



Interinstitutionelle Zusammenarbeit
Collaboration Interinstitutionnelle
Collaborazione Interistituzionale



Comment la CII est-elle organisée
et ancrée dans les cantons ?

Inventaire des structures et des projets CII cantonaux

Impressum

Auteur

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

Titre

Comment la CII est-elle organisée et an-
crée dans les cantons ?
Inventaire des structures et des projets CII
cantonaux

Impression

Rapport électronique

Droits d'auteur

©CII nationale

Berne, mai 2025



Table des matières

Liste des abréviations.....	III
L'essentiel en bref.....	V
1. Introduction.....	1
2. Comment la CII est-elle présente dans les cantons ?.....	4
2.1 Systèmes partenaires CII impliqués.....	4
2.2 Niveau politico-stratégique.....	5
2.2.1 Pilotage.....	6
2.2.2 La CII dans les cantons.....	7
2.2.3 Aperçu de la conception politico-stratégique de la CII dans les cantons.....	8
2.3 Niveau opérationnel-stratégique.....	15
2.3.1 Collaboration indépendante du cas.....	15
2.3.2 Positionnement des coordinateurs CII.....	16
2.3.3 Aperçu de la conception opérationnelle et stratégique de la CII dans les cantons.....	17
2.4 Collaboration au cas par cas.....	20
2.4.1 Critères d'accès et processus de notification.....	21
2.4.2 Processus de clarification et d'accompagnement.....	23
2.4.3 Statistique des cas.....	24
2.5 Conclusions.....	25
3. Les projets de coordination CII dans les cantons.....	27
3.1 Projets de coordination entre l'AC et l'AS.....	28
3.1.1 Inscription de bénéficiaires de l'AS auprès de l'ORP en tant que non bénéficiaires de prestations.....	28
3.1.2 Définition de l'aptitude au placement et de l'employabilité.....	29
3.1.3 Service de conseil relatif au marché du travail par les ORP à l'attention des bénéficiaires de l'AS.....	29
3.1.4 Attribution et financement de MMT à l'intention des demandeurs d'emploi selon la LSE.....	29
3.1.5 Passage à l'AS après l'arrivée en fin de droits à l'AC.....	30
3.1.6 Offres de conseil des services sociaux destinées aux demandeurs d'emploi.....	30
3.2 Projets de coordination entre l'AI et l'AC.....	32
3.2.1 Placement de personnes présentant des problèmes physiques ou psychiques et implication de l'AI.....	33
3.2.2 Coordination de la gestion des cas et mesures pendant l'intervention précoce et après la demande AI.....	33
3.3 Projets de coordination entre l'AI et les PC.....	34
3.4 Projets de coordination entre l'AC et la migration.....	36
3.4.1 Annonce des réfugiés reconnus, des personnes admises à titre provisoire en quête d'emploi et des personnes à protéger.....	36
3.4.2 Orientation, placement et MMT pour migrants en quête d'emploi.....	36
3.5 Projets de coordination entre l'AI et l'AS.....	37
3.6 Projets de coordination du domaine de la formation avec d'autres partenaires CII.....	39
3.6.1 Conseil et accompagnement au moment de la transition I.....	39



3.6.2 Offres de l'orientation professionnelle pour les adultes	40
3.6.3 Certification professionnelle pour adultes – coûts indirects de la formation.....	40
3.6.4 Promotion des compétences de base - coûts directs de formation	41
3.7 Projets de coordination à thème transversal.....	43
3.7.1 Contacts avec les employeurs et acquisition de postes	43
3.7.2 Aperçu des mesures et des lacunes de l'offre	43
3.7.3 Échange de données et protection des données.....	44
3.8 Conclusions.....	46
4. Bibliographie	47



Liste des abréviations

AC	Assurance-chômage
ACE	Arrêté du Conseil d'État
AI	Assurance-invalidité
AIZ	Centre d'intégration au travail (Arbeitsintegrationszentrum)
AS	Aide sociale
AVS	Assurance vieillesse et survivants
AWA	Office de l'économie et du travail
BIZ	Office cantonal d'orientation (Berufsinformationszentrum)
CCh	Caisse de chômage
CDAS	Conférence des directrices et directeurs cantonaux des affaires sociales
CDEP	Conférence des chefs des départements cantonaux de l'économie publique
CII	Collaboration interinstitutionnelle
CM FP	Case management Formation professionnelle
CMS	Centres médico-sociaux
CNDC	Comité national de développement et de coordination
CNP	Comité national de pilotage
CP	Conseiller/ère en personnel
CSIAS	Conférence suisse des institutions d'action sociale
DE	Demandeur d'emploi
DIP	Département de l'instruction publique
IFA	Indemnisation des frais d'administration
LACI	Loi sur l'assurance-chômage
LAI	Loi sur l'assurance-invalidité
LAMal	Loi fédérale sur l'assurance-maladie
LEI	Loi fédérale sur les étrangers et l'intégration
LFCo	Loi fédérale sur la formation continue
LMMT	Services de logistique des mesures relatives au marché du travail
LPGA	Loi sur la partie générale des assurances sociales
LPP	Loi sur la prévoyance professionnelle



MMT	Mesures du marché du travail
OCIAMT	Office cantonal de l'industrie, des arts et métiers et du travail
OFAS	Office fédéral des assurances sociales
OFS	Office fédéral de la statistique
OIE	Ordonnance sur l'intégration des étrangers
OPUC	Orientation professionnelle, universitaire et de carrière
ORP	Offices régionaux de placement
Pa	Personnes admises à titre provisoire
PC	Prestations complémentaires
PCU	Point de contact unique
R	Réfugiés
SEM	Secrétariat d'État aux migrations
SPD	Service psychologique scolaire
SPE	Service public de l'emploi
WAS	Office de l'économie, du travail et des assurances sociales du canton de Lucerne
ZBA	Centre pour les offres transitoires



L'essentiel en bref

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

1^{re} partie : structures CII cantonales

Les cantons endossent un rôle capital dans la mise en œuvre de la CII. Ils veillent à ce qu'elle soit vécue et encouragée dans les services administratifs et les organes d'exécution concernés. En ce qui concerne la mise en œuvre de la CII 3.0 et du processus de rétroaction entre la CII cantonale et nationale, ils sont responsables du transfert de connaissances au sein des cantons et entre eux. Grâce à des structures et à des mesures appropriées, ils identifient les défis et les problématiques de la collaboration et peuvent les intégrer dans la CII nationale.

Intégrer la formation et la migration dans la CII

Ces dernières années, une tendance s'est dessinée dans les cantons pour aligner la composition des systèmes partenaires participant à la CII sur celle de la CII nationale. Dans le cadre du concept de mise en œuvre CII 3.0, il est recommandé d'intégrer les domaines de la formation et de l'intégration dans les structures de la CII, ce qui est déjà réalisé dans une bonne moitié des cantons.

Ancrage politico-stratégique

Dans la plupart des cantons, il existe un ancrage politico-stratégique de la CII sous la forme de comités de pilotage ainsi que d'arrêtés du Conseil d'État ou de conventions-cadres. Ces éléments fournissent le cadre normatif et politique indispensable à une mise en œuvre efficace. La tâche principale du niveau de pilotage consiste à définir l'orientation stratégique. L'intégration durable dans le travail et la formation est l'objectif principal. Une planification stratégique comprenant des décisions visant à atteindre les objectifs à long terme et pouvant faire l'objet d'un contrôle régulier fait défaut dans la plupart des cantons. La manière dont les structures existantes seront utilisées pour établir une culture CII reste également floue.

Mise en œuvre opérationnelle et stratégique

Le niveau opérationnel et stratégique de la collaboration indépendante des cas peut être développé dans de nombreux cantons. Il joue un rôle important dans la mise en œuvre de la CII et fait le lien entre le niveau stratégique et le travail concret sur les cas. Dans environ 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 correspondant. De tels cadres d'échange favorisent la coopération entre des institutions indépendantes et relient les décisions politiques à la mise en œuvre opérationnelle. Dans près de la moitié des cantons, il n'existe pas d'échanges institutionnalisés de ce type.

Tous les cantons disposent d'un coordinateur ou d'une coordinatrice CII. Toutefois, leur positionnement est différent, ce qui entraîne des répercussions sur la fonction, la légitimité et les ressources disponibles. Dans neuf cantons, ils sont organisés en tant que bureau autonome avec les ressources correspondantes. Dans les autres cantons, ils travaillent au sein d'une institution partenaire, le rôle de coordinateur CII consistant en une tâche supplémentaire.



Collaboration au cas par cas

La collaboration interinstitutionnelle vise à améliorer les chances d'intégration des personnes en situation complexe en utilisant les offres de manière plus efficace. Les cantons suivent des approches différentes en matière de collaboration au cas par cas : environ la moitié travaille dans le cadre des structures ordinaires avec des conventions fixes, l'autre moitié met en place des équipes de cas interdisciplinaires et se base sur le concept du *case management* (gestion des cas). Pour déterminer lequel des deux modèles est le plus efficace, des recherches approfondies sont nécessaires, en tenant compte également des indicateurs de résultats. Là n'était toutefois pas l'objectif de l'état des lieux.

Partie 2 : projets de coordination cantonaux

La collaboration interinstitutionnelle est mise en œuvre en premier lieu dans les cantons. Les collaborateurs des institutions partenaires de la CII (AC, AI, Aide sociale, autorités chargées de la formation et de la migration) sont en contact direct avec les personnes concernées et les employeurs. Ils sont proches des questions et des défis de la coopération quotidienne. Les logiques institutionnelles sont toujours aussi fortes. Souvent, les intérêts et les objectifs ne s'accordent pas de manière optimale. Pour résoudre les défis qui en découlent dans la pratique, le niveau politique ou stratégique supérieur est souvent nécessaire. Comme le montrent les nombreux projets et programmes, les cantons sont prêts à aborder les questions urgentes de coordination et à trouver des solutions pragmatiques.

Les coordinateurs CII ont signalé 47 projets d'interfaces dans le cadre de l'enquête¹. Il existe au moins un projet dans presque tous les cantons. Bien que les partenaires de la CII collaborent activement au niveau des interfaces, les projets ne se déroulent pas toujours sous le « label CII ». Si toutes les activités interinstitutionnelles étaient placées sous ce label, la visibilité et l'acceptation de la CII s'en trouveraient accrues.

La plupart des projets et des réalisations présentés dans ce rapport sont des coopérations durables. C'est à l'interface entre l'AC et l'aide sociale (AS) que les cantons coordonnent le plus souvent leur collaboration. Les questions à résoudre y sont nombreuses, ce qui se reflète dans les nombreux projets. Différents projets ont également été mentionnés entre le secteur de l'éducation et les partenaires CII. La répartition de ces projets entre les cantons est toutefois variable. Dans certains cantons, la collaboration est plus active, dans d'autres moins. Le nombre de projets de coordination entre l'AC et la migration ou entre l'AI et l'AS est encore faible.

Bien que dans la pratique cantonale, on collabore activement à différentes interfaces, des questions et des défis restent en suspens et doivent être clarifiés à un niveau supérieur :

- Lacune entre la fin de l'obligation d'avancer les prestations de l'AC et le premier versement de la rente AI.
- Besoin d'une idée innovante et de bases pour des fonds de financement communs.
- Absence de cadre juridique permettant d'optimiser le flux d'informations et, par conséquent, la gestion des cas.

¹ Les projets mentionnés dans le rapport ne sont pas exhaustifs. Il est tout à fait possible qu'il existe dans les cantons d'autres projets de coordination ou conventions de collaboration qui n'ont pas été mentionnés par les coordinateurs dans l'état des lieux.



1. Introduction

La collaboration interinstitutionnelle (CII), telle que nous la connaissons aujourd'hui, existe depuis 2011. Les premières propositions pour une CII sont venues des cantons. La Conférence des chefs des départements cantonaux de l'économie publique (CDEP) et celle des directrices et directeurs cantonaux des affaires sociales (CDAS) ont rédigé des recommandations dans ce sens. Elles ont entre autres proposé la création de bureaux de coordination CII dans les cantons. Leur objectif était de promouvoir la collaboration dans le système de sécurité sociale avec les institutions concernées dans les cantons². La plupart des cantons disposent aujourd'hui d'un tel centre ou d'un tel interlocuteur. En outre, la plupart des cantons a depuis lors mis en place et développé des structures de collaboration interinstitutionnelle. Lors de l'aménagement des structures cantonales de la CII, tant les conditions-cadres liées à la situation que l'importance accordée à la CII jouent un rôle. Les structures et l'ancrage de la CII varient en conséquence d'un canton à l'autre.

La collaboration interinstitutionnelle concerne la collaboration entre deux ou plusieurs institutions relevant des domaines de la sécurité sociale, de l'intégration et de la formation. La CII consiste en une approche interdisciplinaire. Elle a pour objectif premier d'améliorer les chances d'intégration des personnes dans la formation et le travail ainsi que de coordonner de manière optimale les différents systèmes. En tenant compte des structures et des législations existantes, elle surmonte les frontières des systèmes grâce aux aspects suivants :

- Coordination (des prestations et des systèmes)
- Coopération (entre institutions et professionnels)
- Communication (vers l'intérieur et l'extérieur)
- Amélioration et allègement des processus

Cette conception de la CII peut se manifester différemment aux divers niveaux d'action (opérationnel-stratégique, technico-stratégique, politico-stratégique), selon les priorités fixées. Les CII cantonales se basent en général sur cette définition, mais peuvent mettre l'accent sur certains aspects de manière différente lors de la réalisation.

Afin d'obtenir une vue d'ensemble de la mise en œuvre dans les cantons, la CII nationale mène à intervalles réguliers une enquête auprès des coordinateurs CII cantonaux. Cette synthèse offre aux cantons une base d'orientation leur permettant de réfléchir à leurs propres structures CII et de les développer à partir d'exemples de bonnes pratiques. Le présent aperçu se base sur un état des lieux en 2023. Des informations ont été récoltées sur les aspects suivants :

- Comment les structures cantonales de la CII sont-elles organisées ?
- Comment la CII est-elle ancrée dans le canton (p. ex. bases légales) ?
- Quels sont les objectifs poursuivis et quelles sont les tâches assumées par la CII ?
- Y a-t-il des critères permettant de déterminer si un cas est un cas CII ?
- Des projets en cours traitent-ils des aspects de la CII ou sont-ils pertinents pour la CII ?

² Cf. recommandations de la CDEP et de la CDAS concernant la promotion de la collaboration interinstitutionnelle (CII).



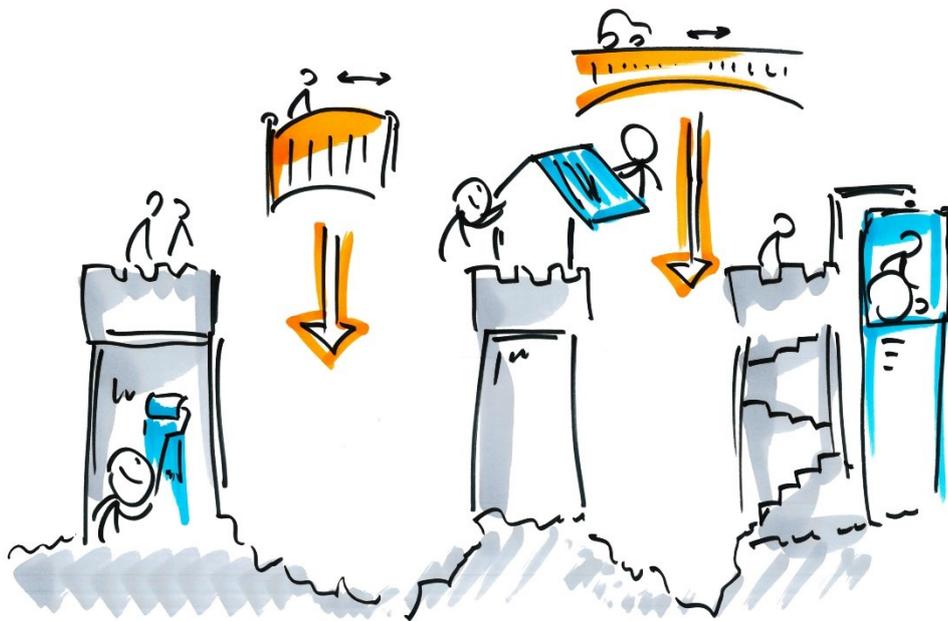
Une fois les premières évaluations disponibles, les coordinateurs CII ont pu faire parvenir un retour à ce sujet durant l'été 2024. Celles-ci ont été prises en compte dans les évaluations ultérieures.

Structure du rapport

Le rapport est divisé en deux parties. La première partie traite de l'aménagement des structures cantonales en matière de CII. Le dernier chapitre de la première partie met en outre en lumière la collaboration au cas par cas dans la pratique cantonale respective. La deuxième partie du rapport est consacrée aux projets de coordination mis en place par les cantons afin d'améliorer la collaboration entre les institutions partenaires de la CII. Les sous-chapitres sont structurés de manière thématique en fonction des interfaces pertinentes pour la CII entre deux ou plusieurs partenaires CII.



1^{re} partie : structures CII cantonales



Les différents systèmes sont améliorés. Toutefois, ce qu'il faut, c'est une meilleure collaboration.



2. Comment la CII est-elle présente dans les cantons ?

L'assurance-invalidité (AI) et l'assurance-chômage (AC) sont des assurances sociales obligatoires. L'AS incombe aux cantons. La formation professionnelle est une tâche commune de la Confédération, des cantons et des organisations du monde du travail, régie par la loi sur la formation professionnelle. Le droit d'asile et des étrangers est défini par la loi fédérale correspondante. Les différents cadres juridiques et politiques, associés aux différentes logiques des institutions impliquées et à des appartenances professionnelles hétérogènes ayant chacune leurs propres compétences clés, posent des exigences élevées à la coopération interinstitutionnelle (Nadai et al. 2015). La mise en place de structures CII aide à relever ce défi complexe. Ces dernières créent le cadre formel pour les processus de concertation et de négociation mutuels sur les objectifs, les compétences, les comportements, etc., afin de créer une base solide pour la collaboration inter-organisationnelle (Bühlmann & Wimmer 2007).

Le présent chapitre traite de l'aménagement des structures cantonales de la CII. La qualité et l'étendue de l'ancrage de la CII dans les cantons se mesurent d'une part à l'organisation de la CII aux trois niveaux d'interaction (politique-stratégique, opérationnel-stratégique, technique-stratégique). D'autre part, le nombre de systèmes partenaires impliqués dans la CII fournit des indications sur la portée et l'importance de celle-ci.

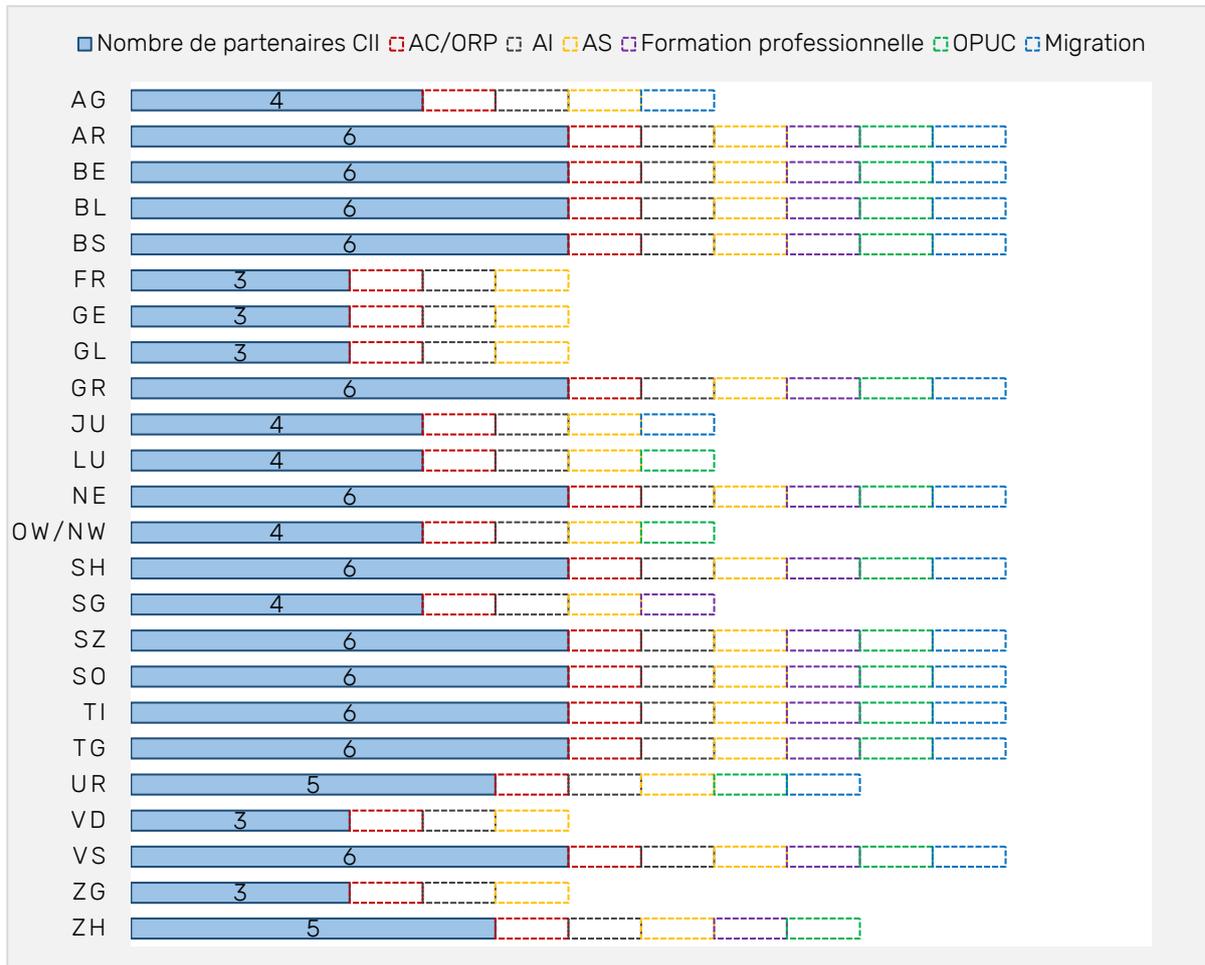
2.1 Systèmes partenaires CII impliqués

Ces dernières années, une tendance s'est dessinée dans les cantons pour aligner la composition des systèmes partenaires participant à la CII sur celle de la CII nationale. Pendant longtemps, dans la plupart des cantons, seules les trois institutions du système de sécurité sociale (AC, AI, AS) participaient à la CII. Et c'est encore partiellement le cas aujourd'hui, notamment dans cinq cantons (FR, GE, GL, VD et ZG ; cf. figure 1). Les autres cantons ont élargi la composition aux domaines de l'éducation et de la migration. Dans six cantons, outre les deux assurances sociales et l'AS, soit le domaine de la migration (AG, JU), soit le domaine de la formation – soit la formation professionnelle (SG, ZH), soit l'orientation professionnelle, universitaire et de carrière (LU, OW/NW, UR, ZH) – font partie de la CII. Dans 12 cantons (AR, BE, BL, BS, GR, NE, SH, SZ, SO, TI, TG, VS), la composition de la CII correspond à celle de la CII nationale avec les trois institutions de sécurité sociale, le domaine de la formation et le domaine de la migration. D'autres partenaires, tels que la SUVA (GR, SG, VS), l'Union des arts et métiers (SG, SO), la Société des médecins (SG) ou la prévoyance professionnelle (SG), sont impliqués dans certains cantons.

