

Manuel pour la collaboration interinstitutionnelle (CII)

Membres du groupe national de coordination CII

KONFERENZ KANTONALER VOLKSWIRTSCHAFTSDIREKTOREN
CONFERENCE DES CHEFS DES DÉPARTEMENTS CANTONAUX DE L'ÉCONOMIE PUBLIQUE
CONFERENZA DEI DIRETTORI CANTONALI DELL'ECONOMIA PUBBLICA

Conférence des chefs des départements cantonaux de l'économie publique

Secrétariat général
Volkswirtschaftsdirektion des Kantons Zürich
Kaspar Escher-Haus, 8090 Zürich

KONFERENZ DER KANTONALEN SOZIALDIREKTOREN
CONFERENCE DES DIRECTEURS CANTONAUX DES AFFAIRES SOCIALES
CONFERENZA DEI DIRETTORI CANTONALI DELLE OPERE SOCIALI

Conférence des directeurs cantonaux des affaires sociales

Eigerplatz 5, 3000 Berne 14
www.sodk-cdas-cdos.ch



Association des Offices Suisse du Travail AOST

Laupenstrasse 22, 3008 Berne
www.aost.ch



Conférence suisse des offices AI COAI

Stansstadterstrasse 54, 6371 Stans
www.coai.ch

SKOS
CSIAS
COSAS

Conférence suisse des institutions d'action sociale CSIAS

Mühleplatz 3, 3000 Berne 13
www.csias.ch



Association romande et tessinoise des institutions d'action sociale ARTIAS

Rue des Pêcheurs 8, 1400 Yverdon-les-Bains
www.artias.ch



Conférence Suisse des directrices et directeurs de l'orientation professionnelle, universitaire et de carrière

Conférence suisse des directrices et directeurs de l'orientation professionnelle, universitaire et de carrière

Brunngasse 16, 3011 Berne



Bundesamt für Sozialversicherung
Office fédéral des assurances sociales
Ufficio federale delle assicurazioni sociali
Ufficio federal da las assicuranzas socialas

Office fédéral des assurances sociales OFAS

Effingerstrasse 20, 3003 Berne
www.bsv.admin.ch



Secrétariat d'Etat à l'économie

Direction du travail
Effingerstrasse 31, 3003 Berne
www.seco.admin.ch

Groupe national de coordination CII

Secrétariat:

seco – Direction du travail
Effingerstrasse 31
CH-3003 Berne
Tél. +41 (0)31 324 90 11
Mail daniel.luginbuehl@seco.admin.ch

Modification:

Mail dora.schilliger@seco.admin.ch

Concept /Rédaction:

econcept
Lavaterstrasse 66, CH-8002 Zürich

public_management & consulting
Praterstrasse 25/11, AT-1020 Wien

Design/Réalisation:

unikum graphic design
Rathausgasse 69, CH-3011 Berne

Tirage:

700 ex. allemand
300 ex. français
© 2004, seco – Direction du travail, Berne

Introduction

Collaboration interinstitutionnelle (CII) signifie coordination. Travailler ensemble au service des personnes défavorisées, conjuguer les forces de toutes les institutions pour prévenir l'exclusion économique et sociale.

Coordonner

- le bilan et le triage
- les mesures de réinsertion
- le conseil et le placement
- les contacts avec les employeurs et l'encadrement après la réinsertion

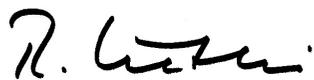
Cela veut dire simplifier et humaniser les démarches administratives à l'échelon communal, régional et cantonal pour éviter que les dossiers ne traînent, bloqués par les cloisonnements.

Pour réussir l'intégration, il est indispensable d'exploiter au mieux, en commun, les compétences propres de chaque institution. Cela présuppose une parfaite connaissance réciproque des pôles d'intérêt et des points de vue, des moyens et des possibilités de chacun des acteurs. La CII vise à mettre en place des formes appropriées de coopération et à harmoniser, à moyen et à long terme, le cadre légal et financier.

Le présent guide, enrichi de nombreux exemples concrets, est le fruit des expériences pratiques. Il vise à vous aider dans votre recherche de voies de collaboration et à vous fournir de nouvelles idées.

Conférence des directeurs
cantonaux des affaires sociales

La présidente:



Ruth Lüthi
Conseillère d'Etat

Conférence des directeurs
cantonaux de l'économie publique

Le président:



Ruedi Jeker
Conseiller d'Etat

Sommaire

1	Introduction	1
2	Fondements et problématiques	3
2.1	Obstacles et lacunes dans les différents systèmes	3
2.1.1	Aide sociale	3
2.1.2	Offices régionaux de placement (ORP)	7
2.1.3	Assurance-invalidité (AI)	8
2.1.4	L'orientation professionnelle	10
2.1.5	Problèmes de la structure actuelle	12
2.2	Obstacles et lacunes dans la coopération entre les systèmes	14
2.2.1	Interface AI/ORP	14
2.2.2	Interface AI/Aide sociale	16
2.2.3	Interface Aide sociale/ORP	18
2.2.4	Interface Orientation professionnelle avec toutes les institutions	20
2.2.5	Problèmes et obstacles débordant le système	22
2.3	Thèmes principaux	24
3	Réformes nécessaires	27
3.1	Prise de conscience politique et mesures touchant l'ensemble du système de sécurité sociale	27
3.2	Réformes institutionnelles au niveau de la législation et de l'organisation	29
3.3	Développement de nouveaux indicateurs pour la NGP	33
4	Solutions envisageables et outils pour la mise en oeuvre immédiate	35
4.1	Généralités	35
4.2	Les bases de la collaboration	36
4.2.1	Concentration des différentes institutions sur leurs compétences clés	36
4.2.2	Faire mutuellement connaissance	37
4.2.3	Formation des collaborateurs	38
4.2.4	Contrats de collaboration, modèles communs	38
4.3	Domaine de l'examen et de l'analyse du public ciblé	41
4.3.1	Analyse et définition du public ciblé	41
4.3.2	Coordination dans le domaine de l'examen des dossiers	42

4.4	Domaine de la prise en charge ou de l'échange de clients et d'informations	57
4.5	Domaine du financement	68
4.6	Domaine de la coordination de mesures d'insertion	72
4.6.1	Ouverture des mesures d'occupation à tous les clients	72
4.6.2	Meilleure coordination des mesures d'insertion, avec possibilité de passer des commandes de prestations	74
4.6.3	Regroupement des offres d'insertion existantes / Création de nouvelles offres d'insertion communes	82
4.6.4	Externalisation de mesures d'insertion communes	83
4.7	Le Placement Actif	83
4.7.1	Introduction	83
4.7.2	Tour d'horizon sur la gamme de prestations des agents de Placement Actif	90
4.7.3	Prestations vis-à-vis des demandeurs d'emploi dans le processus de placement	91
4.7.4	Interview sur les chances	92
4.7.5	Mise en place d'un pool de placement	94
4.7.6	Contact avec des employeurs potentiels	95
4.7.7	Check-list des besoins de l'entreprise	98
4.7.8	Prestations dans le processus de rapprochement	103
4.7.9	Les tâches des agents de placement dans leur rôle de «managers de vente» d'un pool de placement	106
4.7.10	Résumé	107
4.8	Case Management (gestion personnalisée)	109
5	Modèles et processus	128
5.1	Modèles de CII	128
5.1.1	Instances interinstitutionnelles de coordination ayant pour dominante l'identification des interfaces et l'amélioration des processus	129
5.1.2	Centres interinstitutionnels et polyvalents faisant office de guichet central pour les demandeurs d'aide	131
5.1.3	Services interinstitutionnels d'examen et programmes de réinsertion	134
5.2	Avant-projet pour un processus de CII	151
5.2.1	Qui prend l'initiative ?	151

5.2.2	Analyse des problèmes	152
5.2.3	Les objectifs d'un projet de CII	153
5.2.4	Structure organisationnelle et groupe de pilotage	154
5.2.5	Mandat de projet	155
5.3	Outils pour la gestion de projet	156
5.3.1	Gestion du projet	156
5.3.2	Délimitation du projet	159
5.3.3	Mandat de projet	159
5.3.4	Chef de projet	162
5.3.5	Équipe de projet	163
5.3.6	Début du projet / Lancement	163
5.3.7	Plan de déroulement du projet	164
5.3.8	Contrôle de gestion parallèle	168
5.3.9	Analyse de l'environnement du projet	168
5.3.10	Documentation	171
5.3.11	Achèvement du projet	172
5.3.12	Remarques complémentaires	172

Annexe	A-1
---------------	-----

A-1 Liste des outils contenus sur le CD-ROM annexé	A-1
---	-----

A-2 Responsables	A-5
-------------------------	-----

A-3 Coordinateurs CII dans les cantons	A-6
---	-----

Bibliographie	A-8
----------------------	-----

1 Introduction

Depuis quelques années, des efforts sont faits pour améliorer la collaboration institutionnelle entre les offices régionaux de placement, les offices d'assurance-invalidité et l'aide sociale. L'hypothèse de base en est simple: la CII doit améliorer l'intégration des demandeurs d'emploi dans le marché du travail. Elle réduirait les effets de cercles vicieux, les doublons et comblerait les lacunes du marché du travail et du système social.

La sectorisation par le biais de l'AC, l'AI et l'aide sociale a conduit, jusqu'à maintenant, les services à penser, planifier et agir surtout en fonction de leur ressort et non en fonction du meilleur avantage possible pour l'intégration des concernés. Cette remarque est valable en particulier pour les personnes difficilement intégrables, présentant des problèmes multiples, dont le nombre a augmenté au cours des dernières années (BSB, Agence de conseil en sciences sociales, 1999).

Une comparaison réalisée par l'OCDE entre l'aide sociale en Suisse et au Canada (OCDE 1999) critique le maillage insuffisant entre l'aide sociale et l'ORP et le peu de valeur généralement attribué à l'intégration professionnelle au sein de l'aide sociale suisse. Depuis un certain temps déjà, la CSIAS encourage une collaboration étroite et intense dans le but d'optimiser l'intégration professionnelle et sociale (CSIAS 1999). Un rapport de la CER propose des mesures permettant de faciliter l'accès du public aux différentes institutions de la sécurité sociale. Différentes approches en vue d'une collaboration interinstitutionnelle sont également citées dans les recommandations faites à l'automne 2001 par la CDEP et la CDAS concernant la CII (CDEP/CDAS 2001).

C'est la raison pour laquelle le Secrétariat d'État à l'économie (seco) a chargé le groupe de travail econcept / PMC de rédiger un manuel comportant des documents pratiques de travail, à partir des nombreuses expériences faites dans le cadre de projets pilotes de CII dans différents cantons.

Ce manuel est destiné à aider les collectivités territoriales intéressées (communes, cantons, Confédération) qui mettent en place une collaboration interinstitutionnelle dans leur domaine.

Les groupes cibles sont, d'une part, des personnes intervenant dans le processus politique: hommes ou femmes politiques, fonctionnaires de différents groupements d'intérêt et de partis aux différents niveaux du

processus de législation. Ces personnes sont les destinataires des propositions faites pour modifier les conditions cadres légales (cf. chapitre 3) permettant une collaboration interinstitutionnelle globale.

L'autre groupe cible, auquel s'adresse essentiellement le présent manuel, comprend toutes les personnes travaillant au sein des ORP, de l'AI, de l'aide sociale et autres organisations concernées par la CII.

La «Boîte à outils», conçue pour elles, systématise des instruments concrets, regroupés à partir d'expériences de CII acquises et en cours: conventions, processus communs, ensembles de mesures, documents d'appels d'offres, définitions de postes, etc. Ce «jeu de construction» est complété par un «mode d'emploi» pour l'utilisation de l'outil: organisation du projet et des processus, structures de communication entre les offices, responsables, etc.

Ce manuel représente une étape actuelle de la CII: il est conçu pour accroître et renforcer la multiplicité des moyens, des structures et des modèles. Il ne livre cependant pas de solutions toutes faites qui pourraient être utilisées telles quelles à n'importe quel endroit. Les outils montrent comment des problèmes existants ont été abordés et résolus ailleurs. Ils peuvent ainsi raccourcir le chemin à faire pour trouver sa propre solution, mais ils ne le remplacent pas. Il est indispensable d'avoir une approche de solution sur place, car il n'y a que là qu'un échange est possible sur le plan culture et information.

La CII n'en est plus à ses débuts, mais il est encore trop tôt pour faire un descriptif exhaustif des projets de loi, modèles d'organisation et autres processus opératoires.

Le manuel et surtout le CD-ROM ne sont donc pas à interpréter comme des ouvrages définitivement achevés. Étant donné la dynamique du contexte de la CII et des améliorations et extensions des outils qui en résultent continuellement, le manuel et le CD-ROM devront être remis à jour périodiquement.

Les outils figurant dans la présente version représentent le niveau de l'été/automne 2003.

Ce chapitre est consacré à la présentation et à la discussion des principaux obstacles et des principales lacunes que présente une collaboration plus étroite entre les institutions. Nous y distinguons les obstacles entre les différents systèmes et les obstacles dans la collaboration entre les systèmes.

Les pages suivantes ont pour but de mettre en évidence les difficultés et les problèmes soulevés lorsqu'il y a collaboration entre les différentes institutions. Ces problèmes sont tantôt liés au système, tantôt liés à des cas particuliers. Cette focalisation sur les problèmes fait que le chapitre qui suit affecte un ton plutôt critique vis-à-vis des différentes institutions. Cet effet est conditionné par l'objectif poursuivi par ce chapitre et ne doit pas être confondu avec une critique générale qui serait faite des institutions ou des employés individuels.

2.1 Obstacles et lacunes dans les différents systèmes

Les 4 sous-chapitres suivants traiteront des lacunes et des obstacles qui rendent le positionnement des différentes institutions difficilement compatible avec la CII

2.1.1 Aide sociale

Le système d'aide sociale suisse est conçu selon le principe de la subsidiarité, c'est-à-dire que des prestations cantonales ou communales ne peuvent entrer en jeu que lorsque aucune prestation d'assurance sociale n'est accordée ou que les prestations sont insuffisantes (prééminence de l'assurance sociale). C'est la raison pour laquelle, actuellement, les prestations de l'aide sociale et des assurances sociales en matière d'intégration doivent obligatoirement être fournies en ordre successif.

La jurisprudence dans le domaine de l'aide sociale utilise comme référence les directives de la CSIAS (Conférence suisse des institutions d'action sociale, CSIAS 2000). Ces directives sont des recommandations à l'attention des organes d'aide sociale de la Confédération, des cantons, des communes, ainsi que des organisations d'aide sociale privées. Ces directives revêtent un caractère obligatoire par le biais de la législation cantonale et communale.

Les directives de la CSIAS sont de plus en plus ancrées dans les cantons. Selon un sondage de la CSIAS (cf. Ruder 2002), 13 cantons appliquent ces directives dans leur intégralité, trois cantons ont promulgué leurs propres directives en matière d'aide sociale (celles-ci étant largement alignées sur le modèle CSIAS) et dans trois autres cantons, le gouvernement cantonal recommande l'application des directives CSIAS, cette recommandation étant suivie systématiquement dans les trois cantons en cas de plainte.

Bien que les directives de la CSIAS s'imposent de plus en plus dans les cantons suisses, l'organisation effective de l'aide sociale diffère fortement selon les divers cantons et communes. Une étude de la CSIAS a analysé le niveau du minimum social d'existence dans 26 agglomérations principales des cantons suisses. Cette analyse montre que les différences entre les cantons sont parfois énormes (Wyss/Knupfer 2003).

Les entretiens menés ont montré que l'aide sociale, en tant que dernier recours, se heurte souvent aujourd'hui à ses dernières limites en matière de finances, d'organisation et de structures et qu'elle est la plus touchée par des modifications structurelles (voir également CSIAS 1999). C'est donc l'aide sociale qui devrait s'intéresser le plus à la CII. Une collaboration fructueuse entre les institutions devrait avoir des répercussions très positives pour l'aide sociale, puisqu'un plus grand nombre de personnes pourrait être réintégré dans le marché du travail avant de devenir dépendant de l'aide sociale. Le chapitre D.4.1. des directives CSIAS tient compte de ces réflexions:

«Le domaine de l'intégration sociale et professionnelle est caractérisé par la présence d'une multitude d'acteurs différentes: offices régionaux de placement, AI, orientation professionnelle, aide sociale, responsable de programmes, mais également institutions liées aux Églises ou autres institutions d'intérêt général, œuvres d'entraide et de nombreuses associations privées. Dans la pratique, ceci entraîne des situations de double emploi et de concurrence. L'expérience montre notamment qu'il n'est pas toujours possible de faire une séparation organisationnelle nette entre les mesures favorisant l'intégration sociale et celles favorisant l'insertion professionnelle, mais qu'il est nécessaire d'aborder les problèmes d'un point de vue global, tout particulièrement lorsqu'il s'agit de chômeurs de longue durée. C'est pourquoi les offres sur les plans local ou régional doivent faire l'objet d'une coordination qui tienne compte des différents intérêts et points de départ des divers acteurs et qui prévoie des

compétences et des démarcations clairement définies.»

Malgré ces données préalables, l'impulsion dans le sens d'une CII, constatée dans les cantons considérés, n'a été donnée par l'aide sociale que dans certains cas précis. Les services sociaux n'ont joué un rôle important que dans les expériences menées à Bâle-Ville, dans le canton de Vaud et dans les villes de Berne et de Zurich. Dans les autres expériences, l'impulsion est venue – surtout d'ailleurs en raison de l'appui du seco – des offices cantonaux de l'emploi.

En Suisse, l'aide sociale est réglementée au niveau du canton. Il existe 26 lois différentes sur l'aide sociale. Ces lois diffèrent dans les domaines de l'organisation, de la compréhension du mandat, de la différenciation des prestations, de l'indemnisation matérielle et de la répartition des frais entre les communes et le canton (CSIAS 1999). Dans la plupart des cantons, ce sont les communes qui sont responsables de la mise en oeuvre de l'aide sociale. Le niveau de professionnalisme de l'aide sociale communale est très diversifié. Si les villes de plus grande importance ont aménagé des services sociaux professionnels, dans les petites communes, par contre, les prestations sociales sont souvent assurées par des employés à titre de fonction secondaire.

Plus les exigences posées et le nombre de cas présentés à l'aide sociale communale croissent, plus ces déficits organisationnels deviennent perceptibles. Les prestations d'aide sociale elles-mêmes peuvent, à la rigueur, encore être traitées par des employés à titre de fonction secondaire. Souvent, ces employés ne sont pas suffisamment formés aux questions de l'intégration et cette structure permet difficilement une plus forte concentration sur des prestations d'insertion des bénéficiaires de l'aide sociale. L'aide sociale se limite donc généralement à assurer le minimum vital, puisque souvent, pour des raisons surtout financières, les communes ne disposent pas des capacités, ni du savoir-faire et des moyens pour promouvoir efficacement l'intégration. L'absence de services sociaux professionnels dans la plupart des communes fait que la collaboration avec les institutions organisées au niveau cantonal est difficile¹. Dans un grand nombre de cas, on ne discerne pas suffisamment, à ce niveau, qu'une collaboration plus étroite, participation financière comprise, pourrait finalement être profitable à l'aide sociale.

L'une des raisons pour lesquelles l'aide sociale en Suisse n'a joué jusqu'à maintenant, de rôle de moteur de CII que dans les villes de plus grande

¹ Description de problèmes concrets de la collaboration entre les institutions au chapitre 3.2.

importance et en Romandie est son organisation. Dans certains cantons (entre autres VD, FR, GR), l'aide sociale est réglementée au niveau régional. Dans le canton du Tessin, des services régionaux centralisés ont été créés pour l'aide sociale (cf. également le magazine ZeSo 2003). On a ainsi créé les bases nécessaires pour aménager des services sociaux professionnels, comme dans les villes de Berne, Bâle et Zurich – des services qui peuvent collaborer sur un pied d'égalité avec les autres partenaires de la CII.

Autre problème: le manque de bases légales de l'aide sociale. Contrairement aux autres institutions, l'aide sociale ne dispose d'aucune loi-cadre au niveau fédéral qui réglerait les caractéristiques, les missions, les instruments et les compétences de l'aide sociale pour toute la Confédération, comme c'est le cas pour l'assurance-invalidité et l'assurance-chômage. Les résultats de l'étude de la CSIAS (Wyss/Knupfer 2003) montrent les répercussions de l'absence de standards sur les prestations des 26 services sociaux dans les principales villes des cantons.

A côté de l'aide sociale publique, les institutions privées d'action sociale jouent également un rôle important en Suisse. Au cours de différents entretiens, on a pu constater que la collaboration entre l'aide sociale publique et l'aide sociale privée fonctionne mal, bien que la législation de différents cantons en matière d'aide sociale oblige l'aide sociale publique à collaborer avec des institutions privées. Le manque de bases légales et de standards évoqué ci-dessus pour l'aide sociale englobe pourtant aussi la collaboration avec des institutions privées d'action sociale. Les tâches et les programmes qui relèvent du domaine social ne sont pas assez concentrés et pas assez coordonnés, la concertation et le flux d'informations entre les institutions impliquées sont souvent insuffisants. La structure fédérale et la complémentarité des services sociaux publics et privés rendent une coordination d'autant plus nécessaire.

Conclusion

Les problèmes suivants au sein du système rendent difficile un positionnement de l'aide sociale compatible avec la CII:

- la forme d'organisation de l'aide sociale, qui génère une professionnalisation insuffisante de l'aide sociale dans de nombreuses communes et rend difficile une collaboration avec l'ORP en tant que partenaire de même niveau;
- l'absence de bases légales au niveau de la Confédération;

- la coordination parfois insuffisante avec des institutions d'action sociale non étatiques.

2.1.2 Office régionaux de placement (ORP)

Avant la constitution des offices régionaux de placement, au milieu des années 90, l'application de l'assurance-chômage était l'affaire des communes. Cet état de fait pourrait avoir simplifié la collaboration entre l'AC et l'aide sociale, tout au moins dans les communes de moindre taille. Les entretiens menés prouvent que l'instauration des ORP a été pour une part considérée comme une régression, car elle aurait plutôt entravé la CII entre des partenaires égaux de même niveau. Le besoin d'intervention ne se situe pourtant pas dans ce domaine au niveau de l'ORP, mais à celui de l'aide sociale (cf. chapitre 2.1.1).

La législation en matière d'assurance-chômage favorise une perspective exclusivement axée sur le marché du travail dans les ORP. Les obligations auxquelles sont soumis les clients se résument, de ce fait, uniquement à des mesures de formation et à la recherche d'un emploi². Les conséquences révélées par les entretiens sont que d'autres aspects passent au second plan, par exemple, l'examen de problèmes personnels rendant difficiles une intégration dans le marché du travail.

En moyenne 70 % des clients des ORP retrouvent un emploi au cours des trois premiers mois. Le nombre des clients difficiles, parce que difficilement plaçables, s'élève de 10 à 20 % des clients des ORP, selon les indications générales des experts. En 2001, la part des chômeurs de longue durée (au chômage depuis plus d'un an) était de 15,7 % (BSB 2003, p. 61). Les ORP sont moins bien équipés pour le placement de cas plus difficiles, comme ceux qui ont fortement augmenté depuis les années 90. D'autre part, la surcharge de travail d'un conseiller en personnel d'ORP moyen, avec environ 100 à 150 dossiers, fait que l'on ne peut guère prendre de mesures actives de placement pour ces cas précis, qui inclut le suivi ultérieur des personnes dans leurs nouvelles fonctions. La simple gestion d'emplois vacants ne suffit cependant pas, à elle seule, à atteindre les objectifs ciblés dans les cas difficiles.

Il convient de signaler aussi le fait que les ORP sont gérés par le biais d'indicateurs d'efficacité. Les indicateurs d'efficacité pour les employés des

² P. ex. du fait de la perte d'indemnités journalières en cas de non coopération dans les entretiens pour candidature d'emploi.

ORP tiennent compte principalement de la rapidité de la réinsertion. Elle occupe env. 50 % de l'évaluation totale. Les autres indicateurs (insertion durable, évitement du chômage longue durée et des arrivées en fin de droits, qui exigent un examen approfondi, comptent pour bien moins dans la balance). Du fait que la rapidité a une grande influence sur les indicateurs et qu'elle est donc récompensée, les cas compliqués ne bénéficient pas toujours de l'attention dont ils auraient besoin. D'autre part, l'action préventive n'est pas non plus efficace au niveau des indicateurs (p. ex. un placement avant le licenciement de personnes dont l'emploi est menacé n'a aucune influence sur l'indicateur). C'est l'une des raisons pour lesquelles, dans le cas de licenciements massifs, les ORP ne font un travail de prévention que sur ordre d'un service public (p. ex. mesures ayant un impact auprès du public).

En résumé, on retiendra que les ORP fournissent du bon travail pour 80 % environ de leurs clients ; pour le suivi et le placement des autres 20 %, ils sont par contre plutôt moins bien adaptés et ce, pour différentes raisons.

