux, les différents partenaires de la CII ont parfois des objectifs, des intérêts et des cultures différents. Le développement s'oriente autour de trois aspects :

### 1) Améliorer la gouvernance

- Créer une compréhension commune et une définition de la CII au niveau national et cantonal.
- Clarifier les rôles et les tâches des organes nationaux de la CII.
- Accroître la transparence concernant les processus de décision.

---

<sup>2</sup> [www.iiz.ch/fr/a-propos-de-nous](http://www.iiz.ch/fr/a-propos-de-nous)



- Améliorer les canaux d'information et de communication ainsi que les échanges entre les différents niveaux – national, cantonal et communal.
- Formuler des recommandations à l'intention des cantons (cf. recommandation pour le niveau cantonal, point 7).

## **2) Pilotage et traitement plus efficaces des thèmes de la CII**

- La CII se fait de manière prospective au niveau stratégique, les partenaires CII coordonnent leurs activités et se concertent.
- Les organes nationaux veillent à la définition de priorités stratégiques.
- La définition des priorités stratégiques se base sur les besoins de la pratique et sur des analyses et des études approfondies. Les directives politiques doivent être prises en compte. La définition des priorités stratégiques est axée sur le long terme et comprend des objectifs stratégiques et opérationnels.

## **3) Créer une proximité avec la pratique**

- La collaboration entre les acteurs cantonaux et la CII nationale se fait d'égal à égal (cf. recommandation pour le niveau cantonal, chiffre 7).
- Le rôle des coordinateurs CII cantonaux doit être renforcé.
- Les défis, les questions et les préoccupations qui apparaissent dans la pratique sont repris sous une forme appropriée dans la CII nationale.
- Mettre en réseau les acteurs cantonaux de la CII et entretenir une culture de collaboration commune sont des facteurs de réussite essentiels.

# **1.3 Compréhension et définition de la CII**

## **Cadre**

Une compréhension commune de la collaboration interinstitutionnelle offre un cadre pour les demandes, les questions et les propositions de projets qui sont adressées à la CII nationale.

La "CII" est résumée comme suit sur la base de la définition de la décision d'institution :

La collaboration interinstitutionnelle (CII) implique la collaboration entre deux ou plusieurs institutions dans le domaine de la sécurité sociale, de l'intégration et de la formation (assurance-chômage, assurance-invalidité, aide sociale, formation professionnelle et intégration des étrangers).

Les objectifs généraux de la collaboration sont :

- d'améliorer les chances d'insertion des personnes sur le marché du travail primaire et
- de coordonner les différents systèmes de manière optimale.

La collaboration génère des gains d'efficacité, car les mesures et les offres des différentes institutions peuvent être utilisées de manière plus ciblée et plus efficace dans l'intérêt des personnes soutenues, les structures redondantes sont évitées et les ressources sont regroupées. La CII vient à l'appui des objectifs fixés par les différentes institutions, en particulier l'accès à la formation et l'insertion professionnelle.

La CII est une approche interdisciplinaire. En tenant compte des structures et des législations existantes, elle surmonte les frontières des systèmes par

- l'information réciproque;
- la coordination;
- la coopération;
- la communication;



- la simplification et la transparence des processus.

Cette compréhension de la CII peut se manifester différemment aux différents niveaux (opérationnel-stratégique, technico-stratégique, politico-stratégique), en ce sens que les accents sont mis différemment selon le niveau d'action.

Une culture de collaboration d'égal à égal est ici une condition essentielle pour que la CII devienne une attitude dans la pratique.

### **Acteurs**

Les horizons des acteurs de la CII sont très divers. Les acteurs se situent à différents niveaux politiques (national, cantonal et communal) et dans différents domaines thématiques (travail et marché du travail, formation initiale et continue, affaires sociales, santé, migration/intégration). Selon le niveau d'action, ils ont des tâches, des compétences et une marge de manœuvre différentes.

Les groupes cibles de chaque acteur de la CII, les spécialistes des organes d'exécution et les employeurs sont au cœur de la CII. Il convient de penser et d'agir en fonction de leur perspective et de leurs besoins.