Il est recommandé aux cantons qui ne l'ont pas encore fait d'intégrer les domaines de la formation et de l'intégration aux structures de la CII dans le cadre du développement de la CII nationale (CII 3.0). Différents cantons ont suivi cette recommandation. Ainsi, le canton de Genève ouvrira par exemple la CII à d'autres domaines au cours des prochaines années (formation, intégration des étrangers, prestations complémentaires PC, prestations au sens de la LAMal, etc.). L'extension de la CII à ces domaines doit permettre de développer et de valoriser les efforts d'intégration professionnelle. Dans le canton de Vaud, des efforts sont en cours pour intensifier la collaboration avec le département de la formation concernant la formation de base et l'employabilité.



Figure 1 : Composition de la CII cantonale par institution partenaire



Source : enquête auprès des coordinateurs CII cantonaux 2023

Exemple de lecture : dans le canton de Berne, six institutions participent à la CII (barre bleue). Il s'agit de (barres en pointillés) : AC/ORP, AI, AS, formation professionnelle, orientation professionnelle, universitaire et de carrière (OPUC) et migration.

2.2 Niveau politico-stratégique

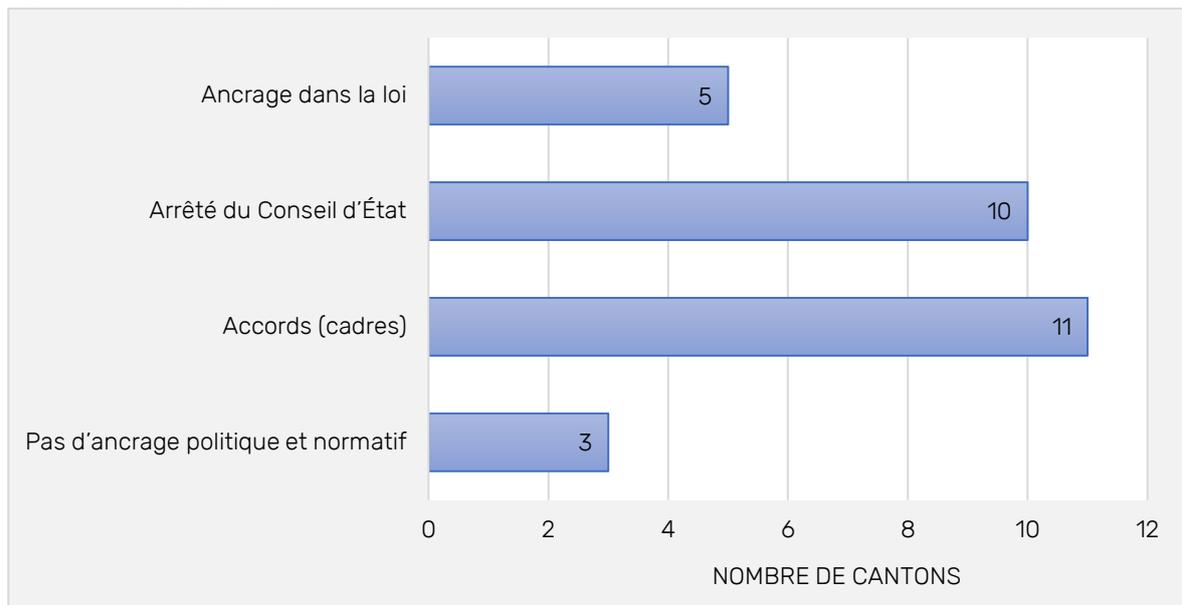
L'ancrage de la CII dans la législation cantonale (p. ex. loi sur le marché du travail) ou par un arrêté du Conseil d'État (ACE) confère à la CII une légitimité normative ainsi qu'un cadre politique et stratégique supérieur. Les ACE consultés fixent généralement les conditions-cadres des structures de la CII, les objectifs stratégiques ou l'allocation des ressources. Comme le montre l'enquête menée auprès des coordinateurs cantonaux, la CII est surtout ancrée dans la loi en Suisse romande. Dans les quatre cantons en question, la CII est inscrite dans la loi cantonale sur l'emploi et le marché du travail (FR, VS), dans la loi sur le marché du travail (BE) ou dans la loi sur le chômage (GE). La CII fait en outre partie intégrante de la loi sur l'aide sociale dans les cantons de FR, GE et VS. En Argovie, l'intégration sur le marché du travail représente l'un des objectifs de la planification sociale, ce qui confère à la « Kooperation Arbeitsmarkt » (littéralement : coopération sur le marché du travail) un engagement politique fort.

Dans dix cantons, un ACE règle la collaboration interinstitutionnelle, l'adoption de l'ACE remontant dans certains cantons à plus de dix ans. Les cantons de GR, SO et ZH ont déterminé, en même temps que l'ACE, les détails des structures et de la collaboration dans un concept CII. Neuf cantons



règlent la collaboration entre les institutions concernées par des conventions. Il s'agit d'accords administratifs ou d'accords-cadres, de conventions de prestations ou d'accords interdépartementaux entre les institutions partenaires. Les accords définissent les objectifs, les responsabilités, la forme de coopération, les questions de ressources et l'échange de données. Les cantons de BS, GL, JU et VD ont jusqu'à présent renoncé à un ancrage politique et normatif de la CII sous la forme d'un ACE, d'une convention-cadre ou dans la législation. Mais ces cantons ne restent pas pour autant oisifs : Bâle-Ville connaît différents accords de coopération, généralement conclus entre deux institutions partenaires de la CII dans le cadre de différents projets. Quant au Jura, il élabore actuellement des conventions de collaboration entre l'Office régional de placement (ORP) et les autres partenaires de la CII. Ce document a pour objectif de régler les aspects juridiques et procéduraux afin de faciliter l'échange d'informations avec les institutions partenaires de la CII. Le canton de Fribourg entend pour sa part clarifier et faciliter la coopération bilatérale entre l'office AI et les services sociaux régionaux grâce à une nouvelle convention de collaboration.

Figure 2 : Ancrage politique et normatif de la CII



Source : enquête menée auprès des coordinateurs CII cantonaux 2023

2.2.1 Pilotage

Un coup d'œil sur la composition des structures cantonales de la CII montre qu'à l'exception du canton d'Appenzell Rhodes-Extérieures, du Tessin et de Vaud, tous les cantons ont un comité de pilotage³. En règle générale, les directions des institutions partenaires de la CII y sont représentées. Le canton de Soleure dispose en outre d'un groupe de pilotage CII au sein duquel sont représentés le Conseil d'État du canton, l'association des communes soleuroises (*Verband Solothurner Einwohnergemeinden*) et l'économie, qui représentent l'organe de décision formel. La plupart des coordinateurs CII indiquent que la tâche principale du niveau de pilotage est de définir les objectifs et l'orientation stratégique de la CII, ainsi que de prioriser et d'approuver les projets. Alors que l'objectif général d'une intégration durable dans le travail et la formation est largement clair, la plupart des cantons ne disposent pas d'une stratégie explicitement formulée, qui engloberait l'ensemble des

³ Certains cantons utilisent également les expressions « groupe de pilotage » ou « comité de direction » pour désigner un « comité de pilotage ».



décisions prises pour atteindre les objectifs à plus long terme (Königswieser et al. 2001) et qui pourrait être régulièrement révisée. Il s'agit également de définir ensemble les principaux défis auxquels la CII cantonale entend répondre à l'avenir en tant que réseau (Bühlmann & Wimmer 2007).

Les approches stratégiques concernant le sens et le but de la CII se trouvent en partie dans les conventions CII cantonales ou dans les concepts CII. Certains cantons ont en outre défini d'autres objectifs stratégiques en plus de l'objectif général d'intégration au travail et à la formation. Les objectifs évoqués sont les suivants :

- Prévenir le chômage de longue durée
- Réduire les doublons et exploiter le potentiel de synergie
- Coordonner les offres d'insertion et d'intégration
- Garantir l'échange d'informations et le transfert de connaissances
- Rendre la collaboration efficace et effective

Pour que les processus de changement dans le domaine stratégique et structurel connaissent le succès, ils doivent être intégrés dans la culture d'une organisation. La réalité réside uniquement dans ce qui est vécu. L'établissement d'une culture de la collaboration est une condition essentielle pour que des institutions autonomes puissent agir ensemble au quotidien et pour que la collaboration interinstitutionnelle aboutisse (Bühlmann & Wimmer 2007). Si la culture est difficile à évaluer dans le cadre d'une enquête, les chapitres suivants fournissent néanmoins quelques indications sur la manière dont la CII est vécue et sur son degré d'ancrage. Il convient de mentionner en particulier les cantons de TG et du VS, où les institutions partenaires participant à la CII se sont dotées d'une charte commune.

2.2.2 La CII dans les cantons

Plusieurs cantons ont examiné et développé leurs structures CII récemment ou prévoient de le faire. Les exemples suivants, mentionnés par les coordinateurs CII lors de l'enquête, montrent dans quelle direction les cantons développent la CII et où ils fixent leurs priorités.

Quatre ans après l'introduction de sa « coopération sur le marché du travail » dans son exploitation régulière, le canton d'**Argovie** se concentre aujourd'hui sur les unités de CII supplémentaires encore nécessaires.

Le canton de **Bâle-Campagne** entend développer et renforcer la CII dans le cadre des projets en cours ces prochaines années.

Depuis peu, le canton de **Genève** a également ancré la CII dans la loi sur l'aide sociale et la lutte contre la précarité (LASLP), entraînant des modifications dans d'autres lois concernées.

En 2020, le groupe de pilotage CII du canton des **Grisons** a décidé de revoir l'organisation de la CII. Un groupe spécialisé fait désormais office de lien entre les niveaux stratégique et opérationnel. Il doit faire avancer les décisions de manière efficace.

Le canton de **Lucerne** entend repositionner le bureau de coordination CII. À l'avenir, il devrait se consacrer davantage à des thèmes stratégiques.

Dans le cadre de la mise en œuvre de sa stratégie d'intégration professionnelle, le canton de **Neuchâtel** a entamé en 2019 une réforme institutionnelle visant à refondre son système de soutien aux demandeurs d'emploi. Des procédures de coordination et des responsabilités systématiquement définies constituent le cadre d'orientation et garantissent une collaboration efficace et ciblée de toutes les institutions impliquées.



Le canton de **Schaffhouse** examine actuellement la structure des comités de la CII. Le canton de **Saint-Gall** réorganise lui aussi ses structures CII afin de mieux cibler et de rendre plus efficace le traitement des thèmes CII et de pouvoir identifier et adapter les évolutions du marché et de la législation. En outre, un bureau CII doit être mis en place en tant que centre de compétences et « point de contact unique (PCU) » pour les questions stratégiques liées à la CII.

En 2020, le Conseil d'État du canton de **Soleure** a décidé de réformer la structure de la CII. Il en est résulté le modèle d'intégration globale (« Integrale Integrationsmodell »), qui considère l'intégration comme une tâche transversale nécessitant une coordination. En outre, un bureau CII a été créé en tant que nouvelle unité organisationnelle.

En 2022, le comité de pilotage du canton de **Thurgovie** a décidé d'adapter les structures de la CII aux conditions actuelles. Ces structures sont désormais complétées par des groupes de travail et des groupes spécialisés. L'échange d'informations et de connaissances ainsi que l'entretien coordonné des réseaux doivent être davantage encouragés et optimisés.

Dans le canton du **Tessin**, il n'existe pas encore d'organisation officielle de la CII. Des efforts sont toutefois en cours pour développer la CII dans le cadre d'une logique d'organisation flexible. L'objectif est de sensibiliser à la coopération interinstitutionnelle et, le cas échéant, de la formaliser sous l'égide de la CII.

Le canton du **Valais** souhaite étendre la CII à un cercle plus large d'institutions partenaires (deuxième cercle). Les institutions partenaires du deuxième cercle contribuent indirectement à la réussite de l'intégration et fournissent des prestations pour la CII au sens large. Il s'agit de les sensibiliser davantage à la CII, d'exploiter les synergies et de renforcer leur engagement afin de continuer à promouvoir la CII.

2.2.3 Aperçu de la conception politico-stratégique de la CII dans les cantons

Le tableau suivant donne un aperçu de la manière dont la CII est organisée dans les cantons au niveau politico-stratégique. Quatre dimensions ont été prises en compte :

1. Ancrage politique
2. Pilotage
3. Objectifs stratégiques
4. Développement de la CII



Tableau 1 : Conception politico-stratégique de la CII dans les cantons

Canton	Ancrage politique	Pilotage	Objectifs stratégiques	Développement de la CII
AG	L'insertion sur le marché du travail est l'un des objectifs de la planification sociale du canton d'Argovie. https://www.kooperation-arbeitsmarkt.ch/de/home	Groupe de pilotage stratégique chargé de la coopération sur le marché du travail ; composé de la direction de l'office de l'économie et du travail (Amt für Wirtschaft und Arbeit, AWA) et de l'office AI ainsi que des coordinateurs de la coopération sur le marché du travail.	Insérer les demandeurs d'emploi sur le marché du travail, indépendamment de l'assurance sociale à laquelle ils sont inscrits. Les employeurs sont conseillés rapidement, sans qu'ils se butent à la bureaucratie	Quatre ans après la mise sur pied du groupe, le canton se concentre aujourd'hui sur les unités de CII supplémentaires qu'il nécessite.
AR	Non disponible	Il n'existe pas de structures CII formalisées dans le canton d'Argovie.		Les différents protagonistes de la CII examinent actuellement s'il est nécessaire de mettre en place des structures CII réglementées ou un réseau CII.
BE	La CII est prévue par la loi sur le marché du travail et par l'ordonnance sur le marché du travail. https://www.weu.be.ch/fr/start/dienstleistungen/interinstitutionelle-zusammenarbeit.html	Les délégués des partenaires CII concernés sont représentés dans le groupe de pilotage (cf. illustration 1). Ils définissent le mandat de la CII, la stratégie commune et les axes prioritaires et lancent, approuvent priorisent et accompagnent les projets.	La CII vise à accroître la portée des différentes institutions en coordonnant efficacement les interfaces. La CII favorise, pour les personnes dont l'intégration se révèle difficile pour plusieurs raisons, l'insertion dans une formation ou sur le marché du travail.	Le groupe de pilotage définit une stratégie commune tous les quatre ans.
BL	Arrêté du conseil d'État du 11 décembre 2001.	Un comité de pilotage définit l'orientation stratégique de la CII. Il coordonne les projets des partenaires CII concernés ou, si nécessaire, lance de nouveaux projets ou conçoit des solutions communes.	Les offres et les mesures des partenaires de la CII sont harmonisées, et l'intégration dans la formation et le marché du travail est encouragée.	La CII devrait être mise au point et renforcée au cours des prochaines années dans le cadre des projets en cours ou en suspens.
BS	Pas disponible.	Les chefs des partenaires CII concernés sont représentés dans le comité national de pilotage. Ils mandatent un groupe de coordination dirigé par le coordinateur CII cantonal. Ce dernier siège au comité de pilotage.	La CII améliore les chances d'insertion des personnes sur le marché du travail primaire en coordonnant de manière optimale les différents systèmes, en favorisant une utilisation efficace des offres existantes et en comblant des lacunes. L'objectif est mis en œuvre par des coopérations opérationnelles entre deux ou plusieurs institutions, harmonisées par un groupe de coordination.	
FR	La CII est fixée par la loi sur l'emploi et le marché du travail (LEMT) et par la loi sur l'aide sociale (LASoc), qui est actuellement soumise à une procédure de consultation. Depuis 2002, la CII est en outre mentionnée dans	Le comité de pilotage est composé d'un représentant de chacun des cinq partenaires CII, désigné par le Conseil d'État. Le coordinateur CII fait également partie du comité national de pilotage.	La CII cantonale constitue une stratégie commune des offices régionaux de placement (ORP), de l'office AI et des services sociaux régionaux. Elle a pour objectif d'éviter le chômage de longue durée et de	Une nouvelle convention de collaboration doit clarifier et faciliter la coopération bilatérale entre l'office AI et les services sociaux régionaux.



Canton	Ancrage politique	Pilotage	Objectifs stratégiques	Développement de la CII
	différents arrêtés du Conseil d'État. https://www.fr.ch/de/gsd/iiz		permettre la réinsertion sur le marché du travail.	
GE	Loi en matière de chômage (LMC), art. 61 ; loi sur l'aide sociale et la lutte contre la précarité (LASLP),	Le comité de pilotage est composé de six membres responsables représentant les trois principaux partenaires CII concernés (cf. illustration 1). L'adjoint de direction de l'office de l'action, de l'insertion et de l'intégration sociales (OAIS) le préside. Il exerce également la fonction de coordinateur cantonal CII. Le comité de pilotage se réunit une fois par mois pour définir et ajuster la stratégie du dispositif cantonal CII.	Favoriser l'insertion dans le monde du travail à l'aide d'un accompagnement ciblé et de mesures spécifiques et adaptées à la personne.	Depuis 2022, une réorganisation de la CII cantonale est en cours afin de valoriser et de poursuivre les efforts entrepris dans le cadre de la réinsertion professionnelle. Au cours des prochaines années, le dispositif cantonal de la CII va s'ouvrir à de nouveaux domaines (formation, intégration des migrants, prestations complémentaires prestations LAMal, etc.).
GL	La convention sur la collaboration interinstitutionnelle entre les trois institutions cantonales AVS/AI, Social et AC de janvier 2012 en constitue la base. Collaboration interinstitutionnelle (CII) – canton de Glaris Collaboration interinstitutionnelle (CII) Assurances sociales de Glaris (svgl.ch)	Niveau stratégique avec la direction du département du Conseil d'État et les directions d'office correspondantes. Les chefs issus des trois domaines concernés, le placement (ORP), l'assurance-invalidité et les services sociaux, sont représentés dans le comité de pilotage. La CII est une stratégie commune visant une collaboration coordonnée, efficace et ciblée des parties contractantes.	Les trois institutions doivent définir et mettre en œuvre des mesures efficaces et équilibrées pour l'exécution. La réinsertion efficace sur le marché du travail doit permettre de réduire les coûts des systèmes de sécurité sociale.	Réflexion sur l'organisation existante, adaptation et précision dans le cadre des possibilités financières.
GR	Les bases légales de la CII des Grisons se fondent sur un arrêté du Conseil d'État de mai 2023 et un concept CII élaboré en 2023. Collaboration interinstitutionnelle (CII) (gr.ch)	Les chefs des partenaires concernés sont représentés dans le comité de pilotage (voir illustration 1).	<ul style="list-style-type: none"> – Maintenir l'administration aussi efficace que possible et réduire les temps d'attente – Éviter les chevauchements – Élaborer ensemble la meilleure solution pour le client – Prévenir le chômage de longue durée 	
JU	La CII n'est pas dotée d'une hiérarchie reconnue ou d'un organigramme représentant formellement celle-ci. Elle ne se fonde pas sur des bases légales ou réglementaires qui clarifieraient les rôles, les tâches et les marges de manœuvre des collaborateurs. Loi cantonale sur les demandeurs d'emploi jurassiens (LMDE), art. 24.	Un comité de pilotage, soutenu par un coordinateur issu des partenaires CII concernés, définit l'orientation stratégique et coordonne les mesures d'insertion. Il est composé des chefs des quatre institutions partenaires de la CII.	La CII du canton du Jura est une stratégie commune des ORP, des offices AI, des services sociaux régionaux et de l'Association jurassienne d'accueil des migrants, qui a pour objectif de prévenir le chômage de longue durée et de contribuer à la réinsertion professionnelle.	Élaboration de conventions de collaboration entre l'ORP et les autres partenaires CII. Celles-ci doivent fixer les aspects juridiques et procéduraux et faciliter l'échange d'informations avec les partenaires CII.
LU	Accord datant de 2009 entre le service de l'économie et du travail, l'office AI, le groupement d'intérêt public pour l'aide	Un groupe de direction décide des objectifs de la CII et définit la stratégie. Il définit les structures organisationnelles, attribue les	Insertion coordonnée sur le marché du travail primaire.	Repositionnement du bureau de coordination CII. À l'avenir, il devra se consacrer davantage à des thèmes stratégiques. En