Conclusion

Les problèmes suivants au sein du système rendent le positionnement des ORP difficilement compatible avec la CII:

- le regard unilatéral axé sur la perspective du marché du travail, imposé par la législation AC;
- l'examen incomplet de la situation des demandeurs d'emploi;
- la concentration sur la rapidité de la réinsertion, influencée par les directives des indicateurs;
- l'absence de placement actif, due à la concentration sur les opérations massives et la surcharge de travail générée par les dossiers.

2.1.3 Assurance-invalidité

Les tâches et les processus de l'AI sont réglementés au niveau fédéral. En général, les processus sont plutôt complexes au sein de l'AI, car de nombreux domaines sont fortement réglementés. Aux termes de la loi sur l'assurance-invalidité, par exemple, il est possible de s'inscrire à l'AI jusqu'à 24 mois après un accident de santé³. Jusqu'à cette date, l'aptitude au placement d'une

3 Jusqu'ici, les médecins de l'AI, par exemple, n'étaient pas autorisés à procéder eux-mêmes à des examens de situations. L'AI était donc obligée de faire appel aux expertises de médecins externes. Ce point a été modifié dans la 4e révision de l'AI, avec l'introduction du Service médical régional avec compétence d'examen.

personne aura déjà fortement diminué.

L'AI est intégrée dans un système institutionnel, comprenant l'assurance maladie et l'assurance accident, qui encourage le recours à une rente. L'AI est le dernier maillon de ce système qui, dans de nombreux cas, n'incite pas à réinsérer les gens dans le marché du travail. Du point de vue de l'AI, une CII idéale devrait intégrer les assurances maladie et accident.

L'AI a un problème de financement, les prestations sont ancrées dans la loi et augmentent de 10 % par an. Les raisons de cette hausse sont exposées dans l'étude BSB 2003.

L'obligation de prendre des mesures actives, figurant dans la révision actuelle de l'AI, aggravera probablement le problème des ressources, aussi bien financières qu'humaines.

Les entretiens menés nous fournissent l'image suivante: les Offices AI ont leurs propres services d'orientation professionnelle et de placement, mais leurs compétences clés se situent dans les domaines de l'examen des besoins, l'analyse des forces et des faiblesses et les mesures de reconversion et de formation professionnelle. Le manque de ressources est l'une des raisons pour lesquelles le domaine du placement n'entre pas dans les compétences clés de l'AI, dans la plupart des cantons. L'orientation professionnelle de l'AI ne dispose pas de listes personnelles des emplois vacants.

Elle est obligée, comme les clients eux-mêmes, d'avoir recours à des listes d'emplois des ORP, à des annonces, à des relations, etc. Malgré une structure de clientèle qui, contrairement aux clients d'un ORP, aurait justement besoin de mesures actives de placement, l'AI est en général plutôt peu active dans ce domaine. Les exceptions, par exemple l'Office AI de Lucerne, qui ont explicitement développé un placement actif, ne sauraient masquer le fait que les activités se limitent, dans la plupart des cas, à la mise à disposition d'informations. Le mandat public était jusqu'ici simplement de rendre les clients capables de trouver un emploi par le biais d'une reconversion ou d'une formation professionnelle – un placement actif n'a été entrepris que dans très peu de cas. C'est seulement dans le cadre de la 4^e révision de l'AI que le mandat de celle-ci lui prescrivant de prendre des mesures actives de placement a été inscrit dans la loi.

Le nombre des dossiers suivis à l'AI est en général inférieur à celui suivi à l'ORP, mais les cas traités sont la plupart du temps plus compliqués. Les clients AI ont besoin d'un service de placement actif, qui coopère avec des entreprises. L'accompagnement sur les lieux de travail est également important pour eux.

Dans la situation actuelle, les employés de l'AI n'auraient sans doute ni le temps ni les ressources leur permettant de prendre des mesures actives de placement, incluant la prospection de postes.

Un autre problème est que les clients de l'AI atterrissent très souvent trop tard à l'AI et qu'à ce moment-là, leur aptitude au placement est déjà considérablement limitée. Le plus souvent, l'AI n'entre en ligne de compte que lorsque la personne a déjà perdu son emploi pour des raisons de santé. Une entrée en scène anticipée de l'AI dans le cas de problèmes sur les lieux de travail n'est prévue jusqu'ici par aucun règlement quelconque. Aucune mesure préventive n'a été prise jusqu'à maintenant. Une autre raison pour laquelle certains clients s'inscrivent tardivement à l'AI réside dans le fait que l'AI a une mauvaise image et que les clients sont freinés par la crainte d'être taxés d'«invalides» ou de «handicapés».

Conclusion

Les problèmes suivants au sein du système rendent difficile un positionnement de l'AI compatible avec la CII:

- dans de nombreux domaines, l'AI a les mains liées par les bases légales et ces bases compliquent et ralentissent un grand nombre de processus;
- l'AI ne peut pas avoir d'action précoce et préventive;
- l'AI ne dispose pas jusqu'à maintenant de mesures pour le placement actif.

2.1.4 L'orientation professionnelle

L'orientation professionnelle ne sera considérée ici qu'en marge. L'orientation professionnelle publique est en premier lieu une source d'informations pour écoliers et adultes à la recherche d'alternatives. La mission publique explique que l'initiative doit venir des clients. S'ils ne viennent plus à l'Orientation professionnelle, leur cas est classé.

L'orientation professionnelle publique se consacre à l'orientation en matière de profession et de carrière. Son but à court terme est de parvenir à une réorientation sur le marché du travail, mais son regard est porté a priori sur une intégration durable, à long terme.

Les compétences clés de l'Orientation professionnelle sont:

- l'examen des potentiels (forces et faiblesses, compétences, dispositions, aptitudes, etc.)
- l'information et la documentation
- l'encouragement de processus individuels de développement dans de nouvelles voies professionnelles
- l'extension à court terme du champ de recherche et transfert de compétences dans de nouvelles directions.

Il en résulte que l'Orientation professionnelle a tendance à afficher une certaine distance dans son travail par rapport au marché du travail. L'Orientation professionnelle dispose d'instruments importants, mais insuffisants pour une intégration active de demandeurs d'emplois. Les instruments les plus importants de l'Orientation professionnelle sont: la mise à disposition des demandeurs d'emplois d'informations sur le marché du travail, le bilan de compétences professionnelles et l'offre de cours pour la réorientation sur le marché du travail. Certains centres d'orientation professionnelle gèrent leur propre service de placement.

Conclusion

Les problèmes suivants au sein du système rendent le positionnement l'Orientation professionnelle difficilement compatible avec la CII:

- l'Orientation professionnelle a plutôt une optique à long terme, axée sur la durabilité ; elle se distance donc par rapport au marché du travail;
- l'Orientation professionnelle ne dispose que de peu de mesures et d'instruments actifs propres.

2.1.5 Problèmes de la structure actuelle

L'examen des obstacles rendant difficile une CII au sein des 4 institutions a mis à jour des domaines problématiques qui entravent l'aptitude des différentes institutions à l'intégration. Ces domaines sont les suivants:

- les bases légales empêchent, dans certains cas, une collaboration avec d'autres institutions;
- les structures organisationnelles des institutions sont si différentes qu'il est difficile de collaborer sur un pied d'égalité;
- les institutions ont tendance à être sous-provisionnées en ressources financières et humaines;
- les institutions considérées ne prennent pratiquement pas de mesures actives de placement;
- en règle générale, les instruments disponibles sont insuffisants pour certains groupes de clients;
- l'insuffisance de l'examen de la situation fait que certains clients ne se trouvent pas dans les institutions adéquates et ne bénéficient pas des mesures dont ils auraient besoin.

Le système de la sécurité sociale en Suisse a des racines historiques et comprend plusieurs institutions qui se différencient fortement par leurs valeurs et leur culture organisationnelle, leur structure, leurs processus et leurs prestations. Ceci peut les conduire à fixer des objectifs opérationnels divergents, à avoir des critères et des systèmes de financement dissemblables, ainsi qu'à organiser des mesures d'insertion concurrentes. Citons l'exemple des ORP, gérés selon les principes de la Nouvelle Gestion Publique (NGP), qui opèrent sur le même terrain que des services sociaux communaux, gérés par des employés de la commune, à titre de fonction secondaire. Cet arsenal d'instruments n'est basé sur aucun concept d'ensemble.

La coexistence de différentes assurances génère une offre de prestations parallèles et en partie incomplètes. La survenance d'un risque ou la coïncidence de plusieurs risques différents peut déclencher des droits aux prestations simultanés vis-à-vis de plusieurs branches d'assurances. Si les ressorts sont multiples, on court alors également le risque qu'aucune des institutions ne se mette en action parce que chacune attend l'entrée en action de l'autre. Les périodes improductives inhérentes à ces attentes ont une influence négative

sur l'aptitude à l'intégration des clients. D'autre part, l'environnement de l'assurance, axé sur la relation de cause à effet, empêche les institutions de pouvoir exercer une action anticipée.

Un autre problème réside dans le fait que des personnes se trouvant dans une situation comparable et ayant un potentiel professionnel comparable puissent être assignées à des systèmes différents. Autrefois, l'assignation de clients à une institution était plus claire, mais au cours des dernières années, de multiples problèmes ont surgi (BSB 2003), avec pour conséquence que les ressorts ne sont plus clairement définis. L'insuffisance des mesures d'examen prises par les institutions, qui sont dans l'impossibilité de répondre à des problématiques multiples, fait que certains clients ne se trouvent pas dans les institutions dont ils devraient relever.

L'insertion de chômeurs dans le marché du travail est l'objectif commun aussi bien à l'AC, qu'à l'AI et à l'aide sociale. Néanmoins, on déplore jusqu'à maintenant l'absence d'une prise de position politique claire et nette sur les objectifs du système social suisse.

Chacune des institutions a ses propres critères d'entrée, ses propres définitions des groupes cibles et ses propres mesures. Le principal inconvénient ressenti face à cette segmentation est que l'on n'est pas axé sur la meilleure solution possible pour les personnes frappées par le chômage, mais – dans le cas idéal – sur la meilleure solution au sein des opportunités de sa propre institution. Le ressort de l'un ou l'autre système passe donc avant l'objectif individuel d'intégration du demandeur d'emploi. Cet «esprit de clocher» augmente également le risque de voir les clients transférés d'une institution à l'autre pour décharger le budget.

Le prochain chapitre sera consacré à l'étude des problèmes qui, dans le cas d'une collaboration entre les systèmes, surgissent aux endroits dits «interfaces» et entravent cette collaboration.

2.2 Obstacles et lacunes dans la coopération entre les systèmes

2.2.1 Interface AI/ORP

Comme l'ont montré les chapitres 2.1.2 et 2.1.3, les deux institutions ne sont pas complémentaires au point qu'une personne assurée pourrait compter de manière tout à fait sûre sur les prestations d'une des deux assurances. Elles sont logiques, conçues de manière différente quant à leurs objectifs et basées sur des concepts différents. L'idée centrale de l'assurance-chômage est l'aptitude au placement, tandis que l'AI s'appuie sur la capacité de gain. La différence de définition de ces termes est souvent un problème dans la pratique.

La collaboration entre l'AI et l'ORP fait surgir des problèmes principalement dans les 5 domaines suivants:

Domaine de la demande / du ressort

La collaboration entre l'AI et l'ORP présente quelques faiblesses, justement dans ce domaine.

Le fait que le moment de la demande auprès de l'ORP ou de l'AI ou du premier contact des assurés soit différent a pour conséquence que 2 institutions différentes entrent en action indépendamment l'une de l'autre.

Les préjudices de santé (et psychiques) sont fréquemment reconnus trop tard - souvent aussi, les personnes touchées ne veulent pas les admettre. Il se passe souvent beaucoup de temps avant qu'une demande d'AI soit faite, Ceci entraîne des retards jusqu'à la mise en route des mesures adéquates, ce qui peut avoir des répercussions sur l'aptitude à l'insertion. On assiste à des échecs dans les tentatives pour réussir à s'imposer sur le marché du travail, ainsi qu'à une déqualification (personnes déjà en fin de droits, chômage de longue durée, chronicisations, répercussions psychiques du chômage,...).

Vérification du droit aux prestations et décision AI:

La vérification d'un droit aux prestations par l'AI peut durer jusqu'à 2 ans. Pendant ce temps, il peut arriver que des clients soient classés comme arrivant en fin de droits avant que l'AI ait pris une décision. Un nombre croissant de clients AC font une demande de rente auprès de l'AI. Pendant la période

d'attente, les personnes se disqualifient par manque de suivi adéquat et leur aptitude au placement se dégrade. Par manque de coordination, ils finissent par être exclus temporairement ou définitivement du marché du travail. Dans certains cantons, le nombre croissant des demandes de rentes auprès de l'AI allonge la période d'attente avant le décret de la décision finale.

Après une décision d'AI, il est fréquent que le suivi ultérieur fasse défaut, surtout en cas de décisions de rejet. D'autre part, des rentiers AI peuvent également avoir droit à des prestations d'assurance-chômage, puisque les demandeurs d'emploi handicapés sont aptes au placement, dans la mesure où ils présentent encore une capacité résiduelle de gain.

Le placement et les mesures relatives au marché du travail:

Les clients de l'AI et un certain pourcentage des clients des ORP nécessitent un placement actif. Ainsi que l'ont montré les chapitres 2.1.2 et 2.1.3, les possibilités de ces deux institutions en matière de placement actif sont limitées. L'AI tout comme l'ORP ne disposent pas de capacités suffisantes pour proposer des solutions individuelles aux problèmes, ni pour assurer l'encadrement intensif nécessaire qu'elles exigent (notamment dans le cas de personnes difficilement plaçables).

On manque foncièrement de coordination dans le domaine des mesures professionnelles (AI) et dans celui des mesures relatives au marché du travail (ORP). L'orientation professionnelle de l'AI, par exemple, n'est généralement informée qu'au moment du premier entretien, et par les clients eux-mêmes, si ceux-ci sont en cours de MMT ou y ont participé. D'autre part, l'AI ne peut pas prendre de décision tout simplement sur la base de documents de l'ORP (p. ex. rapports sur les programmes d'occupation), sans procéder à d'autres examens.

L'AI pourrait déjà informer plus tôt l'ORP qu'il y aura vraisemblablement un avis AI négatif, puisque dans le cas d'une décision négative de l'AI, les chômeurs reviennent à l'ORP, qui ne peut alors pratiquement plus rien faire (lorsque par exemple le délai cadre est presque arrivé à expiration).

A ce stade-là, on manque de mesures coordonnées qui soutiendraient les efforts d'insertion de l'AI, p. ex. par la mise en valeur d'aptitudes ou même simplement qui éviteraient une inaction prolongée. L'absence de ces mesures

génère des temps morts ainsi que la dévalorisation de qualifications clés et une dégradation des chances de réussite sur le marché du travail. Des MMT et des mesures professionnelles engagées trop tard peuvent en règle générale favoriser une chronicisation et rendre difficile ou même impossible la réussite de l'insertion.

Transfert de données personnelles:

L'échange de données des assurés entre l'AC et l'AI s'avère souvent difficile, bien que la question de la protection des données entre AC et AI soit réglementée par l'article 85 de la LACI.

Le transfert de données est pourtant rendu difficile ou même empêché, non seulement par la protection des données, mais aussi par le secret de fonction et par le secret professionnel.

Conclusion

Les points suivants rendent difficile la collaboration entre AI et ORP:

- l'examen insuffisant des clients communs;
- l'absence de mesures d'insertion coordonnées ou communes;
- les longues périodes d'attente de la décision d'AI engendrant des temps morts, avec perte d'aptitude à l'insertion;
- le transfert des clients généralement trop tardif.

2.2.2 Interface AI/Aide sociale

La collaboration entre l'aide sociale et l'assurance-invalidité pose des problèmes avant tout au niveau du transfert de clients.

Les préjudices de santé (et psychiques) sont fréquemment reconnus trop tard - souvent aussi, les personnes touchées ne veulent pas les admettre. Ni à l'ORP ni à l'aide sociale l'examen de la situation des clients n'est suffisamment approfondi pour découvrir ces préjudices dans tous les cas. Il se passe souvent beaucoup de temps avant qu'une demande soit faite à l'AI. Cette demande entraîne des retards jusqu'à la mise en route des mesures adéquates. Ce retard peut générer une déqualification et donc des échecs en conséquence lors des tentatives faites pour s'imposer sur le marché du travail.

Les entretiens que nous avons menés ont montré que, souvent, l'aide sociale ignore les conditions nécessaires pour recevoir des prestations AI et essaie d'inscrire à l'AI toutes les personnes qui ne sont pas intégrables à long terme. Ceci explique la crainte ressentie côté AI, à savoir que l'aide sociale voudrait décharger son budget aux frais de l'AI. Ceci peut être l'une des raisons pour lesquelles la collaboration entre l'AI et l'aide sociale est parfois chargée de méfiance et de préjugés réciproques. Cette situation crée une frustration parmi les clients et une dégradation de leur aptitude au placement, due aux temps morts de la bureaucratie, générés par les retards.

La coordination est insuffisante dans le domaine des mesures d'insertion. On note, par exemple, l'absence de mesures de l'aide sociale pendant l'examen AI, pour soutenir les mesures d'insertion de l'AI après la décision concernant la rente. Il s'ensuit des temps morts, avec les répercussions négatives déjà évoquées sur l'employabilité des clients.

Un autre point de la collaboration entre l'AI et l'aide sociale qui mériterait d'être clarifié serait le remboursement des prestations de l'aide sociale versées pendant l'examen AI.

Le transfert d'informations entre l'AI et l'aide sociale n'est pas clairement réglementé et, en conséquence, l'échange d'informations fait naître des scrupules vis-à-vis de la législation en matière de protection des données. Pour un grand nombre de personnes concernées, les bases légales ne sont pas claires.

Conclusion

Les points suivants entravent la collaboration entre l'AI et l'aide sociale:

- chacune des organisations connaît peu le travail de l'autre;
- elles manquent de mesures d'examen communes et approfondies pour leurs clients communs;
- les modalités de décompte et de financement ne sont pas clarifiées;
- il y a manque de coordination dans le domaine des mesures d'insertion;
- l'échange d'informations est entravé par la protection des données.

2.2.3 Interface Aide sociale/ORP

La collaboration entre l'aide sociale et les ORP soulève des problèmes dans différents domaines et avec certains groupes cibles.

Souvent, des problèmes surgissent dans l'évaluation de l'aptitude au placement de certains clients: l'aide sociale, par exemple, évalue l'aptitude au placement des clients d'une autre manière que l'ORP, ce qui la conduit à envoyer à l'ORP des personnes qui, selon l'estimation de l'aide sociale, sont certes capables de travailler, mais qui, en réalité, présentent tellement de déficits qu'elles ne pourront pas être placées par un ORP. Cette confusion frustre les clients et génère des temps morts et des délais inutiles.

D'un autre côté, il y a certains clients de l'ORP, qui dès le début du chômage présentent des problèmes complexes pour l'insertion ou la réinsertion dans le marché du travail. Dans leurs cas, il serait judicieux que le placement puisse avoir lieu avec un accompagnement social professionnel. Un service social interdisciplinaire serait parfaitement approprié dans ce contexte, mais il ferait surgir des problèmes juridiques. D'une part la législation actuelle ne peut obliger personne à faire appel à des services sociaux. Certaines possibilités limitées de sanction seraient éventuellement possibles dans le cadre de la LACI, en cas de refus d'un examen dans ce sens. D'autre part, de telles prestations des services sociaux doivent être, au moins partiellement, prises en charge par l'assurance-chômage. Mais actuellement, ceci n'est possible que dans le cadre de projets pilotes ou de contrats spéciaux conclus entre certains ORP et un service social spécifique. Dans ce contexte, des solutions cantonales seraient très importantes, par exemple via un fonds adéquat.

Les ORP peuvent relativement bien évaluer l'aptitude au placement des clients et donc identifier les personnes susceptibles d'arriver en fin de droits. L'aide sociale ne recevant pas d'informations en temps opportun sur ces personnes et n'étant pas intégrée au processus, il s'ensuit des temps morts. Ceux-ci génèrent des retards jusqu'à la mise en route de la mesure adéquate, et donc des échecs vécus par les personnes sur le marché du travail et une dégradation de leur qualification. Il est important, ici, de disposer de bons documents sur les interfaces et de fiches d'informations pour les clients (voir chapitre 4.4).

Il convient néanmoins de noter que la situation n'est pas telle que le passage

de l'arrivée en fin de droits à l'aide sociale est automatique. D'une part, les personnes arrivées en fin de droits se réorientent fréquemment et cherchent une solution en dehors du marché du travail régulier, par exemple, un travail à leur compte ou une formation. D'autre part, la loi a prévu des obstacles. C'est ainsi que pour avoir droit aux prestations de l'aide sociale, le demandeur doit avoir épuisé toutes ses économies jusqu'à concurrence de CHF 4'000.

Par ailleurs, dans les secteurs ruraux, le chemin qui mène au service de l'aide sociale est encore très stigmatisé. Il serait très opportun d'y créer une station intermédiaire, n'appartenant directement ni à l'ORP ni à l'Aide sociale. Ces offices étant contraints de travailler professionnellement, des solutions cantonales devraient également être apportées ici, les communes de moindre taille étant dépassées par cette tâche. Ces solutions permettraient d'éviter que les mesures de l'ORP ne s'achèvent avec l'arrivée en fin de droits, même si l'aide sociale ne peut pas prendre de mesures adéquates. Ce manque de coordination dans le domaine des mesures entraîne lui aussi des temps morts et avec eux la perte de l'aptitude au marché du travail et de la qualification, avec les coûts inhérents pour les communes. En moyenne, un cinquième seulement des personnes arrivées en fin de droits deviennent des bénéficiaires d'aide sociale (cf. également BSB 2003)⁴.

A priori, il existe une base légale permettant aux clients de l'aide sociale d'être placés par l'ORP, mais le problème réside dans le fait que les ORP montrent souvent peu d'intérêt pour le placement de clients de l'aide sociale, étant donné que ce placement n'a pas d'impact au niveau des indicateurs. Les indicateurs instaurés en liaison avec une gestion administrative axée sur les résultats (voir chapitre 2.1.2) ne concernent que la prestation d'indemnités journalières, le placement d'autres clients n'est pas pris en considération. Étant donné la pression qui règne dans les ORP en termes de rendement et de rapidité et vu que le placement des clients de l'aide sociale est généralement plus difficile que celui des clients habituels des ORP, il sera moins intéressant pour un conseiller en personnel d'ORP de placer un client de l'aide sociale.

D'autre part, les entretiens ont révélé que les problèmes relevant de la législation en matière de protection des données étaient perçus comme un obstacle à la collaboration.

⁴ Indication donnée par le groupe d'accompagnement

Conclusion:

La collaboration entre l'aide sociale et les ORP est entravée par les éléments suivants:

- chacune des deux institutions effectue séparément l'examen des clients communs, d'où des définitions et des points de vue différents;
- il n'existe souvent aucune mesure commune pour des clients communs ou les mesures existantes ne sont pas harmonisées;
- les indicateurs de la NGP n'incitent pas positivement les conseillers en personnel des ORP;
- la question de la protection des données n'est pas clairement réglementée.

2.2.4 Interface Orientation professionnelle avec toutes les institutions

Dans de nombreux cantons, une collaboration existe entre l'Orientation professionnelle et les ORP. Entre l'AI et l'Orientation professionnelle, par contre, il n'y a pas de points d'intersection, puisque l'AI dispose de sa propre orientation professionnelle spécialisée. Les interactions entre l'aide sociale et l'Orientation professionnelle sont souvent réglées par contrat. Leur volume n'atteint toutefois pas celui de la collaboration entre l'Orientation professionnelle et les ORP. A côté de cela, l'Orientation professionnelle collabore également avec Pro Juventute, avec des instances de l'asile et diverses autres organisations.

Les entretiens-conseils délégués à l'Orientation professionnelle ont généralement un caractère obligatoire. Une interruption sans plus d'explication de la part des clients peut, en effet, entraîner différentes sanctions selon l'organisation qui les a prescrits. Ces entretiens-conseils donnent lieu à un rapport qui comprend des prises de position concrètes par rapport aux questions posées par l'institution donneuse d'ordre.

A un niveau supérieur, les institutions planifient des mesures de formation professionnelle continue et des ateliers, en concertation avec l'Orientation professionnelle.

Au sein de la collaboration entre l'Orientation professionnelle et les ORP, les

problèmes se situent surtout dans le domaine du transfert de prise en charge des clients et des objectifs différents que se fixent les deux institutions.

Les deux institutions diffèrent énormément au niveau de l'orientation de leurs objectifs. Tandis que le point fort des ORP réside dans la recherche de solutions à court terme, l'Orientation professionnelle, par contre, mise sur une exploitation optimale du potentiel professionnel de ses clients. De son point de vue, l'insertion professionnelle est importante sur le moyen et long terme.

Le transfert de clients de l'ORP à l'Orientation professionnelle incombe aux conseillers en personnel de l'ORP. Il arrive fréquemment que, faute de temps, l'ORP n'envoie aucun client à l'Orientation professionnelle, ou alors les clients n'y sont envoyés que dans la deuxième moitié du délai cadre ou même plus tard. Du point de vue de l'Orientation professionnelle, le moment idéal se situerait au bout de 3 mois de chômage au plus tard, passé ce délai, elle court le risque de se trouver en présence de personnes déjà en situation de dépression. Outre le manque de temps et la surcharge de travail, l'intégration tardive de l'Orientation professionnelle par l'ORP peut aussi être due au fait qu'elle ne peut apporter qu'une faible contribution, à peine démontrable, à l'objectif d'efficacité d'un ORP, qui est celui de l'intégration dans le marché du travail.