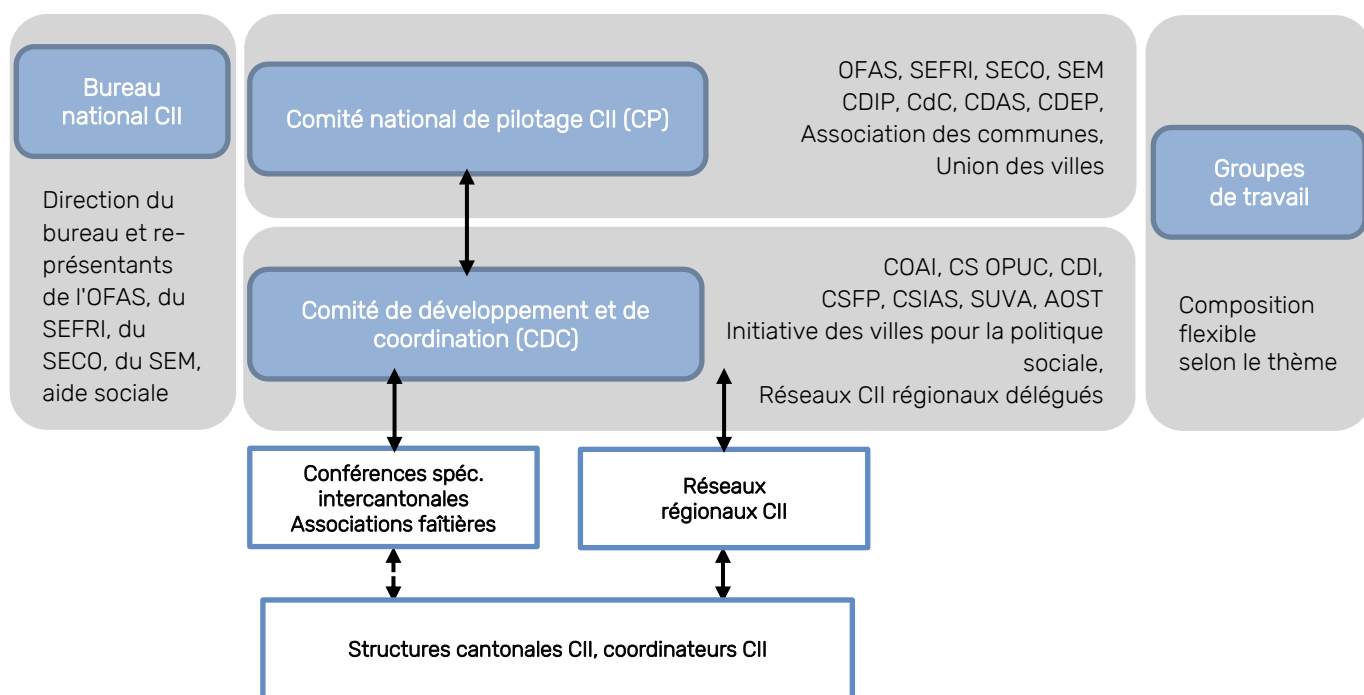


## 2. Structure des organes

Une organisation adaptée et des processus allégés doivent permettre de soutenir un aménagement actif de la collaboration interinstitutionnelle. L'organisation adaptée doit notamment contribuer à ce que

- les problèmes et les préoccupations en lien avec la CII parviennent à la CII nationale ;
- le flux d'informations et le feed-back entre la CII dans les cantons et la CII nationale fonctionnent;
- une culture de la collaboration se mette en place.

Les besoins des personnes concernées et des employeurs ainsi que l'utilité pour les spécialistes de la pratique sont toujours au centre des préoccupations. La CII cantonale sera davantage intégrée à la CII nationale que par le passé.



### 2.1 Comité national de pilotage CII

#### Rôle et tâches

Le comité national de pilotage CII (CP) veille au développement systématique et à l'organisation active de la CII au niveau stratégique, prend en compte les préoccupations de ses membres ou du CDC et peut formuler des recommandations à l'attention des acteurs de la CII. Le CP peut lancer des projets et mettre en place des groupes de travail pour traiter des questions et thèmes spécifiques.

Les membres du CP encouragent activement la coopération interinstitutionnelle. Ils s'informent mutuellement des activités et des préoccupations. Ils identifient ensemble les besoins d'action, coordonnent leurs activités et décident de la marche à suivre commune.

Les membres du CP s'engagent activement dans leurs organes, réseaux ou offices en faveur de thèmes qui favorisent la collaboration interinstitutionnelle.