Canton	Ancrage politique	Pilotage	Objectifs stratégiques	Développement de la CII
	sociale institutionnelle (Zweckverband für institutionelle Sozialhilfe) et la promotion de la santé. Collaboration interinstitutionnelle (CII) - canton de Lucerne	ressources financières et humaines, et est responsable du contrôle de gestion.		outre, on examine comment les spécialistes en intégration de l'AI et des ORP pourront collaborer de manière encore plus étroite et structurée.
NE	Un arrêté du Conseil d'État définit le mandat et la structure de la CII.	Un comité de pilotage réunit les directions des offices d'insertion professionnelle (formation et emploi). Il a pour mission d'identifier les problèmes et les potentielles synergies, de lancer et d'accompagner des projets et d'organiser des mesures de formation, d'information et de sensibilisation.	La collaboration entre les institutions concernées favorise la réinsertion sociale et professionnelle.	Dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie d'intégration professionnelle, une réforme institutionnelle a été lancée en 2019 afin de réorganiser le système d'aide aux demandeurs d'emploi. En principe, chaque institution se concentre sur ses compétences professionnelles et s'oriente dans sa collaboration vers les processus de concertation et les responsabilités de rôle définis de manière systémique.
OW/NW	Arrêté du Conseil d'État	Les cantons d'Obwald et de Nidwald dirigent ensemble un comité de pilotage dans lequel sont représentés les chefs des quatre partenaires CII.	La CII doit favoriser la collaboration concrète entre les institutions (cas individuels), assurer le transfert de connaissances et l'échange mutuel.	
SH	Il existe des accords (de prestations) entre certaines institutions, mais pas de véritables bases sur lesquelles reposerait la CII. https://www.iiz-sh.ch/	Comité de pilotage dans lequel sont représentés les chefs de service des institutions partenaires de la CII. Des représentants issus d'autres domaines sont invités en fonction des thèmes abordés.	<ul style="list-style-type: none"> - Partage et échange de connaissances - Mobilisation de potentiels de synergie et élaboration de processus communs - Garantie d'une bonne coopération à l'échelle des cas - Organisation de tables rondes avec d'autres acteurs de la CII - Augmentation de la transparence et de la flexibilité des offres 	2024 Révision de la structure des organes (niveau stratégique, opérationnel et cas).
SG	Arrêté du Conseil d'État de 2002. Accord-cadre entre l'office de l'économie et du travail (Amt für Wirtschaft und Arbeit, AWA), l'AI, la SUVA et la conférence de l'aide sociale (Konferenz der Sozialhilfe, KOS). Collaboration interinstitutionnelle (CII) sg.ch	Le comité de coordination CII est composé des partenaires de la convention. Il définit les processus visant à assurer l'efficacité de la CII et la communication interne et externe, clarifie les questions ouvertes, initie des mesures d'amélioration, garantit l'échange d'informations et est responsable du controlling.	La CII est une stratégie commune pour une collaboration active et ciblée des organisations partenaires. Elle encourage l'intégration professionnelle durable des personnes atteintes dans leur santé et leur vie personnelle et apporte un soutien professionnel aux employeurs et aux personnes concernées.	Mise à jour de la structure de la CII avec les objectifs suivants : traitement ciblé et efficace des thèmes de la CII, optimisation du réseau, identification des évolutions du marché et de la législation et adaptation à celles-ci, représentation d'un centre de compétences et PCU pour les questions stratégiques de la CII.
SZ	Un accord administratif régit la CII entre les partenaires de l'accord. Il se fonde sur les dispositions correspondantes prévues par la loi sur l'assurance-chômage (art. 85f ; 92 al. 7) et de	Le groupe de pilotage CII assume des fonctions stratégiques dans la mise en œuvre de la CII. Il est composé des chefs des offices et des institutions partenaires de la CII.	La CII augmente les chances de (ré)insertion professionnelle au travers d'une collaboration coordonnée entre différentes institutions, et notamment grâce à un échange d'information à large échelle, à	



Canton	Ancrage politique	Pilotage	Objectifs stratégiques	Développement de la CII
	la loi sur l'assurance-invalidité (art. 3a, al. 2 ; 68bis) ainsi que par la loi cantonale sur l'aide sociale (§§6, 11). Collaboration interinstitutionnelle (CII) - canton de Schwyz (DE)		des concertations menées le plus tôt possible et à une planification et prise d'action coordonnées.	
SO	La décision du Conseil d'État prise en 2020 définit la structure CII. Collaboration interinstitutionnelle (CII) - Office de la population et de l'aide sociale (Amt für Gesellschaft und Soziales) canton de Soleure	Groupe de pilotage au sein duquel sont représentés le Conseil d'État, l'association des communes soleuroises et les associations économiques (association des communes soleuroises). Il constitue l'organe de décision formel et définit les conditions-cadres et l'orientation politico-stratégique de la CII ; détermine les thèmes prioritaires de la CII quant au contenu ; décide périodiquement ou au besoin des programmes de travail thématiques, des planifications annuelles et pluriannuelles de la CII ; approuve les propositions du comité de pilotage CII ; décide de l'utilisation des fonds fédéraux et des fonds de tiers et détermine, sur recommandation ou proposition du comité de pilotage CII, les thèmes et les tâches qui seront accompagnés par la CII et pour lesquels des groupes spécialisés seront mis en place.	La CII agit au niveau systémique de la promotion cantonale de l'intégration, c'est-à-dire qu'elle coordonne les offres d'insertion proposées par les unités organisationnelles concernées de l'administration cantonale, des communes, des assurances sociales et de l'économie qui participent à la structure de la CII.	
TG	Accord de collaboration Collaboration interinstitutionnelle (CII) (tg.ch)	Le comité de pilotage définit l'orientation politico-stratégique et les axes prioritaires de la CII. Les membres sont représentés de manière ponctuelle dans des associations nationales et des conférences spécialisées. Le comité de pilotage favorise une collaboration efficace entre les offices en concevant et en pilotant activement la législation et les organes d'exécution. Les chefs des institutions partenaires de la CII y sont représentés.	Correspond à l'objectif principal de la CII nationale.	Réorientation de la CII Thurgovie : des groupes de travail et des groupes spécialisés ont été créés et aménagés afin d'optimiser les interfaces au sein du canton.
TI	Les thèmes et domaines qui concernent la CII sont fixés dans des conventions interdépartementales. Il s'agit notamment des accords entre - l'aide sociale et les ORP,	Dans le canton du Tessin, il n'existe pas encore d'organisation officielle de la CII. La collaboration entre les prestataires de services est fondée sur les accords.		Depuis un an, le développement de la CII se poursuit en tenant compte des principes de la CII et d'une organisation flexible.



Canton	Ancrage politique	Pilotage	Objectifs stratégiques	Développement de la CII
	<ul style="list-style-type: none"> - l'aide sociale et la formation, - les ORP et l'AI, - l'AI et la formation. Un accord entre l'aide sociale et l'AI est en cours d'élaboration.			L'objectif est de sensibiliser à la CII et, le cas échéant, de formaliser la collaboration sous l'égide de la CII.
UR	Décision du Conseil d'État de 2003, a été mise à jour en automne 2023. Collaboration interinstitutionnelle (canton d'Uri)	Le groupe de pilotage a été remplacé à l'automne 2023 par le groupe de pilotage « Intégration au marché du travail indépendante de l'organisation ». Y sont représentés les directions de l'office des affaires sociales, de l'office du travail et des migrations, la direction de la division « insertion » de l'office AI, la direction de la division « intégration » ainsi qu'un représentant des services sociaux régionaux.	Pilotage et développement de la stratégie cantonale CII. Accompagnement du projet « Organisationsunabhängige Arbeitsmarktintegration » (littéralement : insertion sur marché du travail indépendante de l'organisation).	
VD	Pas disponible	Le canton de Vaud ne dispose actuellement d'aucune structure CII transversale chapeautant formellement les partenaires CII. Il existe une coopération multilatérale entre l'aide sociale, l'assurance-chômage, l'assurance-invalidité et l'intégration des migrants.	Il existe différents accords entre les institutions partenaires qui sont axés sur les besoins des bénéficiaires. L'objectif est de coordonner les institutions entre elles afin d'éviter les effets de ping-pong.	Des efforts sont actuellement déployés pour intensifier la coopération avec la formation sur les thèmes de la formation de base et de l'employabilité.
VS	Les bases légales sont la loi cantonale sur l'emploi et les mesures en faveur des chômeurs (LEMC), le règlement cantonal sur l'emploi et les mesures en faveur des chômeurs (REMC) et la loi cantonale sur l'intégration et l'aide sociale (LIAS). En outre, la CII repose sur une convention entre les institutions partenaires de la CII. Collaboration interinstitutionnelle (vs.ch)	Le comité de pilotage (COFIL), composé des chefs de service et des directeurs des cinq partenaires de la CII, est responsable de l'orientation stratégique de la CII. Il décide des mesures juridiques, organisationnelles et financières nécessaires et autorise les projets pilotes.	Dans le canton du Valais, on entend par CII toute forme de collaboration entre les partenaires CII, qu'il s'agisse de l'échange d'informations ou de la mise en œuvre de mesures communes. La mission principale de la CII Valais est l'insertion professionnelle et sociale durable des individus, en créant des conditions idéales pour leur réintégration sur le marché du travail et en optimisant la coordination des différents dispositifs.	CII du 2e cercle. L'extension de la CII aux partenaires du 2e cercle vise à sensibiliser ces institutions, à exploiter les synergies et à améliorer les pratiques pour renforcer l'insertion. Cette démarche formalise un réseau déjà présent dans les dispositifs, contribuant ainsi au renforcement de la CII.
ZG	Un arrêté du Conseil d'État constitue la base de l'accord de prestations entre la société d'utilité publique de Zoug (Gemeinnützige Gesellschaft Zug, GGZ) et le canton, ainsi que de la convention-cadre avec l'AI, les ORP et les services sociaux.	Au niveau du pilotage se trouve une direction générale de projet qui se réunit chaque année. Sont représentées les directions de l'office de l'économie et du travail, de l'office AI, du service social cantonal ainsi que la direction GGZ et la coordinatrice CII. La direction générale de projet met en réseau	L'objectif de la CII est de favoriser la réinsertion sociale et économique des personnes concernées.	Développement de la CII, en révisant et en simplifiant les processus et les procédures internes et en révisant la plateforme d'échange commune CaseNet.



Canton	Ancrage politique	Pilotage	Objectifs stratégiques	Développement de la CII
ZH	<p>La CII du canton de Zurich se fonde sur l'arrêté du Conseil d'État du 30 avril 2014 « Collaboration interinstitutionnelle (passage à une exploitation à durée indéterminée) », sur un accord-cadre et sur un concept de CII. Réseau CII du canton de Zurich (zh.ch)</p>	<p>les institutions concernées et crée des conditions cadres appropriées.</p> <p>L'organe responsable du réseau CII du canton de Zurich se compose des directions de l'office du travail, de l'office d'orientation professionnelle et de la jeunesse, de l'office des affaires sociales et de l'office cantonal des assurances sociales. Elle est responsable de la légitimation politico-stratégique, assure les ressources nécessaires et définit la stratégie cantonale en matière de CII.</p>	<p>L'objectif de la CII est d'insérer les personnes qui présentent des problématiques multiples dans le marché du travail primaire. Pour ce faire, les institutions participant au réseau CII coordonnent leurs prestations. Le besoin de coordination doit être identifié le plus tôt possible et l'insertion doit être mise en œuvre aussi rapidement que possible. La coordination des prestations doit permettre d'obtenir un avantage économique. La réinsertion sur le marché du travail primaire et donc la prévention des coûts consécutifs au chômage de longue durée ou la mise en invalidité servent d'indicateur de mesure.</p>	<p>En se fondant sur le concept de base, les structures et processus internes ainsi que la conception des processus aux interfaces sont examinés afin d'éliminer les doublons et d'améliorer l'efficacité et la qualité de la collaboration.</p>



2.3 Niveau opérationnel-stratégique

La mise en œuvre de la CII relève de la compétence des cantons. En conséquence, la conception et les modèles de coopération à ce niveau varient. Le présent chapitre se penche sur ces questions :

- Comment l'orientation stratégique de la CII définie par les comités de pilotage cantonaux se manifeste-t-elle au niveau opérationnel et technique ?
- Quelles structures et quels réseaux sont utilisés pour promouvoir et renforcer la coopération institutionnalisée et comment les principaux acteurs interagissent-ils ?

Dans ce chapitre, l'accent est mis sur la collaboration indépendante des cas et sur le positionnement des coordinateurs CII. Le chapitre 2.4 ci-dessous traite de la coopération au cas par cas.

2.3.1 Collaboration indépendante du cas

Près de la moitié des cantons disposent, outre d'un comité de pilotage, d'un comité national de développement et de coordination (CNDC), d'un groupe de coordination, d'un groupe spécialisé ou d'un groupe de travail correspondant. De tels cadres de mise en réseau et d'échange contribuent à organiser conjointement la coopération opérationnelle entre des institutions par ailleurs largement indépendantes. Au sein des structures de la CII, ce niveau fait souvent office de lien entre le niveau politico-stratégique et la mise en œuvre technique et opérationnelle. On y élabore des bases, développe des lignes directrices stratégiques, garantit la gestion des interfaces et surveille l'application de la stratégie cantonale CII. De plus, ce niveau d'organisation constitue une plateforme pour le transfert institutionnalisé d'informations et de connaissances.

Figure 3 : Composition organisationnelle des structures CII dans les cantons

Canton	CP	CDC	Bureau	GT ou autre
AG	■	■		
AR				
BE	■		■	■
BL	■			
BS	■	■		■
FR	■		■	■
GE	■			■
GL	■	■		
GR	■	■	■	■
JU	■			■
LU	■		■	
NE	■			
OW/NW	■	■		■
SH	■			■
SG	■	■		
SZ	■	■	■	
SO	■	■	■	■
TG	■	■		
TI				
UR	■		■	
VD				
VS	■	■	■	■
ZG	■	■		
ZH	■	■	■	■

Source : enquête menée auprès des coordinateurs CII cantonaux 2023

Exemple de lecture : le canton des Grisons dispose d'un comité de pilotage, d'un comité de développement et de coordination ainsi que d'un bureau et de groupes de travail ou de spécialistes.



Pour élaborer et mettre en œuvre des thèmes ou des projets CII spécifiques, plusieurs cantons mettent en place des groupes de travail dans lesquels sont représentés les spécialistes concernés par ces thèmes. Les programmes de formation, comme ceux proposés dans les cantons de FR, GE ou SG, constituent une autre forme de collaboration indépendante des cas. Dans ces cantons, les collaborateurs des institutions partenaires suivent régulièrement des formations sur le thème de la CII. Il s'agit entre autres de stages permettant aux collaborateurs de se faire une idée des méthodes de travail des autres institutions partenaires. De plus, ces espaces permettent de faire connaissance et de créer des liens.

2.3.2 Positionnement des coordinateurs CII

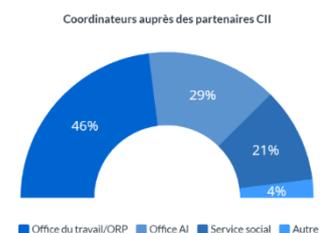
Tous les cantons disposent d'au moins un coordinateur ou une coordinatrice CII. Leur intégration organisationnelle dans les structures de la CII, leur rôle, leur marge de manœuvre et leurs tâches varient toutefois d'un canton à l'autre. Dans neuf cantons, les coordinateurs CII sont intégrés dans les structures de la CII en tant que responsables d'un bureau autonome. Ils disposent des ressources et des compétences nécessaires pour remplir cette fonction. Ils gèrent et coordonnent les affaires des comités cantonaux CII, dirigent des projets CII et assurent la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie CII ainsi que le reporting. Parfois, ils organisent et coordonnent les équipes de cas CII ou soutiennent l'organisation partenaire dans le processus d'insertion.

Dans les autres cantons, les coordinateurs CII sont également compétents en tant que point de contact pour les questions liées à la CII. Contrairement aux cantons disposant d'un bureau ou d'un centre de coordination CII, ils sont intégrés dans l'une des institutions partenaires. Le rôle de coordinateur ne fait pas partie de leurs tâches principales, mais constitue une tâche complémentaire à leur profil de poste, par exemple en tant que conseiller ORP. Souvent, ils ne reçoivent pas de ressources supplémentaires à cet égard, et leur marge de manœuvre est plus ou moins limitée selon le niveau de fonction. Cela s'explique aussi par le fait que les tâches et les compétences des coordinateurs CII ne sont pas ou peu concrétisées dans certains cantons.

Dans le cadre du concept de mise en œuvre CII 3.0, il est recommandé aux cantons de doter idéalement le service ou la personne de contact (coordinateur ou coordinatrice) pour les thèmes CII du profil suivant : La personne

- a accès à tous les partenaires CII du canton et est ainsi le point de contact pour les questions relatives à la CII,
- est, du fait de sa fonction, en mesure d'acquérir une vue d'ensemble des questions et des 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 la Confédération, les cantons et les communes.

Dans près de deux tiers des cantons, les coordinateurs CII font partie du comité de pilotage. En règle générale, en tant que membre sans droit de vote ou en tant que directeur ou directrice. 46 % des coordinateurs CII cantonaux sont rattachés à l'office du travail/ORP, 29 % à l'office AI et un bon cinquième au service social. Les cantons d'AG, SZ, TG et VD ont deux coordinateurs CII, dont l'un est employé par l'office du travail/ORP et l'autre par l'office AI.





2.3.3 Aperçu de la conception opérationnelle et stratégique de la CII dans les cantons

Le tableau ci-dessous donne un aperçu de la manière dont la CII est organisée au niveau opérationnel et stratégique dans les cantons. Les dimensions de la collaboration indépendante du cas (niveau opérationnel et stratégique) et de la collaboration dépendant du cas (collaboration et processus) sont représentées.

Tableau 2 : Conception opérationnelle et stratégique de la CII dans les cantons

CT	Aspects opérationnels et stratégiques	Collaboration	Processus
AG	Un groupe de travail composé de représentants de l'AI et de l'office de l'économie et du travail (Amt für Wirtschaft und Arbeit, AWA) s'occupe du développement opérationnel de la coopération sur le marché du travail. Un deuxième groupe de travail, composé de représentants de l'office de l'économie et du travail et de l'office de la migration et de l'insertion, s'occupe de tâches pratiques visant à améliorer l'insertion professionnelle des R/AP.	La collaboration avec l'aide sociale se fait en fonction de la situation dans le cadre de mandats individuels donnés par des communes. Au sein des ORP, des conseillers en insertion spécialisés suivent les cas de ces deux institutions partenaires.	Dans le cadre du Kooperation Arbeitsmarkt (coopération en matière de marché du travail), des processus interinstitutionnels existent. Les conseillers en insertion de l'AI gèrent les cas communs qui ont droit à la fois à l'AC et aux mesures de réinsertion (IM, MO) de l'AI, tant par le biais du processus de réinsertion fixé par la LAI que selon la LACI.
AR	Au niveau opérationnel et stratégique, il existe des groupes spécialisés individuels qui se réunissent périodiquement (environ 2 fois par an).	Il n'existe pas de structures formalisées pour la CII dans le canton. Les « cas CII » sont réglés individuellement entre les protagonistes impliqués.	
BE	Le bureau CII, composé de deux collaborateurs est le secrétariat du comité de pilotage. Il soutient le comité de pilotage dans ses tâches et fait le lien entre les niveaux cantonal et national et les interlocuteurs concernés. Le bureau représente la CII du canton de Berne dans des groupes de mise en réseau et de travail. Sur mandat du comité de pilotage, elle collabore à des projets ou les dirige.	Des accords de collaboration entre les institutions CII existent pour chaque cas. Ils sont revus chaque année, ce qui permet d'optimiser et de développer en permanence le traitement des cas au niveau interinstitutionnel.	
BL	Le canton ne dispose pas d'un service CII spécifique. Les collaborateurs des institutions de la CII collaborent en fonction des cas, dans le cadre des dispositions légales.	Dans la pratique quotidienne, la coopération se fait de manière bilatérale entre les services concernés. Selon les cas, différents instruments et mesures sont utilisés. Il s'agit notamment de tables rondes avec les personnes concernées ou d'échanges bilatéraux entre les services sur la base d'une déclaration de consentement.	
BS	Un groupe de coordination, dans lequel tous les partenaires CII sont représentés, prépare les bases de la CII (études, recommandations des services fédéraux, etc.), développe les lignes directrices stratégiques et assure l'échange d'informations entre les partenaires. Le coordinateur CII s'en charge et assure la communication avec le mandant au niveau de la direction de l'office.	La CII relève d'une attitude et d'une culture communes : les organisations impliquées sont conscientes qu'elles partagent de nombreuses interfaces. Elles adaptent leur conception respective des tâches et s'adaptent de manière naturelle les unes aux autres, afin d'assurer la coordination, de concevoir des processus et de trouver les meilleures solutions communes dans les cas individuels.	Réglé dans les accords
FR	Le bureau de la CII a pour mission de soumettre des propositions stratégiques à la commission cantonale et de mettre en œuvre ses décisions. Elle développe des projets CII, propose des formations dans ce cadre et dirige les équipes opérationnelles du système Medval.	La collaboration concrète s'appuie sur trois équipes interdisciplinaires, composées chacune d'un médecin et d'un représentant des institutions partenaires. Les équipes Medval procèdent à une clarification/évaluation médico-interinstitutionnelle. Celle-ci sert d'aide à la décision aux conseillers ORP et aux assistants sociaux pour la stratégie de réinsertion.	