Des problèmes surgissent çà et là dans l'échange d'informations, car la collaboration entre l'ORP et l'Orientation professionnelle n'est pas légalement réglementée en matière de protection des données. Pour faire ses rapports à l'ORP, l'Orientation professionnelle doit obtenir l'accord des clients.

Conclusion:

La collaboration entre l'Orientation professionnelle et les ORP est entravée par les éléments suivants:

- la disparité des objectifs que se fixent les deux institutions;
- les indicateurs d'efficacité de l'ORP, axés sur la rapidité et l'efficacité du placement;
- l'absence de réglementation en matière de protection des données.

2.2.5 Problèmes et obstacles débordant le système

La collaboration entre les différentes institutions AC, AI, aide sociale et orientation professionnelle, fait surgir une série de problèmes qui sont indépendants des interfaces existant entre certaines de ces institutions.

Mais les quatre institutions ont un problème commun en matière de collaboration, à savoir que chacune d'elles ignore les processus et les mécanismes des autres. Et cet effet est renforcé par le manque de transparence qu'affichent bon nombre des décisions prises par l'une ou l'autre des institutions. Si déjà les responsables impliqués ne connaissent pas eux-mêmes exactement les possibilités et les limites des autres institutions, que peut-il en être des clients, qui souvent ignorent même de quelle institution ils devraient relever.

Les institutions elles-mêmes se trouvent confrontées à des cas où la multiplicité des ressorts ne leur permet pas de décider clairement qui sera responsable et de quoi. Elles manquent de réglementations institutionnelles permettant de clarifier et de traiter rapidement ce genre de cas. Les différences de critères dans la sélection et la catégorisation des solliciteurs font que certains d'entre eux tombent à travers les mailles du filet et sont renvoyés d'une instance à l'autre. Les clients, transférés de guichet en guichet et obligés sans cesse de répéter leur histoire depuis le début, se sentent vite démunis et frustrés. Les instances ne parviennent que difficilement à accorder leurs violons et le risque d'aboutir à des décisions contre-productives est latent. Ce manque de coordination fait que les mesures arrêtées par les différentes institutions ne vont pas se compléter mutuellement, mais au contraire repartir chaque fois du point de départ, suivant leur propre logique.

La différence d'orientation des acteurs de ces institutions en matière de valeurs est frappante. Au sein des ORP, c'est l'efficacité à court terme du placement qui prédomine, l'Orientation professionnelle et l'AI sont orientées vers une intégration professionnelle à long terme et durable des clients, axée sur leur potentiel. De son côté, l'aide sociale donne la priorité à l'intégration sociale. En règle générale, chacune des quatre institutions pondère différemment les deux objectifs que sont la garantie d'un minimum social d'existence et l'intégration dans le processus du travail (KEK 2000).

Cette disparité dans l'orientation stratégique favorise l'effet de cercle vicieux

et rend difficile la CII entre les sous-systèmes. Les objectifs du système global ne sont pas suffisamment discutés, ni suffisamment définis (KEK 2000, p. 20 et suiv.), par manque de modèles de collaboration axés sur les objectifs et basés sur les résultats communs des quatre systèmes.

Néanmoins, la CII n'est pas une panacée au chômage ou à l'invalidité. Comme l'étude du BSB et divers entretiens avec des experts l'ont montré, les intersections et les groupes cibles de la CII sont relativement réduits, contrairement aux attentes.

Si 10 à 20 % des clients ORP sont à considérer comme des personnes difficiles à placer, les bénéficiaires «plaçables» de l'AI et de l'aide sociale constituent une part encore plus réduite. Les villes de Zurich et de Bâle poursuivent très activement l'objectif de la réinsertion de clients de l'aide sociale, mais malgré cela, 7 % seulement environ de tous les bénéficiaires de l'aide sociale participent à des mesures concrètes visant à la réintégration (BSB 2003, p. 43). Dans d'autres cantons, les chiffres sont même encore plus bas⁵.

Dans le canton de Zurich, on suppose que seulement 4 % environ des demandeurs d'AI pourraient être réintégrés dans le marché du travail grâce à des mesures actives. Dans bien deux tiers des cas, on n'entame même pas de mesures professionnelles (BSB 2003, p. 84).

Malgré la taille supposée réduite de ce groupe cible d'une CII, différentes raisons sont là pour étayer l'importance qu'aurait une meilleure coordination et une meilleure collaboration entre les institutions:

1. Le groupe cible d'une CII est peut-être petit, mais c'est justement ce groupe-là qui va sans doute connaître une forte croissance à l'avenir.
2. L'important n'est pas l'ordre de grandeur, mais le poids du problème. Les cas qui ne sont pas considérés comme groupes cibles d'une CII sont souvent ceux qui sont particulièrement difficiles et de longue haleine pour la ou les institutions impliquées.
3. La CII peut également être comprise comme un moyen de créer de nouvelles instances et de nouveaux services à la disposition de tous ceux qui nécessitent une réinsertion professionnelle, indépendamment de

⁵ Les raisons de la petite taille de ce groupe cible sont exposées dans le rapport (BSB 2003, p. 32 – 43 et p. 60)

l'institution dont ils viennent.

2.3 | Thèmes principaux

Ce chapitre résume les principaux problèmes et obstacles évoqués aux chapitres précédents et les regroupe compte tenu des possibilités de solution présentées aux chapitres 3 et suivants.

Les 11 thèmes principaux de l'entrave à une CII seront repris dans les prochains chapitres. Nous y distinguerons les solutions envisageables dans les conditions de base actuelles (chapitre 4) et les réformes de ces mêmes conditions (chapitres 3.1 à 3.3.)

- **Absence d'objectifs communs à l'ensemble du système:** la pondération des deux objectifs que sont la garantie d'un minimum social d'existence et l'intégration dans le processus du travail est différente dans les quatre systèmes ; il n'existe pas de déclaration d'intention politique fondamentale concernant les objectifs du système social en Suisse. Suivra, au **chapitre 3.1**, une discussion sur une coordination possible des différents objectifs dans le cadre d'une réorientation de l'ensemble du système de la sécurité sociale en Suisse.
- **Disparité des valeurs et des cultures des différentes organisations et ignorance réciproque de leurs activités:** non seulement les objectifs sont dissemblables, mais les quatre institutions ont des mentalités et des méthodes de travail différentes. Le **chapitre 4.2** formulera des propositions qui permettraient aux différentes institutions d'apprendre à mieux se connaître, tout en ayant la possibilité de coordonner leurs méthodes de travail.
- **Manque ou insuffisance de bases légales:** dans certains domaines, des réformes sont nécessaires au niveau de la législation. Ces réformes sont reprises au **chapitre 3.2**.
- **Forme d'organisation des institutions:** les différentes formes d'organisation et les différents ressorts des quatre institutions empêchent une parité de niveau, indispensable pour le bon fonctionnement d'une CII. Le **chapitre 3.2** avance des propositions de réforme pour l'organisation de chacune des

quatre institutions.

- **Influence de la NGP:** l'organisation et la gestion des ORP selon les principes de la NGP rend difficile la collaboration avec les autres institutions. Les indicateurs d'efficacité sont axés sur l'institution individuelle, ce qui génère le repli et la focalisation sur elle-même de l'institution et de mauvaises incitations pour le personnel. Le **chapitre 3.3** repose la question des objectifs d'efficacité qu'il serait possible de développer pour des réseaux dans le but d'optimiser le système dans son ensemble.
- **Insuffisance de mesures d'examen, analyses des groupes cibles et catégorisations:** le **chapitre 4.3** présente différents modèles et outils permettant une amélioration et une coordination de l'examen des clients communs. En raison de son importance, ce sera l'un des principaux thèmes traités aux chapitres suivants. La gestion personnalisée (Case Management) est un moyen spécial permettant une meilleure coordination des mesures d'examen. Voir à ce sujet le **chapitre 4.8**.
- **Manque de réglementation dans le transfert de clients à d'autres institutions:** le **chapitre 4.4** présente différents instruments et différentes propositions susceptibles d'améliorer et de simplifier le transfert des clients entre les différentes institutions.
- **Difficultés dans l'échange d'informations, manque de clarté dans la réglementation en matière de protection des données personnelles:** la question de la protection des données soulève régulièrement des problèmes dans la pratique, la protection des données est même souvent utilisée comme prétexte. L'échange de données entre AI et ORP est réglementé dans la LACI et inclus dans la révision de l'AI. Le problème pour la CII est l'obligation de garder le secret, inscrit dans la LPGA (article 33) et dans la loi sur l'Orientation professionnelle, mais, ici aussi, une réglementation est possible avec des moyens appropriés. Le **chapitre 3.2** énonce des ajustements envisageables de la loi pour réglementer de manière claire et nette le transfert de données entre toutes les institutions. La réglementation de la protection au moyen d'outils appropriés figure au **chapitre 4.4**.
- **Manque de réglementation des modalités de financement et de décompte:** le **chapitre 4.5** présente des propositions pour la réglementation des aspects

financiers dans le cadre de mesures communes.

- **Absence de coordination dans les mesures d'insertion:** modèles et propositions pour une meilleure coordination des mesures d'insertion suivent aux **chapitres 4.6 et 4.8.**
- **Absence de mesures actives de placement dans toutes les institutions et insuffisance d'instruments:** le problème des instruments insuffisants et en particulier l'absence de placement actif sont traités au **chapitre 3.1** et au **chapitre 4.7.**

3 Réformes nécessaires

3.1 **Prise de conscience politique et mesures touchant l'ensemble du système de sécurité sociale**

Des systèmes différenciés suivent leur propre logique de fonctionnement. Dans le domaine de la sécurité sociale, le législateur a pourvu les sous-systèmes de la sécurité sociale de ces logiques de fonctionnement ; d'autre part, c'est ainsi, historiquement, que le système s'est développé. C'est de cette manière aussi que l'on a rendu les sous-systèmes distinguables et efficaces.

C'est le cas, surtout, de l'AC/ORP et de l'AI – en ce qui concerne l'objectif de l'intégration des clients de ces sous-systèmes. Le fait qu'un ORP considère un client uniquement quant à son employabilité sur le marché est peut-être regrettable, vu sous un angle global, mais c'est ce qui fait l'efficacité du système des ORP à la base.

Ces systèmes ne deviennent inefficaces (ou d'une efficacité réduite) que lorsqu'ils atteignent les limites de leur logique. Exemple pour l'ORP: lorsque le potentiel d'efforts personnels des clients est trop faible pour parvenir à trouver un nouvel emploi et à le garder (au moins pendant un certain temps). Des exemples comparables existent aussi pour l'AI.

Nous voulons dire par-là que ce ne sont pas les logiques de fonctionnement des sous-systèmes de la sécurité sociale (à l'exception de l'aide sociale, voir ci-dessous) qui posent problème, mais que c'est bien la vue d'ensemble qui laisse apparaître des dysfonctionnements.

Il est important de faire ces réflexions, avant de faire appel au législateur. Il s'agit d'identifier les domaines de «l'inefficacité», tout en conservant les logiques de fonctionnement de l'AC/ORP et de l'AI, et d'optimiser les deux organisations par rapport à l'ensemble du système de sécurité sociale en Suisse.

Les faits se présentent différemment pour l'aide sociale: on ne peut pas parler ici d'un «système de l'aide sociale». Il s'agit avant tout du processus d'amélioration de l'insertion professionnelle des bénéficiaires de l'aide sociale, visé avec le projet de CII. Mis à part quelques exceptions (grandes villes, certains cantons romands), la prise de conscience politique faisait défaut, tout comme les lois, les conventions, les standards, l'organisation, les collaborateurs

professionnels et les mesures concernant la réintégration.

Pour mettre en pratique la logique de l'«intégration professionnelle au lieu d'allocations», ciblée également par le projet de CII dans le domaine de l'aide sociale, un grand bond en avant sera nécessaire et ce bond devra venir de la Confédération, des cantons et des communes. Au niveau politique, la CII contribue à mettre deux thèmes en exergue: la problématique du manque de professionnalisme au niveau des prestations d'aide sociale (vu sur l'ensemble de la Suisse) et les relations avec les clients dont les potentiels d'efforts personnels semblent épuisés et pour qui on ne prévoyait jusqu'ici que des transferts sociaux sous forme d'allocations (rente, perception continue d'une aide sociale).

Dans les trois sous-systèmes considérés, la pondération des deux objectifs «Minimum social d'existence» et «Intégration dans le processus du travail» est différente. Cette hétérogénéité au niveau de la pondération peut, dans la pratique, faire surgir des problèmes dans le cadre d'une collaboration entre les sous-systèmes, de même que les acceptions différentes des termes «aptitude au placement» et «capacité de gain». Une prise de conscience politique en ce qui concerne l'orientation de l'ensemble du système de sécurité sociale en Suisse entre Intégration et Minimum social d'existence, devrait déboucher sur une focalisation, par exemple, sur les thèmes suivants: récompense des efforts de travail, harmonisation des structures d'incitations financières axées sur les objectifs au profit d'une intégration professionnelle efficace, investissements dans des mesures de formation, minimum social d'existence entre marché du travail et assistance, questions d'une harmonisation légale et financière, etc...

Pour replacer l'ensemble du système de la sécurité sociale suisse sous les prémisses de l'«Intégration professionnelle au lieu d'allocations», il est indispensable que les représentants élus des trois niveaux (communes, cantons, Confédération) soient intégrés dans un processus d'opinion concerté et commun. Cette intégration pourrait prendre la forme d'une assemblée à laquelle participeraient non seulement les parlementaires, mais aussi des experts et des représentants des associations. L'objectif serait de réorienter la responsabilité de la sécurité sociale aux différents niveaux de l'État et d'élaborer des «cartes géographiques de réforme» pour la Confédération, les cantons et les communes. La mise en place d'une assemblée aurait l'avantage

de focaliser la discussion et la volonté de changement sur un moment précis. Parallèlement, l'idée de l'assemblée se base sur la nécessité de trouver des solutions fédérales et sur l'autonomie des communes. Cette manifestation pourrait être organisée juste avant la présentation des dernières évaluations des projets pilotes de CII, un moment tout à fait adéquat. La plupart des besoins en réformes législatives auront alors déjà été énoncées et des solutions formulées (projets de lois) ; parallèlement, la dynamique de la pratique pourra jouer son rôle dans l'assemblée.

3.2 Réformes institutionnelles au niveau de la législation et de l'organisation

Loi cadre fédérale et changement de principes pour la sécurité sociale

Les entretiens menés ont pratiquement tous fait état du manque de loi concernant la garantie d'un minimum social d'existence au niveau fédéral (voir également CSIAS 1999). C'est la raison pour laquelle, l'opinion politique concernant la sécurité sociale en Suisse (chapitre 3.1) devrait tendre à faire promulguer une loi-cadre fédérale pour compléter et concrétiser l'article 115 de l'ordonnance fédérale. Cette loi cadre réglerait la garantie d'un minimum social d'existence par le biais de standards minimaux contraignants pour toute la Suisse sur le plan procédural, organisationnel et financier.

Les caractéristiques principales, les missions, les instruments et les ressorts de l'aide sociale y seraient réglementés, comme ils le sont dans la LAI et la LACI. Le minimum social d'existence devrait y figurer au même titre que les prestations de l'AC et que les rentes AI. D'autre part, on devrait y énumérer un ensemble de prestations, de standards minimums (homologation des directives de la CSIAS), de mesures, ainsi que de contraintes organisationnelles. Il serait également important de disposer de mesures de prévention adéquates, ainsi que de mandats et de droits bien définis, qui seraient ainsi fixés au niveau fédéral. La compétence de l'exécution resterait l'affaire des cantons ou des communes (les aspects organisationnels seront traités dans le 2^e sous-chapitre suivant). Il serait donc toujours possible de procéder à l'examen des prestations individuelles au niveau local (loyer, frais de transport,...). Des instruments cantonaux devraient être également pris en compte, par exemple réductions de caisse maladie, logements sociaux, pensions alimentaires, crèches, exonérations d'impôts, etc.

Enfin, les activités et les responsabilités des institutions non étatiques devraient être intégrées dans cette loi cadre sur la garantie du minimum social d'existence. On pourrait se référer à des modèles, tel celui de la loi sur l'action sociale du canton de Neuchâtel ou de Nidwald. Dans ces deux lois, les institutions non étatiques sont citées comme des partenaires paritaires des offices sociaux publics. Cette mesure permet, d'une part, de lutter contre le clivage de pouvoir existant actuellement entre l'aide sociale privée et l'aide sociale publique (Locher/Knöpfel 2000, p. 70) et, d'autre part, de fixer les devoirs incombant aux institutions non étatiques.

Une CII ancrée dans la loi et dans les institutions

La CII devrait également être pratiquée au plus haut niveau. Les entretiens menés avec des experts ont révélé que, dans un grand nombre de cas, la répartition institutionnelle du système social entre différents services fédéraux était ressentie comme un défaut. Les propositions faites en vue de pallier ce défaut vont de l'aménagement d'un organe de coordination fédéral chargé d'examiner la compatibilité de toutes les nouvelles lois avec la CII, à une fusion de l'OFAS et de la Direction du travail du seco pour former un Office fédéral des affaires sociales.

L'opinion revient souvent aussi que la Confédération devrait avoir plus d'influence sur les institutions impliquées et qu'elle devrait tenter de les inciter activement à la collaboration. Pour ce faire, il serait possible d'insérer le passage suivant de l'article 85f, paragraphe 1 de la loi sur l'assurance-chômage (LACI) dans la loi fédérale encore à promulguer sur la garantie du minimum social d'existence (voir chapitre précédent):

«Les autorités cantonales, les offices de placement régionaux, les services de logistique des mesures relatives au marché du travail et les caisses travaillent en étroite collaboration avec:

- a. les services d'orientation professionnelle;*
- b. les services sociaux;*
- c. les organes d'exécution des lois cantonales relatives à l'aide aux chômeurs;*
- d. les organes d'exécution de l'assurance-invalidité et de l'assurance-maladie;*
- e. les organes d'exécution de la législation sur l'asile;*

- f. les autorités cantonales chargées de la formation professionnelle;
- g. la Caisse nationale suisse d'assurance en cas d'accidents (Suva);
- h. d'autres institutions publiques et privées importantes pour l'intégration des assurés.»

La LACI révisée et la 4^e révision de l'AI propose, plus ou moins explicitement, des bases légales pour une collaboration entre les institutions. Dans le domaine de l'aide sociale, le sujet est abordé par la CSIAS depuis quelque temps⁶. La loi fédérale sur le minimum social d'existence devrait contenir un passage dans le sens de ceux précédemment cités.

Il est intéressant de noter que les institutions semblent toutes aller dans le même sens. Ce sont justement l'idée de «Insertion plutôt que rente» ou «back to work» et les instruments du placement actif et de l'insertion qui prennent de plus d'importance dans les institutions. L'article 18, paragr. 1, ligne 1 de la LAI révisée peut servir d'exemple:

«Les assurés invalides qui sont susceptibles d'être réadaptés ont droit à un soutien actif dans la recherche d'un emploi approprié et, s'ils ont déjà un emploi, à un conseil suivi afin de le conserver.»

Cette disposition a pour but d'instaurer une base obligatoire pour l'activité de placement des offices AI, tout à fait selon le principe «Insertion plutôt que rente». Dans le cadre de l'orientation (réorientation) politique du système de la sécurité sociale, une discussion sera nécessaire pour savoir dans quelle mesure ce principe devrait également être ancré, par exemple, dans l'aide sociale.

Réforme de l'organisation de l'Aide sociale

La structure organisationnelle de l'Aide sociale au niveau communal, avec son absence de services sociaux professionnels (en particulier dans les petites communes), a été considérée dans presque tous les entretiens comme l'un des principaux obstacles à une CII de l'Aide sociale avec les autres institutions. Cette situation est également perceptible dans le fait que l'Aide sociale, malgré l'intérêt qu'elle porte sans doute à une collaboration opérationnelle, n'a joué un rôle de moteur de CII que dans les grandes villes de Bâle, Berne et Zurich, avec des services sociaux professionnels, et dans le canton de Vaud, avec une réglementation cantonale de l'aide sociale.

⁶ voir CSIAS 2000, chapitre D.4.1 et chapitre 2.1.1.

Comme solution à ce problème, la plupart des experts proposent la constitution de syndicats de communes ou encore une régionalisation de l'aide sociale (comme elle existe déjà dans les cantons de Vaud, de Fribourg, des Grisons et du Tessin). L'enracinement local et la connaissance des données régionales (relations avec les employeurs, connaissance du marché, de la situation du logement, etc.) sont, certes, considérés comme un aspect important, mais la condition sine qua non à une professionnalisation sera un certain ordre de grandeur de la «zone d'approvisionnement» d'un service social.

La nouvelle loi sur l'aide sociale du canton de Berne suit cette voie en imposant un taux minimal de postes pour un service social. La taille démographique minimum d'une région équipée en aide sociale est également inscrite dans la loi. En règle générale, l'idéal serait de prendre en considération des régions qui sont le fruit d'un développement naturel ; un nombre de 10'000 habitants environ est considéré par la plupart des experts comme un minimum pour un service social professionnel. Une autre possibilité serait de réorganiser l'aide sociale au niveau des régions ORP.

En plus d'une réorganisation légale de l'aide sociale, la constitution de syndicats de petites communes serait possible dans le domaine de l'aide sociale. Les prestations proposées et les ressources pourraient ainsi être concentrées, mais la référence locale serait conservée.

La forme de l'organisation est néanmoins tout aussi importante que la coordination des prestations de l'aide sociale. Dans les offices régionaux, certaines tâches pourraient être coordonnées, par exemple: solutions logicielles communes, coordination au sein de centres d'examen communs (avec formulaires communs) et coordination dans le domaine du placement, avec accès général aux instances chargées des mesures. Toutes ces mesures destinées à améliorer la coordination de l'aide sociale nécessitent une certaine standardisation.

Le problème de l'organisation de l'aide sociale a été reconnu au niveau politique. La CSIAS aspire à une régionalisation et à une professionnalisation de l'aide sociale (voir CSIAS 1999).

Réglementation légale de la protection des données

A l'instar de la nouvelle LACI (art. 85f) et du projet de 4^e révision AI (art. 68^{bis}),

le transfert de données doit être réglé et simplifié non seulement entre l'AC et l'AI, mais aussi entre l'AC et l'aide sociale et entre l'AI et l'aide sociale. La disposition en question figurant dans la Loi sur l'assurance-chômage (LACI) stipule:

Alinéa 3: «Les organes d'exécution de l'assurance-chômage et les services de l'assurance-invalidité sont mutuellement libérés de l'obligation de garder le secret (art. 33 LPGA), dans la mesure où:

- a. aucun intérêt privé prépondérant ne s'y oppose;*
- b. les renseignements et documents transmis servent à déterminer, lorsqu'il n'est pas encore possible d'établir clairement quelle autorité doit prendre les frais à sa charge:*
 - 1. la mesure d'intégration la mieux adaptée à la situation de l'intéressé;*
 - 2. les droits de l'intéressé envers l'assurance-chômage et l'assurance-invalidité.»*

Alinéa 4: «L'échange de données au sens de l'alinéa 3 peut se faire sans l'assentiment de l'intéressé et, selon les cas, par oral, en dérogation à l'art. 32 LPGA. Il y a lieu d'informer l'intéressé subséquentement de l'échange de données et de son contenu.»

L'idéal serait de reprendre ces deux alinéas dans la loi-cadre proposée au premier sous-chapitre pour la garantie d'un minimum social d'existence. On pourrait également les étendre à la collaboration avec l'Orientation professionnelle. Il reste à observer que, dans certains cas, le secret de fonction peut empêcher une transmission d'informations, malgré une réglementation légale de la protection des données.

3.3 Développement de nouveaux indicateurs pour la NGP

Une collaboration des institutions présuppose une vue globale, avec un objectif commun (voir chapitre 3.1). Pour cela, les institutions impliquées doivent changer leurs perspectives. Alors que dans le cadre de la Nouvelle Gestion Publique, l'heure était à la définition et à l'optimisation des compétences et des processus clés de l'institution, et qu'elle mettait en place des mesures incitant les collaborateurs à un maximum d'efficacité dans l'accomplissement de ces tâches clés, l'effort doit désormais porter sur une optimisation des

interventions du réseau au service des clients. Peu importe aux intéressés que les différents acteurs au sein des différentes institutions remplissent parfaitement leur rôle ou non, la seule chose qui leur importe est de savoir si le réseau fonctionne de manière optimale dans son ensemble.

Il faut donc mettre au point des indicateurs pour mesurer l'efficacité des réseaux, les collecter et en faire l'analyse. L'étude des réseaux pourraient permettre des conclusions (Locher/Knöpfel 2000, p. 15 et suiv.). Les points suivants devront notamment être observés:

- il faudra développer des indicateurs pour l'objectif d'efficacité commun et pour les effets annexes sur les sous-systèmes et les instances elles-mêmes;
- les réseaux dont il s'agit sont complexes et présentent des effets de rétroaction et d'autorenforcement. Il faudra tenir compte de ces corrélations.