Le CP procède comme suit dans l'accomplissement de ses tâches :

- *Définition des priorités* : le CP vérifie la définition des priorités de la CII nationale en termes de contenu et l'adapte si nécessaire.
- *Programme de travail* : à chaque changement de présidence, le CP adopte le programme de travail bisannuel de la CII nationale. Le CP intègre dans son programme de travail des projets qui contribuent à la réalisation des objectifs généraux de la CII. Il peut s'agir de projets CII ou de projets associés. Pour ce faire, le CP examine les propositions du CDC et peut s'appuyer sur des champs d'action actuels.
- *Recommandations* : le CP peut émettre des recommandations à l'attention des services concernés/compétents.
- *Monitoring* : le CP suit la mise en œuvre des recommandations et les travaux qui en découlent ainsi que celle des étapes des projets et leurs résultats.

### Collaboration avec d'autres organes

Pour prendre ses décisions, le CP s'appuie sur l'expertise technique des autres organes de la CII nationale.

Les demandes ou les requêtes au CP peuvent être soumises via le bureau. Elles se fondent sur la compréhension de la CII et ont un lien avec les objectifs généraux de la CII et contribuent à leur réalisation. En outre, le thème ou la problématique est largement diffusé (cantons, réseaux CII, associations, conférences, etc.).

- *CDC* : le CP prend en compte les appréciations du CDC dans ses décisions. Le CP peut adresser des demandes au CDC. Les demandes du CDC sont discutées au sein du CP et les éventuels travaux de suivi sont mis en route.
- *Bureau* : le bureau prépare les décisions du CP. En outre, la direction du bureau assure le transfert de connaissances entre le CP et le CDC.
- *Groupes de travail* : Le CP peut mandater des groupes de travail pour approfondir des questions ou mettre en œuvre des projets. En règle générale, les groupes de travail sont dirigés par les partenaires CII compétents. Ces derniers fournissent des informations sur l'avancement des travaux. Les membres du CP peuvent déléguer des représentants dans les groupes de travail. S'agissant des représentants issus de conférences spécialisées intercantionales, le membre correspondant du CDC est consulté.

### Composition et profil

Le CP regroupe des représentants du niveau fédéral (OFAS, SEFRI, SECO, SEM), du niveau cantonal (CDIP, CDAS, CDEP) et du niveau communal (Association des communes, Union des villes).

Les représentants au sein du CP disposent des compétences décisionnelles appropriées au sein de leurs institutions (échelon de la direction ou du secrétariat général)<sup>3</sup>. Sur le plan technique, ils peuvent en outre être accompagnés lors des séances par les représentants respectifs de leurs offices ou de l'aide sociale au sein du bureau.

Le président du comité national de développement et de coordination et la direction du bureau national participent aux réunions du CP sans droit de vote.

### Présidence et fréquence

---

<sup>3</sup> Cf. décision d'institution du 29 mars 2017, p. 1.



La présidence alterne tous les deux ans entre les quatre offices fédéraux concernés. Les réunions du CP ont lieu en général quatre fois par an. La dernière séance de l'année civile a lieu en même temps que celle du CDC.

## 2.2 Comité national de développement et de coordination

### Rôle et tâches

Le comité national de développement et de coordination (CDC) est le comité d'experts techniques de la CII nationale et donne des impulsions pour le développement de la CII.

Les membres du CDC assument activement leur rôle de multiplicateur et de lien entre la CII cantonale et nationale. Ils s'engagent, conformément aux objectifs fixés dans la décision d'institution, à développer la CII sur le plan technique et opérationnel.

Afin d'assurer le feed-back, les membres du CDC apportent d'une part des demandes de la part des cantons au CP. D'autre part, ils assurent la diffusion des résultats des études et des recommandations du CP dans les cantons. Les membres veillent à ce que les thèmes de la CII soient régulièrement mis à l'ordre du jour de leurs conférences et associations intercantionales spécialisées.

Le CDC examine les demandes et les thèmes et peut mettre en place des groupes de travail pour traiter des questions et des thèmes spécifiques ainsi que pour élaborer des propositions à l'intention du CP.