CT	Aspects opérationnels et stratégiques	Collaboration	Processus
GE	Les dix-sept référents CII sont disponibles pour l'ensemble des collaborateurs des trois principales institutions partenaires. À partir de 2023, les collaborateurs des trois institutions partenaires sont régulièrement formés à la CII.	Le groupe de dix-sept référents CII issus des trois institutions partenaires (AI, ORP, aide sociale) échangent sur des situations complexes qui nécessitent une coordination entre deux ou trois institutions ou un échange d'informations. L'objectif est de favoriser l'insertion professionnelle, de garantir une prise en charge adéquate ou de prendre des mesures spécifiques adaptées à la personne concernée. Une fois par mois, un médecin-conseil de l'AI est présent.	
GL	Un organe de développement et de coordination, dans lequel sont représentés les chefs de service de l'AI, des ORP et des services sociaux.	Rencontres régulières des autorités d'exécution et, si nécessaire, de la surveillance avec les directions des offices.	Les processus sont définis
GR	Le niveau opérationnel se subdivise en gestion opérationnelle et en mise en œuvre opérationnelle. Le pilotage opérationnel est assuré par un groupe spécialisé dans lequel sont représentées les directions des départements des partenaires CII ; la mise en œuvre opérationnelle est gérée par un groupe de travail composé des chefs d'équipe et des conseillers.	La coopération s'effectue de manière bilatérale entre les services concernés dans le cadre des structures ordinaires.	
JU	Actuellement, aucune personne n'est formellement engagée pour la CII. Les collaborateurs concernés par la CII s'y engagent dans le cadre des conditions légales (aide sociale, assurance-chômage, assurance-invalidité, migration).	La collaboration est informelle et flexible. Une équipe de référents CII organise des réunions et des évaluations bilatérales ou trilatérales toutes les six semaines, voire plus souvent si nécessaire. La participation et l'ampleur de la participation des quatre institutions partenaires dépendent de leur volonté de mettre à disposition des ressources pour la CII.	Un questionnaire est en cours d'élaboration. Celui-ci doit informer les collaborateurs de la marge de manœuvre légale et du processus de coopération défini, et devrait faciliter la communication lors de l'attribution ou pendant le traitement commun des cas de CII.
LU	Le bureau de coordination CII a pour mission de mettre à disposition les structures nécessaires au processus CII, de former les professionnels concernés, de tenir une statistique des cas et d'assurer le flux d'informations et la mise en réseau au niveau cantonal et avec le niveau national.	Le bureau de coordination CII apporte un soutien technique et de coordination aux professionnels des institutions partenaires de la CII dans le processus d'insertion. Elle organise et anime les « tables rondes » et apporte son soutien à Optima.	
NE	Le coordinateur CII assume des tâches relevant de l'administration, de l'organisation et de la communication pour la plateforme CII.	Collaboration dans le cadre de la stratégie cantonale d'intégration professionnelle. Un bilan de la situation (pronostic 1) et un entretien d'évaluation (pronostic 2) permettent d'évaluer si une personne attribuée à l'ORP a accès aux MMT.	Les instruments utilisés conjointement par toutes les institutions concernées (pronostic 1 et pronostic 2) constituent un cadre commun pour définir l'employabilité d'une personne. Les personnes qui ne répondent pas à ces critères doivent d'abord être préparées par les « services passerelle » avant que leur dossier ne soit transmis à l'ORP.
NW/ OW	Un groupe de travail CII se réunit environ trois fois par an. Il organise les événements du réseau, sert de point de contact pour les collaborateurs et développe des instruments de CII (p. ex. protocoles d'entretien).	La gestion des cas est clarifiée dans le cadre de discussions d'interface. La collaboration concrète se fait entre les institutions (cas individuels). Chaque année, un événement est organisé avec les collaborateurs des institutions participant à la CII. Il sert à l'échange mutuel d'informations sur les processus de travail ainsi que sur les possibilités et les limites de la collaboration.	



CT	Aspects opérationnels et stratégiques	Collaboration	Processus
SH	Pas de service spécialisé ou de coordination. Les thèmes stratégiques sont élaborés au sein du groupe de pilotage CII. La coordination de la CII est assurée par le service de l'emploi.	Tables rondes régulières avec les acteurs de la CII et divers groupes de travail sur des thèmes spécifiques	
SG	Le groupe de pilotage CII procède à des échanges réguliers.	Chaque institution partenaire de la CII a défini des personnes de contact pour le thème de la CII. Les collaborateurs effectuent des stages afin de se familiariser avec les méthodes de travail des autres institutions partenaires de la CII et de favoriser le réseautage.	La CII est initiée par l'une des quatre institutions. Les démarches nécessaires sont entreprises dans le cadre de la gestion de cas. Un plan d'intégration est établi avec les objectifs et les conventions d'objectifs correspondants.
SO	Le comité de développement et de coordination relie la direction de la CII et les institutions partenaires de la CII concernées. Il est responsable de la mise en œuvre et du pilotage des programmes et mesures multithématiques. Il assure le transfert d'informations et de connaissances, coordonne les groupes spécialisés, prend en compte les thèmes et les développements pertinents et règle la répartition des fonds mis à disposition par la Confédération. Le bureau gère et coordonne les affaires des comités CII, assure la gestion des interfaces et veille à la mise en réseau vers l'intérieur et l'extérieur.	On recourt aux groupes spécialisés lorsque les thèmes d'intégration ne peuvent pas être traités au sein des structures ordinaires et que d'autres acteurs sont directement ou indirectement concernés.	Le travail opérationnel axé sur les processus s'effectue de manière institutionnalisée entre les structures ordinaires concernées.
SZ	Le bureau de coordination représente le nœud opérationnel de l'organisation et de la mise en œuvre de la CII. Il est dirigé par deux coordinatrices CII à temps partiel. Le groupe de travail CII sert de groupe d'accompagnement et de collectif d'experts dans le domaine opérationnel pour le bureau de coordination CII. Il se compose de spécialistes et de dirigeants des organisations partenaires de la CII.	Une équipe de cas CII coordonne la collaboration dans des cas concrets de CII et veille à un échange d'informations de grande envergure. La stratégie de réinsertion doit être convenue le plus tôt possible et obtenue par une planification et une action coordonnées.	La coordination des cas CII suit les principes de la gestion de cas.
TG	Un comité d'experts est responsable de l'entretien du réseau et de l'échange d'informations entre les partenaires de la CII. Il définit les objectifs opérationnels et les domaines d'action.	Pour les cas de CII, la collaboration concrète se fait de manière bilatérale ou trilatérale dans le cadre des structures ordinaires.	
TI	Dans le cadre des différents accords de collaboration, un référent est à chaque fois défini comme responsable de la collaboration entre les deux institutions concernées (par exemple ORP - aide sociale).	Les conventions facilitent la coopération et l'échange d'informations entre les institutions partenaires impliquées dans les cas complexes ou lors du transfert de compétences.	
UR	Projet « Insertion sur le marché du travail indépendante de l'organisation »	Étroite collaboration professionnelle au cas par cas entre les partenaires de la CII afin de garantir un conseil et un soutien complets d'une seule source. Les personnes concernées sont accompagnées dans leur recherche d'emploi et leur insertion professionnelle par un coaching.	
VD		Dans le cadre des Unités communes, l'aide sociale et les ORP travaillent en étroite collaboration, élaborent ensemble une stratégie d'insertion pour la personne concernée et coordonnent les mesures. Afin de pouvoir prendre en compte les aspects relevant de la santé, une collaboration sous forme de	Pour les Unités Communes : une Directive régit les prestations d'insertion professionnelle et sociale fournies aux bénéficiaires de l'aide sociale et règle le cadre opérationnel. Pour la CCVD : un accord de collaboration a été signé en 2023 et règle les différentes modalités de prise en charge



CT	Aspects opérationnels et stratégiques	Collaboration	Processus
		permanence OAI fait partie des unités communes à partir de 2020. Ce dispositif de permanence a été déployé également auprès de tous les ORP.	et de collaboration entre les institutions. Depuis 2023, la caisse cantonale vaudoise de compensation AVS (CCVD) et la DGEM ont signé un accord de collaboration pour le suivi des assurés au bénéfice de prestations complémentaires (PC) avec une capacité de gain.
VS	Un comité de développement et de coordination (CDC) composé des chefs d'offices ou de sections des partenaires CII fait le lien entre le niveau opérationnel et le niveau stratégique. Le bureau CII gère les affaires administratives et organisationnelles des comités, assure la mise en réseau de tous les participants et est responsable de la communication. Il se compose de la chargée cantonale à la CII, d'un secrétariat et de coordinateurs régionaux/thématiques. Ces derniers s'assurent notamment que la CII fonctionne dans leur région.	La collaboration au cas par cas se fait dans le cadre d'une gestion de cas. Chaque institution partenaire désigne une personne de contact CII, soit un répondant CII, qui peut, si nécessaire, annoncer une situation complexe ou déclencher une gestion de cas. Le canton du Valais souhaite que la CII soit également vécue par l'ensemble des partenaires au niveau bilatéral/réseau.	Le processus général de la CII Valais décrit, selon le degré de collaboration, le déroulement et les responsabilités de chacun, dans le suivi de toutes personnes inscrites auprès d'un partenaire de la CII. Le logiciel MX_CII conçu spécifiquement pour la CII Valais est utilisé pour l'échange de données et d'informations dans la gestion des situations complexes.
ZG	Un service de coordination CII et une équipe de coordination CII composés de représentants fixes de l'AI, des ORP et de l'aide sociale.	Le service de coordination organise les entretiens communs après avoir consulté les services concernés. Il prend en charge la conduite de l'entretien, l'élaboration du plan d'action et le compte rendu de l'entretien. Il contrôle le déroulement ultérieur et reste en contact avec les responsables de cas et les clients.	CaseNet est utilisé pour l'échange de données et d'informations.
ZH	Un comité opérationnel composé de représentants des institutions partenaires de la CII et du bureau CII assure la mise en œuvre de la stratégie cantonale, du concept CII et la fourniture des prestations convenues. Les membres du comité dirigent les spécialistes CII au sein de leur organisation sur le plan du personnel et/ou sur le plan professionnel. Le bureau CII est la plaque tournante de la coordination, met en œuvre la stratégie CII, le concept CII et la gestion de cas. Elle établit le controlling opérationnel, veille à l'établissement de rapports à l'intention du comité et de l'organe responsable et fournit un soutien à la direction. Il assure en outre la gestion des connaissances entre les institutions partenaires de la CII.	Au niveau des cas individuels, la collaboration suit un modèle de niveaux CII : elle a lieu d'une part dans les structures ordinaires des organes d'exécution, et d'autre part via la coordination CII du bureau. Des professionnels CII spécialisés travaillent dans les quatre institutions partenaires de la CII. Le bureau CII dirige les coordinateurs/trices de la gestion de cas, organise et coordonne les équipes de cas CII et assure le pilotage opérationnel au niveau individuel.	Le suivi de cas répond aux principes du case management. Les processus de détection des cas / détection précoce dans les institutions partenaires de la CII, et pour les suivis de cas CII coordonnés sont clairement décrits. La plateforme de gestion des cas CASEnet reproduit les processus. Les descriptions de processus figurent sur www.zh.ch/iiz et sont décrites de manière plus détaillée dans le manuel de l'aide sociale du canton de Zurich (Processus CII pour les organismes d'aide sociale)

2.4 Collaboration au cas par cas

L'objectif principal de la collaboration interinstitutionnelle est d'améliorer les chances d'intégration professionnelle des personnes en situation complexe. Les offres et les mesures doivent être utilisées de manière plus efficace et efficiente afin de soutenir les personnes de manière ciblée et d'utiliser les moyens de l'État à bon escient. C'est dans ce contexte que ce chapitre aborde les questions suivantes :

- Comment la collaboration au cas par cas est-elle organisée dans les cantons ?
- Quels critères de cas doivent être remplis pour qu'une coopération au cas par cas soit mise en place ?
- Quelles sont les méthodes utilisées dans le processus d'accompagnement et de mise en réseau ?



Les cantons poursuivent deux stratégies différentes dans l'organisation de la collaboration au cas par cas : dans près de la moitié des cantons, les partenaires impliqués collaborent dans le cadre des structures ordinaires. Les cantons de ces groupes ont parfois fixé la forme et le déroulement de la collaboration au cas par cas dans des conventions correspondantes entre les institutions concernées (p. ex. BE et BS). Cependant, comme le montrent les réponses et les documents des coordinateurs CII, les processus et les procédures dans le travail au cas par cas ne sont pas toujours explicitement définis, par exemple dans une convention de collaboration ou de coopération (voir tableau 2).

Une petite moitié des cantons travaille avec des équipes de cas interdisciplinaires. Dans chacun de ces cantons, les institutions partenaires ont défini des personnes de contact pour les thèmes de la CII, qui peuvent, selon les besoins, participer à une équipe de cas. Dans ces cantons, la collaboration au cas par cas s'inspire souvent du modèle du *case management*.

Le canton d'Argovie emprunte des voies un peu différentes avec sa « coopération sur le marché du travail », qui repose sur un processus interinstitutionnel, tout comme le canton d'Uri avec son « intégration sur le marché du travail indépendante de l'organisation ». Dans les deux cantons, on peut parler d'une conception générale de la CII en tant que gestion de processus aux interfaces des partenaires institutionnels impliqués.

2.4.1 Critères d'accès et processus de notification

Pour démarrer une collaboration, il faut, dans la plupart des cantons, qu'au moins deux institutions partenaires soient impliquées et/ou qu'il y ait une problématique multiple (voir tableau 3). Dans plusieurs cantons, il existe des conditions supplémentaires. Par exemple, à GR, LU, ZG, ZH, la personne doit habiter dans le canton, être capable de travailler et être motivée. Il est également souvent exigé que la personne présente un certain potentiel d'intégration ou une aptitude reconnue sur le marché du travail. Dans les cantons de BL et FR, les problèmes de santé et le chômage de longue durée représentent des critères supplémentaires. À Genève, au moins deux des problèmes suivants doivent être présents : absence de revenu sûr, problèmes de santé, absence de travail, problèmes sociaux. Le canton du Valais fait la distinction entre un « cas CII en réseau », où deux institutions sont impliquées, mais qui n'est pas complexe, et un « cas CII complexe », où il y a plusieurs facteurs de risque et de grandes difficultés d'intégration. Dans le canton d'Argovie, la personne doit avoir droit à la fois à l'AC et à des mesures d'intégration de l'AI pour être accompagnée dans le cadre de la « coopération sur le marché du travail ».

Étant donné que les processus et les procédures ne sont pas toujours définis dans les cantons où la collaboration au cas par cas s'inscrit dans les structures ordinaires, il devrait appartenir aux professionnels de décider, dans le cadre de leur marge d'appréciation, si une collaboration au cas par cas doit être mise en place et à quel moment. Dans les cantons disposant d'équipes de cas, toutes les organisations habilitées à déclarer un cas peuvent en général le faire. Certains cantons (FR, GE, VS, ZG, ZH) disposent également de plateformes électroniques de gestion des cas. De plus, il existe dans les institutions partenaires des spécialistes CII, des personnes de contact CII ou des référents CII qui peuvent procéder à une première évaluation, offrir un conseil spécialisé ou faire un rapport direct.



Tableau 3 : Critères d'accès et critères de cas dans la CII par canton

CT	Critères pour constituer un cas
AG	Chez nous, il n'y a pas de définition « classique » de ce que sont les cas de CII.
BE	Au moins 2 partenaires concernés : Personnes pour lesquelles plusieurs institutions des domaines de la sécurité sociale, de l'intégration et de la formation sont concernées par la réalisation des objectifs.
BL	Problèmes de santé : Le service d'insertion du KIGA aide les personnes qui ont des difficultés physiques et psychiques à se réinsérer dans le marché du travail. Chômeurs de longue durée : La MMT « Viadukt » s'adresse aux demandeurs d'emploi de 50 ans et plus menacés de chômage de longue durée.
BS	Les critères sont définis individuellement dans chaque accord de coopération.
FR	Problèmes de santé : Personnes dont un problème de santé rend l'insertion difficile Chômeurs de longue durée : Demandeurs d'emploi qui n'ont pas (ou plus) droit aux allocations de chômage, qui perçoivent ou ont perçu l'aide sociale au cours des 12 derniers mois et qui sont motivés à retrouver un emploi
GE	Au moins 2 partenaires concernés : S'il existe au moins deux problématiques : pas de revenu suffisant pour vivre, problèmes de santé, pas de travail, problèmes sociaux.
GL	Au moins deux institutions sont concernées : Ne sont pas des cas de CII les personnes dont la rente est en cours de révision ou qui perçoivent une rente (partielle). Les personnes qui ont achevé une reconversion professionnelle de l'AI ou une première formation ne sont pas non plus des cas de CII.
GR	Plusieurs critères doivent être donnés : La personne - est domiciliée dans le canton - est capable de travailler (en partie) - a droit à des prestations auprès d'au moins une institution partenaire de la CII - présente une problématique multiple - a des chances d'être (ré)insérée dans le marché du travail primaire - est motivée à participer volontairement, et - accepte l'échange de données.
JU	Prise en charge actuelle ou future par plusieurs institutions en commun
LU	Plusieurs critères doivent être donnés : La personne - est domiciliée dans le canton - est capable de travailler - a droit à des prestations auprès d'au moins une institution partenaire de la CII - présente une problématique multiple - a des chances d'être réinsérée dans le marché du travail primaire - a donné son accord signé à l'échange de données
NE	Toutes les personnes qui peuvent être insérées professionnellement (au sens du pronostic 1) peuvent être annoncées à l'ORP.
NW/ OW	Au moins deux institutions sont concernées.
SG	Personnes qui présentent des problématiques multiples .
SZ	Au moins deux institutions sont concernées : La personne est suivie par au moins deux institutions partenaires de la CII (ou une deuxième est sur le point de la suivre), a un réel potentiel d'insertion sur le marché primaire du travail et est prête à coopérer.
SO	Toutes les personnes qu'il est nécessaire d'intégrer : les bénéficiaires de l'aide sociale de toutes les nationalités, les migrants avec différents statuts de séjour, les personnes ayant des problèmes de santé, les adolescents et les jeunes adultes qui ont besoin d'un soutien spécifique élevé.
TG	Au moins deux institutions sont concernées et la personne présente une problématique multiple.
UR	Au moins deux institutions sont concernées :
VD	Bénéficiaires de l'aide sociale dont l'employabilité est reconnue Au moins trois institutions sont concernées.
VS	Les « situations CII réseau » traitent de personnes qui bénéficient de prestations d'au moins deux institutions, mais qui ne sont pas des situations complexes. Le « situations CII complexe » traitent de personnes qui présentent plusieurs facteurs de risque et de grandes difficultés d'intégration.
ZG	Plusieurs critères doivent être donnés :

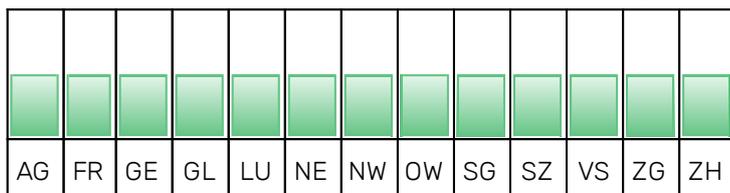


CT	Critères pour constituer un cas
	Inscription auprès d'au moins une des trois institutions AI / ORP / services sociaux, et coordination nécessaire en raison d'une situation de vie complexe. La personne <ul style="list-style-type: none"> - est inscrite auprès de plusieurs institutions et une coordination est nécessaire - peut être insérée - est motivée à s'insérer professionnellement et socialement
ZH	Plusieurs critères doivent être donnés : La personne <ul style="list-style-type: none"> - est domiciliée dans le canton - a besoin d'un soutien spécialisé dans la recherche d'un nouvel emploi ou d'une nouvelle formation - présente des problématiques multiples, c'est-à-dire des personnes dont la situation financière, médicale ou sociale complique l'intégration sur le marché du travail - a une chance réaliste de s'intégrer ou nécessite une évaluation approfondie de son potentiel d'intégration - est motivée et déterminée à changer sa situation - a besoin de soutien pour la coordination de différents acteurs - est déjà inscrite auprès d'au moins une des institutions partenaires de la CII : ORP, Office AI de Zurich, service social de la commune de résidence, office cantonal d'orientation (Berufsinformationszentrum, BIZ) - donne volontairement son accord pour le suivi de cas CII et l'échange de données

2.4.2 Processus de clarification et d'accompagnement

Selon les coordinateurs CII interrogés, environ la moitié des cantons a défini un processus CII pour chaque cas et l'a consigné par écrit. La majorité de ces cantons utilise le concept de *case management* dans l'accompagnement des cas. Le processus CII commence généralement par un premier entretien, au cours duquel la complexité du cas et la nécessité d'éventuelles autres étapes de coordination sont clarifiées. Dans la phase de clarification suivante, la situation des personnes concernées est analysée plus en détail dans le cadre d'évaluations ou d'entretiens d'interface. Selon le modèle et le processus, les institutions partenaires en question, les médecins ou les personnes concernées sont impliqués. La clarification de la situation donne lieu à des plans d'intégration ou d'action. Ces derniers fixent les objectifs, les mesures et les compétences. Ils sont par ailleurs contraignants et constituent une base d'orientation pour les institutions impliquées et les personnes concernées dans le processus d'accompagnement. Les plans d'action sont parfois considérés comme des recommandations sans caractère contraignant pour les institutions qui gèrent les cas.

Figure 4 : Cantons où des processus de clarification et de gestion de cas sont définis



Source : enquête menée auprès des coordinateurs CII cantonaux 2023

Le canton d'Argovie suit un modèle un peu différent avec sa « coopération sur le marché du travail », où les processus sont ancrés dans toutes les institutions. Les conseillers en intégration de l'office AI et les conseillers en personnel des ORP s'occupent des assurés communs qui ont droit à la fois aux indemnités de chômage et aux mesures de réinsertion de l'AI (mesures d'intégration, placement à l'essai). La gestion commune des cas a lieu dans le processus d'intégration aussi bien au sens de la LAI que de la LACI. Le service des employeurs de l'ORP conseille les employeurs sur toutes les questions relatives à l'intégration sur le marché du travail. Il place auprès d'employeurs aussi bien des personnes assurées à l'AI et à l'AC que des personnes admises à titre provisoire, des réfugiés et des bénéficiaires de l'AS. Pour ces trois derniers groupes cibles, des conseillers en intégration spécialisés des ORP gèrent les dossiers en collaboration bilatérale avec les communes, les services sociaux et l'Office de la migration et de l'intégration.