Le mandat des ORP, par exemple, pourrait fixer de nouveaux objectifs spécifiques, ou bien les indicateurs utilisés jusqu'ici pourraient être complétés de certains éléments (plus de poids accordé au placement durable, placement de clients d'autres institutions pris en compte au niveau des indicateurs, etc.).

Pour qu'une CII fonctionne, les acquis de la NGP doivent faire l'objet d'une réflexion critique dans ce contexte et certains mécanismes d'incitation devront sans doute être révisés.

Solutions envisageables et outils pour la mise en oeuvre immédiate

4

4.1 Généralités

Ce chapitre sera consacré à l'analyse des expériences tirées des essais pilotes, quant à leur adéquation à résoudre les problèmes abordés au chapitre 2. En dehors des expériences acquises dans ces projets, le chapitre abordera également des réflexions théoriques, nées de l'analyse de documents et d'entretiens avec les experts.

Plusieurs solutions sont imaginables pour améliorer la collaboration interinstitutionnelle. En pratique, les expériences dans les différents cantons et villes sont très diverses et présentent de nombreux moyens différents pour encourager et améliorer la CII (voir chapitre 5.1). A priori, toutes ces expériences peuvent être classées dans l'une des 3 catégories suivantes (voir BSB 2002, p. 5):

- des instances interinstitutionnelles de coordination ayant pour dominante l'identification des interfaces et l'amélioration des processus;
- des centres interinstitutionnels et polyvalents faisant office de guichet central pour les demandeurs d'aide;
- des services interinstitutionnels d'examen et des programmes de réinsertion.

Le point commun entre ces trois catégories de CII est qu'elles ne demandent aucun changement fondamental des conditions de base pour leur organisation.

L'objectif de cette étude est axé sur des solutions réalistes et adaptées à la pratique. C'est la raison pour laquelle, elle ne tiendra pas compte d'autres modèles théoriquement tout aussi concevables, comme par exemple une fusion partielle de différentes institutions, voire un regroupement global des organisations et des prestations, selon le modèle des Offices fédéraux du Travail en Allemagne ou de l'AMS en Autriche. Ces modèles de collaboration nécessitent, pour une part, des modifications massives au niveau des conditions de base légales et politiques pour leur réalisation. Les chances de concrétisation de tels changements ne seraient sans doute pas particulièrement grandes en Suisse.

Dans les prochains chapitres, nous nous concentrerons sur la proposition de mesures adaptées à la pratique qui, dans la plupart des cas, ont déjà été testées au cours des expériences étudiées.

En général, ces expériences ont montré que la CII ne peut pas être une panacée pour résoudre tous les problèmes de l'État social suisse. Il est important qu'une CII existe pour certains groupes cibles et certains processus opératoires. A priori, c.-à-d. pour une grande partie des clients, tout au moins ceux des ORP et de l'AI, les mesures et instruments utilisés jusqu'à maintenant par les différentes institutions suffisent parfaitement. Nous consacrerons les prochains chapitres à présenter et à discuter les solutions envisageables pour les domaines thématiques mis en exergue au chapitre 2.3.

4.2 Les bases de la collaboration

Comme les exposés du chapitre 2.1 l'ont montré, les institutions considérées ici présentent de grandes différences et l'ignorance réciproque des missions et des modes de travail de chacune complique encore leur collaboration. Les points cités ci-après sont des éléments indispensables à une collaboration effective des institutions et contribueront à résoudre la problématique des «Différences de valeurs et de cultures dans l'organisation et ignorance réciproque des activités», résumée au chapitre 2.3.

4.2.1 Concentration des différentes institutions sur leurs compétences clés

La concentration sur les compétences clés des institutions implique une connaissance et une définition précise des tâches propres à chacune d'entre elles et une description des processus et des interfaces entre les institutions. La transparence générée par ces démarches facilite la collaboration entre les institutions.

Dès le début du projet de CII, le canton de Thurgovie a donné la priorité à l'élaboration des interfaces principales et à une analyse des processus AI/ORP. Au départ, l'AI et les ORP ne connaissaient ni les personnes ni les processus de prestation de leurs services réciproques. Un groupe de travail constitué de

membres des deux institutions a procédé à une étude des processus, analysé les différences entre l'état actuel et les objectifs, et esquissé des solutions. Les documents très détaillés produits dans ce contexte mettent en évidence le besoin d'intervention.

Pour bien faire, ce travail devrait être entrepris par chaque institution au début d'un projet de CII. L'objectif visé n'est pas d'établir une directive standardisée, puisque les besoins, les systèmes d'organisation et les problèmes diffèrent d'un canton à l'autre et d'une institution à l'autre.

Dans le canton de Bâle-Ville, par exemple, des groupes de travail réunissant des collaborateurs issus des diverses institutions ont été créés pour traiter ensemble les différents thèmes soulevés par la collaboration interinstitutionnelle. L'outil 1 du Catalogue des outils présente les six groupes de travail, ainsi que les objectifs poursuivis par leur travail et les différentes démarches.

4.2.2 Faire mutuellement connaissance

Le dernier paragraphe l'a déjà évoqué: la condition sine qua non d'une collaboration réussie est que les institutions et les participants fassent mutuellement connaissance. Cette approche peut se faire dans le cadre de réunions périodiques au niveau des directeurs d'offices et des collaborateurs. Certains cantons ont également organisé des manifestations communes (p. ex sur le thème de la CII) et aménagé des plates-formes d'échanges tripartites. La mission de ce genre de plates-formes serait de favoriser une compréhension mutuelle des points de vue et des centres d'intérêts des partenaires, la connaissance des moyens et opportunités dont les divers acteurs disposent, mais aussi de favoriser la coordination entre les instances concernées pour répartir les tâches sur les compétences clés développées jusqu'ici.

La collaboration interinstitutionnelle ne doit pas être comprise seulement comme une mission technocratique vouée à l'organisation ; pour bien fonctionner, elle doit s'accompagner d'une culture de la collaboration. Cette culture engloberait, par exemple:

- l'engagement pour des solutions communes,
- les valeurs et les pratiques relationnelles de la collaboration,

- la disposition à dépasser son propre domaine,
- la volonté de travailler à des objectifs synergiques, en défendant des valeurs communes.

4.2.3 Formation des collaborateurs

S'il est important que les institutions apprennent à se connaître mutuellement, il est également primordial que les collaborateurs reçoivent une formation sur les activités des autres institutions.

Le canton de Vaud a organisé différents programmes de formation sur fond interinstitutionnel. Des collaborateurs de l'AI ont reçu une formation sur l'organisation et les mesures de l'Assurance-chômage, tandis que des collaborateurs des ORP étaient initiés à l'assurance-invalidité. Des conseillers ORP ont également été formés au travail avec des personnes souffrant de dépendance. Par ailleurs, l'Office du Travail du canton a organisé des stages de formation pour les collaborateurs d'institutions tierces, telles que l'IPT (Intégration Pour Tous) ou Les Oliviers (voir paragraphe 4.6).

L'encouragement à la compréhension mutuelle et à la connaissance du travail des autres institutions peut également prendre la forme d'un stage, par exemple, un stage des conseillers en ressources humaines des ORP qui aurait lieu à l'AI et inversement, comme cela a déjà été fait dans la ville de Berne. Ces pratiques peuvent également être étendues à l'aide sociale.

4.2.4 Contrats de collaboration, modèles communs

Une CII est étayée par des déclarations d'intention et des contrats de collaboration entre les institutions.

Ces documents peuvent servir à définir des processus communs, à déterminer le public ciblé par des mesures communes, à régler la répartition des tâches entre les institutions, à développer des stratégies communes, à régler la question du financement et à fixer des objectifs réalisables. Les formes adoptées vont du simple accord informel ou de la déclaration d'intention au contrat détaillé et ferme.

A titre d'exemple d'une convention de collaboration très détaillée, citons les directives de RMR, signées entre l'Office du Travail et les services sociaux régionaux dans le canton de Vaud. Ces directives figurent sur le CD-ROM fourni ci-joint (Outil 1). Dans cette convention, les institutions en cause ont établi un catalogue de conditions requises pour certaines prestations communes, avec, d'autre part, un examen précis des termes les plus importants utilisés dans les institutions, leur définition, leur délimitation et leur communication (ex: aptitude au placement et capacité de gain), y compris l'exercice qui en est fait et la jurisprudence.

On trouvera des détails sur le RMR au chapitre 5.1.3d). Un autre exemple de modèle d'aide sociale, basé comme le RMR sur la réciprocité et sur des incitations, figure sur le CD-ROM en Outil 2.

Pour ce qui est des accords de principe sans réglementation de tous les détails, citons l'exemple de la convention de collaboration passée, dans le canton de Saint-Gall, entre Office du travail, AI, Orientation professionnelle, Suva et communes (Outil 3 sur le CD-ROM).

Dans ce contexte également, il est bon de signaler la déclaration d'intention de la Ville de Berne, tout à fait exemplaire, puisqu'elle aborde tous les domaines importants pour une collaboration. L'ensemble du document peut être consulté sur le CD-ROM (Outil 4).



Outil 4:

Déclaration d'intention concernant la CII dans le Groupe d'évaluation de Berne

Déclaration d'intention concernant la collaboration interinstitutionnelle dans le groupe d'évaluation de Berne

y compris les compléments, conformément aux décisions du groupe de pilotage prises le 11 juin 2002

Par le biais du groupe d'évaluation, il est prévu, aux termes de la décision prise par le groupe de pilotage en date du 4 avril 2002, d'atteindre les objectifs principaux suivants (Liste complète des objectifs dans la pièce jointe «Objectifs du projet *Groupe d'évaluation Berne*»):

- la réinsertion rapide et durable des clients dans le marché du travail ou autre insertion par la CII (solutions au cas par cas avec effet à long terme);
- l'amélioration de la qualité dans l'examen des clients par CII (procédé d'examen global);
- l'examen efficace et rapide des clients et l'adoption de mesures (réduction de temps d'attente).

Conscientes de ces objectifs, les institutions suivantes s'engagent à coopérer au *Groupe d'évaluation Berne*:

- KIGA Berne, Service de placement, Laupenstrasse 22, 3011 Berne
- Direktion für Soziale Sicherheit, Fürsorgeamt, Sozialhilfe, Predigergasse 5, 3011 Berne
- IV-Stelle Berne, Chutzenstrasse 10, 3007 Berne
- Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung Region Berne Mittelland, Gutenbergstrasse 21, 3011 Berne

Sommaire

- **Espérances placées dans le Groupe d'évaluation**
(atteinte des objectifs, mise en oeuvre)
- **Définition du (propre) groupe cible du Groupe d'évaluation**
- **Prestations de services mises à la disposition du Groupe d'évaluation**
- **Compétences déléguées au Groupe d'évaluation**
- **Conditions-cadres allégées pour l'orientation vers des mesures, vers différents modules et autres prestations de services**
- **Infrastructure mise à la disposition du Groupe d'évaluation**
- **Collaborateurs mis à la disposition du Groupe d'évaluation (congé temporaire)**
- **Participation financière au Groupe d'évaluation**
- **Indicateurs de succès**

4.3 | Domaine de l'examen et de l'analyse du public ciblé

4.3.1 | Analyse et définition du public ciblé

Le chapitre 2.2 a montré que si les groupes cibles ne sont pas clairement définis en commun, des problèmes peuvent apparaître au niveau de la CII. Comme nous l'avons déjà évoqué, les clients des 4 institutions ne nécessitent pas tous un travail de collaboration avec d'autres institutions. Les entretiens menés à ce sujet permettent de déduire la définition suivante des groupes cibles pour une CII:

Pourraient être considérés comme groupes cibles pour une CII (CDEP/CDAS 2001):

- les personnes inscrites aux ORP en tant que demandeurs d'emploi et qui, de par leur profil, sont difficiles à placer, les chômeurs de longue durée et les chômeurs en fin de droit;
- les personnes ayant demandé une rente AI, les personnes bénéficiaires de l'AI ayant une capacité restreinte de gain et les personnes handicapées;
- les bénéficiaires de l'aide sociale.

Les conventions de collaboration et les lignes directrices de la collaboration conclue entre les institutions (voir au chapitre 4.2) devraient mentionner une définition des groupes cibles. La déclaration d'intention sur la CII dans le Groupe d'évaluation de la Ville de Berne (Outil 4) est exemplaire en la matière, puisqu'elle inclut une définition très claire des groupes cibles. Elle fournit des critères très explicites aux collaborateurs des différentes institutions. L'ORP, par exemple, fait la distinction entre deux dates différentes (celle du 1^{er} entretien et trois mois plus tard) pour déterminer si un client fait partie du groupe cible.



Partie de Outil 4:

Déclaration d'intention sur la CII dans le Groupe d'évaluation Berne

Définition du (propre) groupe cible du Groupe d'évaluation

L'ORP prévoit deux possibilités de renvoi au Groupe d'évaluation:

1. A partir du 1^{er} entretien

- Les demandeurs d'emploi qui présentent une demande de rente AI dès le premier entretien
- Les demandeurs d'emplois classés comme cas AI en raison du 1^{er} entretien
- Les demandeurs d'emploi qui, en suivant des "mesures d'assistance", génèrent une période de cotisation pour l'ouverture d'un nouveau délai cadre
- Les demandeurs d'emploi présentant des déficits multiples, difficilement décelables (problèmes socio psychologiques, problèmes de dépendance, etc)

2. Trois mois après le 1^{er} entretien

- Les demandeurs d'emploi présentant des déficits multiples, difficilement décelables (problèmes socio psychologiques, problèmes de dépendance, etc)

Le **Service social de la Ville de Berne** donne la définition suivante du public cible pour le renvoi au Groupe d'évaluation. Le nouveau service interne de tri réduit le public ciblé. Il reste les personnes suivantes:

- les chômeurs en fin de droit, limités par un handicap physique et/ou par une dépendance et dont les chances d'insertion sont imprécises,
- les personnes bénéficiant de l'aide sociale depuis des années (assistés longue durée), dont les perspectives professionnelles doivent être une nouvelle fois sérieusement examinées (Nombre de cas imprécis).

L'AI part du principe que le groupe cible est très petit et se limite à des assurés chez qui toutes les prestations ne sont pas couvertes par l'AI, par exemple des mesures non directement inhérentes à un handicap, comme les cours d'allemand pour étrangers.

La **BSLB** oriente ses chômeurs vers les Offices ORP. C'est la raison pour laquelle elle ne prévoit pas de renvoi direct au Groupe d'évaluation. Le renvoi se fait par l'intermédiaire de l'ORP.

D'autres définitions utiles de groupes cibles figurent également dans la convention de collaboration du canton de Saint-Gall (Outil 3), le dossier d'appel d'offres «programmes crémaillère» du canton de Saint-Gall (Outil 5) et les directives du RMR du canton de Vaud (Outil 1), tous ces documents se trouvant sur le CD-ROM.

4.3.2 Coordination dans le domaine de l'examen des dossiers

Le chapitre 2.2 l'a montré, les problèmes de la CII résultent pour une très grande part d'un manque de coordination dans l'examen des clients. A priori, les expériences faites jusqu'ici permettent de recommander trois solutions alternatives pour améliorer la collaboration entre les institutions dans le domaine de l'examen et du tri des clients: la création d'un service centralisé pour tous les clients, un service d'examen commun pour certains clients, envoyés par leurs institutions initiales, ou la collaboration de différentes institutions par le biais de contrats de prestations ou de conventions de collaboration.

a) Création d'un service commun centralisé (guichet unique)

L'idée de base du «guichet unique» est la prise en charge des demandes d'insertion, quels que soient les droits concrets aux prestations. Dans ces guichets uniques, des collaborateurs spécialisés issus des différentes institutions auront pour tâche d'examiner attentivement la situation des clients et, en fonction de cet examen, de les assigner à l'institution ou à la mesure adéquate. Dans l'esprit de la gestion personnalisée (voir chapitre 4.8), une personne neutre joue donc le rôle de garde-barrière et ouvre la porte menant aux institutions et aux mesures adéquates. Les clients peuvent être envoyés soit à l'institution compétente, soit à une équipe d'intégration adéquate, de constitution interinstitutionnelle.

Pour créer un guichet unique, il serait nécessaire de prendre en compte les points suivants:

- accessibilité de toutes les prestations selon le principe du guichet unique,
- établissement du bilan des compétences professionnelles et des potentiels de tous les clients,
- recensement de la personne dans sa globalité et analyse individuelle du lieu de placement, en fonction du niveau des besoins et non pas en fonction des catégories de causes auxquelles les mesures d'accompagnement s'appliquent,
- analyse et suivi précoces et circonstanciés des potentiels des clients,
- coordination du bilan établi et tri,
- établissement d'une stratégie d'insertion individuelle pour la personne concernée, compte tenu des possibilités dont disposent les institutions impliquées,

- garantie de la meilleure insertion possible et dans les meilleurs délais, ainsi que d'un usage optimisé des moyens d'insertion,
- focalisation du savoir-faire des différentes institutions,
- conclusion d'accords sur les objectifs entre clients, guichet unique et institutions.

Un tel guichet unique n'a pas encore été mis au point en Suisse. Les services créés jusqu'ici en vue d'une procédure commune d'examen dans la ville de Berne, en Thurgovie et dans le canton de Saint-Gall s'occupent de clients précis, transférés par leurs institutions initiales (voir paragr. suivant).

b) Évaluation commune

Pour compléter la création d'un guichet unique, on peut aussi imaginer que les clients, comme c'est déjà le cas aujourd'hui, se rendent automatiquement à l'institution dont ils relèvent légalement, puis qu'ensuite seulement, s'ils répondent à certains critères, ils soient transmis à une équipe commune d'évaluation. Cette démarche a déjà été mise en pratique dans certaines des expériences observées (Ville de Berne, Thurgovie, Saint-Gall ; voir description plus détaillée de ces modèles au chapitre 5.1).

Le groupe commun d'évaluation se compose de représentants des différentes institutions, qui procèdent à l'examen en concertation avec les clients. C'est un excellent moyen de focaliser les points forts de toutes les institutions et de faire bénéficier les clients d'un examen approfondi. Cet examen permet de mettre en lumière les aspects importants de sa personnalité, de sa santé et de son employabilité sur le marché du travail. Les profils de qualification exigés des conseillers travaillant dans ce guichet unique sont très sévères. Ces conseillers doivent justifier non seulement d'une formation psychologique complète, mais aussi de connaissances approfondies sur les différentes institutions. La définition du poste de coordinateur CII (H/F) pour le canton de Thurgovie (Outil 11), exposée ci-dessous, donne une idée du profil requis pour les collaborateurs d'une équipe commune d'évaluation.

**Outil 11 (1/2):**

Définition du poste de Coordinateur CII (H/F), ORP Thurgovie.

Description du poste**Conseiller / Coordinateur CII****1. Description du poste**

Conseiller/coordonateur pour la réinsertion interinstitutionnelle sur le marché du travail.

2. Titulaire du poste

Hans Muster

3. Intégration organisationnelle

Le collaborateur est subordonné au directeur de l'ORP Thurgovie.

4. Objectif du poste

Coordination et développement de mesures pour les clients interinstitutionnels dans l'objectif d'une recherche supra institutionnelle de solutions durables et adaptées à la situation.

5. Étendue des tâches et des responsabilités**Coordination**

- Gestion professionnelle du poste spécialisé CII (coll. ORP, FF, KL, AW) et garantie d'une prestation CII uniforme et coordonnée dans le canton de Thurgovie.
- Mise en pratique du concept CII, développement et optimisation du Case Management.
- Discussions régulières avec les institutions supérieures et information aux groupes cibles concernés.
- Contrôle des performances et rédaction des rapports d'activité.
- Représentation du poste spécialisé CII à l'extérieur. Création et entretien de contacts avec tous les groupes interlocuteurs importants. Échange d'expérience avec les autres cantons.



Outil 11 (2/2):

Définition du poste de Coordinateur CII (H/F), ORP Thurgovie.

Conseil

- Conseil et réinsertion des clients CII par le recours à tous les outils de réintégration à disposition.
- Étroite collaboration et optimisation des processus avec les institutions partenaires CII les plus importantes (AI et services sociaux). Garantie d'un conseil supra institutionnel au client par une seule source. Réseau orienté solution avec les autres partenaires (en fonction du cas).
- Création d'un savoir-faire interdisciplinaire (connaissances spécifiques) et soutien des conseillers ORP dans une problématique interinstitutionnelle. Distribution des informations CII aux institutions extérieures.

6. Tâches complémentaires / conventions particulières

7. Compétences

- Suppression des obstacles interinstitutionnels en accord avec les institutions supérieures.
- Introduction de solutions et de structures innovantes et efficaces.
- Création de contacts avec toutes les instances participantes.
- Instauration du poste spécialisé en tant qu'institution.
- Développement professionnel de l'équipe des institutions partenaires (Case Management, échange d'expériences, etc.).

8. Remise de la description de poste

Le titulaire: _____ Date / signature:

Le directeur ORP du canton de Thurgovie: _____ Date / signature:

On trouvera d'autres exemples de définition de postes de collaborateurs des services communs d'évaluation dans la définition de poste de conseiller IP de l'AI de Thurgovie (Outil 12), dans le «Cahier des charges des assesseurs» de la Ville de Berne (Outil 13) et dans le dossier d'appel d'offres des «Programmes Crémaillère» du canton de Saint-Gall (Outil 5) figurant sur le CD-ROM.

Les conseillers en personnel des différentes institutions disposent d'une définition très claire des groupes cibles (voir chapitre 4.3.1), dont des critères précis déterminant à quel moment leurs clients doivent être transférés au Groupe commun d'évaluation. Les critères ci-dessous (Outil 14) ont été définis pour le projet bernois. On y perçoit la volonté de la Ville de Berne de focaliser ses efforts sur les clients présentant une problématique plurielle, des problèmes imprécis et des problèmes de longue durée.



Outil 14:

Critères de renvoi au Groupe d'évaluation de la Ville de Berne

Critères de renvoi au groupe d'évaluation

1. Personne inscrite depuis peu seulement à l'ORP ou au service social et dont la demande d'AI est indiquée
2. Personne inscrite simultanément dans plusieurs institutions (ORP, AI, Aide sociale)
3. Inscriptions répétées auprès des institutions initiales procédant au renvoi
4. Ressources non définies (p. ex.: ressources intellectuelles, aptitudes et savoir-faire, milieu)
5. Problématique psychique et/ou physique indistincte

L'évaluation commune doit permettre un examen systématique et approfondi de la situation des clients. Pour faciliter cette démarche, on pourra se servir d'une check-list (Outil 15) comme celle utilisée dans le Programmes Crémaillère du canton Saint-Gall.



Outil 15 (1/6):

Rapport d'examen – Programme Crémaillère, canton de Saint-Gall



Sozialversicherungsanstalt des Kantons St. Gallen
St. Gallen, IV-Stelle



Suva St. Gallen

Vereinigung St. Galler Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten (VSGP)

Vereinigung St. Galler Gemeindepräsidentinnen und Gemeindepräsidenten



RAV Appenzell Ausserrhoden



Amt für Arbeit des Kantons St. Gallen

Rapport d'examen – Programme Crémaillère

Nom :	Prestataire du Programme Crémaillère :
Prénom :	Adresse
Adresse :	Code postal / Lieu
Code postal / Lieu	Personne à contacter
N° AVS:	Tél. : e-mail :
Nature de la mesure professionnelle : <input type="checkbox"/> stage d'initiation <input type="checkbox"/> examen professionnel <input type="checkbox"/> entraînement au travail <input type="checkbox"/> Durée de la mesure :	Métier appris / Activités professionnelles exercées jusqu'ici :
Capacité de travail médicalement tolérable pendant la mesure : <input type="checkbox"/> Capacité de travail à % <input type="checkbox"/> toute la journée avec rendement 100 % <input type="checkbox"/> toute la journée avec rendement réduit <input type="checkbox"/> à temps partiel avec rendement à 100 % <input type="checkbox"/> à temps partiel avec rendement réduit Quels sont les aspects à considérer ? <input type="checkbox"/> efforts alternés <input type="checkbox"/> être debout <input type="checkbox"/> marcher <input type="checkbox"/> être assis <input type="checkbox"/> charges jusqu'à kg <input type="checkbox"/> pas de travaux au-dessus de la tête <input type="checkbox"/> pas de situations stressantes <input type="checkbox"/>	But et objectif de la mesure : (justification individuelle de l'OP ou EB) Remarques :


Outil 15 (2/6):

Rapport d'examen – Programme Crémaillère, canton de Saint-Gall

Exigences posées sur le poste de travail pendant la mesure

	jamais	rarement	parfois	souvent	très souvent	
		1 à 5% ou jusqu'à 30 min	6 à 33% ou de 30 min à plus de 3 h	34 à 66% ou de 3 à env. 5 h ½	67 à 100% ou de 5 ½ env. à 8 h	
A. Soulever et porter des poids						
Très légers jusqu'à 5 kg jusqu'à haut. Des hanches	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Légers de 5 à 10 kg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Moyens de 10 à 25 kg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Lourds de 25 à 45 kg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Très lourds plus de 45 kg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Soulever jusqu'à haut. De poitrine jusqu'à 5 kg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Soulever jusqu'à haut. De poitrine plus de 5 kg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
B. Manipuler des outils						
Faciles / travaux minutieux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Exemple Micromontage / Clavier
Moyens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Vis / Perçage
Difficiles / gros travaux manuels	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Atelier / Menuiserie
Très difficiles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Travaux de construction
Rotation manuelle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Travaux avec tournevis
C. Posture / Mobilité						
Exemple						
Travaux au-dessus de la tête	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Peintre / Plâtrier
Rotation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Caissière en grande surface
Position assise inclinée vers l'avant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Couturière
Position debout inclinée vers l'avant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Menuisier (raboter)
Position à genoux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Poseur de revêtements de sol
Position accroupie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Installateur de sanitaires
D. Posture prolongée						
Exemple						
Position assise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Travaux de bureau
Position debout	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Coiffeur
Position à choisir librement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
E. Déplacement						
Exemple						
Marcher jusqu'à 50 m	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Marcher plus de 50 m	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Marcher longues distances	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Marcher sur des terrains accidentés jusqu'à 5 kg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Chantier de construction / Garde forestier
Monter des escaliers jusqu'à 5 kg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Monter à l'échelle jusqu'à 5 kg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
F. Divers						
		non nécessaire	nécessaire sous réserve	nécessaire	Exemple	
Ambidextre	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Équilibre / Se tenir en équilibre	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Couvreur / Échafaudage	

**Outil 15 (3/6):**

Rapport d'examen – Programme Crémaillère, canton de Saint-Gall

G. Descriptif des activités

- Quelles sont les activités principales de ce poste de travail ?