En ce qui concerne les tâches du comité de pilotage, le rôle du comité de développement et de coordination est le suivant :

- *Détermination des priorités* : le CDC peut soumettre au CP des propositions concernant la détermination des priorités sur la base des éléments apportés par les partenaires cantonaux de la CII.
- *Programme de travail* : le CDC donne au CP un feed-back et des propositions concernant le programme de travail et tient compte, lors de la consultation, des éléments apportés par les partenaires CII cantonaux. Le CDC soumet au CP des propositions de nouveaux projets ou de champs d'action en se basant sur les demandes des partenaires cantonaux de la CII.
- *Recommandations* : le CDC veille à la diffusion des recommandations existantes auprès des partenaires CII concernés. Le CDC soumet au CP des propositions de nouvelles recommandations en se basant sur les éléments apportés par les partenaires cantonaux de la CII.
- *Monitoring* : le CDC repère les éventuels besoins d'action concernant la mise en œuvre des recommandations ainsi que les travaux et projets qui en découlent et en informe le CP.

### Collaboration avec d'autres organes

Le CDC soutient le CP dans sa prise de décision, fait part des préoccupations des cantons et décide des points qu'il souhaite approfondir lui-même.

- *CP* : le CDC peut adresser des demandes au CP. Les demandes du CP sont discutées au sein du CDC et les éventuels travaux qui en découlent sont mis en route.
- *Bureau* : les membres du bureau peuvent, si nécessaire, faire valoir la position de leur domaine au sein du CDC. En outre, la direction du bureau assure le transfert de connaissances entre le CP et le CDC.
- *Groupes de travail* : le CDC peut mandater des groupes de travail pour approfondir des questions ou pour des projets. En règle générale, les groupes de travail sont dirigés par les partenaires CII compétents. Les membres du CDC peuvent déléguer des représentants dans les groupes de travail.



### Composition et profil

Le CDC est l'organe spécialisé interdisciplinaire de la CII nationale. Il se compose de représentants des conférences intercantionales spécialisées (COAI, CS OPUC, CDI, CSFP, CSIAS, politique sociale de l'Initiative des villes, AOST).

Par ailleurs, des coordinateurs CII complètent le CDC<sup>4</sup>. Ils représentent chacun un réseau CII régional. Les positions des membres du CDC s'appuient largement sur les expériences réalisées dans la pratique. Ils représentent des conférences spécialisées (p. ex. en tant que membre du comité directeur ou président de commission) et assurent la liaison et la communication avec leurs conférences spécialisées.

### Présidence et fréquence

La présidence du CNDC alterne tous les deux ans, comme pour le CNP. Le CNDC règle lui-même la présidence. Les années où la présidence du CNDC n'est pas analogue à celle du CNP, la suppléance du/de la président(e) doit provenir du même domaine que la présidence du CNP.

Les séances du CNDC ont lieu en général quatre fois par an. La dernière séance de l'année civile a lieu en même temps que celle du CNP.

## 2.3 Bureau national de la CII

### Rôle et tâches

Le bureau est une plaque tournante de l'information et de la communication au niveau national. Elle est le centre de compétences pour les questions de collaboration intersystèmes et interinstitutionnelle. Elle met à disposition toutes les connaissances relatives à la CII et encourage l'échange d'expériences entre les partenaires de la CII. Elle est la porte d'entrée pour toutes les demandes qui sont adressées à la CII nationale.

Le bureau se compose:

- de la direction;
- d'un membre de chacun des offices fédéraux concernés et de l'aide sociale.

### Collaboration avec d'autres organes

La direction du bureau gère et coordonne les affaires des organes nationaux de la CII. Avec les membres du bureau, elle est responsable de l'information, de la communication et de l'entretien des liens au sein du réseau. Elle est responsable de la préparation et du suivi des séances des organes nationaux de la CII.

Les membres du bureau s'engagent pour les thèmes de la CII dans le cadre de leurs offices. Ils assurent le flux d'informations entre leurs offices ou l'organisme responsable de l'aide sociale et le bureau.

Le bureau CII s'organise sur la base du manuel d'organisation.

- *CP* : la direction du bureau est responsable de la gestion du CP. Les membres du bureau préparent les décisions du CP.
- *CDC* : la direction du bureau est responsable de la gestion du CDC. Les membres du bureau peuvent, si nécessaire, faire valoir la position de leur domaine au sein du CDC.
- *Groupes de travail* : la direction ou les membres du bureau peuvent diriger des groupes de travail sur mandat du CP, y siéger, en assurer le secrétariat ou mandater des mandataires externes.