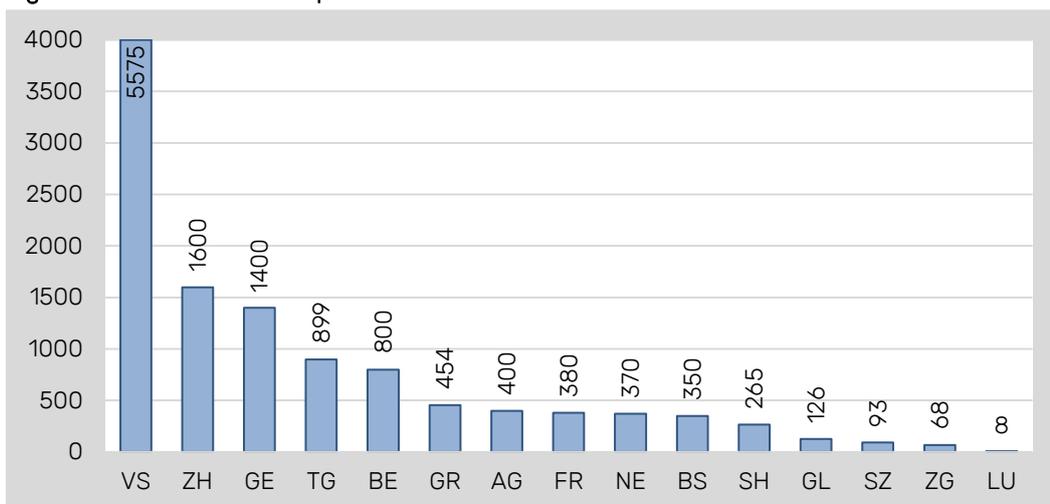


Dans les modèles où les institutions partenaires de la CII collaborent au cas par cas dans le cadre des structures ordinaires, il n'est souvent pas clair si la collaboration suit un processus fixe ou si le processus est défini spontanément en fonction de la situation.

2.4.3 Statistique des cas

Dans le cadre de l'enquête, 15 cantons ont indiqué qu'ils tenaient des statistiques sur les cas et ont fourni des chiffres correspondants. Le nombre de cas varie parfois fortement d'un canton à l'autre, ce qui est probablement lié à la définition et au mode de saisie des cas CII. Les nombres de cas indiqués se rapportent à l'exercice 2022. Il s'agit en partie d'estimations, les cantons disposant de plateformes de gestion des cas pouvant fournir des chiffres plus fiables (FR, VS, ZG, ZH). Le canton du Valais distingue les « cas CII en réseau », qui regroupent des personnes bénéficiant de prestations d'au moins deux institutions, mais qui ne sont pas complexes (5575 cas), et les « cas CII complexes », qui concernent des personnes présentant plusieurs facteurs de risque et de grandes difficultés d'intégration (81 cas). Les chiffres pour le canton de Zurich se composent de 600 cas de coordination CII dans la gestion active et d'environ 1000 cas de triage traités avec les partenaires institutionnels. Une démarche similaire est observée dans le canton de Genève où, en 2022, environ 900 cas ont été traités dans le cadre d'entretiens de clarification CII et environ 500 cas ont été accompagnés dans un processus d'intégration CII. En 2022, dans le canton de Thurgovie, 899 personnes avec des problématiques multiples impliquaient au moins deux institutions partenaires de la CII. Le canton de Berne fait état de 800 cas de CII sans plus de précisions. Dans les Grisons, 454 cas ont été recensés et dans le canton d'Argovie, la « coopération sur le marché du travail » a accompagné 400 personnes dans le processus d'intégration. À Schaffhouse, les conseillers ORP ont accompagné 265 personnes dans le cadre de la CII, le plus souvent en collaboration avec l'AI. Au total, dans les 15 cantons qui ont fourni un nombre de cas, environ 12 800 personnes ont pu bénéficier de la CII, que ce soit par un premier entretien, par la coordination entre les institutions impliquées ou par un accompagnement plus intense. Une extrapolation à l'ensemble des cantons n'est pas pertinente, car la CII est organisée différemment d'un canton à l'autre et les conditions-cadres varient également.

Figure 5 : nombre de cas CII par canton en 2022



Source : enquête menée auprès des coordinateurs CII cantonaux 2023



2.5 Conclusions

Les cantons endossent un rôle capital dans la mise en œuvre de la CII. Ils veillent à ce qu'elle soit vécue et encouragée dans les services administratifs et les organes d'exécution concernés. Lors de la mise en œuvre de la CII 3.0 et du processus de rétroaction entre la CII cantonale et nationale, ils sont responsables du transfert de connaissances intercantonal. Grâce à des structures et des mesures appropriées, ils identifient les défis et les problématiques de la collaboration et peuvent les intégrer dans la CII nationale.

Intégrer la formation et la migration dans la CII

Ces dernières années, une tendance s'est dessinée dans les cantons pour aligner la composition des systèmes partenaires participant à la CII sur celle de la CII nationale. Dans le cadre du concept de mise en œuvre CII 3.0, il est recommandé d'intégrer les domaines de la formation et de l'intégration dans les structures de la CII, ce qui est déjà réalisé dans une bonne moitié des cantons.

Ancrage politico-stratégique

Dans la plupart des cantons, il existe un ancrage politico-stratégique de la CII sous la forme de comités de pilotage ainsi que d'arrêtés du Conseil d'État ou de conventions-cadres. Ces éléments fournissent le cadre normatif et politique indispensable à une mise en œuvre efficace. La tâche principale du niveau de pilotage consiste à définir l'orientation stratégique. L'intégration durable dans le travail et la formation est l'objectif principal. Une planification stratégique comprenant des décisions visant à atteindre les objectifs à long terme et pouvant faire l'objet d'un contrôle régulier fait défaut dans la plupart des cantons. La manière dont les structures existantes seront utilisées pour établir une culture CII reste également floue.

Mise en œuvre opérationnelle et stratégique

Le niveau opérationnel et stratégique de la collaboration indépendante des cas peut être développé dans de nombreux cantons. Il joue un rôle important dans la mise en œuvre de la CII et fait le lien entre le niveau stratégique et le travail concret sur les cas. Dans environ 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 correspondants. De tels cadres d'échange favorisent la coopération entre des institutions indépendantes et relient les décisions politiques à la mise en œuvre opérationnelle. Dans près de la moitié des cantons, il n'existe pas d'échanges institutionnalisés de ce type.

Tous les cantons disposent d'un coordinateur ou d'une coordinatrice CII. Toutefois, leur positionnement est différent, ce qui entraîne des répercussions sur la fonction, la légitimité et les ressources disponibles. Dans neuf cantons, ils sont organisés en tant que bureau autonome avec les ressources correspondantes. Dans les autres cantons, ils travaillent au sein d'une institution partenaire, le rôle de coordinateur CII consistant en une tâche supplémentaire.

Collaboration liée à des cas précis

La CII vise à améliorer les chances d'intégration des personnes en situation complexe en utilisant les offres de manière plus efficace. Les cantons suivent des approches différentes en matière de collaboration au cas par cas : environ la moitié travaille dans le cadre des structures ordinaires avec des conventions fixes, l'autre moitié met en place des équipes de cas interdisciplinaires et se base sur le concept du *case management*. Pour déterminer lequel des deux modèles est le plus efficace, des recherches approfondies sont nécessaires, en tenant compte également des indicateurs de résultats. Là n'était toutefois pas l'objectif de l'état des lieux.



Partie 2 : projets de coordination entre les institutions partenaires de la CII



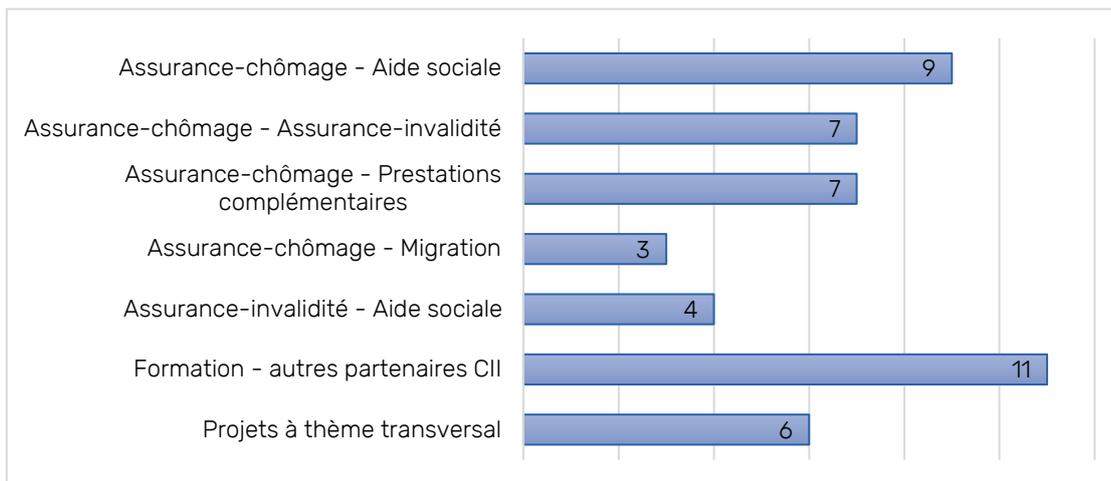


3. Les projets de coordination CII dans les cantons

Dans le cadre de l'enquête, les coordinateurs CII ont été priés de fournir des informations sur les projets d'interface dans le domaine des efforts d'intégration dans leur canton. Il doit s'agir de projets ou d'activités dans lesquels deux institutions partenaires ou plus collaborent. Les coordinateurs CII ont signalé 47 projets d'interface au total⁴. La plupart des projets résultent de coopérations durables. En d'autres termes, cela signifie qu'il ne s'agit pas vraiment de projets, mais de formes de coopération bien établies. Une petite partie des projets en est encore à la phase de conception ou pilote, ou vient seulement de démarrer. Les projets ou programmes ne fonctionnent pas toujours sous le label « CII » ou ne sont pas identifiés comme tels.

Les défis aux interfaces se concrétisent dans la collaboration quotidienne, au cas par cas. Mais elles ne peuvent généralement être résolues qu'à un niveau politico-stratégique supérieur ou à un niveau opérationnel-stratégique. Comme le montrent les nombreux projets et programmes, les cantons sont prêts à aborder les questions urgentes de coordination et à trouver des solutions pragmatiques.

Figure 6 : nombre de projets d'interface selon les partenaires CII impliqués



Source : enquête menée auprès des coordinateurs CII cantonaux en 2023

Dans les chapitres suivants, les différents projets sont présentés et approfondis en fonction des interfaces et des institutions partenaires CII impliquées. Il est fait référence au rapport sur « Les interfaces de la réinsertion dans le marché du travail du point de vue de l'AC » (le rapport sur les interfaces, Eco-plan 2018) et aux défis et solutions qui y sont formulés. Concrètement, il s'agit d'examiner dans quelle mesure les projets relèvent un ou plusieurs des défis et contribuent à les résoudre. De tels projets peuvent servir de bonnes pratiques. Le classement des projets/programmes a été effectué selon les critères suivants :

- Institutions partenaires de la CII impliquées
- Objectifs de la coopération
- Groupes cibles concernés
- Organisation de la coopération

⁴ Les projets mentionnés ci-dessous ne sont pas exhaustifs. Il est tout à fait possible qu'il existe dans les cantons d'autres projets de coordination ou conventions de collaboration qui n'ont pas été mentionnés par les coordinateurs dans l'état des lieux.



Certains projets ne peuvent pas être clairement attribués à une interface entre deux institutions partenaires de la CII. Parfois, d'autres partenaires CII sont impliqués ou concernés. Si ces projets ont des acteurs principaux clairement définis, le projet a été attribué à l'interface entre ces acteurs principaux. Les projets/programmes sont résumés dans un tableau à la fin de chaque chapitre et associés aux thèmes d'interface pour lesquels ils proposent des solutions possibles.

3.1 Projets de coordination entre l'AC et l'AS

L'interface entre l'AC et l'AS est la plus importante en raison du nombre de personnes concernées qui sont en contact avec les deux institutions. Selon l'analyse des données AS-AI-AC⁵, 17 522 personnes au total ont reçu des indemnités journalières de l'AC et de l'AS en 2021, la majorité (10 079 personnes) ayant perçu simultanément des prestations des deux systèmes pendant au moins deux mois (OFS 2023a).

Les personnes qui n'ont pas bénéficié simultanément des indemnités journalières de l'AC et de l'AS économique au cours de la même année ne sont pas comprises dans le jeu de données AS-AI-AC. En font partie les demandeurs inscrits auprès des ORP qui perçoivent l'AS et n'ont pas droit aux indemnités de chômage (non-bénéficiaires de prestations). Selon l'étude de Liechti & Suri (2020) sur la réinsertion des non-bénéficiaires de prestations, près de 50 000 personnes en moyenne s'inscrivent chaque année auprès des ORP en tant que non-bénéficiaires de prestations⁶, dits « autres ». Pour une partie de ce groupe, on peut supposer qu'ils entrent déjà en contact avec l'AS lors de leur inscription à l'ORP ou après leur désinscription.

L'importance de l'interface entre l'AC et l'AS se manifeste d'une part dans les nombreux projets que les cantons ont lancés pour améliorer la collaboration à cette interface. D'autre part, le besoin élevé de coordination dans la collaboration entre l'AC et l'AS se manifeste dans la diversité des questions à clarifier. Au total, les cantons ont mentionné neuf projets qui abordent chacun une ou plusieurs questions de coordination à l'interface entre l'AC et l'AS. Ces projets sont approfondis ci-après sur la base des aspects de coordination identifiés dans le rapport sur les interfaces.

3.1.1 Inscription de bénéficiaires de l'AS auprès de l'ORP en tant que non bénéficiaires de prestations

Lorsque des bénéficiaires de l'AS s'inscrivent auprès d'un ORP pour chercher du travail, les ORP ne sont pas toujours informés du fait qu'ils perçoivent l'aide sociale. Le fait de savoir que des personnes bénéficient de l'AS peut aider les conseillers ORP à mieux coordonner les stratégies d'intégration. Souvent, les travailleurs sociaux disposent d'informations qui aident les demandeurs d'emploi dans leur recherche de travail. En outre, le fait de bénéficier de l'AS peut influencer le financement des mesures du marché du travail (MMT), car des fonds provenant de l'AS sont éventuellement disponibles à cet effet. En l'absence de procédure de notification institutionnalisée, il s'agit ici d'un problème classique d'insuffisance du flux d'informations, parfois également entravé par la protection des données (cf. rapport sur les interfaces).

Les cantons relèvent en partie ce défi en concluant des accords de collaboration qui règlent les compétences, les procédures et le financement des mesures relatives au marché du travail. Par exemple, dans sa stratégie d'intégration professionnelle, le canton de Neuchâtel a harmonisé le processus d'inscription et la transmission des dossiers entre les institutions et a défini plus clairement les rôles de

⁵ [Analyses relatives au système de la sécurité sociale](#)

⁶ Les personnes en cours de licenciement et les chômeurs en fin de droits qui restent inscrits auprès des ORP ne font pas partie de ce groupe.



chaque service. Dans le canton du Valais, un ACE règle l'échange d'informations entre les ORP et les centres médico-sociaux (CMS).

3.1.2 Définition de l'aptitude au placement et de l'employabilité

La définition de l'employabilité contient à la fois des éléments objectifs et subjectifs et laisse place à l'interprétation. Les services sociaux et les ORP évaluent différemment l'employabilité d'une personne. Une compréhension commune de l'aptitude au placement et de l'employabilité est essentielle pour la collaboration entre les deux institutions, car le droit aux conseils et aux mesures des ORP dépend de cette évaluation.

Plusieurs projets reprennent la préoccupation d'une compréhension commune de l'employabilité. Dans le projet « AmiPlus » du canton d'Argovie, les services sociaux peuvent charger un ORP de l'intégration professionnelle des bénéficiaires de l'AS. L'ORP se charge d'évaluer l'aptitude au marché du travail et émet une recommandation pour la suite de la procédure d'intégration. Les « Unités communes » du canton de Vaud appliquent une procédure similaire. Dans la « stratégie d'intégration professionnelle » du canton de Neuchâtel, les institutions concernées utilisent des instruments définis en commun pour évaluer l'employabilité des demandeurs d'emploi bénéficiant de l'AS.

3.1.3 Service de conseil relatif au marché du travail par les ORP à l'attention des bénéficiaires de l'AS

De nombreux bénéficiaires de l'AS étaient déjà inscrits à l'ORP en tant que bénéficiaires d'indemnités journalières de l'AC avant de percevoir l'AS et sont arrivés en fin de droits au terme de leurs indemnités journalières. Ils sont considérés comme des chômeurs de longue durée et ont tendance à être plus difficiles à placer, ce qui nécessite d'autres stratégies de réinsertion. L'incitation des ORP à accorder la même attention aux bénéficiaires de l'AS inscrits qu'aux demandeurs d'emploi ayant droit à l'AC est faible⁷. En effet, l'indemnisation des frais d'administration (IFA) s'applique à un travail moyen de conseil et de placement (cf. le rapport sur les interfaces 2018). Cela peut conduire à ce que les ressources des ORP soient principalement consacrées à ce domaine. « AmiPlus » du canton d'Argovie est le seul projet dans lequel le surcroît de travail des ORP pour le conseil aux bénéficiaires de l'AS aptes au marché du travail est explicitement indemnisé par les services sociaux (garantie de prise en charge des coûts).

Récemment, des offres spéciales telles que *Job Coaches* ou *Supported Employment* ont vu le jour dans les ORP. Ils permettent d'intensifier le conseil et l'accompagnement des demandeurs d'emploi difficiles à placer. Par exemple, les ORP du canton de Schwytz disposent de *job coaches* qui accompagnent et placent explicitement les bénéficiaires de l'AS. Dans le projet « Pool Insertion+ » du canton de Fribourg, une conseillère ou un conseiller ORP et un travailleur social (tandem) accompagnent chacun les chômeurs de longue durée bénéficiaires de l'AS en leur proposant un coaching intensif. La mesure « coaching ORP-CMS » dans le canton du Valais va dans la même direction.

3.1.4 Attribution et financement de MMT à l'intention des demandeurs d'emploi selon la LSE

Le financement d'une MMT pour personnes en recherche d'emploi ne percevant pas d'indemnités journalières est réglé par l'art. 59d LACI. L'AC prend en charge la moitié des coûts. Le financement de l'autre moitié doit provenir de l'AS ou d'autres sources. Pour les bénéficiaires de l'AS, cette dernière prend en charge les coûts des MMT. Le principe suivant s'applique : chaque institution prend en charge les coûts occasionnés par sa clientèle. Le financement des coûts de la vie pendant la MMT incombe également

⁷ La nouvelle stratégie de l'ÖAV prévoit que les prestations de conseil soient adaptées individuellement aux besoins des demandeurs d'emploi. Elles sont également accessibles aux personnes en recherche d'emploi ne percevant pas d'indemnités journalières de l'AC. Le conseil se concentre principalement sur les personnes en recherche d'emploi dont l'employabilité est inférieure à la moyenne.



à l'AS. Du point de vue de l'AS, les MMT sont relativement chères. En règle générale, les services sociaux ont leurs propres portefeuilles de mesures et sont donc incités à y recourir. L'utilisation de MMT payantes de l'AC ne figure donc pas au premier plan.

Plusieurs cantons ont également réglé dans leurs projets de coordination la manière dont l'AC et l'AS financent les mesures dans les cas communs. Dans le projet « Pool Insertion+ », outre l'accompagnement commun des « chômeurs de longue durée », les mesures d'intégration sociale et professionnelle sont coordonnées entre l'ORP et l'AS. Il en va de même pour les « Unités communes » du canton de Vaud ou la « Stratégie d'intégration professionnelle » du canton de Neuchâtel. Le canton de Schwytz a réglé le financement des MMT dans un accord de collaboration entre l'AC et l'AS.

3.1.5 Passage à l'AS après l'arrivée en fin de droits à l'AC

Une personne arrive en fin de droit lorsque le droit aux indemnités journalières de l'AC prend fin, soit parce que le quota a été épuisé, soit parce que le délai-cadre pour le droit aux prestations expire sans qu'un nouveau délai-cadre ne puisse être ouvert. Selon une étude récente sur la situation des chômeurs en fin de droits (OFS 2024), 25 000 personnes par an en moyenne sont arrivées en fin de droits entre 2019 et 2023⁸. Un peu moins d'un cinquième (19 %) reste sans emploi dans les cinq ans qui suivent. Comme le montrent les analyses de l'AS-AI-AC, 12 % des personnes en fin de droit passent à l'AS dans les six mois après la fin du droit aux indemnités journalières de l'AC. Comme il s'écoule souvent plusieurs mois avant l'obtention de l'AS (réduction du patrimoine), il faut se désinscrire auprès de l'ORP. Pendant cette période, le demandeur d'emploi ne bénéficie d'aucun encadrement par l'ORP ou l'AS. En raison du retard dans l'inscription à l'AS, il n'y a souvent pas non plus de contact entre l'ORP et le service social, ce qui entraîne une perte d'informations.

Le canton de Bâle-Campagne met en place depuis 2024 un centre d'évaluation pour les personnes dont la subsistance économique est insuffisamment, voire pas du tout, assurée ou si elle est menacée. Le centre d'évaluation doit permettre d'améliorer la coordination entre les différentes institutions sociales et d'offrir aux personnes demandant de l'aide un conseil et un triage précoces et compétents en matière de garantie du minimum vital et d'intégration professionnelle. Cela permet de garantir que les droits aux prestations sociales et les compétences des autres organismes prestataires sont clarifiés le plus rapidement possible et qu'aucun temps précieux ne soit perdu. Le centre d'évaluation vise à combler la lacune du système social entre la suppression des moyens de subsistance économiques et l'entrée dans l'AS, et d'éviter ainsi les risques d'un chômage de longue durée.

Pour coordonner le passage des chômeurs en fin de droit de l'AC à l'AS, les offres des services sociaux dans les ORP sont utiles, par exemple la mesure « coaching ORP-CMS » dans le canton du Valais ou le « Pool Insertion+ » dans le canton de Fribourg, où les travailleurs sociaux sont toujours sur place dans les ORP. Il convient également de mentionner le projet du canton du Jura, où des entretiens de bilan semestriels sont organisés entre l'AS et les ORP.