- Quels sont les moyens de travail / moyens auxiliaires en place ?

- Résistance et flexibilité (Exigences posées à l'assuré).

H. Rendement de travail pendant la mesure

- De quel temps de présence a-t-on fait acte (Nombre d'heures par jour) ?

- De quel niveau de rendement moyen a-t-on fait acte pendant ce temps de présence ?

- Nombre et motif des absences ?

- Nombre pauses par jour ?

- Les expériences et compétences acquises jusque là ont-elle pu être mises à profit dans la nouvelle activité adaptée ?

I. Possibilité d'utilisation sur le marché libre

- La prestation de travail présentée est-elle utilisable sur le marché libre du travail ? Si la réponse est non, quelles sont les raisons qui s'y opposent ?

- En cas d'activité sur le marché libre, à quoi faudrait-il particulièrement veiller ?


Outil 15 (4/6):

Rapport d'examen – Programme Crémaillère, canton de Saint-Gall

Rapport sur les compétences professionnelles, le comportement au travail et le comportement personnel				
Note	très bien (conserver le niveau)	bien (continuer à encourager)	suffisant (améliorer de manière précise)	insuffisant (revoir les bases)

A) Compétences professionnelles

Qualité du travail	bon travail, soigné	travail en général soigné	travail manquant un peu de soin	travail manquant souvent de soin
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Rythme de travail	supérieur à la moyenne	bon, conforme à la normale	à peine suffisant	trop faible, insuffisant
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Processus de travail Technique de travail Méthode de travail	réfléchi, méthode bien appropriée	généralement réfléchi, approprié au but	inapproprié	irréfléchi
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B) Comportement au travail / Compétence méthodique

Autonomie	autonome après instruction de travail, sans aide	généralement assez autonome, n'a besoin que de peu d'aide	nécessité d'instructions répétées et de contrôle	aucune autonomie, nécessité des instructions et un contrôle permanents
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Capacité de concentration / Disposition à la distraction	capable de se concentrer avec persévérance sur un laps de temps prolongé	capable de bien se concentrer si l'environnement est propice	la concentration diminue rapidement, se laisse distraire	a beaucoup de mal à se concentrer
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Capacité d'assimilation	apprend très vite, capable de mettre en pratique les choses apprises	fait preuve d'une bonne capacité d'assimilation	a besoin de temps pour assimiler les choses nouvelles et également pour les mettre en pratique	a beaucoup de peine à assimiler les nouveaux contenus, même avec des instructions répétées
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fiaabilité	très fiable	dans l'ensemble ponctuel et fiable	de temps en temps en retard, peu fiable	toujours en retard, pas fiable
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>


Outil 15 (5/6):

Rapport d'examen – Programme Crémaillère, canton de Saint-Gall

Flexibilité / Capacité d'adaptation	s'adapte très bien aux nouvelles situations	s'adapte bien aux nouvelles situations	a du mal à s'adapter aux nouvelles situations et a besoin de beaucoup de temps	incapable de s'adapter aux nouvelles situations
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Engagement / Endurance	assidu, persévérant	prêt à s'engager, constant, ne s'écarte pas de sa tâche	engagement satisfaisant, décroissant sous pression (de temps)	l'engagement laisse à désirer
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Résistance	très résistant, même sous grande pression (de temps)	bonne résistance	résistance satisfaisante, décroissante sous pression (de temps)	faible résistance, décroît dès la première pression
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

État du lieu de travail	bien ordonné et propre	poste généralement bien rangé	ordre critiquable de temps à autre	poste souvent désordonné
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Soin (équipements, commandés)	agit avec ménagement, économe, propre	agit en général avec ménagement, propre	parfois maladroit, improductif, sans soin	travail incorrect, négligent, sans soin
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C) Comportement personnel / Compétences sociales

Collaboration, esprit d'équipe, aptitude au contact	très bien intégré dans l'équipe	coopératif, capable de s'intégrer	a parfois du mal à s'intégrer	comportement défavorable à l'esprit d'équipe
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Conscience des responsabilités	assume vite une responsabilité, grande maîtrise de soi	conscient des responsabilités, rarement besoin d'aide	a besoin d'être poussé et besoin du contrôle de tiers	incapable d'assumer une responsabilité
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Auto-évaluation	très bonne, connaît ses capacités et ses limites	bonne auto-évaluation	doute de ses capacités ou au contraire présume trop de ses forces	aucune confiance en soi ou au contraire trop bonne opinion de soi
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Motivation / Intérêt montré / Curiosité	très motivé, s'intéresse beaucoup à la profession	montre de l'intérêt pour la profession	motivation pas vraiment décelable	aucune motivation, ne montre pas d'intérêt
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>


Outil 15 (6/6):

Rapport d'examen – Programme Crémaillère, canton de Saint-Gall

Sens critique	capable de bien accepter les critiques et de bien les mettre à profit	a du mal à accepter les critiques, mais les met à profit	supporte mal les critiques, se vexe	ne supporte aucune critique et ne peut pas les mettre à profit
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Relationnel et présentation	aimable et correct	correct, sociable	manque de temps à autre d'amabilité et d'égards	désobligeant, gênant
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Après l'examen, l'équipe rédige un rapport pour l'institution qui a procédé au transfert. Sur la base de ce rapport, celle-ci pourra fixer la stratégie d'insertion à suivre pour le ou les clients concernés. Citons en exemple le «Rapport de synthèse» CORREF dans le canton de Vaud (Outil 16), figurant sur le CD-ROM.

On peut également imaginer que le groupe d'évaluation fixe déjà une stratégie d'insertion à caractère obligatoire pour les collaborateurs de l'institution qui envoie la personne, stratégie élaborée au cours d'une discussion commune avec le client ou la cliente. Dans le canton de Saint-Gall comme dans la Ville de Berne, les recommandations du groupe d'évaluation concernant les mesures à prendre ont un caractère obligatoire pour les collaborateurs des institutions. Un bon exemple de rapport final, proposition de mesure comprise, a été élaboré dans la Ville de Berne (Outil 17).

La discussion commune sur les mesures entre l'équipe interinstitutionnelle et les clients peut déboucher sur un contrat de prestations entre le client ou la cliente et le groupe d'évaluation, contrat qui stipulera les droits et devoirs réciproques, les mesures d'insertion et les objectifs convenus, ainsi que la nature et le montant des prestations financières. On applique alors fréquemment les règles du principe de la contrepartie, comme par exemple dans le modèle de la Ville de Zurich (voir chapitre 5.1.2a) ou dans le RMR du canton de Vaud (voir chapitre 5.1.3d).

C'est également du canton de Vaud que nous vient l'exemple de contrat de prestation, conclu entre un bénéficiaire du RMR, l'ORP et le Centre Social Régional (Outil 18), figurant sur le CD-ROM. Le client ou la cliente s'y engage à participer activement à la réinsertion. Les mesures d'appui de l'ORP et du CSR y sont également stipulées.

Tout le déroulement d'un programme d'examen de ce genre peut être systématisé, y compris les délais imposés et les critères des différentes phases opératoires. Le concept pilote du programme crémaillère du canton de Saint-Gall pourrait servir de modèle dans ce contexte (Outil 19).

**Outil 17:**

Rapport final – Groupe d'évaluation de Berne

Berne,	
Nom:	Prénom:
Tél.:	N° AVS:
Inst. assignatrice:	Assesseur:
Personne assignatrice:	Tél.:

Rapport final

Mesdames, Messieurs,

Monsieur / Madame a été assigné(e) au service d'évaluation le .

Institutions impliquées

Motifs ayant conduit au renvoi à l'évaluation
L'examen fait au service d'évaluation a révélé les dominantes suivantes:

Attentes professionnelles
Santé
Capacité de travail
Employabilité
Ressources
Etc.

Recommandations
Le groupe d'évaluation fait les recommandations suivantes:

Contrôle
Pour l'évaluation, nous nous permettrons de vous redemander des précisions en temps utile.

Nous restons à votre disposition pour répondre à toutes vos questions éventuelles.

Les recommandations du groupe d'évaluation ont un caractère obligatoire et devront être mises en oeuvre conformément à la résolution de la direction générale du projet.

Avec nos meilleures salutations

Le Groupe d'évaluation

Nom de l'assesseur

Pièces jointes:
Copie à:



Outil 19:

déroulement d'un programme d'examen systématisé, programmes crémaillère, canton de Saint-Gall

Amt für Arbeit
 Unterstrasse 22, 9001 St. Gallen
 Telefon 071 222 95 47, Fax 071 222 92 03



Volkswirtschaftsdepartement
 des Kantons St. Gallen

Nom du fichier:
Approbation:
Responsable processus:

**Programme Crémaillère
 Examen**

Input	Étapes du processus	Description, doc.	Respons.	Output
Inscription Programmes Crémaillère Partie examen pour 1 ou 2 mois		<ul style="list-style-type: none"> Fixation d'objectifs Confirmation du début du programme et fixation de date avec l'institution assignatrice pour décision commune du lieu de placement Après la phase d'observation, entretien pour fixation de date avec le demandeur d'emploi Décision commune du lieu de placement, prendre la décision si possible sur place Décision des mesures à prendre au bout d'un mois t1 - t2 = max. 3 semaines t2 - t3 = 1 semaine t1 - t4 = 2 mois Entretien final en cas de sortie (Introduction d'autres mesures) Rapport final à l'institution assignatrice Organisateur mène des entretiens de bilan axés sur le cas concerné Entretien final Introduction d'autres mesures Rapport final à l'institution assignatrice 	<p>Organisateur</p> <p>Organisateur</p> <p>Institution assignatrice, organisateur év. demandeur d'emploi</p> <p>Institution assignatrice avec organisateur et év. demandeur d'emploi</p> <p>Organisateur</p> <p>Organisateur</p> <p>Institution assignatrice avec demandeur d'emploi et en cas de besoin avec organisateur</p>	<p>Confirmation participation et fixation de date</p> <p>Fixation de date</p> <p>Rapport final</p> <p>Rapport final</p>

c) Mandats de prestations et conventions de collaboration

Dans le domaine de l'examen, différentes conventions de collaboration existent entre les institutions. On rencontre très souvent cette collaboration réglementée entre les ORP et l'Orientation professionnelle, les clients des ORP pouvant être transférés à l'Orientation professionnelle pour un examen approfondi. Les modalités sont stipulées dans des conventions de collaboration (voir en exemples Outil 26 pour le canton de Zurich et Outil 27 pour le canton de Saint-Gall). On trouve également des conventions entre Aide sociale et Orientation professionnelle pour l'examen de clients bénéficiaires d'aide sociale (Outil 25 sur le CD-ROM).

Mais, on peut également imaginer une collaboration en matière d'examen des situations avec d'autres institutions spécialisées. Dans le canton du Valais, par exemple, l'ORP coopère avec la Ligue Valaisanne contre les Toxicomanies. La convention de coopération (voir Outil 23 sur le CD-ROM) stipule les prestations réciproques à fournir. Dans le canton du Valais, une convention a également été signée entre l'ORP et des centres de médecine sociale pour certains clients. Cette convention règle les possibilités des ORP de passer commande à l'Aide sociale d'un conseil socio-psychologique, de services de conseil pour débiteurs, d'expertises et d'accompagnements pour leurs clients (voir Outil 24 sur le CD-ROM). Des modèles de coopération similaires existent aussi dans le canton de Vaud (p. ex. Outil 9 sur le CD-ROM).

4.4 | Domaine de la prise en charge ou de l'échange de clients et d'informations

Les problèmes rencontrés lors du transfert de clients d'une institution à l'autre peuvent, pour une grande part, être résolus par une certaine standardisation des processus et par l'élaboration de check-lists et de formulaires appropriés pour le transfert.

Les modalités de transfert sont réglementées par diverses conventions de collaboration et par des directives. C'est le cas dans les directives de collaboration entre le département social et l'organisme d'orientation professionnelle de la Ville de Zurich (Outil 25), les directives de collaboration entre l'ORP et l'organisme d'orientation professionnelle de la Ville de Zurich (Outil 26) et du canton de Saint-Gall (Outil 27), le dossier d'appel d'offres des «Programmes

Crémaillère» du canton de Saint-Gall (Outil 5) et les directives RMR du canton de Vaud (Outil 1). Ces outils figurent tous sur le CD-ROM.

Pour les clients communs, les institutions devraient être automatiquement informées des mesures ou des décisions prises, ce qui peut se faire au moyen de formulaires de transfert adaptés. Citons en exemple le rapport d'entretien conseil de l'Organisme d'orientation professionnelle de la Ville de Zurich, qui est transmis à l'ORP transférant la personne (Outil 28).

Une standardisation devrait également avoir lieu au niveau de l'inscription d'un client auprès d'une autre institution. Nous en trouvons un exemple simple dans le formulaire d'inscription à l'Orientation professionnelle destiné aux clients des institutions de la Ville de Zurich (Outil 29). Un autre exemple de formulaire d'inscription standardisé pour l'Orientation professionnelle destinée à des clients ORP figure sur le CD-ROM (voir Outil 38). Un formulaire de transfert, contenant les caractéristiques principales du client, a été mis au point dans le canton du Valais pour la collaboration entre les ORP et la LVT (Outil 37 sur le CD-ROM).



Outil 28:

Rapport d'entretien-conseil

Office régional de placement
Adresse ORP, conseiller en personnel
responsable

Rapport d'entretien-conseil

Assuré/e		Conseiller d'orientation professionnelle	
Nom, prénom :		Nom, prénom :	
Adresse :		Ligne tél. directe :	

Étendue de l'entretien-conseil (y compris travail amont et aval, analyse des tests, recherches, administration et rapport)

Date	Durée	Date	Durée
		Total:	

Résultat de l'entretien-conseil et exposé des motifs

Les principes

Les destinataires du rapport d'entretien-conseil sont le client et l'ORP. Ce rapport documente et justifie le résultat de l'entretien-conseil d'orientation professionnelle. Il ne lui est pratiquement pas possible de redonner tous les aspects du processus de ce conseil. Le rapport comprend en général de 1 à 2 pages A4 et il est rédigé selon les critères suivants :

- le rapport est formulé de façon bien compréhensible
- la justification des résultats du conseil est claire et les motifs bien retraçables
- les recommandations sont des solutions toujours réalisables (conformément aux formations professionnelles et formations continues actuellement proposées, des réglementations en vigueur de la LACI, des bourses, etc.)

La problématique

Énoncé de la mission, problème du client, avec référence brève à la carrière professionnelle parcourue jusque là.

Les contenus de l'entretien-conseil

Par exemple, liste des thèmes traités, des examens réalisés, des tests, etc.

Énoncés des centres d'intérêt, des compétences professionnelles, méthodiques et sociales, et évocation du profil de la personnalité, en particulier forces et faiblesses, situation (professionnelle, personnelle), handicaps compliquant l'employabilité, état de santé. Remarque sur l'évaluation de la situation et sur l'autoévaluation de la personne (réaliste/peu réaliste), description du comportement du client pendant l'entretien-conseil, etc.

Le résultat de l'entretien-conseil

Recommandations avec justification et références aux examens et tests réalisés, à la situation du client, etc. Définir des étapes de réalisation concrètes, en faisant bien la différence entre

- **les solutions professionnelles à court terme** (p. ex. mesures relatives au marché du travail (MMT) possibles dans le cadre de la Loi sur l'assurance-chômage (LACI) et/ou
- **les solutions professionnelles à moyen et long terme** qui, selon les cas, ne sont pas réalisables avec les instruments de la LACI. Des alternatives de réalisation devront être explicitement évoquées (p. ex. bourses, aide sociale, etc.).

Cette différenciation prend en compte les objectifs de nature parfois différente que se sont donnés les personnes impliquées et elle aide à prévenir les malentendus ou les espoirs non réalisables.



Outil 29 (1/2):

Formulaire d'inscription à l'entretien conseil d'orientation professionnelle pour clients d'institutions, Ville de Zurich

Inscription à l'entretien conseil d'orientation professionnelle pour clients d'institutions

Entretien-conseil individuel, axé sur vos problèmes individuels
 Examen de la situation de départ et de vos attentes
 Accord sur les dominantes de l'entretien conseil – une sélection:

- bilan et analyse des potentiels
- développement de perspectives professionnelles
- aide apportée à la réalisation

Un entretien conseil complet d'orientation professionnelle peut prendre, par exemple, de 3 à 5 séances, ce qui correspond à une durée de 8 à 12 heures. Nous convenons toutefois de cette durée avec vous, en fonction de vos besoins personnels. Toutes les données concernant le contenu et le déroulement de l'entretien conseil seront traitées par nos soins sous le sceau de la plus stricte confidentialité.

Coûts

L'entretien conseil est gratuit pour les clients d'institutions du canton de Zurich. Les prestations de services complémentaires (p. ex. rapport d'entretien conseil) seront facturés après accord.

Institution donneuse d'ordre:

Personne à contacter: Tél.:.....

Requête / Problèmes:

.....

Remarques / Éléments spéciaux:

.....


Outil 29 (2/2):

Formulaire d'inscription à l'entretien conseil d'orientation professionnelle pour clients d'institutions, Ville de Zurich

Client/Cliente

Nom/Prénom:

Rue/n°: Code Postal/Lieu:

Téléphone: Date de naissance:

Requête / Problèmes:

Remarques / Éléments spéciaux:

Veillez indiquer ci-dessous les jours ou les heures de la semaine où vous **ne pouvez pas** venir ou éventuellement la personne par qui vous aimeriez être conseillée:

Date

Signature du représentant de l'institution

Signature du client

Envoyez cette inscription à:

Laufbahnzentrum, ILAB, Konradstrasse 58, Postfach 1177, 8031 Zürich

Après réception de votre inscription, vous recevrez une invitation écrite de votre conseiller ou de votre conseillère pour le premier rendez-vous.

On est loin d'évaluer à son juste niveau l'importance que revêt le flux d'informations réciproque. Comme l'analyse des problèmes l'a montré au chapitre 2.2. C'est justement le manque d'informations qui conduit aux démarches à double emploi, aux mauvaises mesures et à l'insuffisance de coordination. Les deux formulaires présentés ci-dessous, qui règlent le flux d'informations réciproque entre l'ORP et le service CII du canton de Vaud (Outil 30 et Outil 31), montrent d'une manière simple la façon dont on peut standardiser un échange d'informations sur les points les plus importants.



Outil 30:

Fiche de transmission d'informations ORP – Autorité d'application

**REVENU MINIMUM DE RÉINSERTION (RMR)
FICHE DE TRANSMISSION D'INFORMATIONS
ORP ⇒ Autorité d'application**

<u>Concerne:</u> Nom: Prénom: Sexe: Date de naissance: N° AVS: N° de personne (Plasta):	Début de droit RMR: Fin de droit prévu: Type de droit: 1 ^{ère} année / 2 ^{ème} année / Interruption LACI Type de prise en charge actuelle: professionnelle <input type="checkbox"/> sociale <input type="checkbox"/> mixte <input type="checkbox"/>
L'office régional de placement de:En date du Informe l'autorité d'application de: Nom de l'AS (éventuellement)..... Nom du responsable du dossier:Visa:	
<u>Objet de la transmission d'information:</u> <input type="checkbox"/> Changement de situation personnelle <input type="checkbox"/> Transfert de prise en charge <input type="checkbox"/> Notification de manquement <input type="checkbox"/> Octroi de mesures (copie décision) <input type="checkbox"/> Réexamen de l'aptitude au placement <input type="checkbox"/> Autres	
<u>Commentaires:</u> 	
<u>Document(s) annexé(s):</u>	

S'il y a chaîne de compétences successives, on devrait transmettre un dossier éloquent, qui aidera à éviter les démarches à double emploi. Ce dossier précisera le déroulement du contact qui a eu lieu jusque là entre le client et l'institution. On devra y faire un tour d'horizon sur les principales stations traversées par une personne.

Cette démarche multiplie les chances d'avoir des mesures coordonnées et permet d'éviter les examens multiples superflus. Dans ce contexte, il sera utile de procéder à un suivi du processus. On y notera les principaux points marquants du contact client-institution/service CII. Un dossier tout aussi éloquent pourra être établi sur les points importants notés pendant le suivi. Le suivi présenté ci-dessous a été mis au point pour l'équipe d'élaboration du projet de la Ville de Berne (Outil 32):

Un problème fréquemment rencontré lors du transfert de clients est celui de la protection des données ou de la confidentialité. En ce qui concerne les transferts entre les ORP et l'AI, ces aspects ont déjà été réglementés dans les révisions de la loi. A priori, la solution de ce problème est essentiellement l'affaire du législateur (voir chapitre 3.2).

Pour permettre l'échange d'informations entre des institutions encore liées par le secret professionnel (Aide sociale, orientation professionnelle) et d'autres institutions, on pourra faire intervenir des conventions ou des déclarations d'accord à signer par les clients. Dans le canton de Vaud, l'échange d'informations est réglementé par le biais de formulaires standardisés entre l'AI et les ORP (voir Outil 33 et Outil 34 sur le CD-ROM). Dans le projet Réseau CII du canton d'Argovie, le transfert de données est réglementé par la signature de la confirmation de participation au projet par le client (voir Outil 64 sur le CD-ROM). A titre d'exemple, on trouvera ci-dessous l'autorisation d'échange de données pour le projet «Programmes crémaillère» du canton de Saint-Gall (Outil 35) et le contrat de collaboration entre le client et le groupe d'évaluation de la Ville de Berne (Outil 36).

En ce qui concerne les aides présentées dans ce chapitre pour l'échange de clients et de données, on n'oubliera pas que ces formulaires ne pourront, dans la plupart des cas, pas remplacer un entretien personnel avec les concernés. Pour l'aiguillage dans l'avenir, il est nécessaire d'établir une relation de confiance. Elle ne peut se construire que dans un contact personnel entre toutes les personnes impliquées.


Outil 35:

Formulaire «Autorisation pour l'échange de données», canton de Saint-Gall

Programmes crémaillère

Autorisation pour l'échange de données

La personne citée ci-dessous dégage la Direction du programme crémaillère, l'Office de Placement Régional, l'Assurance Invalidité, la Suva et l'Office d'Aide sociale de la commune de leur devoir de confidentialité vis-à-vis de tiers (Art. 33 de la Loi fédérale sur la partie générale du droit des assurances sociales, LPGA ainsi que du secret de fonction (Art. 320 du Code pénal suisse). D'autre part, le médecin-conseil et le médecin de famille sont dégagés du secret professionnel (Art. 321 du Code pénal suisse).

La présente autorisation s'applique à des données dont la connaissance est nécessaire par l'exécution de mesures professionnelles et ce, pour la durée de la participation à la part d'examen et/ou à la part de réinsertion du programme crémaillère, celle-ci étant cependant limitée à 12 mois à partir de la date d'autorisation.

Nom:	Untel
Prénom:	Pierre
N° AVS	123.45.678.910
Adresse:	Chemin Untel
Code postal et lieu:	3000 Münster
Numéro de téléphone:	071 999 99 99

Lieu, date: -----

Signature: -----

Les données des demandeurs d'emploi seront détruites par l'organisateur du programme au terme du programme crémaillère.


Outil 36:

Convention entre client et groupe d'évaluation, Berne

Convention

entre le Groupe d'évaluation de la Ville – Canton de Berne (CII) et

Nom, prénom:

- **Adresse, NPA, lieu:**
N° AVS

Le groupe d'évaluation est composé de collaborateurs spécialisés de l'office AI de Berne, de la Direction de la sécurité sociale (Service social de la ville de Berne + Office d'examen BWB, formation continue et occupation), du KIGA (ORP Berne) ainsi que du service d'orientation pour professions, études et carrières, région Berne Mittelland.