---

<sup>4</sup> Cf. à ce sujet les recommandations aux cantons, chiffre 7, point 3.



## Composition et profil

Les membres du bureau apportent chacun la perspective de leur domaine.

## Fréquence

La direction et les membres du bureau sont en contact régulier pour assurer les tâches qui sont confiées à ce dernier.

## 2.4 Groupes de travail

### Rôle et tâches

Les groupes de travail permettent de clarifier les questions complexes ou les situations dans lesquelles l'intervention nécessaire concernant les thèmes de la CII n'est pas claire. En outre, ils offrent la possibilité d'impliquer des acteurs de différents niveaux dans le traitement des questions et de coordonner ainsi largement les solutions.

Les groupes de travail peuvent travailler sur mandat du CP ou du CDC. Les compétences et les procédures sont définies lors de leur mise en place. Le mandat précise notamment le contexte et la problématique, l'objectif, les prestations et le processus, la composition, la communication et le financement. En outre, la direction et les besoins en personnel sont définis pour chaque groupe de travail.

La mise en place d'un groupe de travail a lieu pour une question spécifique, pour une thématique particulière ou en lien avec le lancement d'un projet. Les groupes de travail peuvent être créés pour une durée limitée ou pour une période plus longue. Les groupes de travail peuvent par exemple être des groupes d'accompagnement, des groupes de projet, des sounding boards ou des groupes de travail avec une méthode de travail agile.

*La structure des organes de la CII nationale comprend désormais des groupes de travail. Les groupes de travail CII se distinguent par leur forme dynamique (groupe central auquel d'autres spécialistes sont ponctuellement associés), par une durée de mise en place limitée et une intensité de travail élevée ou par leur approche innovante en termes de contenu. L'objectif est toujours de traiter une question ou une thématique de manière efficiente et flexible. Des groupes de travail peuvent être mis en place lorsqu'il est nécessaire de clarifier et d'approfondir un sujet, de se forger rapidement une opinion consolidée ou de trouver les premières propositions de solutions viables.*

### Collaboration avec d'autres organes

Les groupes de travail s'acquittent de leur tâche conformément à leur mandat.

- *CP et CDC* : le mandant des groupes de travail est le CP ou le CDC. Les résultats des groupes de travail sont soumis à l'organe qui a donné le mandat et celui-ci en prend connaissance. L'organe qui a donné le mandat identifie les éventuels besoins d'action. Le CP décide de la suite.
- *Bureau* : la direction ou les membres du bureau peuvent diriger des groupes de travail sur mandat du CP, y siéger, en assurer le secrétariat ou mandater des mandataires externes.

## Composition et profil

La composition, la durée et l'organisation du groupe de travail doivent être adaptées aux exigences en termes de contenu. La direction du groupe de travail est assurée par un partenaire CII intéressé et est donc décidée en fonction de la situation.

## Fréquence



La fréquence dépend des besoins du groupe de travail concerné ou du calendrier de traitement de la question dont il s'agit.

### 3. Traitement des thèmes dans la CII nationale

---

Les thèmes traités dans le cadre de la CII nationale sont fondés sur la compréhension de la CII, ont un lien avec les objectifs généraux de la CII – notamment améliorer les chances d'insertion des personnes sur le marché du travail et coordonner de manière optimale les différents systèmes entre eux – ou contribuent à leur réalisation. Les thèmes sont largement diffusés.

Afin que la collaboration entre les niveaux national et cantonal dans le cadre de la CII réussisse et que le transfert de connaissances fonctionne dans les deux sens, des priorités en termes de contenu ont d'une part été définies, donnant un cadre. D'autre part, la CII nationale fonctionne selon un programme de travail. Celui-ci s'appuie sur le cadre donné, les champs d'action qui en découlent et comprend des projets qui sont mis en œuvre et/ou accompagnés par la CII nationale.