3.1.6 Offres de conseil des services sociaux destinées aux demandeurs d'emploi

Les services sociaux peuvent proposer des prestations d'encadrement et de conseil aux personnes en fin de droit, aux personnes présentant un risque élevé de chômage de longue durée ou aux personnes en situation de détresse personnelle. Si les conseillers ORP reconnaissent un tel besoin chez leurs clients, ils devraient viser une collaboration précoce avec l'AS. L'accord-cadre sur la collaboration entre

⁸ Pendant la crise du COVID en 2020 et 2021, des indemnités journalières AC supplémentaires ont été versées afin d'éviter les arrivées en fin de droits à une période où les offres d'emploi étaient rares. Le nombre annuel d'arrivées en fin de droits devrait donc être en général un peu plus élevé.



l'AC et l'AS permet aux services sociaux de conseiller personnellement les bénéficiaires d'indemnités journalières. Conformément à l'art. 17, al. 5, LACI, les ORP peuvent permettre aux demandeurs d'emploi de bénéficier d'un conseil spécialisé et le financer. Il est également important de proposer des services spécialisés tels que des conseils en matière d'endettement, de finances ou de toxicomanie.

Les projets à l'interface entre l'AC et l'AS mentionnés par les cantons permettent aux conseillers ORP de recourir au savoir-faire des travailleurs sociaux en cas de besoin. Un exemple est la mesure de coaching PPI « IncORPore » du canton du Jura, dans le cadre duquel des collaborateurs de l'AS se tiennent à disposition des ORP pour les questions sociales et les conseillers ORP à la disposition des services sociaux pour les questions relatives au marché du travail. Dans le canton de Bâle-Campagne, les conseillers ORP peuvent utiliser le centre d'évaluation comme point de contact pour les questions sociales.

Tableau 4 : Projets de coordination entre l'AC et l'AS

CT	Description de l'activité	Partenaires CII concernés	Interface
AG	<p>AmiPlus – Intégration au marché du travail Les communes ou services sociaux peuvent charger un ORP de l'intégration professionnelle des bénéficiaires de l'AS. L'offre d'intégration est conçue en trois phases.</p> <p>Phase 1 : évaluation de l'aptitude au marché du travail avec recommandation de l'ORP sur la suite de la procédure d'intégration Phase 2 : évaluation approfondie et mise en place et/ou développement de l'employabilité Phase 3 : accompagnement de l'intégration dans le marché du travail</p> <p>L'organisation des trois phases est adaptée aux besoins individuels des personnes concernées. Les conseillers en insertion de l'ORP, spécialement formés, prennent en charge la gestion des cas dans le domaine de l'insertion professionnelle jusqu'à la réinsertion. Au demeurant, la gestion des cas reste du ressort des communes/services sociaux. L'offre est payante pour les communes avec une garantie de prise en charge des frais correspondante.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – AC/ORP – Services sociaux / Communes 	4.1.2 4.1.3
BL	<p>Création d'un centre d'évaluation L'office cantonal des affaires sociales a pour mission de mettre en place d'ici 2024 un centre d'évaluation cantonal pour les personnes dont les moyens de subsistance économiques ne sont pas ou sont insuffisamment assurés, ou dont les besoins vitaux sont menacés. La nouvelle institution cantonale doit offrir au groupe cible des conseils, un soutien et une coordination pour les questions de couverture des besoins vitaux et d'intégration professionnelle. Elle assume la fonction de plaque tournante de la CII avec pour objectif général d'améliorer la coordination des institutions sociales du canton. L'objectif est de combler la lacune du système social entre la suppression des moyens de subsistance économiques et l'entrée dans l'aide sociale, et d'éviter ainsi le chômage de longue durée et la dépendance ultérieure à l'aide sociale.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Service social/ communes – KIGA – Intégration – Formation – Orientation professionnelle – Office AI – Autres postes ponctuellement 	4.1.5 4.1.6
FR	<p>Pôle Insertion + Trois équipes, composées chacune d'un conseiller ORP et d'un travailleur social, accompagnent les « chômeurs de longue durée » par un coaching intensif. Les mesures d'insertion sociale et professionnelle sont également coordonnées dans ce cadre. P+ s'adresse aux demandeurs d'emploi qui n'ont pas droit aux indemnités de chômage et qui perçoivent ou ont perçu l'aide sociale au cours des 12 derniers mois.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – AC/ORP – Services sociaux régionaux 	4.1.3 4.1.4 4.1.5 4.1.6
JU	<p>IncORP Coaching PPI L'offre doit être ouverte aux bénéficiaires de l'aide sociale aptes au marché du travail. La collaboration entre le service social et l'ORP doit être renforcée. Elle vise à faciliter la collaboration directe entre les professionnels.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Les collaborateurs de l'aide sociale sont à la disposition des ORP en tant que spécialistes des questions sociales. – Les conseillers des ORP sont à la disposition des services sociaux en tant que spécialistes des questions relatives au marché du travail. – L'échange d'informations entre les deux domaines de compétence est renforcé. Des bilans ont lieu tous les six mois pour évaluer la collaboration. 	<ul style="list-style-type: none"> – AC/ORP – Aide sociale 	4.1.5 4.1.6
NE	<p>Un bilan de compétences (pronostic 1) et un entretien d'évaluation (pronostic 2) permettent d'évaluer si une personne attribuée à l'ORP a accès</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Service social – AC/ORP 	4.1.1 4.1.2



CT	Description de l'activité	Partenaires CII concernés	Interface
	aux MMT. Les instruments utilisés par toutes les institutions concernées (pronostic 1 et pronostic 2) constituent un cadre commun pour définir l'employabilité d'une personne. Les personnes qui ne répondent pas à ces critères doivent d'abord être préparées par les « services passerelle » avant que leur dossier ne soit transmis à l'ORP.		4.1.4 4.1.6
SZ	Les ORP du canton de Schwytz disposent de job coaches qui encadrent et placent explicitement les bénéficiaires de l'AS. Les services sociaux inscrivent les bénéficiaires de l'AS aptes à travailler auprès de ces job coaches. Une convention de collaboration règle les compétences et les procédures ainsi que le financement des mesures relatives au marché du travail. Un accord complémentaire avec l'Office des migrations règle la collaboration également pour les réfugiés et les personnes admises à titre provisoire.	<ul style="list-style-type: none"> - Office du travail (ORP) - Aide sociale - Service de la population et des migrations 	4.1.1 4.1.3 4.1.4
VD	Les Unités communes Les assistants sociaux et les conseillers ORP sont regroupés dans un même lieu/une même unité. Le groupe cible est constitué de tous les bénéficiaires de l'aide sociale qui sont aptes au marché du travail. L'offre comprend un suivi et un accompagnement intensifs par un assistant social et/ou un conseiller ORP. L'objectif est la réinsertion dans le marché primaire du travail. Les personnes prises en charge ont accès à la fois à des mesures professionnelles (AC) et à des mesures sociales (aide sociale).	<ul style="list-style-type: none"> - AC/ORP - Aide sociale - Office AI (depuis 2020) 	4.1.2 4.1.3 4.1.4 4.1.5 4.1.6
VS	Collaboration entre les ORP et les Centres médico-sociaux (CMS) Cette collaboration est régie par une directive signée en novembre 2021 par les deux chefs de départements concernés (DEF et DSSC). Elle vise à clarifier le leadership dans la gestion des cas, à faciliter les échanges d'informations et à organiser formellement les transitions entre les deux dispositifs de manière fluide et en mettant la personne au centre.	<ul style="list-style-type: none"> - AC/ORP - Aide sociale 	4.1.1
VS	Mesure coaching ORP-CMS Cette prestation est une prise en charge conjointe et coordonnée relevant du chômage et de l'aide sociale. Les tandems (un conseiller ORP et un assistant social) assurent le suivi via un coaching intensif des personnes précarisées et en fin de droit.	<ul style="list-style-type: none"> - AC/ORP - Aide sociale 	4.1.3 4.1.5 4.1.6

3.2 Projets de coordination entre l'AI et l'AC

Ont droit aux prestations de l'AI les assurés qui, en raison d'une atteinte à leur santé physique, mentale ou psychique, sont partiellement ou totalement limités dans leur activité lucrative. Le droit aux prestations de l'AC repose cependant sur le chômage ou la recherche d'emploi. Il en résulte des compétences différentes pour les deux services sociaux. Les différentes bases juridiques entraînent en outre une séparation claire des structures au niveau fédéral et cantonal. L'objectif premier des deux assurances est cependant le même : intégrer les personnes assurées sur le marché du travail. En conséquence, la palette d'offres est similaire, avec des conseils, des services de placement et des mesures de formation. En raison des différentes bases légales fédérales, les possibilités diffèrent toutefois au cas par cas, ce qui conduit à des offres complémentaires (cf. le rapport sur les interfaces 2018).

Une collaboration au cas par cas entre l'AC et l'AI a généralement lieu lorsqu'une personne assurée peut faire valoir des droits auprès des deux assurances, par exemple en cas d'invalidité partielle et de chômage simultané. Dans ce genre de situations, la gestion des cas intervient séparément. Les deux institutions peuvent ordonner des mesures d'intégration. Les conseillers ORP et AI respectifs sont invités à coordonner leurs efforts. En 2021, 4293 personnes ont perçu simultanément des indemnités journalières de l'AC et une rente AI pendant au moins deux mois (OFS 2023a). Comme les données du fichier AS-AI-AC ne concernent que les personnes qui perçoivent simultanément des prestations en espèces des deux systèmes, le nombre de personnes inscrites à la fois à l'AC et à l'AI devrait être nettement plus élevé : par exemple, dans le cadre d'une intervention précoce ou en raison de l'obligation de l'AC de verser des prestations anticipées aux assurés concernés par un examen du droit à la rente AI.



Le rapport sur les interfaces (Ecoplan 2018) identifie cinq thèmes de coordination à résoudre à l'interface entre l'AC et l'AI. Il s'agit notamment de questions d'harmonisation liées à des bases juridiques différentes (p. ex. aptitude au placement pendant les mesures de l'AI) ou à des concepts différents (p. ex. compréhension de l'aptitude au travail ou au placement). Les projets présentés ci-dessous concernent des questions de coordination dans la collaboration au cas par cas.

3.2.1 Placement de personnes présentant des problèmes physiques ou psychiques et implication de l'AI

La compétence principale de l'ORP est l'intégration des demandeurs d'emploi sur le marché du travail. La gestion des problèmes de santé n'entre pas dans le cadre de cette compétence et incombe en premier lieu aux offices AI. Les personnes souffrant de problèmes de santé ne représentent qu'une petite partie des demandeurs d'emploi dans les ORP. Néanmoins, les problèmes de santé constituent un obstacle à l'intégration professionnelle. Pour conseiller les personnes présentant des troubles psychiques, les ORP manquent de connaissances spécialisées et d'incitations à les accepter comme demandeurs d'emploi. L'AC a le droit d'annoncer à l'AI les personnes présentant un risque d'invalidité en vue d'une intervention précoce. Dans le cadre de la coopération, ce sont les questions de protection des données qui peuvent compliquer l'échange des informations nécessaires.

Un bon exemple dans ce contexte est certainement la « coopération sur le marché du travail » dans le canton d'Argovie, qui règle aussi bien les processus que la protection des données ainsi que le transfert mutuel des tâches entre l'AC et l'AI. Les demandeurs d'emploi inscrits auprès des deux assurances sont pris en charge par un spécialiste de l'AI qui les accompagne dans leur recherche d'emploi. Les conseillers en intégration ou en orientation professionnelle de l'AI sont épaulés par les conseillers employeurs des ORP. Le canton de Lucerne examine actuellement l'introduction d'une version « light » de la « coopération sur le marché du travail ».

Dans le canton de Bâle-Campagne, l'Office cantonal de l'industrie, des arts et métiers et du travail (OCIAMT) aide les personnes souffrant de handicaps physiques ou de troubles psychiques à se réinsérer sur le marché du travail. Dans ce contexte, la collaboration entre le service public de l'emploi (SPE) et l'office AI a été développée, et de nouvelles structures ont été créées pour travailler sur les cas. Le service s'occupe d'environ 501 cas par an. Le canton de Fribourg a des « délégués à la santé dans les ORP ». Il s'agit des interlocuteurs pour les questions de santé, qui conseillent leurs collègues sur les aspects sanitaires de la stratégie d'intégration ainsi que sur la coordination avec l'office AI.

3.2.2 Coordination de la gestion des cas et mesures pendant l'intervention précoce et après la demande AI

Si une personne est annoncée simultanément auprès de l'AC et de l'AI pour une intervention précoce ou la perception de prestations, le cas est en général géré à double par l'ORP et par l'office AI. Les deux institutions peuvent mettre en place et financer des mesures. Les mesures de l'AI et de l'AC peuvent se compléter : les programmes d'occupation et d'intervention de l'AI peuvent être utilisés pour apporter à la clientèle une structure quotidienne. L'implication de l'AI représente en outre des incitations financières et des garanties pour l'employeur. Les possibilités d'échange automatique de données sont toutefois limitées. Les offices AI n'ont qu'un aperçu limité de PLASTA et n'ont pas accès aux informations sur le droit aux indemnités journalières. Les conseillers ORP n'ont pas le droit de consulter le dossier médical d'une personne assurée. De plus, des plans d'intégration différents peuvent compliquer la compréhension entre l'AI et l'AC.



Avec le projet « IIZ MOVE », le canton de Zurich veut mieux coordonner les processus à l'interface avec l'AI et éviter les doublons. Durant la phase pilote, des coordinateurs CII ont été formés auprès des offices AI afin d'identifier rapidement les cas complexes et de soutenir plus efficacement les conseillers ORP dans la planification de l'intégration. En 2020, le canton de Vaud a mis en place une collaboration permanente entre les ORP et les offices AI dans les « Unités communes » afin d'aider les conseillers ORP à évaluer l'état de santé des demandeurs d'emploi en vue d'une orientation vers l'office AI.

Tableau 5 : Projets de coordination entre l'AC et l'AI

CT	Description de l'activité	Partenaires CII concernés	Interface
AG	Coopération sur le marché du travail Il s'agit en premier lieu d'une collaboration entre l'AI et l'AC. Les assurés et les employeurs sont conseillés par une seule personne, sans changer d'interlocuteur. Les demandeurs d'emploi inscrits auprès des deux assurances sont pris en charge par un spécialiste de l'AI qui les accompagne dans leur recherche d'emploi. Ce dernier connaît les mesures et les prescriptions de l'AC. Les conseillers en intégration ou en orientation professionnelle de l'AI se tiennent à disposition des conseillers aux employeurs des ORP. Dans le cadre d'un mandat de placement, les deux conseillers discutent de ce qui est nécessaire pour trouver un poste approprié pour un entraînement au travail, un stage ou un autre emploi.	<ul style="list-style-type: none"> - AC/ORP - Office AI - (Migrations) 	4.2.1 4.2.2
BE	Santé mentale Les employeurs et l'économie doivent être sensibilisés et informés sur le thème des atteintes psychiques. L'objectif est de s'assurer que les personnes souffrant d'atteintes psychiques conservent leur emploi ou soient engagées.	<ul style="list-style-type: none"> - AC - Office AI 	Élaboration du projet
BL	Service d'insertion Le service d'insertion du KIGA (office cantonal de l'industrie, du commerce et du travail) de Bâle-Campagne aide les personnes souffrant de handicaps physiques ou de troubles psychiques à se réinsérer dans le marché du travail. Dans ce cadre, la collaboration entre le service public de l'emploi et l'office AI a été développée et de nouvelles structures ont été créées pour travailler sur les cas. En 2022, le service a traité 501 cas.	<ul style="list-style-type: none"> - KIGA (ORP) - Office AI - Médecins traitants - Assureurs maladie et autres institutions concernées 	4.2.1
FR	Délégués à la santé dans les ORP Au sein des ORP, un interlocuteur prédéfini s'occupe des questions de santé. Il conseille ses collègues pour ce qui est de la stratégie de réinsertion sous l'angle de la santé et la coordination avec l'office AI. Cette même personne est aussi responsable CII des ORP dans le cadre de Medval.	<ul style="list-style-type: none"> - AC/ORP - Office AI - Medval 	4.2.1
LU	Kooperation Arbeitsmarkt light La coopération en matière de marché du travail (Kooperation Arbeitsmarkt) a été introduite dans le canton d'Argovie. On examine actuellement si certaines parties de ce projet peuvent éventuellement être mises en œuvre dans le canton de Lucerne.	<ul style="list-style-type: none"> - WAS IV Luzern - WAS wira Luzern 	4.2.1
VD	Une permanence en collaboration avec l'OAI a été introduite dans les unités communes ORP-CSR en 2020 afin de faciliter les évaluations des situations en vue d'une orientation auprès de l'office AI. Le dispositif est maintenu étendu également pour les ORP.	<ul style="list-style-type: none"> - AC/ORP - Office AI (depuis 2020) 	4.2.2
ZH	« IIZ ZH MOVE » Les idées du projet « IIZ ZH MOVE » ont pour but d'optimiser la collaboration interinstitutionnelle dans le canton de Zurich, d'affiner les descriptions de tâches et les processus, de les simplifier, de les rendre plus rapides et plus efficaces et d'augmenter les avantages pour les clients (DE clients). L'accent est mis sur l'interface avec l'office AI, qui doit devenir davantage une interface de proximité. Il s'agit de minimiser les doublons.	<ul style="list-style-type: none"> - Bureau CII - Office AI de Zurich - AC/ORP - BSLB - Aide sociale 	4.2.2

3.3 Projets de coordination entre l'AI et les PC

Pour les invalides partiels de moins de 60 ans avec un degré d'invalidité inférieur à 70 %, les veuves non invalides de moins de 60 ans sans enfant mineur et les conjoints non invalides, un revenu hypothétique est pris en compte dans le calcul des PC en l'absence de revenu réel. Ceci entraîne en général une baisse du droit aux PC. Il est possible de renoncer à cette prise en compte si la personne exploite



pleinement sa capacité de travail (résiduelle) ou si elle ne trouve pas d'emploi malgré des efforts de recherche suffisants. Cette condition est remplie lorsque la personne s'est adressée à un ORP et prouve que ses recherches d'emploi sont suffisantes ou touche des allocations de chômage.

Dans plusieurs cantons, les ORP et les caisses de compensation cantonales collaborent déjà. Les bénéficiaires de PC potentiellement aptes au marché du travail peuvent être inscrits auprès des ORP pour une évaluation et/ou une intégration professionnelle. Dans le cadre de discussions de cas, les spécialistes compétents des ORP et des caisses de compensation échangent régulièrement leurs points de vue. Les conseillers ORP informent l'organe PC compétent lorsqu'une personne ayant droit à des PC se désinscrit de l'ORP ou s'absente pour cause de maladie de longue durée. Le canton de Berne teste la délégation de tâches dans le cadre d'un essai pilote. La caisse de compensation peut adresser à l'ORP, pour le conseil, le placement et le contrôle, des personnes qui, selon le droit des PC, devraient obtenir un revenu d'une activité lucrative. Des conseillers en personnel spécialisés conseillent et accompagnent ces personnes qui n'ont pas droit aux indemnités journalières de l'AC, mais qui peuvent participer à des mesures.

Le canton de Schwytz a cependant décidé, après une phase d'essai de trois ans, de ne pas impliquer les ORP pour soutenir les bénéficiaires de PC potentiellement aptes au travail ou leur conjoint. Comme peu de personnes sont concernées, le contrôle reste du ressort du service des PC.

Tableau 6 : Projets de coordination entre l'AC et les PC

CT	Description de l'activité	Partenaires CII concernés	Statut
BS	Les bénéficiaires de PC potentiellement aptes au travail sont orientés vers les ORP pour une évaluation et/ou une insertion professionnelle. Sert à clarifier la prise en compte du revenu hypothétique dans les PC.	<ul style="list-style-type: none"> - Office chargé des cotisations sociales – Prestations complémentaires PC - AC/ORP 	Phase pilote
BE	Dans le cadre d'un essai pilote, la caisse de compensation du canton de Berne envoie à l'ORP des personnes qui, en vertu des dispositions du droit des PC, doivent réaliser un revenu d'une activité lucrative, afin qu'elles soient conseillées/placées/contrôlées (délégation de tâches). En tant que clientes selon la LSE, ces personnes sont conseillées et accompagnées par des conseillers en personnel spécialisés (pas d'indemnités journalières, mais possibilité de suivre des mesures).	<ul style="list-style-type: none"> - AC/ORP - PC ou caisse cantonale de compensation AVS 	Projet pilote, depuis 01.06.24
AS	Les bénéficiaires de PC potentiellement aptes au travail sont orientés vers les ORP pour une évaluation et/ou une insertion professionnelle. Sert à clarifier la prise en compte du revenu hypothétique dans les PC. Discussions de cas 2 x par an (mesures de soutien/désinscription)	<ul style="list-style-type: none"> - ORP - Organe PC 	En cours
SO	Les personnes bénéficiant de PC peuvent s'inscrire à l'ORP pour le placement. Si les recherches d'emploi sont suffisantes, tant sur le plan qualitatif que quantitatif, aucun revenu hypothétique ne peut leur être imputé.	<ul style="list-style-type: none"> - Office de l'économie et du travail AWA - Caisse de compensation de Soleure AKSO 	Convention de collaboration (depuis 2028)
SZ	De 2019 à 2021, on a examiné en détail si les bénéficiaires de PC potentiellement aptes au travail (ou leurs conjoints) pouvaient être pris en charge par les ORP pour l'insertion professionnelle. En raison du faible nombre de personnes concernées, on a renoncé à cette « externalisation ». Le contrôle continue d'être effectué par le département des PC.	<ul style="list-style-type: none"> - Office du travail (ORP) - Caisse de compensation de Schwyz (PC) 	Terminé
VD	Depuis 2023, la caisse cantonale vaudoise de compensation AVS (CCVD) et la DGEM ont signé un accord de collaboration pour le suivi des assurés au bénéfice de prestations complémentaires (PC) avec une capacité de gain. Les assurés partiellement invalides, les veuves/veufs et les conjoints non invalides qui disposent d'une capacité de gain et sont disposés à se réinsérer sur le marché de l'emploi sont orientés à l'ORP en vue d'un accompagnement.	<ul style="list-style-type: none"> - Caisse cantonale vaudoise de compensation AVS – service des Prestations complémentaires - AC/ORP 	urée indéterminée
UR	Il n'y a pas de convention écrite, mais une interface PC - ORP. L'institution de sécurité sociale d'Uri prie les bénéficiaires de PC (potentiellement) aptes au marché du travail de s'inscrire à l'ORP. L'ORP (c-à-d deux CP compétents pour ce groupe cible) accompagne à son tour les personnes dans leur	<ul style="list-style-type: none"> - Service des assurances sociales – Prestations complémentaires - AC/ORP 	



CT	Description de l'activité	Partenaires CII concernés	Statut
	recherche d'emploi. Des entretiens ont lieu au moins toutes les huit semaines et les recherches d'emploi sont évaluées tous les mois. Parallèlement, un échange continu, au cas par cas, a lieu entre les deux CP et la personne responsable auprès de l'institution de sécurité sociale. Une fois par année, la collaboration est discutée lors d'une réunion et réajustée si nécessaire. Cette procédure est bien établie, c'est-à-dire que le canton d'Uri la pratique de cette manière depuis de nombreuses années.		