Le but de l'évaluation est d'utiliser des mesures d'examen prises dans un but précis pour encourager la réinsertion professionnelle et l'intégration sociale.

Pour pouvoir réaliser un examen complet, le groupe d'évaluation a besoin d'obtenir les informations nécessaires de la part des services cités ci-dessous ou de leur en transmettre:

- les services d'examen mandatés par le groupe d'évaluation
- l'assurance-invalidité
- le service social compétent
- l'ORP compétent et la caisse de chômage
- les médecins traitants

La participation à l'évaluation est facultative.

Les membres du groupe d'évaluation sont soumis au secret de fonction.

Les résultats de l'examen sont consignés dans un rapport écrit et transmis aux institutions impliquées.

Le dossier peut être consulté sur demande à tout moment.

La convention n'est valable que pendant la durée du processus d'évaluation.

Le participant ou la participante soussigné(e) déclare être d'accord avec la procédure présentée dans la présente convention.

Lieu, date:

Participant(e)

.....

.....

Lieu, date:

Assesseur(e)

.....

.....

4.5 | Domaine du financement

L'objectif d'une CII devrait être que les clients bénéficient de toutes les mesures d'intégration appropriées à leur cas, sans avoir à faire un discernement entre les différents prestataires. La répartition entre les organismes payeurs ou le recours à d'autres fournisseurs de prestations devrait avoir lieu en coulisse. On peut imaginer différentes alternatives pour surmonter ce qu'on appelle «l'esprit de clocher». Un effort fondamental doit être entrepris au niveau de la loi pour surmonter «l'esprit de clocher». Une organisation politique de la CII doit également clarifier sans ambiguïté la question du financement.

En attendant que le financement de la CII soit réglementé au niveau politique, différentes variantes sont imaginables, dans le sens d'une solution «second best», pour réduire le problème du financement dans la pratique au quotidien.

Il est possible d'appliquer une méthode de clearing (compensation) pour le décompte. Dans ce cas, une institution assume la responsabilité financière, finance les mesures décrétées, calcule la part des autres institutions et leur facture cette part. Dans le canton Saint-Gall, par exemple, l'Office du Travail finance les mesures décrétées pour les clients de la CII. La part respective de l'Aide sociale, de l'AI et des autres institutions est ensuite calculée et réclamée à ces instances. Il faut s'attendre alors à ce qu'une institution ne soit disposée à payer que si elle a également pris part à la décision. Pour adopter cette méthode de clearing, il est très important de disposer d'une documentation sur le suivi des cas. Le chapitre 4.4 nous a cité les critères indispensables d'un dossier pertinent. Ces critères sont également utiles pour déterminer la part incombant aux différentes institutions.

Dans le cas de mesures dont la répartition est évidente, on peut imaginer un cofinancement selon une certaine clé déterminée à l'avance. Cette méthode est particulièrement adaptée à des processus itératifs. L'assurance-chômage et l'aide sociale pourraient, par exemple, se mettre d'accord sur une clé de financement de 2/3 AC, 1/3 Aide sociale pour certains clients, puisque cela correspondrait à la charge des institutions en cas de non-exécution de la mesure (2 ans délai cadre à l'AC, puis un an à l'Aide sociale). C'est cette clé de financement qui a été choisie pour le financement du projet «Integra +» dans le canton d'Argovie (voir chapitre 5.1.3f).

La création d'un fonds, comme il est testé actuellement par la ville de Berne, pourrait constituer un instrument élégant à court terme, en attendant la réglementation du problème du financement au niveau politique. Ce fonds pourrait servir à financer des mesures d'intégration communes. Il ne permet toutefois pas un financement de la CII en général.

Toutes les institutions impliquées versent une certaine somme dans un fonds commun, qui sert à préfinancer les mesures décrétées. Le décompte exact réparti sur les différences institutions a lieu par la suite, en coulisse. Les institutions compétentes reversent la somme qui leur incombe dans le fonds. Citons en exemple l'ordonnance de la Ville de Berne sur le fonds de roulement, présenté ci-dessous (Outil 39). Le règlement correspondant figure sur le CD-ROM (Outil 40).

L'expérience pratique faite dans la ville de Berne montre que le fonds n'a pas encore été utilisé, car on a toujours trouvé une organisation pour prendre en charge le paiement de la mesure d'intégration. Mais un fonds augmente largement la marge de manoeuvre des institutions impliquées au cas où aucune institution ne pourrait être trouvée. Dans la ville de Berne, il s'est avéré que le fonds ne pouvait, en tout cas, pas être moins important que prévu initialement (voir Outil 39).

Les différences en matière d'organisation régionale, de compétence des partenaires AC/ORP, AI et Aide sociale pour les dépenses et les participations, pourraient éventuellement engendrer un problème pratique dans la mise en œuvre d'un fond du genre du «Fonds de roulement» de la ville de Berne.

Enfin il est à signaler encore une fois que les trois variantes de financement décrites ne sauraient représenter des solutions finales à la question du financement de la CII. Elles ont uniquement pour but de servir d'instruments pour le financement de mesures d'intégration communes. L'objectif est de pouvoir mener à bien ces mesures, aussi rapidement que possible et dans un sens positif pour les clients, et qu'elles ne soient pas entravées par des questions de financement non résolues.

Il est clair qu'une solution à long terme de la question du financement de la CII devra être trouvée au niveau du législateur. On trouvera d'autres détails sur ce sujet au chapitre 3.

**Outil 39 (1/2):**

Ordonnance sur le «Fonds de Roulement», Berne

Fonds de Roulement

Ordonnance sur le «Fonds de Roulement»**1. Objectif**

Le Fonds de Roulement a pour but d'obtenir l'insertion rapide et durable de personnes sans emploi transférées au service d'évaluation par l'Office régional de placement (ORP), l'assurance-invalidité (AI) et l'Aide Sociale et ce, en préfinançant des mesures d'insertion avant que les organismes payeurs respectifs aient statué dans leur ensemble sur les droits aux prestations. Les décisions ultérieures concernant les prestations généreront le refinancement du Fonds de Roulement.

2. Constitution / Alimentation du Fonds

Le Fonds de Roulement est alimenté par des apports financiers de l'État (Fonds pour l'encouragement à l'insertion des chômeurs), du canton (KIGA) et de l'AI. Le capital souscrit s'élève à 500 000.00 CHF. Il n'est pas permis de tomber au-dessous du versement initial de la ville de 100 000.00 CHF. L'alimentation courante du Fonds est assurée par des cotisations à l'insertion refinancées venant des différents organismes payeurs ainsi que par des montants à fonds perdus issus du Fonds des organismes payeurs (affaires en responsabilité).

3. Teneur des prestations

Le Fonds de Roulement est uniquement destiné à financer des mesures d'insertion professionnelle, en aucun cas des prestations pour assurer le minimum vital (indemnités journalières). Leur financement incombe au service public qui transfère une personne au groupe d'évaluation pour examen approfondi.

4. Compétence financière / Délibération

L'équipe des assesseurs a compétence pour décider à l'unanimité de mesures s'élevant jusqu'à 6 000.00 CHF par mesure et par mois ou à 20 000.00 CHF en trois mois. Les demandes allant au-delà de cette somme sont tranchées par une commission restreinte à quatre, comprenant la direction opérationnelle de l'équipe des assesseurs et les membres de la direction générale de projet.

**Outil 39 (2/2):**

Ordonnance sur le «Fonds de Roulement», Berne

5. Comptabilité

La comptabilité du Fonds de Roulement est tenue par le département Formation continue et Emploi.

6. Modalités d'application

La direction générale du projet arrête un règlement pour la mise en oeuvre opérationnelle de la présente ordonnance (ce règlement comprend le déroulement de la procédure et la réglementation des compétences).

7. Affaires en responsabilité

Si le montant d'une mesure exécutée ne peut être compensé avec aucun des organismes payeurs impliqués, la direction générale du projet répartit la responsabilité entre eux en fonction du cas concerné.

8. Révision

Tous les ans, l'inspection des finances de la Ville de Berne procède à une révision et présente son rapport aux trois organismes payeurs.

Cette ordonnance remplace celle du 25/10/2002.

Berne, 9 décembre 2002

Pour la direction générale du projet:

Bureau d'aide sociale de la Ville de Berne

Office cantonal de l'industrie du commerce et de l'emploi de Berne

Assurance-invalidité du canton de Berne

4.6 | Domaine de la coordination de mesures d'insertion

Comme le chapitre 2 l'a montré, chaque institution exécute en général ses propres mesures d'insertion. Jusqu'à maintenant, il existe peu de coordination entre les institutions dans ce domaine. L'objectif principal de la CII est l'intégration de personnes dans le marché primaire du travail et c'est ce qui rend la coordination particulièrement importante dans le domaine des mesures d'insertion.

4.6.1 | Ouverture des mesures d'occupation à tous les clients

L'ouverture des mesures d'occupation proposées par une institution à des clients d'autres institutions peut également être un bon moyen de coordination. Tous les clients devraient pouvoir accéder aux programmes d'occupation et autres prestations d'insertion des institutions, indépendamment de leurs caractéristiques d'assurés. Les dispositions contraires de la loi seront à annuler.

Grâce au contrat de RMR, le canton de Vaud, par exemple, a obtenu que les ORP soient également compétents pour l'insertion professionnelle des bénéficiaires de l'aide sociale, et que, par contre, les centres sociaux régionaux assument l'intégration sociale des clients des ORP. Se reporter aux détails présentés dans Outil 1 sur le CD-ROM).

L'Outil 42 montre le processus permettant d'orienter des bénéficiaires de l'aide sociale vers des programmes de l'AC dans une commune assez importante. Cette orientation est basée sur une convention entre le département social de la commune et l'Office cantonal de l'industrie, des arts et métiers et du travail (KIGA) du canton (Outil 41 sur le CD-ROM).



Outil 42:

Processus de transfert dans des programmes LACI

Processus	Activité / Résultat	Responsable
Le bénéficiaire d'aide sociale est-il plaçable sur le marché du travail?	Tri – Insertion travail	Organisateur du programme / équipe «Insertion»
Fixation des mesures	Recherche d'emploi accompagnée > Programme LA-LACI	Équipe «Insertion»
Contrôle de programmes LACI antérieurs	Vérifier s'il y a eu participation à un projet LACI au cours des deux dernières années.	Équipe «Insertion»
Décision Programme LACI	La participation à un programme LACI est prévue comme une mesure prometteuse de réussite.	Équipe «Insertion»
Choix du gestionnaire du programme / organisateur	Décision concernant le choix de l'organisme gestionnaire	Équipe «Insertion»
Procédure d'inscription	Inscription éventuellement, journée d'initiation, etc.	Équipe «Insertion»
Rédaction du contrat	Originaux chez le client et l'organisateur du programme Copie à l'équipe «Insertion»	Organisateur du programme
Information à l'ORP compétent	Courrier avec fiche de données (en PROLeist) à une personne X de l'ORP Y suivant liste Pièce jointe : copie du contrat Envoi par la poste	Équipe «Insertion»
Inscription PLASTA	Ouvrir un dossier > Rétrodater au début du programme, conformément au contrat de l'organisateur du programme	ORP
Confirmation de l'inscription	Envoi au l'équipe «travail» de l'enregistrement dans PLASTA	ORP
Information au Prestataire du programme	Envoi de l'enregistrement PLASTA à l'organisateur du programme (pour pouvoir bénéficier des subventions de la LACI)	Équipe «Insertion»
Demande de précisions au cas par cas	Pendant la durée du programme, demande possible de précisions réciproques auprès de conseillers en personnel compétents (notamment lorsque les bénéficiaires d'aide sociale ont été préalablement conseillés par les ORP).	Équipe «Insertion» ORP
Avis de prolongations	Des prolongations sont convenues entre l'équipe «Insertion» et les organisateurs de programmes. Le l'équipe «travail» envoie les accords de prolongation à l'ORP compétent pour information	Organisateur du programme Équipe «Insertion»
Avis de sortie de l'organisateur de programme	Signaler une sortie anticipée ou régulière au l'équipe «travail» > Réglementation provisoire pour participants entrés avant le 1/1/03: à partir du 1/1/03, les organisateurs de programmes ne préviennent plus directement l'ORP, mais également via le l'équipe «travail»	Prestataire de programme
Désinscription auprès de l'ORP	L'équipe «Insertion» désinscrit les participants par e-mail adressé à la personne de contact à l'ORP (Pièce jointe : Avis de sortie de l'organisateur de programme)	Équipe «Insertion»
Désinscription AVAM	L'ORP désinscrit la personne.	ORP

4.6.2 Meilleure coordination des mesures d'insertion, avec possibilité de passer des commandes de prestations

La coordination des mesures d'insertion des différentes institutions doit être améliorée. Elle devrait avoir lieu aussi bien dans les mesures de réinsertion que dans le placement, dans les contacts avec les employeurs et dans le suivi ultérieur. Un service de coordination cantonal pourrait également être créé pour tout ce qui a trait à l'insertion dans le marché du travail.

D'autre part, il faudrait que des moyens légaux existent pour permettre aux institutions de passer des commandes de prestations à des tiers, institutions spécialisées ou entreprises.

Les commandes de prestations sont un élément important dans le développement des rapports entre les collectivités publiques et les organisations privées, mais aussi entre les différentes unités administratives. Ces commandes jouent un rôle dans les rapports entre deux institutions dans la mesure où elles constituent l'élément clé de la convention ferme d'objectifs. La difficulté d'utiliser des commandes de prestations en corrélation avec la CII est que justement il est très difficile de déterminer des indicateurs valables dans le domaine social (voir à ce sujet le chapitre 3.3). Souvent, les données de référence ne peuvent être définies que dans le cadre d'une collaboration entre donneurs et preneurs d'ordre. Si l'on dispose d'une définition précise des prestations à fournir, les commandes de prestations et les appels d'offres constituent un moyen important pour la CII, surtout dans le domaine de l'examen et du placement. Le canton de Saint-Gall montre d'une manière exemplaire la forme que peut prendre le descriptif et la soumission de programmes institutionnels (voir chapitre 4.6.4 et Outil 5). Un autre avantage des appels d'offres est que l'on peut s'en référer à la responsabilité du gouvernement si l'adjudication d'une commande nécessite une résolution du Conseil d'État. La fixation de délais précis pour les mandats ou une prolongation de ceux-ci au bout d'une période déterminée permet également de garantir un réexamen régulier des tâches attribuées.

Dans le canton de Vaud, par exemple, le placement de chômeurs à l'état de santé diminué et celui de personnes souffrant de dépendance sont délégués à des institutions spécialisées dans le placement de cette catégorie de clients. Des contrats de prestations réglementent le processus du transfert de

dossier ainsi que les prestations à fournir, la mesure des objectifs atteints et l'indemnisation. On trouvera ci-dessous, en exemple, un aperçu du contenu du contrat signé entre le Service de l'emploi du canton de Vaud et la Fondation IPT (Intégration pour Tous). Cette fondation est spécialisée dans le placement de demandeurs d'emploi présentant des problèmes de santé (Outil 43). Le document complet (contrat, avec cahier des charges, descriptif des mesures et réglementation de la transmission d'informations) figure sur le CD-ROM (Outil 43, Outil 44 et Outil 45).

**Outil 43:**

Contrat de prestations entre Service de l'emploi et IPT, canton de Vaud

**Contrat conclu entre
Le Service de l'emploi du canton de Vaud et
la Fondation Intégration pour Tous, bureau vaudois****Préambule**

Article 1. – Mandat

Article 2. – Tâches de la Fondation IPT

Article 3. – Objectif de la mesure

Article 4. – Groupe cible

Article 5. – Volume d'activité

Article 6. – Résultats attendus

Article 7. – Modalités de suivi et de contrôle

Article 8. – Financement

Article 9. – Confidentialité

Article 10. – Devoir d'information

Article 11. – Durée et résiliation du contrat

Article 12. – Résiliation immédiate du contrat

Article 13. – Voies juridiques

Documents annexés faisant partie intégrante du contrat:

1. Cahier des charges
2. Document de modélisation
3. Clé de calcul des jours de mesure
4. Budget et demande de subvention approuvés par le SDE
5. Autorisations de pratiquer le placement et la location de services
(à fournir par IPT)

Les conventions d'objectifs signées entre l'institution chargée de l'insertion et les clients stipulent clairement les prestations à fournir par les deux parties et représentent une source d'information très importante pour la ou les institutions donneuses d'ordre. Un exemple de contrat de prestations de ce type, signé entre la Fondation IPT et un client, figure sur le CD-ROM (Outil 46). Par le biais de ce formulaire, c'est également le transfert de données entre IPT et l'ORP qui est réglé dans le canton de Vaud, puisque le client y donne son accord en apposant sa signature. Autre exemple de convention d'objectifs entre clients et institution mandatée pour le placement: la convention d'objectifs pour le programme crémaillère du canton de Saint-Gall (Outil 47). Les différents éléments à entreprendre y sont représentés sous forme standardisée.



Outil 47 (1/4):

Convention d'objectifs pour le programme crémaillère, canton de Saint-Gall



Sozialversicherungsanstalt
des Kantons
St. Gallen, IV-Stelle



Suva St. Gallen

Vereinigung St. Galler Gemeindepräsidentinnen
und Gemeindepräsidenten (VSGP)

Vereinigung St. Galler
Gemeindepräsidentinnen
und Gemeindepräsidenten



RAV Appenzel
Ausserrhoden



Amt für Arbeit
des Kantons St. Gallen

Convention d'objectifs pour le Programme Crémaillère, 1ère partie

Nom :

Prénom :

Mesures relatives au marché du travail accomplies jusqu'ici

Objectif supérieur

- Examen de l'aptitude au travail
 Réinsertion dans le marché du travail

1. Dominantes personnelles dans le programme

(à remplir par le conseiller en personnel et par les assurés, éventuellement avec la participation de l'organisateur du programme)

1.1. Déterminer / encourager / enrichir les compétences sociales

Relations avec les collègues et les supérieurs hiérarchiques	Collaborer à un groupe
Déterminer les capacités de communication	Intégration dans un groupe Déterminer / encourager l'esprit d'équipe
Maîtrise des conflits	

1.2. Déterminer / encourager / enrichir les compétences personnelles

Mettre correctement en oeuvre les instructions de travail (directives)	Déterminer et encore encourager la motivation au travail et la volonté de travailler.
Pouvoir montrer sa fiabilité / l'augmenter (Ponctualité / Fiabilité)	Travail autonome, expéditif
Assumer des responsabilités pour soi / pour d'autres	Vivre à un rythme de travail régulier (Structure journalière / endurance)
Utiliser ses connaissances de l'allemand / les approfondir	

1.3. Déterminer / encourager / enrichir les compétences professionnelles

(objectifs professionnels spécifiques fixés par la direction du programme)

Déterminer les compétences professionnelles Lesquelles ?	Utiliser des connaissances théoriques dans la pratique
Faire connaissance avec un nouveau domaine professionnel	Déterminer / augmenter la capacité productive (physique, santé)
Déterminer / améliorer la qualité de travail	
Élaborer une attestation de travail à jour	

**Outil 47 (2/4):**

Convention d'objectifs pour le programme crémaillère, canton de Saint-Gall

1.4. Remarques concernant les objectifs du programme

- Nous avons fixé les dominantes ensemble, je les approuve.
 Les dominantes ont été déterminées, j'en ai pris connaissance.

Lieu
 Signature du participant / de la participante

Date
 Signature de l'institution assignatrice

Convention d'objectifs pour le programme crémaillère, 2^e partie

1. Nom: _____

Prénom: _____

Objectif supérieur

- Examen de l'aptitude au travail
 Réinsertion dans le marché du travail

2. Convention d'objectifs concrets

Objectif n° fixé le Signatures						Remarques:	Signatures
Objectif atteint le	pas du tout	plutôt non	moitié /moitié	plutôt oui	oui abso- lument		
Point de vue du participant							
Point de vue de la direction du programme							


Outil 47 (4/4):

Convention d'objectifs pour le programme crémaillère, canton de Saint-Gall

4. Rapport d'activité

4.1. Atteinte des objectifs

Quels étaient les objectifs concrets poursuivis pendant la mesure ?	Niveau d'atteinte des objectifs / Remarque / Constatations

4.2. Dans quels domaines l'assuré a-t-il été spécialement aidé, encouragé par la direction du programme ?

4.3. Quelles sont les forces et les aptitudes particulières qui ont été mises à jour chez l'assuré pendant la mesure ?

4.4. Quelles sont les étapes de développement qui devraient être visées pour les différents domaines de compétences ?

4.5. Impression d'ensemble et autres remarques ou constatations faites pendant la mesure

(p. ex. santé, aptitude au travail, stratégie de candidature, etc.) :

Lieu

Date

Signature du participant / de la participante

Signature de l'institution assignatrice

4.6.3 Regroupement des offres d'insertion existantes / Création de nouvelles offres d'insertion communes

Pour les clients, il n'est pas important de savoir quel prestataire fournit les mesures, la seule chose importante est justement qu'elles soient fournies. Le fait qu'il s'agisse de mesures relatives au marché du travail (MMT) de l'assurance-chômage, de mesures d'insertion de l'AI ou des programmes d'occupation de l'aide sociale est secondaire, l'important reste l'insertion dans le marché du travail primaire.

Le regroupement des offres des différentes institutions au même endroit pourrait être un moyen d'y aboutir. On pourrait, par exemple, proposer des MTT de l'ORP et les mesures d'insertion de l'AI au même endroit. Parallèlement, il serait également possible de déterminer la répartition des coûts. Dans ce but, des instances communes pourraient être créées pour dispenser aux bénéficiaires de prestations des conseils sur les mesures professionnelles et sociales les plus indiquées, ces instances étant dégagées du secret professionnel. D'autre part, une bourse de l'emploi commune pourrait, par exemple, être créée pour les clients des deux institutions.

Dans le domaine des mesures de formation continue, Zurich examine actuellement la possibilité d'une collaboration plus étroite entre l'ORP et le service d'orientation professionnelle, à savoir en inaugurant un service de consultations du service d'orientation professionnelle à l'ORP, c.-à-d. que le service d'orientation professionnelle est à la disposition des demandeurs d'emploi dans les locaux de l'ORP, pour de courts entretiens-conseils.

Outre le regroupement d'offres existantes, il faudrait également envisager la création de nouveaux programmes communs s'adressant à des clients communs. L'important, en l'occurrence, sera de créer pour les clients une «sortie unique», c.-à-d. des mesures et des plates-formes communes pour tous les clients de la CII. Le RMR du canton de Vaud nous en offre un exemple. Avec une mesure commune des centres sociaux régionaux et de l'Office de l'emploi, cette mesure s'adressant à des clients précis (voir les détails au chapitre 5.1.3d) et les directives du RMR (Outil 1 sur le CD-ROM).

4.6.4 Externalisation de mesures d'insertion communes

En alternative à la création d'un nouveau service chargé des mesures d'insertion communes des institutions concernées, il est également possible de détacher les mesures d'insertion. On pourra alors déterminer clairement la prestation à fournir et faire un appel d'offres (voir également chapitre 4.6.2). Le document destiné à l'appel d'offres du programme crémaillère du canton de Saint-Gall (Outil 5) peut servir d'exemple dans ce contexte.

4.7 Le Placement Actif

4.7.1 Introduction

Le Placement Actif est une prestation clé dans le cadre de la CII, puisqu'il s'agit de placer des chômeurs dans des emplois (du marché du travail primaire) à longue échéance et de ne pas les transbahuter entre les institutions, ni de les «mettre au placard» avec des transferts sociaux passifs ou encore de les mettre à la retraite. Cette idée se retrouve dans l'article 18, paragr. 1 de la nouvelle loi AI qui régleme les bases de l'activité de placement des offices AI.

«Les assurés invalides qui sont susceptibles d'être réadaptés ont droit à un soutien actif dans la recherche d'un emploi approprié, et, s'ils ont déjà un emploi, à un conseil suivi afin de le conserver...»

Certains clients des ORP ou des services sociaux ont également besoin d'un soutien actif dans la recherche d'un emploi.

La notion de placement actif n'est précisée nulle part. Ce chapitre veut en faire l'essai et propose des outils pour la mise en pratique concrète.

- Le Placement Actif est une prestation de communication tripartite, dans laquelle l'agent de placement veut satisfaire deux clients à la fois⁷: les demandeurs d'emplois et les entreprises. Un agent de Placement Actif va lui-même à la rencontre des demandeurs d'emploi et des entrepreneurs. Le but du service de placement est de mettre les chômeurs et les employeurs en contact, avec l'intention d'aboutir à un contrat de travail.

7 Sur cet ensemble thématique, voir également le Manuel Processus de la mobilité 2001, dont dérivent certains des outils présentés ici

Ce qui différencie ce service d'autres prestations de service RH avec lesquelles le placement est souvent confondu :

- L'information fournie sur les emplois vacants
Cette information peut être transmise par le conseiller en personnel (p. ex. de l'ORP) ou par lettre/ courrier électronique. Le demandeur d'emploi décide si cette information est significative pour lui.
- Le conseil en ressources humaines / conseil sur l'emploi
Cette prestation tient compte de la personnalité du demandeur d'emploi (aptitudes / problèmes) pour l'informer sur le marché du travail. Le pas à faire vers l'entreprise doit toutefois être effectué par les demandeurs d'emploi eux-mêmes.