#### 3.1 Détermination des priorités

Les trois contenus mis au premier plan dans la décision d'institution de 2017 sont les suivants :

- professionnalisation de la coordination et de la collaboration et mise en lumière d'exemples de mesures efficaces ayant été introduites au niveau des interfaces des mesures d'intégration – plus particulièrement au niveau de l'assurance-chômage et du service public de l'emploi, de l'aide sociale, de l'AI et de la migration;
- renforcement de l'intégration dans les programmes de formation et dans le marché du travail pour les groupes cibles vulnérables que sont les personnes bénéficiant de l'aide sociale, celles qui ont des problèmes de santé, les adultes peu qualifiés ainsi que les adolescents et jeunes adultes arrivés tardivement en Suisse, les personnes admises à titre provisoire et les réfugiés (compétences de base et diplôme professionnel);
- sensibilisation et renforcement de la collaboration entre les acteurs centraux dans le domaine de la santé et de la sécurité sociale.

La définition des priorités sert de cadre pour toutes les activités de la CII nationale.

#### 3.2 Programme de travail

Le CP développe un programme de travail à partir des priorités thématiques de la CII nationale définies dans la décision d'institution. Il peut en outre définir des champs d'action indicatifs, qui découlent des discussions au sein de la CII nationale. Ceux-ci donnent une orientation concrète aux travaux prévus.

Le programme de travail est, comme la page d'accueil [www.iiz.ch](http://www.iiz.ch), la carte de visite de la CII nationale. Il montre les thèmes et les projets sur lesquels la CII nationale travaille et comment elle continue à se développer.

Le programme de travail est valable pour deux ans et est adopté par le CP lors du changement de présidence. Le CDC est consulté lors de son élaboration et prend en compte des préoccupations des partenaires cantonaux de la CII.



Le CP intègre dans son programme de travail des projets qui contribuent à la réalisation des objectifs généraux de la CII. Cela garantit la visibilité des projets importants pour la collaboration interinstitutionnelle et permet un échange entre les acteurs impliqués.

Le CDC peut soumettre au CP des propositions de nouveaux projets ou des idées de projets en se basant sur les éléments apportés par les partenaires cantonaux de la CII.

Le programme de travail de la CII nationale fait la distinction entre les projets CII et les projets associés.

### **Projets CII**

Les projets CII se situent à l'intersection des compétences de plusieurs partenaires CII. Une concertation et une coordination étroites entre les partenaires de la CII sont très importantes.

Les projets CII sont financés et dirigés par un ou plusieurs partenaires CII. Les projets CII sont lancés par le CP sur la base d'une demande de projet. Pour chaque projet, il s'impose de déterminer qui est responsable de la direction du projet, quelles sont les ressources en personnel nécessaires et comment le financement est réglé. La décision de savoir quels partenaires CII participent au financement d'un projet et dans quelle mesure, ou qui dirige le projet, ne peut pas être prise par le CP. Cette décision est prise par les partenaires CII compétents – au sein de leurs organisations respectives – et communiquée dans le cadre du CP. La proposition de projet doit en outre mentionner la situation de départ et la problématique, l'objectif, les prestations et le processus, la composition du groupe de projet et la communication.

Les projets CII permettent d'élaborer des bases ou des instruments tels que des aides pratiques ou des guides. Les projets CII peuvent être des états des lieux ou des études, mais aussi des bonnes pratiques ou des mesures d'impact de la CII.

Le CDC et les structures cantonales de la CII sont associés de manière appropriée à l'élaboration du projet. Le CDC prend connaissance des étapes clés et discute, si nécessaire, du déroulement du projet. Le CP surveille les étapes et approuve les résultats du projet.

Le bureau CII communique de manière appropriée sur l'avancement et les résultats des projets CII. Les membres intéressés des organes de la CII diffusent les informations et peuvent susciter une discussion sur les résultats dans leurs cercles.

### **Projets associés**

Les projets associés sont pertinents pour les partenaires CII. Ils ont un caractère informatif dans le cadre de la CII.

Le CP décide de l'admission d'un projet en tant que projet associé en tenant compte de l'appréciation du CDC.

Les projets associés sont dirigés et financés par les partenaires compétents de la CII nationale, qui les mènent sous leur propre responsabilité.

## **3.3 Recommandations**

Comme la CII nationale n'a pas la compétence de donner des instructions aux partenaires CII nationaux et aux cantons, les recommandations à l'intention des partenaires CII concernés constituent un instrument important.

Les recommandations du CP s'appuient sur un besoin d'action fondé, qui découle notamment de résultats d'études ou de projets, d'analyses des besoins ou d'autres fondements, et qui contribue au développement de la CII.