3.4 Projets de coordination entre l'AC et la migration

Un besoin de collaboration entre migration/intégration et AC apparaît lorsque des migrants s'inscrivent auprès de l'AC pour des indemnités journalières ou en tant que non-bénéficiaires de prestations. Les ORP offrent aux demandeurs d'emploi des services de conseil et de placement. Ils peuvent mettre en place des MMT adaptées aux besoins des migrants. Pour y participer, il faut posséder certaines compétences de base, ce qui crée des points de convergence en termes de compréhension commune de l'employabilité.

Le 8 mai 2024, le Conseil fédéral a décidé que les personnes bénéficiant du statut de protection S devaient être mieux intégrées sur le marché du travail. Pour cela, une meilleure collaboration est requise entre le SPE, l'AS et la promotion de l'intégration. L'efficacité dans la mise en œuvre de l'obligation de déclaration prévue à l'art. 53, al. 5, LEI (RS 142.20) et à l'art. 9 OIE (RS 142.205) est cruciale dans ce contexte. Depuis le 1^{er} juillet 2018, les autorités cantonales d'aide sociale sont légalement tenues d'annoncer les réfugiés reconnus sans emploi et les personnes admises à titre provisoire (Pa/R) aux ORP, pour autant que ces personnes soient jugées aptes au marché du travail et que l'intégration dans la formation ne soit pas la priorité. Les directives relatives à la mise en œuvre du programme S prévoient que les personnes aptes au travail bénéficiant du statut S soient systématiquement signalées aux ORP. La modification législative devrait entrer en vigueur à la fin de l'année 2025.

3.4.1 Annonce des réfugiés reconnus, des personnes admises à titre provisoire en quête d'emploi et des personnes à protéger

Le Secrétariat d'État aux migrations (SEM) a développé, en collaboration avec les protagonistes de la CII, divers instruments d'évaluation du potentiel. Ils sont utilisés dans différents cantons par des spécialistes afin de clarifier le potentiel de formation et de marché du travail des migrants. L'évaluation de l'employabilité comprend des critères objectifs et subjectifs et représente également un défi central dans le domaine de la migration. Les deux concepts d'évaluation du potentiel et d'employabilité ne se recoupent pas toujours, ce qui complique la collaboration entre les ORP et le domaine de la migration.

Dans le projet « Collaboration entre les autorités de l'asile et les ORP » du canton du Valais, l'aptitude à l'intégration et au marché du travail est estimée à l'aide d'une grille d'évaluation. Les migrants peuvent être annoncés aux ORP après clarification de leur aptitude au placement. Une coopération étroite avec des collaborateurs spécialisés et un catalogue de mesures spécifiques soutiennent le processus d'évaluation.

3.4.2 Orientation, placement et MMT pour migrants en quête d'emploi

La promotion de l'intégration, l'AS ainsi que les ORP disposent d'une palette de mesures qui peuvent être mises en œuvre dans le cadre de l'intégration des personnes relevant du domaine de l'asile sur le marché du travail (Pa/R/S). Toutefois, il est souvent difficile de savoir quelle autorité est compétente pour financer et réaliser les mesures d'encouragement. L'AC peut également proposer des MMT aux personnes ne bénéficiant pas de prestations, en vertu de l'art. 59 d LACI (RS 837.0). Les personnes



admisses à titre provisoire et les réfugiés ont en outre accès aux offres d'intégration de l'aide sociale cantonale.

Les connaissances linguistiques et les compétences de base sont une condition essentielle pour placer avec succès les personnes sur le marché du travail. Afin de soutenir les réfugiés et autres personnes à protéger ayant obtenu un diplôme de niveau secondaire II ou tertiaire, des projets sont en cours dans différents cantons, afin de conseiller et d'accompagner ces personnes dans leurs démarches pour obtenir la reconnaissance de leur diplôme.

Le projet « Integration Schutzstatus S - Zusammenarbeit zwischen RAV und SH » (littéralement : Intégration statut de protection S - Collaboration entre l'ORP et l'AS) du canton de Bâle-Ville montre que même les migrants bien qualifiés ont besoin de soutien pour s'intégrer sur le marché du travail. Le projet bâlois mise sur de solides connaissances linguistiques, la formation professionnelle et une étroite collaboration avec les employeurs. L'ORP et le service local pour l'intégration des personnes relevant du domaine de l'asile travaillent en étroite collaboration et utilisent les forces ainsi que le savoir-faire des deux institutions partenaires.

Le canton de Bâle-Ville encourage dans un projet pilote la reconnaissance des diplômes étrangers pour le marché du travail. Les candidats potentiels reçoivent des conseils pour faire reconnaître leur diplôme étranger ou pour obtenir une attestation de niveau. Ils bénéficient en outre d'un soutien administratif et financier pour les frais de procédure ou pour une qualification *a posteriori*.

Tableau 7 : Projets de coordination AC/migration

CT	Description de l'activité	Partenaires CII concernés	Interface
BS	Intégration statut de protection S - Collaboration entre ORP et AS L'intégration professionnelle des personnes ayant le statut de protection S constitue un défi de taille pour toutes les personnes concernées. Même les personnes bénéficiant de bonnes qualifications ont souvent besoin de soutien pour s'établir sur le marché du travail. Bâle-Ville a choisi de s'engager pour une insertion durable et mise notamment sur l'obtention de connaissances linguistiques solides, la formation professionnelle et la coopération étroite avec les employeurs. Pour mettre en œuvre ces mesures, l'ORP et le service local chargé de l'intégration des personnes relevant du domaine de l'asile collaborent étroitement en tenant compte des forces de chacun des partenaires et du savoir-faire disponible.	<ul style="list-style-type: none"> - AC/ORP - Centre d'intégration au travail Arbeitsintegrationszentrum (AIZ) de l'AS de BS 	4.4.2
BS	Promotion de la reconnaissance des diplômes étrangers pour le marché du travail Offre de conseil pour faire reconnaître des diplômes étrangers ou établir des attestations de niveau. <ul style="list-style-type: none"> - Identifier les candidats potentiels - Soutien administratif Financement de la procédure ou de qualifications ultérieures	<ul style="list-style-type: none"> - AC/ORP - GGG Migration - Orientation professionnelle et de carrière 	4.4.2
VS	Collaboration entre l'office de l'asile et les ORP La LEI prévoit que les autorités cantonales d'aide sociale annoncent au service public de l'emploi les réfugiés reconnus et les personnes admises à titre provisoire qui sont sans emploi. Cette obligation d'annonce s'applique aux personnes dont l'employabilité a été établie. Une procédure précise le déroulement de cette collaboration bilatérale. A l'aide d'une grille d'évaluation, l'office de l'asile détermine le potentiel d'intégration et l'ORP évalue l'employabilité. Une prise en charge en réseau par des collaborateurs spécialisés et un catalogue	<ul style="list-style-type: none"> - AC/ORP - Asile/Bureau d'insertion professionnelle (BIP) 	4.4.1 4.4.2

3.5 Projets de coordination entre l'AI et l'AS

L'interface entre l'AI et l'AS est importante à plusieurs égards : aussi bien du point de vue de la perception combinée d'une rente AI et de l'AS que de celui des passages de l'AI à l'AS ou, inversement, de l'AS à l'AI.



Les analyses de l'OFS (2023) sur les trajectoires dans le système de sécurité sociale montrent qu'au cours de l'année 2021, un peu plus de 10 000 personnes ont perçu une rente AI combinée à l'AS.

L'OFAS a fait étudier en 2020 l'évolution des passages de l'AI à l'AS. Les évaluations de Guggisberg et al. (2020) montrent une augmentation des passages à l'AS chez les personnes qui se sont inscrites à l'AI entre 2006 et 2013. Parmi les personnes assurées qui se sont inscrites à l'AI en 2013, 5720 percevaient l'AS quatre ans plus tard. S'y ajoutent 410 personnes qui dépendent de l'AS en raison de la suppression de leur pension.

La proportion de bénéficiaires de l'AS qui s'inscrivent à l'AI dans un délai de 1 à 2 ans après le début de la perception de l'AS reste constante au fil du temps. Chaque année, cela représente environ 3,7 % des bénéficiaires de l'AS. En 2016, 7420 bénéficiaires se sont inscrits à l'AI en chiffres absolus (nouvelles inscriptions AI).

La durée des procédures AI, depuis le dépôt d'une nouvelle demande jusqu'à l'octroi d'une rente, n'a cessé de s'allonger au cours des dernières années (Guggisberg & Kaderli 2023). En raison des longs délais d'attente avant d'obtenir une décision de rente AI définitive, les personnes concernées peuvent se retrouver dans une situation financière difficile. C'est notamment le cas de celles qui ne disposent pas d'une assurance d'indemnités journalières suffisante en cas de maladie. Elles doivent alors souvent demander une AS pour subvenir à leurs besoins. Comme le montrent des études (Kessler et al., 2021), l'état de santé des personnes en situation financière précaire se détériore nettement.

Dans son document de position « Longueur des procédures AI », la Conférence suisse des institutions d'action sociale (CSIAS) propose des solutions pour améliorer la collaboration entre l'AI et l'AS (CSIAS 2024) :

- Un échange régulier d'informations entre l'office AI et l'AS permet aux travailleurs sociaux de faire valoir auprès de l'office AI leurs connaissances spécifiques de la situation psychosociale de la personne soutenue. Cela permettrait d'éviter les interruptions prématurées des mesures d'intégration.
- Trouver ensemble des solutions adaptées pour les personnes inscrites à l'AI et soutenues par l'AS, par exemple des mesures d'intégration appropriées.
- Intensifier l'échange d'informations entre l'office AI et les travailleurs sociaux pendant l'évaluation de l'aptitude à l'intégration.

Les deux cantons de Bâle-Ville et de Fribourg ont chacun annoncé deux projets visant à coordonner la collaboration à l'interface entre l'AI et l'AS. Le canton de Bâle-Ville a institutionnalisé la collaboration entre les deux partenaires de la CII. Des normes garantissent le flux d'information réciproque dans les cas qui concernent les deux institutions. Les collaborateurs peuvent profiter du savoir-faire de l'autre institution. Il s'agit notamment d'entretiens préalables sur d'éventuels droits à l'AI, de consultations AI pour les collaborateurs de l'AS, d'une collaboration au cas par cas lors de l'examen des demandes d'insertion et de rente. Une collaboration coordonnée existe également entre l'office AI et l'AIZ (aide sociale). Il s'agit de discuter ensemble des cas de personnes susceptibles de passer d'un système à l'autre.

Le canton de Fribourg a adopté en 2024 une convention de collaboration entre l'office AI et les services sociaux régionaux. Elle définit la collaboration entre les deux partenaires CII.

Avec Medval, les travailleurs sociaux du canton de Fribourg disposent d'un point de contact qui les soutient dans les questions médicales et interinstitutionnelles. Medval permet aux professionnels de mieux comprendre la situation des personnes ayant des problèmes de santé et d'impliquer les médecins traitants dans les projets d'intégration. L'évaluation est réalisée par trois équipes interdisciplinaires



composées chacune d'un conseiller AI, d'un travailleur social, d'un conseiller ORP et d'un médecin-conseil indépendant.

Tableau 8 : Projets de coordination entre l'AI et l'AS

CT	Description de l'activité	Partenaires CII concernés	Interface
BS	Collaboration directe dans les cas qui concernent les deux institutions. D'une part, il y a des normes pour s'informer mutuellement. D'autre part, la collaboration a lieu dans les cas suivants : <ul style="list-style-type: none"> - Discussion préalable sur d'éventuelles demandes AI, échange professionnel - Consultation AI pour les collaborateurs de l'aide sociale - Collaboration au cas par cas pour l'évaluation de la réinsertion et de la rente 	<ul style="list-style-type: none"> - Office AI BS - Aide sociale BS 	4.5
BS	Collaboration entre l'AI et le centre d'intégration professionnelle (aide sociale) pour la clarification des antécédents des personnes : discussions communes de cas ainsi que planification de l'intégration pour les cas où il est éventuellement possible de passer d'un système à l'autre, p. ex. réinscription à l'aide sociale de personnes qui ont quitté le processus d'intégration de l'AI par manque de coopération.	<ul style="list-style-type: none"> - Office AI BS - Arbeitsintegrationszentrum (AIZ) der Sozialhilfe BS 	4.5
FR	Élaboration d'un accord de collaboration afin de clarifier et de faciliter la collaboration entre l'office AI et les services sociaux régionaux.	<ul style="list-style-type: none"> - Office AI - Services sociaux régionaux 	4.5
FR	Medval est une évaluation médicale interinstitutionnelle qui sert aussi aux conseillers ORP et aux assistants sociaux d'aide à la décision pour déterminer la stratégie de réinsertion. Medval s'adresse aux personnes qui ont des problèmes de santé. L'évaluation est réalisée par trois équipes interdisciplinaires composées chacune d'un conseiller AI, d'un travailleur social, d'un conseiller ORP et d'un médecin-conseil indépendant.	<ul style="list-style-type: none"> - Office AI - Services sociaux régionaux - AC/ORP 	4.5

3.6 Projets de coordination du domaine de la formation avec d'autres partenaires CII

Un diplôme de fin d'études est, d'une part, une condition essentielle pour l'intégration sur le marché du travail et protège, d'autre part, du chômage. Le manque de formation constitue l'un des plus grands obstacles à la réinsertion des personnes sans emploi. Le système éducatif, le système de sécurité sociale et le domaine de la migration proposent une large palette d'offres et de mesures de formation qui soutiennent une intégration réussie dans la formation.

3.6.1 Conseil et accompagnement au moment de la transition I

Les analyses longitudinales dans le domaine de la formation (LABB) de l'OFS (2024b) montrent que parmi les jeunes qui ont quitté l'école obligatoire en 2018/2019, 1,6 % (1264) ont suivi une formation transitoire ou un semestre de motivation au cours des trois années suivantes, sans entamer de formation postobligatoire. Un autre 1,8 % (1422) a quitté le système éducatif après la scolarité obligatoire et n'y est pas retourné dans les trois ans qui ont suivi. En outre, 3525 apprentis qui ont commencé une formation de niveau secondaire II en 2017 ne l'ont jamais terminée et ne sont plus en formation.

Lorsque des adolescents ou des jeunes adultes quittent les structures ordinaires faute de solution de raccordement, ils n'ont quasiment plus aucun accès aux centres de conseil. Une coopération cohérente entre les institutions du système de sécurité sociale et de la formation professionnelle est cruciale pour les jeunes présentant des problématiques multiples. Ces jeunes sont particulièrement exposés au risque de rester durablement sans formation et de dépendre de l'AS. Afin d'identifier ces jeunes à un stade précoce et de les accompagner à long terme, les cantons ont introduit il y a plus de 10 ans le Case Management Formation professionnelle (CM FP). Plusieurs cantons ont élargi leur offre dans le cadre du développement de l'AI.



C'est le cas de Bâle-Ville : l'offre « Runder Tisch - Früherfassung » (littéralement : Table ronde - détection précoce) s'adresse aux élèves qui ont besoin de soutien pour leur orientation professionnelle. Le service psychologique scolaire (SPD) organise une brève évaluation avec la personne qui a signalé le cas (p. ex. un enseignant), le SPD lui-même et l'AI (orientation professionnelle, service médical régional). L'objectif est de clarifier à temps le besoin de soutien par l'AI. Il existe en outre un accord de coopération entre l'AI et le centre pour les offres transitoires (ZBA). Dans ce cadre, l'AI prend en charge les frais de fréquentation de l'offre transitoire pour les jeunes ayant besoin d'un soutien en pédagogie curative.

Comme son nom l'indique, la « Cellule InterServices » du canton de Vaud consiste en une collaboration interservices. Les jeunes ayant besoin d'un soutien particulier pendant leur formation doivent être identifiés à un stade précoce. L'objectif est de clarifier ensemble les besoins des jeunes ayant quitté l'école et dont la situation de formation est incertaine, afin de pouvoir les soutenir de manière optimale et selon leurs besoins.

Le canton du Valais a commandé une étude afin d'améliorer la qualité de l'accompagnement des jeunes en rupture scolaire ou de formation. Cette étude vise à identifier les ressources individuelles et institutionnelles ainsi que les faiblesses et les facteurs de risque. Des recommandations en seront tirées, et un concept d'accompagnement sera développé.

3.6.2 Offres de l'orientation professionnelle pour les adultes

Un accès à bas seuil et gratuit à l'information et au conseil sur la formation aide à surmonter les premiers obstacles sur le chemin de la formation. Depuis 2020, les services cantonaux d'OPUC proposent l'offre de conseil *viamia*, qui permet aux adultes de plus de 40 ans d'effectuer gratuitement un bilan de compétences accompagné de conseils personnalisés. Toutefois, cette offre est surtout utilisée par les personnes bien qualifiées et moins par les personnes peu qualifiées (Ecoplan 2025).

Afin de favoriser la réinsertion professionnelle des demandeurs d'emploi de 50 ans et plus, le SPE propose à ce groupe d'âge des conseils et des offres spécifiques. Dans la plupart des cantons, il existe des accords de prestations entre l'OPUC et les ORP. Dans ce cadre, les OPUC se chargent de l'orientation professionnelle et de carrière sur mandat des ORP. Depuis 2020, les cantons mettent également en œuvre des projets visant à améliorer la réinsertion des demandeurs d'emploi difficiles à placer. Les demandeurs d'emploi plus âgés devraient notamment en profiter.

Le projet « Viadukt » du canton de Bâle-Campagne est une MMT destinée aux demandeurs d'emploi de 50 ans et plus menacés par le chômage de longue durée. L'offre comprend un bilan de compétences et une orientation de carrière avec un coach externe du service d'orientation professionnelle. Le demandeur d'emploi élabore un plan de formation continue en collaboration avec le coach. Sur cette base, il peut suivre plusieurs cours ou formations. L'objectif est d'améliorer son employabilité.

3.6.3 Certification professionnelle pour adultes – coûts indirects de la formation

Les estimations de l'OFS montrent qu'environ un demi-million de personnes âgées de 25 à 64 ans en Suisse ne disposent d'aucune qualification professionnelle ou de qualifications insuffisantes (Schwab Cammarano & Stern 2023). Pour les adultes, les coûts indirects de la formation constituent l'un des principaux obstacles à l'entrée dans une formation professionnelle initiale (Schmid et al. 2017).

À l'échelle individuelle, les bourses ou les allocations de formation versées par les institutions de sécurité sociale (p. ex. les allocations de formation de l'AC) sont des sources de financement importantes



pour couvrir les coûts de la vie pendant la formation. Toutefois, le traitement et les conditions d'octroi diffèrent d'un canton à l'autre (Rudin et al. 2023).

L'adaptation du projet « Enter » du canton de Bâle-Ville repose sur un accord de coopération entre l'AS, l'AC (LMMT/ORP) et « Enter » (Département de l'instruction publique). Les bénéficiaires de l'AS qui sont inscrits à l'AC et qui rattrapent un diplôme professionnel reçoivent pour cela des allocations de formation de l'AC. La condition est une clarification et un conseil préalables pour une utilisation ciblée et efficace des allocations de formation. Il s'agit d'un projet pilote.

Une autre initiative dans le canton de Bâle-Ville concerne la révision de l'ordonnance sur les bourses d'étude : tous les bénéficiaires de l'AS qui reçoivent une bourse de Bâle-Ville seront retirés du dispositif de l'AS. Les membres de la famille ayant droit à une pension alimentaire continuent de recevoir une aide financière de l'AS. Les personnes qui ont besoin d'un soutien psychosocial pendant leur formation sont accompagnées par le Gap CMBB.

3.6.4 Promotion des compétences de base - coûts directs de formation

Dans le domaine de la promotion des compétences de base, plusieurs lois spéciales prévoient un financement des offres. Les logiques de financement et les conditions d'éligibilité et d'accès diffèrent selon le domaine de financement. Cela peut conduire à des responsabilités peu claires en matière de financement des offres de formation. Par exemple, pour les personnes ayant un statut de migrant et ne disposant pas de compétences de base, il n'est pas toujours évident de savoir quel service administratif ou quelle loi (AIG ou LFCo) répond du financement (Feller et al. 2023). Il s'agit donc de mieux harmoniser et coordonner les interfaces entre les législations, les logiques d'encouragement et les compétences afin d'éviter les lacunes de financement ou les interruptions en cas de changement de compétence.

Plusieurs cantons (AG, BE, GE, LU) ont récemment introduit des bons de formation afin de promouvoir les compétences de base des adultes. Le canton de Schaffhouse mettra en place cette nouvelle mesure d'encouragement à partir de 2025. Afin d'atteindre un large public à moindres frais, les institutions concernées collaborent dans le cadre de la CII.