Les différences entre les trois « formes d'intervention » peuvent être résumées dans un diagramme, comme celui-ci :

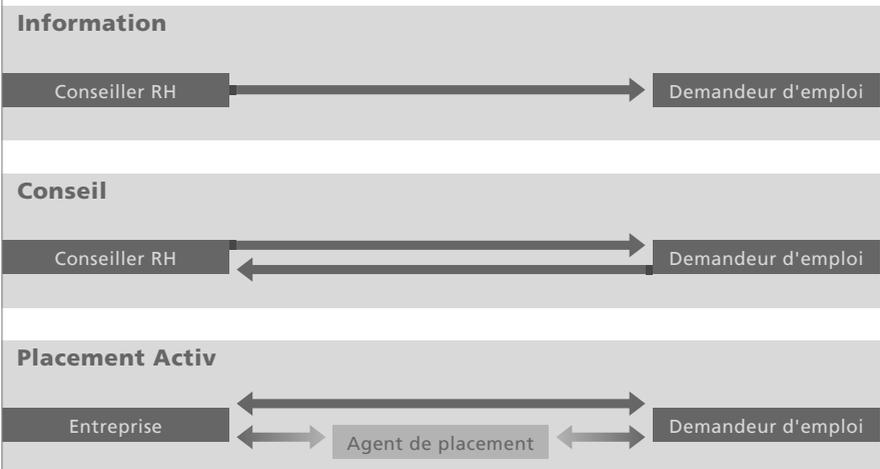


Figure 1:

Représentation graphique des différences entre information, conseil et Placement Actif

Il est facile de constater que le placement est un processus complexe, déterminé par le facteur main-d'œuvre, et donc onéreux. Fort heureusement, les demandeurs d'emploi n'ont pas tous besoin d'une prestation de service

de cette envergure. Le potentiel de 75 à 85 % des demandeurs d'emploi qui recourent à leurs propres moyens (cf. chapitre 2 et BSB 2003) est à ce point intact qu'un Placement Actif serait une activité superflue, qui générerait même le processus de l'entrée en activité. Pour un grand nombre d'emplois, il est nécessaire que le demandeur d'emploi fasse la preuve qu'il sait se «vendre» lui-même et qu'il fasse sa propre présentation, sans l'intervention d'un tiers.

Divisé en fonction des processus de rapprochement, le marché du travail présente une quadruple segmentation. Le placement de personnes en tant que prestation de service n'est nécessaire que dans le segment le plus haut placé et dans le plus bas.

Segment du marché du travail	Processus de rapprochement	Emplois
1. Personnel de pointe	Services de chasseurs de têtes spécialisés	Emplois de pointe
2. Cadres moyens et supérieurs	Recherche d'emploi personnelle, construction de poste, autoprésentation	Emplois de communication, créativité exigée
3. Professionnels avec qualifications descriptibles	Transfert d'information possible par Service de placement public	Emplois aux exigences descriptibles
4. Personnes «difficiles», menacées d'exclusion	Placement actif de personnel «Vente» de personnel Assistance au travail «Suivi ultérieur»	Activités simples, fréquemment emplois à problèmes

Tableau 1:

segmentation quadruple du marché du travail en fonction des processus de rapprochement

Les demandeurs d'emploi du quatrième segment (entre 15 et 25 % des clients d'ORP) ont besoin, en revanche, d'une aide plus intensive au moment de leur réinsertion dans le marché du travail, surtout en période de crise économique. Pour ce groupe – une part importante du public cible de la CII – l'information et le conseil ne sont d'aucun effet. Ce sont des personnes incapables de franchir le pas vers un rapport de travail durable, qui restent au contraire à l'ORP, où ils jouent le rôle de cas «boomerang» ou font le désarroi des collaborateurs de

l'aide sociale et du personnel de l'AI. Ces «cas» sont considérés comme «non plaçables», bien que souvent aucune tentative de placement n'ait été faite (dans le sens évoqué ci-dessus).

Pour la politique de l'emploi, ceci signifie qu'à l'avenir, il faudra s'occuper activement de personnes qui ont été gérées jusqu'ici plutôt de manière passive. Cette démarche exige un nouvel état d'esprit au sein des organisations impliquées dans la CII et souvent aussi, une nouvelle culture et une nouvelle structure entrepreneuriales. Et en outre, il faut désormais agir tôt, car chaque jour passé loin d'un poste de travail réduit les chances de retour à la vie active.

Les principes suivants ont pour fin d'explicitier encore une fois l'approche du Placement Actif:

1. Orientation vers la conclusion de nouveaux contrats de travail

L'objectif du placement est la mise en contact de demandeurs d'emploi avec des employeurs dans le but de signer un contrat de travail.

2. Des placements réussis grâce à un changement de perspectives

Procéder au placement signifie jouer un rôle d'intermédiaire entre les besoins des employeurs et ceux des demandeurs d'emploi. La condition sine qua non du succès de cette médiation est la compréhension mutuelle des deux parties pour leurs besoins et leurs points de vue réciproques. Ce n'est qu'à partir de cette base que peuvent se bâtir des solutions acceptables pour les deux parties.

3. La qualité du travail de placement prévaut sur sa vitesse

Pour obtenir des nominations de poste durables, la qualité du placement est plus importante que sa vitesse. Par exemple, un coaching d'accompagnement complémentaire dans les premières semaines de l'entrée en fonction dans le nouvel emploi contribuera à améliorer l'intégration de la personne à son poste de travail.

4. Profil des agents de placement

Les agents de placement doivent disposer d'un profil professionnel nettement différent de celui des conseillers en personnel. La définition du poste d'agent de placement de l'office AI de Lucerne montre l'importance

que revêt un «comportement vendeur» (voir Outil 48 ci-dessous). Les principales règles qui déterminent un comportement de vendeur sont présentées dans Outil 49 sur le CD.



Outil 48 (1/3):

Définition de poste pour placement de demandeurs d'emploi, AI Lucerne

Définition de poste

Placement de demandeurs d'emploi

Titulaire du poste:

Supérieur hiérarchique:

Le ou la titulaire du poste est représenté(e) par:

Le ou la titulaire du poste représente:

1. Objectif fixé pour le poste

Conseil et soutien à l'assuré avec pour objectif l'insertion sur le marché libre, si des premières mesures professionnelles ou des mesures de reconversion n'apparaissent pas indiquées. Les mesures d'insertion dans le cadre du marché du travail secondaire sont exclues.

2. Tâches principales

2.1 Dans le domaine de l'examen

- Tri des cas de placements assignés compte tenu des possibilités de réalisation.
- Renvoi des mandats de placement avec justification au service administratif responsable si la personne ne présente pas d'aptitude au placement sur le marché libre.
- Jugement de l'urgence des mandats et du type de règlement le plus approprié.
- Priorité absolue aux interventions destinées à maintenir des contrats de travail existants et mise en oeuvre des mesures urgentes nécessaires.
- Enquête sur les facteurs scolaires, professionnels, médicaux, économiques et sociaux nécessaires des assurés, dans l'esprit d'une appréhension globale.
- Information à la personne assurée sur les prestations possibles de l'assurance-invalidité en liaison avec les mesures de placement.
- Si nécessaire, élaboration de plans d'insertion.

**Outil 48 (2/3):**

Définition de poste pour placement de demandeurs d'emploi, AI Lucerne

- Tout en respectant les instructions, collaboration étroite avec le service administratif et le service d'orientation professionnelle concernés ainsi qu'avec les services internes spécialisés adéquats.
- Rédaction d'un procès-verbal sur le déroulement des démarches et établissement de la liste des décisions concernant les mesures de mise au courant sur le poste de travail et les outils de travail.

2.2 Dans le cadre du placement

- Prospection active et systématique d'emplois appropriés dans le monde économique.
- Orientation des employeurs quant aux prestations de l'assurance-invalidité.
- Orientation des employeurs et si nécessaire des membres du personnel de l'entreprise quant à une utilisation adaptée des demandeurs d'emploi en fonction de leurs spécialités et de leurs handicaps.
- Clarifier la question du suivi postérieur.
- Aider les personnes assurées dans leur recherche d'un emploi adapté et mettre au point la stratégie adéquate au cas par cas, en concertation avec eux.
- Examen des cotisations financières nécessaires de l'assurance-invalidité pendant la période d'initiation et assistance dans le problème de l'aménagement du poste de travail ou de la remise d'outils de travail.
- Collaboration avec d'autres services de placement (Offices de placement régionaux, patronat, services sociaux, etc.).
- Collaboration avec les médecins de famille concernés, médecins spécialistes, cliniques, thérapeutes, avocats, etc.
- Collaboration avec d'autres assurances.
- Si nécessaire, suivi postérieur des assurés réinsérés et maintien du contact adéquat avec l'employeur pour garantir la pérennité de l'insertion.

2.3 Autres tâches

- Gestion autonome des emplois et entretien des relations avec les interlocuteurs du monde économique.
- Participation à des réunions internes en concertation avec la direction de département concernée.
- Coopération à la saisie et à la mise à jour des données statistiques (DAP).
- Éventuellement, autres tâches en liaison avec la fonction de ce poste.

3 Pouvoirs de décision, compétences

- Conformément à la réglementation de l'Office AI de Lucerne en matière de signatures.

**Outil 48 (3/3):**

Définition de poste pour placement de demandeurs d'emploi, AI Lucerne

4 Exigences posées au titulaire du poste**4.1 Qualification professionnelle**

- Formation professionnelle avec diplôme et formation postgraduée dans le domaine des ressources humaines.
- Volonté d'acquérir la compétence d'agent de placement dans le cadre d'une formation de conseiller en personnel.

4.2 Centres d'intérêt et connaissances requises

- S'intéresser au côtoiement de personnes handicapées et montrer de la compréhension pour leurs intérêts professionnels et sociaux.
- Avoir des connaissances sur le système d'assurance sociale, en particulier des connaissances approfondies dans le domaine des prestations de l'assurance-invalidité.
- S'intéresser à une activité très orientée vers le travail de terrain dans le domaine de l'assurance.
- Disposer de bons contacts personnels dans le milieu économique.
- Expérience dans le domaine social.

.....
Lieu et date.....
Directeur.....
Le titulaire du poste

4.7.2 Tour d'horizon sur la gamme de prestations des agents de Placement Actif

Le succès d'une démarche de placement ne repose pas sur une seule étape (p. ex. s'entendre citer l'emploi approprié lors d'un entretien avec un employeur), il est le résultat d'une vaste procédure de recherche et de coordination axée sur l'employé et sur l'employeur, procédure qui conduira finalement à des entrées en activité réussies. La procédure de recherche et de coordination peut être divisée en 5 processus. Idéalement, ces processus se suivent dans l'ordre chronologique présenté ci-dessous, pourtant ils ne se dérouleront généralement pas successivement, mais parallèlement et en boucle.

1. Le travail avec des demandeurs d'emploi

L'interview sur les chances aide à gagner en confiance, il permet d'évaluer les chances de la personne sur le marché du travail externe et finalement d'obtenir une estimation approximative du déploiement de temps et de coûts nécessaire aux activités de placement.

2. Mise en place de contacts avec des entreprises

A côté des personnes concernées, les employeurs constituent le groupe de clients le plus important du placement actif. Il convient donc d'accorder une grande attention à la mise en place de contacts avec eux. Les instruments disponibles pour la prise de contact avec des employeurs sont présentés dans Outil 52 et Outil 53.

3. Check-list des besoins des entreprises

La check-list des besoins décrit les principales étapes de travail nécessaires à l'analyse des exigences posées pour les emplois, celle-ci tenant compte aussi bien du profil requis pour la fonction et des conditions générales, que des facteurs «flous» du contexte où s'inscrit l'activité.

4. Rapprochement (matching)

Le cœur du placement est constitué par le processus central de coordination et de rapprochement («matching») entre employeur et employé. Ce processus inclut quelques instruments importants, tels que l'examen d'aptitude à un emploi défini, information sur cet emploi, préparation, accompagnement et analyse de l'entretien de candidature.

5. Accompagnement et évaluation

En règle générale, des entretiens de relance doivent être menés avec les employeurs et les employés 2 semaines après le placement, pour discuter d'éventuels problèmes et, le cas échéant, apporter une aide à l'intégration (coaching d'accompagnement ou entretien avec la personne placée, avec les collègues et/ou les supérieurs hiérarchiques, etc.).

4.7.3 Prestations vis-à-vis des demandeurs d'emploi dans le processus de placement

Le Placement Actif joue un rôle central dans le processus individuel de mobilité. Les agents de placement apportent leur soutien aux personnes concernées en coordonnant toutes les étapes et toutes les mesures pour atteindre l'objectif visé, celui du placement durable. Cette continuité garantit une grande efficacité et une haute qualité des résultats du placement.

Les agents de placement fournissent les prestations suivantes aux personnes concernées:

1. Interview sur les chances

Pour obtenir une analyse plus précise des connaissances, des aptitudes, des déficits et des attentes de la personne vis-à-vis du nouvel emploi, les agents de placement mènent des interviews dits Interviews sur les chances avec les employés.

2. Encadrement pendant le processus de rapprochement

Pendant le processus de matching, c.-à-d. le rapprochement de futurs employeurs ou futurs supérieurs hiérarchiques avec les demandeurs d'emploi, il s'agit d'informer les personnes concernées sur le nouvel emploi éventuel, de préparer l'entretien de candidature ou d'accompagner les demandeurs d'emploi à cet entretien.

3. Suivi ultérieur

Un suivi ultérieur des employés sur le nouveau lieu de travail s'est également avéré très utile. Ces séances de coaching permettent de discuter des problèmes apparus, par exemple un choc de culture (autres collègues, autre style de direction, etc.) ainsi que des difficultés d'intégration.

4.7.4 Interview sur les chances

Objectifs

L'interview sur les chances

- aide à gagner confiance,
- permet d'évaluer les chances d'une personne sur le marché du travail et
- permet d'établir une estimation approximative du déploiement de temps et de moyens financiers nécessaires à des mesures spéciales (par exemple des mesures nécessaires de formation professionnelle et de formation continue).

Les questions de l'interview

Pour définir les chances qu'a le demandeur d'emploi d'obtenir le nouvel emploi, il est nécessaire de disposer d'un bon niveau d'information sur le profil des demandeurs d'emploi par rapport au marché du travail (= caractéristiques, connaissances, déficits, aptitudes et attentes concernant de possibles emplois). A cet effet, il s'est révélé efficace de mener des interviews directifs sur les chances. Utilisant une manière spécifique de formuler les questions, ces interviews permettent à la fois de sonder le profil d'emploi des personnes dans quatre directions différentes et de renforcer chez les personnes questionnées le potentiel de recours à leurs propres moyens (par le biais des questions posées, la personne en arrive à faire de nouvelles découvertes sur ses aptitudes spécifiques).

Le but de ces interviews est d'analyser le plus profondément possible les potentiels d'expérience et de développement des personnes. Dans ce contexte, les quatre types de questions différentes présentées ci-dessous (cf. Outil 50 à la page suivante) se sont avérés particulièrement efficaces:

- Questions axées sur les ressources: p. ex.: quelles tâches aviez-vous à accomplir dans les emplois précédents? Avec quelles personnes avez-vous collaboré pour cela? Quelles expériences avez-vous retenues de cette collaboration? Quelles sont les choses que vous faites particulièrement bien dans votre travail?
- Questions axées sur les déficits: p. ex.: Quel est votre niveau de connaissances de la langue suivante? Comment estimez-vous vos connaissances de l'écrit? Avez-vous des parents ou des enfants à charge?

- Questions axées sur le passé: p. ex.: Combien de fois avez-vous changé d'emploi jusqu'ici? Quelles sont vos expériences du travail jusqu'ici? Comment avez-vous procédé lors de vos changements de place précédents?
- Questions axées sur les solutions: Quels serait l'horaire de travail idéal pour vous? Dans quel emploi vous sentiriez-vous le plus à l'aise? Comment vos supérieurs hiérarchiques devraient-ils agir pour que tout marche idéalement pour vous?



Outil 50 (1/2):

Types de questions pour une interview sur les chances

Questions sur les ressources disponibles	reconnaisables à:
■ Expériences du travail	A assumé des fonctions diversifiées
■ Aptitude à la communication	Capable de se présenter lui-même au nouvel employeur
■ Aptitudes pour apprendre	Disposé à entamer une formation professionnelle ou a pris part à des mesures de formations l'année dernière
■ Sens du travail en équipe	A l'expérience du travail interdisciplinaire centré sur un projet

Questions sur les déficits existants	reconnaisables à:
■ Connaissances linguistiques	Séjours à l'étranger, expériences des langues
■ Mobilité	Mobilité dans le domaine des loisirs
■ Spécialisation	Expériences professionnelles différentes
■ Obstacles au placement	Pas de dettes, questions de toxicomanie, charge d'enfants

Questions sur l'actuel curriculum	reconnaisable à:
■ Comportement à la candidature	Nombre de candidatures posées jusqu'ici
■ Expériences du management	Nombre d'employés placés sous sa responsabilité, situations où le travail en équipe était important
■ Flexibilité en matière de salaire	Différences dans les montants des salaires perçus jusqu'ici
■ Expérience professionnelle	Nombre et durée des postes occupés jusqu'ici



Outil 50 (2/2):

Types de questions pour une interview sur les chances

Questions sur les désirs ou les attentes futurs	reconnaisables à:
■ Orientation visée	Description de l'objectif professionnel ou du poste de travail idéal
■ Horaires de travail	Horaires de travail souhaités, restrictions (p. ex. enfants à charge)
■ Mobilité	Distance géographique maximale par jour
■ Revenus	Minimum exigé
■ Autres conditions	p. ex. pas de charges lourdes à soulever, pas de substances irritantes sur les lieux de travail

Perspectives d'analyse des interviews

Les informations collectées pendant l'interview sur les chances se réfèrent à trois facteurs:

- la motivation au travail: raisons expliquant la motivation de la personne à une entrée en activité,
- les forces: les forces et les ressources particulières de la personne,
- les obstacles à la mobilité: étendue des obstacles à la mobilité, à maîtriser avant l'entrée en fonction.

L'Outil 51 montre un mode d'analyse possible d'interview sur les chances (voir sur le CD-ROM)

4.7.5 Mise en place d'un pool de placement

On entend par «pool de placement» un fichier renfermant les données d'un assez grand nombre de personnes momentanément disponibles pour le placement. Un pool de ce genre permet aux agents de placement d'être des interlocuteurs importants pour les responsables RH, c.-à-d. de pouvoir couvrir différents besoins en personnel. L'avantage d'un pool de placement se situe dans les placements «à l'horizontale», donc permettant de couvrir des secteurs professionnels de même nature.

L'Office AI du canton de Lucerne envoie un bulletin sur l'emploi aux entreprises tous les trois mois, bulletin qui contient le profil des demandeurs d'emploi. D'autre part, l'Office entretient une page Internet permettant de consulter les profils de postes et de prendre contact directement avec l'agent de placement complémentaire, si l'on est intéressé. Un profil de poste figure également sur Internet à l'adresse: www.personalclick.ch.

Mise à jour de l'analyse du public cible du point de vue du placement

L'important est d'obtenir une vue d'ensemble sur les personnes actuellement disponibles pour le placement et/ou qui entrent dans une catégorie de profession «courante» et aimeraient de nouveau être placés dans ce secteur professionnel.

Les interviews sur les chances menés avec les personnes à placer d'un groupe cible adéquat et l'analyse de ces interviews permettent de déterminer quelles personnes entreront dans un pool de placement défini.

Création d'un pool avec des personnes prêtes au placement

Les personnes prêtes au placement sont celles qui ne se trouvent ni en formation professionnelle, ni en stage et qui sont indisponibles pour une raison quelconque (p. ex. maladie). Ces personnes sont désignées sous le terme de «job-ready».

Mise à jour constante du pool de placement

Les personnes qui momentanément ne sont pas «job-ready», peuvent changer leur statut (p. ex. qualification à l'issue d'une formation) et être intégrées à tout moment dans le pool.

4.7.6 Contact avec des employeurs potentiels

a) Nouer des contacts fructueux avec des employeurs (entreprises)

Les formes de la première prise de contact

L'organisation du premier contact par l'agent de placement est décisive. Deux points très importants seront à observer: l'attitude à l'écoute du client, mais aussi la forme de la prise de contact. La forme dépend de la taille et du type du service ou de l'entreprise à contacter. Le premier contact peut se faire par

écrit, par téléphone ou en personne.

Dans le cas d'une grande entreprise, il est recommandé d'envoyer un courrier pour annoncer la prise de contact par téléphone. Un «bon» contact téléphonique peut se dérouler suivant une check-list (voir Outil 52 sur le CD-ROM).

Pour les petites et moyennes entreprises, il sera judicieux de prendre contact directement par téléphone.

S'il s'agit de petits magasins de détail (boutiques, snacks-bars, restaurants, etc.), il sera bon de préférer une prise de contact personnelle à un appel téléphonique. Plus l'entreprise ou la boutique contactée est petite, plus les fonctions s'y chevauchent et s'y confondent.

En liaison directe avec le premier contact, il est bon d'établir un formulaire de contact entreprise (voir Outil 53 sur le CD-ROM). Ce formulaire contient toutes les données essentielles concernant l'entreprise à contacter ainsi que l'interlocuteur. Ces données seront de préférence saisies dans un système informatique (logiciel de placement).

Les points importants pour un contact fructueux avec des employeurs sont les suivants:

- création d'une relation basée sur la confiance: réussir à gagner des supérieurs hiérarchiques à sa cause dans l'entreprise n'est pas une activité simple, elle exige le développement progressif d'une relation de confiance;
- qualité des prestations de service: les agents de placement doivent fournir de la qualité en permanence, c.-à-d. proposer des informations exactes, respecter les rendez-vous, se montrer compétents et être à l'écoute des desiderata des clients;
- identification d'employeurs potentiels (secteurs et entreprises): un bon travail de placement débute bien avant le premier entretien d'orientation avec l'employeur potentiel. Ce sera le meilleur moyen pour identifier en amont déjà les entreprises qui cherchent un personnel susceptible de coïncider avec le groupe cible à placer;
- recherches préparatoires: la qualité d'un contact avec un employeur peut être très sensiblement augmentée par les recherches préalables effectuées par les

- agents de placement. Elles permettront de poser des questions déjà ciblées au moment du contact avec les responsables de l'entreprise. Il sera plus facile aux agents de placement de créer un rapport (= prise de contact réussie);
- partir du point de vue du client: un travail réussi signifie toujours connaître le point de vue des clients et entreprendre les autres démarches à partir de cette position;
 - des objectifs personnels bien définis: seules les personnes ayant des objectifs bien définis peuvent les poursuivre. Dans le cadre du contact avec les employeurs, la propre position de la personne devrait toujours rester claire et nette. C'est uniquement là où il y aura une différence substantielle et identifiable pour le client, que l'intérêt naîtra pour un accord.

b) Premier entretien avec un employeur potentiel

Le premier entretien a lieu en l'absence de l'agent de placement et sert à nouer un premier contact avec l'employeur. La durée d'un entretien de ce genre varie entre 20 minutes et 2 heures. La démarche concrète à suivre est différente pour chaque entretien. L'intuition y joue un rôle important. L'essentiel est d'être ouvert et sensible au lieu, au moment et aux circonstances de la rencontre. Ce sont des facteurs décisifs, qui peuvent influencer considérablement le cours de l'entretien.

L'élément «confiance» y joue un rôle crucial. La confiance prend généralement naissance là où il y a compréhension réciproque pour la situation et les problèmes de l'autre. L'idéal est de mener le premier entretien sans aucune pression concrète d'aboutissement et d'être aussi ouvert que possible aux souhaits et aux besoins de l'entreprise.

Objectifs de contenu

- Obtenir un droit de regard dans l'organisation de l'entreprise.
- Informer l'employeur sur les propres offres que l'on a à lui faire.
- Acquérir des informations sur les postes spécifiques vacants.
- Prendre connaissance des plans dont les employeurs disposent en matière d'occupation des postes vacants.
- Prendre rendez-vous pour un autre entretien ou une autre action.

Objectifs sociaux

- Permettre de faire mutuellement connaissance.
- Mener un entretien bilatéral.

- Créer la confiance en respectant les règles du jeu et les conventions fixées pour cet entretien.
- Sincérité sur tous les faits.

L'entretien d'orientation devrait s'achever par des accords sur la suite à apporter à la coopération, par exemple, un autre rendez-vous prévu ou la fourniture de prestations concrètes au cas par cas (p. ex. analyse de poste). Le but du premier entretien est d'aboutir pas à pas à une précision des visions que l'on a de l'emploi ou de la personne idéale pour l'occuper et de définir les conditions inhérentes à cet emploi. Cette mise au point renforce la probabilité d'une entrée en activité réussie et durable. Les problèmes de l'intégration sur les lieux de travail devraient également faire très tôt l'objet d'une réflexion et être abordés avec les futurs employeurs.