Le CP, le CDC et le bureau assurent la diffusion des recommandations auprès des partenaires CII concernés.



### 3.4 Monitoring

Le CP et le CDC suivent la mise en œuvre des recommandations, les travaux qui en découlent et les résultats des projets. Le CDC identifie suffisamment tôt les éventuelles mesures à prendre, en collaboration avec les partenaires cantonaux de la CII, et en informe le CP.

Le monitoring peut déboucher sur de nouvelles recommandations, des projets ou des groupes de travail.

## 4. Financement

---

La décision d'institution du 29 mars 2017 mentionne ce qui suit :

- Les membres du CP, du CDC et du bureau national CII ne reçoivent pas d'indemnités de la part de la structure nationale CII pour leur participation aux organes CII nationaux. Cela est l'affaire des institutions partenaires concernées.
- L'OFAS, le SEFRI, le SECO et le SEM engagent conjointement une direction permanente du bureau national CII (direction du bureau) pour un 80 % d'ETP.
- Les projets CII doivent être financés par les partenaires CII. Ceux-ci mettent également à disposition les ressources en personnel nécessaires.

Le bureau dispose désormais d'un budget de fonctionnement financé à parts égales par les quatre offices fédéraux. Le budget est fixé pour quatre ans. Une fois par an, la direction du bureau informe le CP de l'utilisation des fonds.

Le budget de fonctionnement est notamment utilisé pour les dépenses suivantes :

- activités de communication de la CII nationale;
- organisation de colloques;
- dépenses pour des mandats dans le cadre de projets du bureau.



## 5. Recommandations à l'échelon cantonal

---

### Contexte

La plupart des cantons disposent de structures CII - généralement sous la forme d'un comité de pilotage et d'un coordinateur CII. Le comité de pilotage est la superstructure stratégique qui veille au pilotage de la CII et fixe les objectifs. Il est composé des directions des offices cantonaux impliqués dans la CII. Alors que l'office du travail, le service AI ou le service social sont représentés au sein des comités CII dans tous les cantons, les secteurs de la formation et de la migration en sont absents dans environ les deux tiers des cantons.

À l'échelon opérationnel, il existe dans tous les cantons une personne qui assume la fonction de coordinateur CII. Souvent, la CII ne fait pas partie de ses tâches principales, mais constitue une tâche supplémentaire (p. ex. pour un conseiller ORP). Les coordinateurs sont responsables d'un bureau ou d'une antenne de coordination dans environ la moitié des cantons. Dans près d'un tiers des cantons, il n'existe pas de structures CII différenciées aux niveaux stratégique et opérationnel.

### Rôle

Les cantons ont un rôle central à jouer dans la mise en œuvre de la CII : ils ont la possibilité de faire en sorte que la CII soit vécue et encouragée. Ils sont au plus près des problématiques et des défis concrets qui se présentent dans la collaboration et aux interfaces du système de sécurité sociale, de formation et d'intégration. Ils sont en contact direct avec les personnes et les employeurs concernés.

### Tâches

Dans le cadre de la collaboration entre la CII cantonale et la CII nationale, les cantons sont compétents pour :

- identifier les problèmes d'interface, les questions de compétence ou d'autres questions qui se posent dans la pratique et pour mener une réflexion à leur sujet,
- assurer le transfert de connaissances au sein du canton et entre les cantons.

#### 1) Plateforme des sismographes

Les cantons identifient les défis, les problématiques, les franges d'incertitude dans la collaboration concrète au moyen de structures et de mesures de CII appropriées (plateformes d'échange, échange d'expérience, réseaux, etc.) et dans le travail quotidien. Ils en discutent dans les comités et veillent soit à les transmettre directement au CDC, soit à les lui relayer par l'intermédiaire du bureau national. Il s'agit de questions, de problématiques ou de thèmes pour lesquels une solution nationale ou uniforme est judicieuse et souhaitable, ou qui ne peuvent pas être résolus au niveau cantonal.