Tableau 9 : Projets de coordination entre le secteur de l'éducation et d'autres partenaires CII

CT	Description de l'activité	Partenaires CII concernés	Interface
BL	Viadukt « Viadukt » est une MMT destinée aux demandeurs d'emploi de 50 ans et plus menacés par le chômage de longue durée. L'offre comprend un bilan de compétences / une orientation de carrière avec un coach externe du service d'orientation professionnelle du canton BL. Sur la base du bilan de compétences / de l'orientation de carrière, le demandeur d'emploi élabore un plan de formation continue en collaboration avec le coach. L'objectif est d'améliorer son employabilité. Le plan de formation continue permet au demandeur d'emploi de suivre plusieurs cours/séminaires/formations en parallèle ou successivement. L'objectif est d'améliorer les compétences professionnelles et personnelles.	<ul style="list-style-type: none"> - KIGA / ORP - Orientation professionnelle, universitaire et de carrière. 	4.6.2
BS	Adaptation de « Enter » Diplôme professionnel pour les bénéficiaires de l'aide sociale dans le cadre des allocations de formation de l'AC. Clarifications et conseils pour une utilisation ciblée et efficace des allocations de formation (d'après la directive LACI MMT, chapitre F)	<ul style="list-style-type: none"> - Aide sociale - AC (LMMT/ORP) - « Enter » - Département de l'éducation 	4.6.3
BS	L'accord de coopération règle la collaboration directe dans les cas qui concernent les deux institutions : <ul style="list-style-type: none"> - Répartition du travail et responsabilités - Déroulement de l'ensemble du processus, interfaces au niveau du contenu et du temps, garantie de la continuité de la prise en charge et suivi régulier - Information mutuelle 	<ul style="list-style-type: none"> - Aide sociale (AIP) - « Enter » - Gestion de cas formation professionnelle pour adultes (département de l'éducation) 	4.6.1



CT	Description de l'activité	Partenaires CII concernés	Interface
	– Discussions communes de cas		
BS	L'accord de coopération règle la collaboration au cas par cas pour les jeunes bénéficiaires de l'aide sociale qui ont besoin de soutien pour obtenir un diplôme. – Répartition du travail et responsabilités – Déroulement de l'ensemble du processus, interfaces au niveau du contenu et du temps, garantie d'une prise en charge continue et d'un suivi régulier – Information mutuelle – Discussions communes de cas	– Aide sociale – Équipe jeunes adultes – « Gap » – Gestion de cas (département de l'éducation)	4.6.1
BS	Table ronde - Détection précoce des élèves Pour les élèves (en général en 2e année secondaire) qui ont besoin d'un soutien pour leur future orientation professionnelle, le SPD organise une brève évaluation avec la personne qui a signalé l'élève, le SPD lui-même et l'AI (service d'orientation professionnelle, service médical régional). L'objectif est de clarifier à temps le soutien nécessaire par l'AI.	– École primaire, secondaire et offres spéciales – Psychologue scolaire (SPD) – Office AI	4.6.1
BS	Coopération entre l'AI et Gap dans le cadre du WEIV L'AI charge la Gestion des cas de Gap Formation professionnelle d'accompagner les jeunes adultes vers la formation professionnelle.	– Office AI – Gap Gestion des cas Formation professionnelle (département de l'éducation)	4.6.1
BS	Coopération centre AI pour les offres transitoires dans le cadre du WEIV Les coûts pour les jeunes ayant besoin d'un soutien pédagogique spécialisé dans le Centre d'offres transitoires (ZBA) sont indemnisés par l'AI.	– Office AI – Centre d'offres transitoires (département de l'éducation)	4.6.1
BS	Accord de coopération visant à libérer de l'aide sociale les personnes bénéficiant d'une bourse Avec la révision de l'ordonnance sur les bourses d'études, toutes les personnes bénéficiant de bourses d'études du canton de BS sont libérées de l'aide sociale. Les membres de la famille à charge continuent à être soutenus par l'aide sociale en tant qu'unité de soutien distincte. Les personnes pour lesquelles l'aide sociale estime qu'un accompagnement psychosocial supplémentaire est nécessaire pour assurer la réussite de la formation sont signalées au AfA. L'AfA recommande ou exige la collaboration avec Gap Gestion des cas Formation professionnelle.	– Aide sociale – Office des subsides de formation – « Gap » – Gestion des cas Formation professionnelle	4.6.3
SH	Projet de bons de formation À partir de 2025, des bons de formation seront utilisés comme nouvelle mesure d'encouragement. Les préparatifs ont été mis en œuvre en 2024. Le groupe de pilotage CII soutient cette procédure et représente un partenaire clé pour la réussite de la mise en œuvre en 2025. Cette approche permet d'atteindre un large public à un coût relativement raisonnable.	– BIZ/Formation professionnelle – Table ronde CII	4.6.4
VD	La Cellule InterServices (CIS) du canton de Vaud est une collaboration interservices qui vise à anticiper les besoins spécifiques de soutien durant la formation et à optimiser leur mise en place. Le but de cette cellule est d'évaluer de façon coordonnée les besoins des jeunes élèves en fin de parcours scolaire qui n'ont pas pu pleinement tirer profit de l'enseignement dispensé et dont l'évolution postscolaire est incertaine. La Cellule InterServices (CIS) regroupe des représentants de différentes directions générales du canton de Vaud.	– Service de l'enseignement post-obligatoire – Département de la formation, de la jeunesse et de la culture – Département d'éducation spéciale et de promotion de la formation – Unité interdisciplinaire de santé des adolescents CHUV	4.6.1
VS	l'accompagnement des jeunes entre 13 et 25 ans en rupture Cette étude, en collaboration avec la HES-TS (mandat), vise à mettre en évidence les ressources et faiblesses/facteurs de risques individuels et institutionnels pour émettre des recommandations et élaborer un concept de prise en charge. Le principe de prise en charge vise l'insertion des jeunes sur le 1er marché étant donné que pour ce public, il doit principalement passer par la possibilité d'effectuer une formation.	– Tous les partenaires CII du 1er et du 2ème cercle de la CII	4.6.1



3.7 Projets de coordination à thème transversal

Les projets de coordination résumés dans le présent chapitre sont des projets qui traitent de thèmes transversaux ou créent des conditions-cadres. Ils concernent plusieurs institutions partenaires de la CII. Des organisations de droit privé sont parfois également impliquées (p. Ex. Caritas).

Il convient de souligner le « modèle d'intégration intégrale » (IIM) du canton de Soleure, qui se distingue des autres projets par sa stratégie globale et sa conception de la CII. Il comprend la mission de l'État et de la société en matière d'intégration comme un tout et s'oriente vers les besoins individuels d'intégration. La coopération entre les protagonistes des deux systèmes d'intégration des étrangers et d'intégration de l'AS figure au cœur du projet. Pour les questions d'intégration qui concernent les interfaces avec l'AC, l'AI et la formation, la collaboration intervient selon l'approche des structures ordinaires. La CII constitue ici la structure organisationnelle supérieure qui coordonne et gère le thème de l'intégration à travers toutes les institutions et organisations.

3.7.1 *Contacts avec les employeurs et acquisition de postes*

Toutes les institutions partenaires de la CII entretiennent des contacts avec les employeurs afin de trouver des formations et des emplois appropriés pour leurs clients. Il peut en résulter des situations de concurrence entre les différents protagonistes de la CII. Les conflits d'objectifs des institutions, qui sont en partie soumises à des normes différentes (p. ex. offices AI et ORP), les frais de coordination élevés ou l'absence d'engagements politiques font que chaque institution oriente sa politique de communication sur ses propres besoins et ne s'intéresse guère à la coordination.

Le rapport sur les interfaces (Ecoplan 2018) recommande une collaboration clairement réglementée entre les partenaires de la CII dans le domaine des contacts avec les employeurs ainsi que des services communs aux employeurs qui assument les tâches correspondantes pour toutes les institutions.

Le projet « Triple A » du canton de Fribourg développe une plateforme commune pour les places de stage et de travail ouvertes. À l'avenir, les institutions partenaires pourront saisir sur la plateforme les postes vacants qu'elles ne peuvent pas pourvoir elles-mêmes. En complément de la plateforme, un réseau est mis en place entre des équipes de spécialistes et les entreprises.

Avec le projet « Insertion sur le marché du travail indépendante de l'organisation », le canton d'Uri vise un « succès maximal et durable en matière de placement et d'insertion ». La condition préalable est une structure organisationnelle légère sans doublons. Les postes vacants doivent être acquis sur le marché du travail et occupés, après concertation interinstitutionnelle, par des chômeurs (en fin de droit), des personnes handicapées, des personnes particulièrement difficiles à placer, des réfugiés, des personnes admises à titre provisoire et des personnes à la recherche d'une place d'apprentissage. Une nouvelle division « Job Coaching et services aux employeurs » a été créée à cet effet au sein de l'office du travail et des migrations en janvier 2023.

3.7.2 *Aperçu des mesures et des lacunes de l'offre*

Les différents partenaires de la CII utilisent souvent des mesures de formation et d'emploi très semblables pour intégrer les DE. Les mesures sont la plupart du temps réalisées par des organisations mandatées. Les mêmes prestataires proposent souvent des mesures à différents partenaires de la CII en parallèle. En outre, les diverses offres des institutions partenaires de la CII, telles que le conseil, le placement, l'évaluation ou d'autres mesures de formation et d'intégration professionnelle, ne sont guère harmonisées entre elles. Cette situation peut générer des doublons et nuire à l'efficacité.



Parmi les solutions possibles figurent la définition de critères d'acquisition communs entre les partenaires CII. Des clés de répartition des coûts transparentes lors de l'acquisition et l'utilisation commune de mesures augmentent l'acceptation mutuelle. De plus, des accords de coopération permettent une mise en œuvre des mesures indépendante des systèmes.

Le projet « Chaîne d'offres CII » du canton de Berne vise à développer une chaîne d'offres adaptée aux besoins du groupe cible de la CII. Le but est d'identifier et de supprimer les doublons et les lacunes dans l'offre proposée. Les conclusions de la phase d'analyse donnent des indications sur les adaptations nécessaires et sur la suite du projet. Parallèlement, la phase d'analyse permet de clarifier le cadre juridique des différentes institutions de la CII en matière d'achats et de contrats.

La « vue d'ensemble des mesures » du canton de Neuchâtel va dans le même sens. Un groupe de travail interdisciplinaire établit une liste de toutes les mesures mandatées par les partenaires CII concernés. Cet inventaire permet d'avoir une vue d'ensemble des conventions et des coopérations existantes et vise à soutenir l'échange d'informations systématique entre les services qui gèrent les budgets pour les mandats et prestations externes (p. ex. mesures socioprofessionnelles, mesures professionnelles et mesures d'occupation, mesures AI, etc.).

3.7.3 Échange de données et protection des données

Le bon fonctionnement d'une CII dépend d'un échange d'informations transparent afin d'élaborer des solutions adéquates pour les personnes en situation difficile. Les informations sur la stratégie d'intégration, les mesures prévues et les ressources psychosociales aident à soutenir les personnes concernées en fonction de leurs besoins.

La collaboration entre les assurances sociales est régie par la LPGA (art. 32, al. 1 et 2 LPGA sur l'entraide administrative et judiciaire entre les assurances sociales). Les lois correspondantes précisent si le consentement de la personne assurée est nécessaire ou non.

Selon l'art. 85f, al. 2, LACI, les institutions qui font partie de l'AC peuvent échanger des données avec d'autres autorités ou institutions s'il existe un droit de réciprocité (art. 85f, al. 1, LACI). Cette réciprocité n'a pas besoin d'être inscrite dans la loi. L'autorité/institution doit être autorisée à fournir les données. S'il n'existe pas de base légale permettant l'échange de données, le consentement de la personne concernée est nécessaire à cet effet. La réciprocité peut alors intervenir avec ce consentement.

Même si la protection des données ne remet pas fondamentalement en question le fonctionnement de la CII, les différentes bases juridiques des institutions impliquées dans la CII entraînent souvent des incertitudes en matière de protection des données. La loi révisée sur la protection des données, applicable depuis le 1^{er} septembre 2023, a soulevé de nouvelles questions.

Le canton du Valais a par la suite mis en place un groupe de travail composé de juristes des différentes institutions partenaires de la CII. Celle-ci examine, sous la présidence de l'office AI, si la pratique actuelle consistant à utiliser le numéro AVS pour transmettre les données des personnes prises en charge par les institutions partenaires en tant que cas CII est compatible avec le droit en vigueur. Les données ne seront pas utilisées à des fins d'évaluation statistique.



Tableau 10 : Projets de coordination à thème transversal

CT	Description de l'activité	Partenaires CII concernés	Interface
BE	Chaîne d'offre CII Développement d'une chaîne d'offres adaptées aux besoins du groupe cible de la CII. Le but est d'identifier et de supprimer les doublons et les lacunes dans l'offre proposée. Les conclusions de la phase d'analyse donnent des indications sur les adaptations nécessaires et sur la suite du projet.	- Tous les partenaires CII	4.7.2
FR	Triple A Développement d'une plateforme commune pour les stages et emplois vacants. Les institutions partenaires peuvent saisir sur la plateforme les postes vacants qu'elles ne peuvent pas pourvoir elles-mêmes. En complément de la plateforme, un réseau est mis en place entre des équipes de spécialistes et les entreprises.	- Office AI - AC/ORP - Services sociaux régionaux - ORS, Caritas	4.7.1
NE	Vue d'ensemble des mesures Un groupe de travail interdisciplinaire établit une liste de toutes les mesures mandatées par les partenaires CII concernés. Cette liste permet d'avoir une vue d'ensemble des partenariats et coopérations existants. La vue d'ensemble constitue en outre la base d'un échange d'informations systématique entre les services qui gèrent les budgets pour les mandats / prestations externes (p. ex. mesures socioprofessionnelles, mesures professionnelles et d'occupation, mesures AI, etc.)	- Tous les partenaires de la CII	4.7.2
SO	Modèle d'intégration intégrale (Integrales Integrationsmodell, IIM) L'IIM suit une approche interdisciplinaire et met en réseau différents champs d'action publics et privés. Il englobe les champs d'action intégration sociale, intégration dans la formation, intégration professionnelle et promotion linguistique. Les champs d'action peuvent être considérés de manière modulaire, mais présentent une grande perméabilité et se déroulent souvent en parallèle. La gestion continue des cas et l'évaluation du potentiel servent de processus transversaux.	- Office de la population et de l'aide sociale - Office de la formation professionnelle - Office de l'économie et du travail - Communes et régions sociales	
UR	Intégration au marché du travail indépendante de l'organisation Il s'agit ici de viser un « succès maximal et durable en matière de placement et d'insertion » sur la base d'une structure organisationnelle fine et sans doublons. Les postes vacants doivent être obtenus sur le marché du travail, puis, après concertation entre institutions, occupés par des chômeurs ou des personnes en fin de droits, des personnes handicapées, des personnes particulièrement difficiles à placer, des réfugiés ou des personnes admises à titre provisoire, ainsi que par des jeunes à la recherche d'une place d'apprentissage. Une nouvelle division « Job Coaching et services aux employeurs » a été créée pour ce faire au sein de l'office du travail et des migrations le 1er janvier 2023.	- Office du travail et des migrations - Office des affaires sociales - Direction de la division Insertion AI - Direction de la division Intégration - Services sociaux régionaux	4.7.1
VS	Protection des données Un groupe de travail, composé de juristes des différents services partenaires de la CII et présidé par l'office AI, s'est assuré que la transmission des données sous forme de listes de destinataires via le numéro AVS est compatible avec le droit en vigueur.	- Tous les partenaires de la CII	4.7.3



3.8 Conclusions

La CII est mise en œuvre et vécue en premier lieu dans les cantons, qui font office de « sismographes ». Les collaborateurs des institutions partenaires de la CII sont en contact direct avec les personnes concernées, les employeurs et leurs besoins. Cela signifie qu'ils sont proches des questions et des défis qui se posent dans la collaboration quotidienne, au cas par cas. Les logiques institutionnelles sont toujours aussi fortes. Souvent, les intérêts et les objectifs ne s'accordent pas de manière optimale. Pour résoudre les défis qui en découlent dans la pratique, le niveau politique ou stratégique supérieur est souvent nécessaire. Comme le montrent les nombreux projets et programmes, les cantons sont prêts à aborder les questions urgentes de coordination et à trouver des solutions pragmatiques.

Les coordinateurs CII ont signalé 47 interfaces au total dans le cadre de l'enquête. Il y a au moins un projet dans presque tous les cantons. Il est tout à fait possible qu'il existe dans les cantons d'autres projets de coordination ou conventions de collaboration qui n'ont pas été mentionnés par les coordinateurs. Bien que les partenaires de la CII collaborent parfois très activement au niveau des interfaces, les projets ne se déroulent pas toujours sous le « label CII », et c'est regrettable. Si toutes les activités interinstitutionnelles étaient placées sous le label CII, la visibilité et l'acceptation de la CII s'en trouveraient accrues.

La plupart des projets et programmes présentés dans ce rapport consistent en des coopérations durables. C'est à l'interface entre l'AC et l'AS que les cantons coordonnent le plus souvent leur collaboration. Les questions à clarifier sont également très variées à cette interface, ce qui se reflète dans les nombreux projets et initiatives. Beaucoup de projets ont également été mentionnés entre le secteur de l'éducation et les autres partenaires CII. La répartition de ces projets entre les cantons est toutefois très variable. Dans certains cantons, la collaboration entre le domaine de l'éducation et les partenaires CII est très active, dans d'autres, elle est plutôt inexistante. Le nombre de projets de coordination entre l'AC et la migration ou entre l'AI et l'AS est encore faible.

Bien que dans la pratique cantonale, on collabore activement à différentes interfaces, des questions et des défis restent en suspens et doivent être clarifiés au niveau cantonal ou national supérieur.

Il s'agit notamment des questions qui concernent la fin de l'obligation de verser des prestations anticipées dès la décision préalable de l'AI. Pour les personnes concernées, cela peut entraîner des problèmes financiers jusqu'au premier versement de la rente, ce qui peut à son tour entraîner des répercussions négatives sur l'état de santé.

Les ressources humaines et financières font souvent défaut pour une planification commune de l'offre ou pour des projets CII de plus grande envergure. Il faut ici des idées innovantes et des bases pour des pots de financement communs.

L'absence d'un cadre juridique, par exemple dans le domaine de l'AI, a également été mentionnée. Un tel cadre permettrait d'optimiser et de rendre plus efficace le flux d'informations et, par conséquent, la gestion des cas, ainsi que de mieux évaluer, promouvoir et exploiter le potentiel des clients.



4. Bibliographie

OFS (2024a) : Situation des personnes en fin de droit. Actualités OFS, Neuchâtel.

OFS (2024b) : Transitions et parcours après l'école obligatoire. <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/education-science/transitions-parcours-domaine-formation/apres-ecole-obligatoire.html>

OFS 2023 : Bénéficiaires de l'aide sociale, de l'assurance-chômage et de l'assurance-invalidité. Parcours dans le système de sécurité sociale en 2021. Actualités OFS, Neuchâtel.

Bühlmann, B. et Wimmer, R. (2007) : *Systemische Strategieentwicklung in organisationsübergreifenden Netzwerken. Public-Private-Partnership dargestellt am Beispiel der nationalen Dachstrategie «Tabakprävention» der Schweiz*. Dans : *OrganisationsEntwicklung Heft 3/2007*, pp. 68-77.

Ecoplan (2025) : Rapport de monitoring viamia pour la période de janvier 2022 à décembre 2024. Prestations de conseil et profil de la clientèle. Sur mandat du Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation. Berne.

Ecoplan (2018) : Les interfaces de la réinsertion dans le marché du travail du point de vue de l'AC. Importance, défis et solutions. Étude réalisée sur mandat du Secrétariat d'État à l'économie SECO. Rapport final. Berne.

Feller, R. ; Schwegler, Ch. ; Bourdin, C. ; Büchel, K. (2022) : Promotion des compétences de base – Interfaces et qualité. Rapport à l'intention de la co-direction du Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation et du Secrétariat d'État aux migrations. Lucerne, Lausanne.

Guggisberg, J. et Kaderli, T. (2023) : Actualisation de l'évaluation de la réadaptation : analyses statistiques des cohortes de nouveaux inscrits à l'AI de 2008 à 2017. Rapport de recherche 5/23. Berne : OFAS.

Guggisberg, J. et Bischof, S. (2020) : Évolution des passages de l'assurance-invalidité à l'aide sociale. Analyse sur la base des données AS-AI-AC. OFAS, Rapport de recherche n° 8/20.

Kessler, D., Höglinger, M., Heiniger, S., Läser, J. & Hümbelin, O. (2021). Analyses de l'état de santé, du comportement, du recours aux prestations et de la réinsertion professionnelle. Rapport final sur mandat de l'Office fédéral de la santé publique. Haute école spécialisée bernoise et Haute école des sciences appliquées de Zurich.

Königswieser, R. ; Cichy U. ; Jochum, G. (2001) : SIMsalabim. Veränderung ist keine Zauberei. Systemische Integrationsmanagement. Stuttgart, Klett-Cotta.

Liechti, D. et Suri, M. (2020) : Réinsertion des non-bénéficiaires de prestations. Étude réalisée sur mandat de la Commission de surveillance du fonds de compensation de l'assurance-chômage. Rapport final. Berne.

Nadai, E.; Canonica, A.; Koch, M. (2015) : *... und baute draus ein grosses Haus. Interinstitutionelle Zusammenarbeit (IIZ) zur Aktivierung von Erwerbslosen*. Constance : UVK-Verlagsgesellschaft.

Rudin, M. ; Heusser, C. ; Gajta, P. ; Stutz, H. (2023) : Coûts directs et indirects de la formation professionnelle initiale pour adultes : inventaire des possibilités et des déficits de financement en Suisse. Projet dans le cadre de l'initiative « Formation professionnelle 2030 ». Rapport commandé par la CSFP en tant que conférence spécialisée de la CDIP. Berne.

Schmid, M., Schmidlin, S., Hischer, D. (2017) : Certification professionnelle pour adultes : Le point de vue des adultes concernés. Berne, Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation.



CSIAS (2024) : Longues procédures AI : mesures en faveur d'une intégration professionnelle plus rapide. Prise de position, Berne.

Schwab Cammarona, S. et Stern, S. (2023) : Promotion de la qualification des adultes. Synthèse des études actuelles. Sur mandat de l'Office fédéral des assurances sociales (OFAS), Plateforme nationale contre la pauvreté. Zurich.



Bureau national de la CII

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