#### 2) Transfert de connaissances au sein des cantons, aux conférences intercantionales spécialisées et aux personnes impliquées au niveau national

Les cantons veillent à établir des structures CII appropriées ou utilisent celles qui existent pour permettre et assurer le transfert de connaissances au sein du canton ou aux conférences intercantionales spécialisées /associations faïtières (en particulier AOST, CSFP, COAI, CSIAS, CDI, CS OPUC) et avec le bureau national. Pour cela, ils définissent idéalement un service de contact ou un coordinateur, dont le profil est le suivant.

La personne/le service de contact



- a accès à tous les partenaires CII du canton et est ainsi le point de contact pour les questions ou les demandes cantonales concernant la CII,
- est, de par sa fonction, en mesure d'acquérir une vue d'ensemble des questions et défis qui se présentent dans la collaboration interinstitutionnelle,
- fait partie du comité de pilotage cantonal CII,
- a la légitimité pour apporter des demandes à la CII nationale et assurer le transfert de connaissances entre les niveaux national, cantonal et communal,
- est l'interlocuteur du bureau national CII et entretient des contacts avec lui ainsi qu'avec les autres cantons (p. ex. sous la forme de réseaux régionaux).

Les membres des comités de pilotage cantonaux de la CII sont en règle générale également membres des conférences intercantionales spécialisées ou associations faitières correspondantes (p. ex. AOST, CSFP, COAI, CDI, CS OPUC). Les questions et défis tout autour de la CII peuvent être apportés dans ce cadre afin d'examiner leur signification supracantonale et de recommander leur traitement au niveau intercantonal ou national.

Il est en outre recommandé aux cantons d'intégrer également le domaine de la formation et de l'intégration dans les structures de la CII.

### *3) Réseaux CII régionaux et siège au CDC*

Il est recommandé aux cantons d'installer des réseaux CII régionaux ou d'utiliser les réseaux existants.

Les cantons délèguent un coordinateur CII par réseau CII. Ceux-ci siègent au CDC. Ils ont pour mission d'assurer le transfert de connaissances entre les niveaux national et cantonal et de consolider les demandes au sein du réseau avant qu'elles ne soient portées au niveau national.

### *4) Collaboration au sein de groupes de travail*

Afin d'obtenir une plus-value maximale pour la pratique, les cantons participent à des groupes de travail.

## **Relais dans la structure nationale**

Le relais au sein de la structure nationale a lieu à travers les canaux et processus suivants:

- Le **service de contact/l'interlocuteur** entretient des échanges avec le bureau national. Les journées nationales CII offrent la possibilité de réfléchir ensemble à de bonnes pratiques, aux résultats des projets et aux recommandations du comité national de pilotage.
- Le fait qu'un coordinateur CII par réseau CII **siège au sein du CDC** permet de renforcer la rétroaction ainsi que le flux d'informations et le transfert de connaissances réciproques.
- Les **conférences intercantionales spécialisées/associations faitières** sont invitées à aborder régulièrement la CII afin que leurs membres apportent les questions et défis identifiés au sein des cantons, réfléchissent aux résultats et recommandations provenant de la CII nationale et puissent discuter des résultats des projets. Elles veillent en outre à leur multiplication et à leur mise en œuvre dans les cantons.

Elles sont invitées à veiller à ce que les thèmes de la CII qui sont d'importance nationale ou qui nécessitent une solution nationale parviennent au bureau national, soit par l'intermédiaire d'un membre du CDC, soit directement. Elles définissent, en accord avec le membre du CDC concerné, des représentants appropriés qui siègent dans les groupes de travail.



## 6. Communication

---

Une fois que le plan de mise en œuvre CII 3.0 aura été approuvé par le CP, il fera l'objet d'une communication sur le site internet et dans la lettre d'information de la CII nationale. Le plan de mise en œuvre est accessible au public.

Tous les partenaires CII sont invités à diffuser activement le plan de mise en œuvre dans leurs propres canaux de communication. Les membres des comités de la CII nationale peuvent présenter le plan aux cantons ou aux autres parties prenantes de la CII.

La notoriété du plan de mise en œuvre doit contribuer à une collaboration profitable des personnes impliquées dans la CII à tous les niveaux.

## 7. Évaluation

---

Ce plan de mise en œuvre s'applique à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2024. Au terme de trois ans, le CP commandera une évaluation. Les acteurs concernés peuvent s'exprimer sur le développement de la CII nationale et faire part de leurs avis et expériences.

Le CP décidera des éventuelles adaptations en concertation avec le CDC fin 2027.