4.7.7 Check-list des besoins de l'entreprise

Type d'emploi (1)

Pour pouvoir évaluer les besoins d'une entreprise en nouveau personnel, il est indispensable de s'informer, dans un premier temps, sur le type de travail demandé. Quelques indices spécialement choisis serviront de points de repère, par exemple, branche professionnelle, aptitude à la communication, autonomie dans l'exercice des fonctions. Grâce à un système de notes, on pourra procéder au bout du compte à un classement approximatif par groupes d'emplois.

Diagnostic de l'emploi ou du poste de travail (2 et 3)

Dans la question de la concrétisation d'un certain emploi, on devra établir soi-même, dans un premier temps, un diagnostic de l'emploi (voir Outil 55 sur le CD-ROM) et, dans un deuxième temps, un diagnostic du poste de travail (voir Outil 56 sur le CD-ROM). Le concept de l'emploi se réfère en particulier aux facteurs qualitatifs (p. ex. les qualifications nécessaires), tandis que celui du poste de travail envisage plus le poste de travail physique et ses conditions générales. Pour le recensement de professions exigeant un profil de qualification assez peu élevé, le dénombrement axé sur le poste de travail convient mieux que celui axé sur l'emploi.

Facteurs de travail flous (4)

Finalement, ce sont souvent les facteurs flous, non déclarés ouvertement, qui

vont faire de l'affectation d'un poste un succès. Le service de placement doit tenter de saisir ces facteurs flous, non manifestement déclarés, par un examen de visu et de les intégrer à l'élaboration d'une proposition de placement. Cette règle s'applique également aux exigences de qualification.

Construction d'emplois (5)

Il n'est pas possible de décrire tous les emplois. Il arrive souvent que ni le contenu de certains travaux, ni leur étendue ou la manière dont ils sont exécutés ne soient préétablis avec exactitude.

Le rôle du service de placement sera alors de coopérer à la «construction» de postes de travail.

- Cette démarche peut consister à focaliser sous forme de nouvel emploi différentes tâches, définies par les employeurs comme étant à exécuter. Le domaine de compétence du service de placement en sera considérablement élargi.
- Au lieu d'exercer une activité purement diagnostique, il prendra en charge des attributions professionnelles de nature entrepreneuriale (élaboration d'un nouveau profil de poste).

Éléments distinctifs pour le diagnostic de l'entreprise, de l'emploi et du poste de travail

L'outil suivant (Outil 54) montre les éléments à considérer pour l'établissement d'un diagnostic:

**Outil 54:**

check-list pour le diagnostic de l'entreprise, de l'emploi et du poste de travail

Information concernant l'entreprise

- Effectif du personnel
- Produits, prestations de service, marchés
- Les différentes fonctions
- La structure hiérarchique
- Les comportements (p. ex.: Nous sommes...)

Modalités de l'emploi

- Salaire
- Possibilités de formation
- Chances d'avancement
- Horaires de travail (quotidien, horaires flexibles, heures supplémentaires, rotation d'équipes, etc.)
- Permis de conduire indispensable
- Respect des consignes de sécurité
- Accessibilité par les moyens de transport publics

Contenus de l'emploi

- Description des différentes tâches (nature, durée, intensité)
- Comportement, mentalité et aptitudes sociales nécessaires

Relations de travail

- Travail en équipe ou solo
- Obligations de reporter au supérieur hiérarchique, à des collègues
- Contacts avec les clients
- Type de management dans l'entreprise
- Procédure adoptée dans les jugements
- Attitude vis-à-vis de groupes spécifiques (étrangers, handicapés, etc.)
- Comportement face aux négligences, aux maladies, à l'absentéisme, etc.
- Transfert de responsabilité

Conditions de travail

- Position assise/debout/marche/combinée
- soulever/se courber/se pencher/ au-dessus de la tête
- à l'intérieur/à l'extérieur
- calme/bruyant
- difficile/facile
- humide/sec
- sale/propre
- monotone/varié
- exigences de sécurité

Constatation des facteurs «flous»

Ce qui est vraiment important: l'expérience montre que près de 50 % des exigences de l'emploi ne sont pas déclarées ouvertement. Près de 50 % des exigences posées sont des exigences sociales ou des exigences floues, que l'on ne cite pas ouvertement (parfois aussi en raison de la routine qui rend aveugle).

Dans le cadre d'un diagnostic de poste de travail, on devra donc impérativement recueillir les facteurs flous. Les questions posées aux employeurs résumées dans l'Outil ci-dessous se sont avérées être une aide très utile dans ce sens (Outil 57).

Trouver des emplois «cachés»

70 % des postes vacants ne sont pas pourvus par le biais d'annonces mais par un autre moyen. Les postes pourvus par l'intermédiaire d'annonces attirent, de surcroît, un nombre nettement plus élevé de candidats. Il est donc judicieux, en complément des canaux officiels, d'aborder des postes qui ne sont pas pourvus par l'intermédiaire d'annonces d'offres d'emploi.

Pour avoir accès à ces postes dans les services ou les entreprises, les moyens suivants se sont révélés judicieux pour obtenir des informations:

- mettre à profit ses réseaux personnels (relations, amis, collègues),
- analyser les rapports figurant dans le journal de l'entreprise ou les quotidiens (p. ex. inaugurations d'entreprise, extensions de production, etc.),
- analyser les publications internes ou les revues spécialisées de la branche professionnelle concernée,
- organiser des visites d'entreprises dans les entreprises ou les services en expansion,
- nouer des contacts avec l'Office de l'industrie, des arts et métiers et du travail / OCIAMT,
- examiner systématiquement une par une les annonces dans l'annuaire professionnel régional,
- se rendre sur les sites Internet des entreprises (elles contiennent souvent des informations très détaillées sur l'entreprise, sur les interlocuteurs éventuels et également sur les offres d'emplois).

**Outil 57:**

Questions pour déterminer les facteurs flous

A quoi reconnaîtriez-vous que la personne s'initie rapidement au travail?

A quoi mesureriez-vous que la personne travaille efficacement?

(l'important, en l'occurrence, est de creuser l'interview et, si possible, de faire préciser avec la question: *A quoi le reconnaîtriez-vous exactement?*)

Quels seraient les éléments importants pour les collègues directs (ceux qui jouent un rôle primordial dans le service, le groupe, etc.)?
(p. ex. propreté, ponctualité, langue, règles de comportement, etc.)

Qui devrait être en particulier intégré au processus lors de la mise au courant de la personne sur les lieux de son travail?

D'autre part, les éléments suivants devraient être relevés sur le poste de travail:

- propreté
- fumeur/non-fumeur
- ordre régnant sur le poste de travail
- rapports avec les collègues
- langue
- agitation / calme
- comportement face aux perturbations (p. ex. téléphone)
- disposition des places dans le bureau
- informations disponibles sur l'entreprise, sur l'emploi
- existence d'un comité d'entreprise

4.7.8 Prestations dans le processus de rapprochement

Examen pour déterminer si les postes disponibles sont qualifiés pour les demandeurs d'emploi

- Sur la base des définitions de poste qu'ils ont minutieusement classées, les agents de placement sélectionnent les demandeurs d'emploi dont le profil correspond le mieux à ces postes.
- A cet effet, les profils des demandeurs d'emploi sont revus un par un et comparés avec le poste proposé. Malgré un investissement de temps plus important, la comparaison «manuelle» est irremplaçable, car elle permet en définitive de faire les bons choix sur la base de données disponibles et de l'intuition des agents de placement.

Information fournie aux demandeurs d'emploi appropriés sur le poste vacant

- Les demandeurs d'emploi entrant en ligne de compte sont préinformés sur les emplois disponibles par les agents de placement. On examine alors (une nouvelle fois) si les éventuels postes libres correspondent aux attentes et aux capacités du demandeur d'emploi.
- Ceux-ci reçoivent une préinformation sur l'attitude souhaitée et le comportement nécessaire à adopter pendant l'entretien d'embauche.

Préparation des demandeurs d'emploi à l'entretien de candidature

- Cette préparation inclut en particulier deux activités: d'une part, une aide apportée à la rédaction du CV et à la lettre de candidature spécifique.
- D'autre part, la préparation à l'entretien de candidature lui-même.

Information fournie aux employeurs sur les demandeurs d'emploi

- Dès que les demandeurs d'emploi auront pris leur décision, la prochaine étape consistera pour les agents de placement à préinformer les employeurs sur les candidats. Ces informations seront idéalement fournies verbalement, au cours d'un entretien personnel.
- Pendant cet entretien, l'agent de placement expose les critères de sélection importants ainsi que les forces, mais aussi les faiblesses des demandeurs d'emploi.
- Pendant cet entretien, on essaiera également de thématiser encore une fois, avec les employeurs, les exigences imposées aux demandeurs d'emploi et les étapes possibles de leur insertion dans le nouvel emploi.

- C'est la phase qui sert à poser les rails menant les demandeurs d'emploi vers l'entreprise. Cette démarche demande beaucoup des agents de placement.

Compte rendu analytique des résultats de l'entretien de candidature

- Après l'entretien de candidature, agents de placement et demandeurs d'emploi analysent ensemble les résultats.
- Si la candidature n'est pas positive, les conclusions seront intégrées dans une prochaine série de candidatures.

Recommandations pour un rapprochement réussi

Voici quelques recommandations pour procéder à un rapprochement professionnel.

1. La confiance mise dans les chômeurs concernés et dans leurs chances d'avenir est la base du succès. Si la confiance ne règne pas, il est préférable de ne pas procéder à un rapprochement (ou renvoyer les demandeurs à des collègues).
2. Les agents de placement préparent du mieux possible les demandeurs d'emploi aux entretiens avec les employeurs, ce qui présuppose également un travail en amont avec ces employeurs.
3. Seuls les demandeurs d'emploi qui en font la demande expresse sont accompagnés à leur entretien avec l'employeur.
4. Le rapprochement sera un succès si les deux parties réussissent à trouver des terrains d'entente. Il n'existe pas de demandeur d'emploi idéal ni d'employeur idéal, mais il n'y a pas non plus d'emploi idéal.
5. Les emplois et les postes de travail ont rarement des normes fixes. Si les demandeurs d'emploi ne semblent pas être appropriés, il sera parfois judicieux d'adapter l'emploi à la personne (p. ex. par le transfert ou le regroupement de certaines activités).

6. Le fait de répondre aux exigences officielles d'un emploi est au moins aussi important que celui de répondre aux exigences cachées (facteurs flous).
7. Le rapprochement pourra toujours être un succès si l'agent de placement entretient une relation active aussi bien avec les demandeurs d'emploi qu'avec les employeurs. Un agent de placement qui ne travaille qu'avec l'une des parties passe à côté de moyens de conception essentiels pour ce rapprochement.

Accompagnement des demandeurs d'emplois à l'entretien de présentation

L'accompagnement aux entretiens d'embauche peut être utile aussi bien aux agents de placement qu'aux demandeurs d'emploi et ce, pour plusieurs raisons, dont les deux principales sont les suivantes:

- la forte focalisation des deux parties sur l'éventuel contrat de travail à conclure est généralement un obstacle à la clarification de certaines questions importantes (p. ex. accord sur les contenus de l'emploi au début de la relation de travail – ce qui entraîne fréquemment des différends après l'entrée en fonction);
- une communication doit pouvoir s'établir de manière loyale entre les deux parties. En règle générale, il existe une divergence de pouvoir entre l'employeur et le demandeur d'emploi, divergence qui se fait plus ou moins jour dans la manière dont ils s'adressent l'un à l'autre (p. ex. dans la question posée par les employeurs de parler de ses propres faiblesses). Si, notamment, des demandeurs d'emploi ne sont pas très aptes à communiquer, ce handicap à lui seul peut être compensé par la présence de l'agent de placement. La manière dont l'agent interviendra finalement dans l'entretien dépendra essentiellement des accords conclus auparavant avec les deux parties (en particulier avec les demandeurs d'emploi), mais aussi de l'habileté et du savoir-faire de l'agent de placement en matière de conseil.

La décision restera pourtant toujours entre les mains des demandeurs d'emploi.

4.7.9 Les tâches des agents de placement dans leur rôle de «managers de vente» d'un pool de placement

Lorsque le nombre des demandeurs d'emploi présentant des qualifications similaires est assez élevé, les managers de vente, qui gèrent un pool de ce genre et vendent à des employeurs potentiels, peuvent considérablement augmenter l'efficacité des moyens utilisés.

a) Le pool de placement

- Les «managers de vente» d'un pool de placement ont besoin d'avoir un nombre significatif de personnes momentanément plaçables «en stock» (de 20 à 50 env.).
- Le pool, une offre de main d'œuvre nettement plus volumineuse que le placement de personnes individuelles – est donc un avantage si les personnes et les emplois visés (ou les deux) peuvent être regroupés selon des critères d'analogie.
- Ceci est intéressant pour les professions «courantes» (p. ex. dans l'artisanat, le secrétariat, les métiers consacrés aux soins, chauffeurs, etc.), donc des métiers où le nombre d'emplois est élevé dans l'ensemble et qui sont sujets à des fluctuations. C'est ce qui offrira, en effet, la chance d'une demande permanente.
- Dans leur fonction de managers de pool, les agents de placement se comportent comme des commerciaux: ils ont des personnes différentes à «vendre» et ils peuvent les présenter aux chefs de personnel sous forme virtuelle ou en personne.

b) Les tâches des managers de vente et des «agents de placement du pool»

Entretenir le pool

- Mise à jour des données (entrées et sorties de demandeurs d'emploi job-ready, «retour» de mesures de qualification)
- Mention des tentatives de placement dans un fichier

Les activités de placement ci-dessous seront axées sur les caractéristiques du groupe de personnes à prendre en charge:

Mener des interviews sur les chances

- Déterminer les caractéristiques individuelles: relever les aptitudes,

perspectives, déficits, motivation des demandeurs d'emploi.

Aller activement à la rencontre des entreprises et faire des présentations

- En particulier, aller à la rencontre d'entreprises régionales présentant des potentiels d'occupation pour les participants au pool de placement pris en charge.
- Planifier, réaliser, recenser les premiers contacts.
- Passer des accords avec les entreprises

Check-list des besoins de l'entreprise

- Enquêter sur le type d'emploi, établir un diagnostic du poste de travail, sonder les facteurs flous du travail

Rapprochement

- Faire toutes les démarches permettant d'arriver à l'entrée en activité.

4.7.10 Résumé

Le Placement Actif est une activité exigeante au regard des différents rôles à jouer et prestations à assumer pour les deux groupes cibles que forment demandeurs d'emploi et entrepreneurs. On trouvera un récapitulatif d'instruments utiles pour le travail de placement sur le CD-ROM (Outil 58 à Outil 60).

Les agents de placement dans leur rôle de soutien des demandeurs d'emploi

Objectif: suivi des processus individuels de mobilité et placement ciblé de personnes dans des «emplois de niche».

Les prestations de coaching pour les personnes à placer

- Ils mettent les personnes «à jour» pour une recherche d'emploi efficace (connaître ses propres ressources, ses limites, conditions générales prometteuses, etc.)
- Ils les mettent «à jour» pour un rapprochement réussi (sélection d'emplois appropriés, préparation, analyse des entretiens de candidature, etc.)

Les prestations de «responsable RH» vis-à-vis des employeurs

- Pour les postes vacants, ils procèdent à une présélection adéquate des

demandeurs d'emploi.

- Ils peuvent en général décharger les entreprises de prestations qui normalement font partie du domaine de compétence de la direction RH, surtout s'il s'agit de pourvoir des «emplois de niche», pour lesquels la recherche demande un grand déploiement de moyens.

Les agents de placement dans leur rôle de managers de vente d'un pool de placement

Objectif: le placement efficace de représentants de professions où ils sont disponibles et demandés en grand nombre (p. ex. auxiliaires dans le secteur logistique).

Les prestations dans le rôle d'agent de placement vis-à-vis de personnes travaillant dans des professions «courantes»

- Ils prospectent un plus grand nombre d'emplois possibles auprès d'employeurs régionaux appropriés étant donné que, dans le rôle d'agent de placement disposant d'un plus grand pool de demandeurs d'emplois, ils deviennent des «fournisseurs» intéressants pour les responsables des Ressources Humaines et pour les employeurs.
- En tant que vendeurs compétents, ils augmentent considérablement leurs chances de réussite par des candidatures ciblées, bien préparées et suivies.

Les prestations de «recruteurs de personnel» vis-à-vis des employeurs

Ils fournissent des prestations de placement grâce à une offre étendue en personnel.

4.8 Case Management (gestion personnalisée)

Le Case Management est une des méthodes du travail social. C'est un procédé utilisé pour structurer un processus de manoeuvre axé sur les ressources. La gestion personnalisée va dans deux sens principaux, d'une part l'amélioration du réseau de ressources, d'autre part le renforcement de l'aptitude personnelle des clients à obtenir des sources d'aide et à exploiter eux-mêmes des ressources.

Il n'y a aucune définition standard de la gestion personnalisée. La définition suivante est bien applicable à notre contexte:

«La gestion personnalisée est un concept destiné au soutien d'individus isolés, de familles, de petits groupes. Grâce à un travail continu et responsable de relation et de coordination d'un cas précis, elle assure une aide à la clarification des problèmes, un conseil et l'accès aux prestations nécessaires. La gestion personnalisée met les clients à même d'exploiter eux-mêmes des prestations de soutien et intervient le moins possible dans la vie des clients.»
(Neufer 2002, p. 19)

En résumé, la gestion personnalisée signifie, dans le contexte d'une CII, qu'un seul et unique interlocuteur professionnel examine l'ensemble de toutes les tâches à accomplir en compagnie de la personne au chômage. La gestion du cas revient donc au «Case Manager» responsable. Celui-ci dispose:

- d'une compétence décisionnelle pour les étapes concrètes à accomplir en collaboration avec le client,
- du pouvoir de désigner les institutions nécessaires dans ce cas pour l'équipe de gestion personnalisée,
- du pouvoir de convoquer une réunion de cette équipe si la gestion du cas l'exige.

Le client et le Case Manager fixent ensemble des priorités et définissent des étapes de solutions. Le Case Manager a recours aux personnes et aux institutions les plus qualifiées pour apporter le soutien nécessaire. Le chômeur apporte sa contribution à la réalisation des objectifs définis par son engagement.

La gestion personnalisée est structurée sous forme d'étapes de travail successives. Il est possible à tout moment – et souvent opportun – de revenir sur des

contenus d'une phase déjà traitée. Les étapes ne s'imbriquent pas linéairement les unes dans les autres, mais se déroulent en partie parallèlement. Un recours à une étape déjà achevée est souvent nécessaire. La plupart des phases sont parcourues plusieurs fois.

Ces phases de la gestion personnalisée sont appelées (cf. Wendt 1993):

- Engagement
- Évaluation
- Planification
- Développement des ressources
- Coordination
- Désengagement

a) Engagement

Le premier pas est l'établissement d'une relation de travail efficace entre le client et le Case Manager. La mission, le contenu et les attentes sont soigneusement définis et stipulés par écrit. Au début du projet pilote Réseau CII dans le canton d'Argovie, les participants remplissent un formulaire de participation dans lequel ils confirment, entre autres, qu'ils s'engagent avec tous leurs moyens et toute leur énergie dans le projet. D'autre part, ce formulaire règle également la question de la transmission de données (voir Outil 64 sur le CD-ROM).

Un entretien bilan ou une évaluation serviront à cerner les zones à problèmes, comme celle des ressources, l'accent étant plutôt mis sur les potentiels que sur le problème. On considère alors comme ressources:

- des domaines qui ne présentent aucun problème,
- l'environnement social,
- d'autres institutions impliquées,
- des aptitudes nées d'une activité professionnelle ou d'une fonction secondaire,
- des souhaits, etc.

Tous les terrains problématiques qui influencent cette personne sont listés: travail, maladie, dépendance, problèmes relationnels, manque de formation, manque de connaissances linguistiques, etc. On prête alors une attention toute

particulière à la capacité des clients d'accepter une aide.

Dans la pratique, ce bilan de compétences peut être réalisé entre le Case Manager et le client. En cas de besoin, on peut déjà faire appel à des collaborateurs des autres institutions impliquées. Les résultats de l'entretien bilan seront de préférence consignés par écrit et ce, sous forme d'un document à remplir par le Case Manager au début de la gestion personnalisée. Ce document contiendra toutes les informations importantes sur le client quant à son histoire personnelle et institutionnelle.

Une «fiche de base» de ce type a été mise au point dans l'expérience de terrain du canton d'Argovie, où elle sert d'une part d'inscription du client à l'expérience, d'autre part de préparation à la première réunion d'équipe commune pour les collaborateurs des institutions concernées (Outil 63).


Outil 63 (1/7):

Fiche de base, canton d'Argovie

Réseau CII
Réseau de collaboration interinstitutionnelle dans le cadre du chômage, canton d'Argovie
Fiche de base Processus numéro

Cette page est remplie par l'institution assignatrice. Elle a valeur d'inscription provisoire au projet Réseau CII.

1. Résumé

 Nom et prénom du client

 Domicile

 Année de naissance

 Le client est inséré dans le champ d'expérimentation du réseau CII par:
 ORP

 Nom du conseiller compétent

 Date de la première communication à la direction du projet:

Les institutions suivantes constituent l'interface pour ce client:		Compléments souhaités par l'équipe du Case Management:	
ORP	<input type="checkbox"/>	ORP	<input type="checkbox"/>
AI	<input type="checkbox"/>	AI	<input type="checkbox"/>
Service social Baden	<input type="checkbox"/>	Service social Baden	<input type="checkbox"/>
JFBB (conseil jeunesse et famille)	<input type="checkbox"/>	JFBB (conseil jeunesse et famille)	<input type="checkbox"/>
BIZ (centre d'information prof.)	<input type="checkbox"/>	BIZ (centre d'information prof.)	<input type="checkbox"/>
HLW (HEKS LernWerk)	<input type="checkbox"/>	HLW (HEKS LernWerk)	<input type="checkbox"/>

Les institutions désignées par x sont invitées à se joindre l'équipe du Case Management.

Le Case Management est conduit par ORP

 Nom du Case Manager

Actuellement sont engagés financièrement

 ORP

**Outil 63 (2/7):**

Fiche de base, canton d'Argovie

AI
Service social Baden
JFBB (conseil jeunesse et famille)

Les indications suivantes sont données autant que possible par l'institution assignatrice.

2. Personnes

Nom

Prénom

féminin masculin

Adresse

Domicile ou lieu d'exercice des droits civiques

Date de naissance

Commune d'origine (nationalité pour les étrangers)

Numéro AVS

Délai cadre

Si nationalité étrangère

En Suisse depuis

Statut

En cas d'appui juridique

Nom et adresse du curateur

Nom et adresse du tuteur

Nom et adresse des personnes ou des institutions mandatées

Etat civil

**Outil 63 (3/7):**

Fiche de base, canton d'Argovie

Enfants dans l'ordre de l'année de naissance

Enfants à charge financièrement et en garde

Autres personnes à charge financièrement et/ou en garde

Date de l'inscription auprès de l'institution assignatrice

Raisons de l'inscription

Profession(s) apprise(s)

Activité(s) exercée(s)

Chômeur depuis

Raisons

Degré d'occupation dans le dernier emploi

Degré d'occupation désiré

Pratique de l'allemand (évaluation spontanée)

Bon allemand oral parfait

Bon allemand écrit parfait

Suisse allemand oral parfait

État de santé(évaluation spontanée)

bon état général


Outil 63 (4/7):

Fiche de base, canton d'Argovie

Les pages suivantes sont remplies par l'institution qui tient le dossier.

3. Allocations institutionnelles = interfaces existantes
3.1. ORP

Inscription (date)

Clôture éventuelle du dossier

Raison

Conseiller compétent

Mesures initiées/réalisées

planifiées

 Soutien financier actuel par l'assurance-chômage Oui
 Non

Soutien financier dans la période du au

Montant global remis Fr.

Remarques

3.2. AI

Inscription (date)

Clôture éventuelle du dossier

Raison

Inscription par

Personne compétente

Évt. nom du médecin traitant de l'hôpital, du home

L'inscription se réfère à: infirmité de naissance


Outil 63 (6/7):

Fiche de base, canton d'Argovie

 Soutien financier actuel Oui
 Non

Soutien financier dans la période du au

Montant global alloué Fr.

Remarques

3.4. Orientation professionnelle

Inscription (date)

Inscription par

Financée par

Conseiller compétent

Rapport éventuel à

le

Résultats/recommandations éventuels

Mesures initiées/réalisées

planifiées

Remarques

3.5. Mesures relatives au marché du travail auprès de HEKS Lernwerk

Inscription (date)

Inscription par

Conseiller compétent

Programme

Durée

**Outil 63 (7/7):**

Fiche de base, canton d'Argovie

Sortie éventuelle (date)

Raison

Résultats éventuels

Remarques

3.6. Autres mesures relatives au marché du travail

Institution

Programme

Entrée (date)

Sortie (date)

Remarques

Institution

Programme

Entrée (date)

Sortie (date)

Remarques

b) Évaluation

Dans les cas présentant justement des problématiques multiples, aussi bien le Case Manager que le client peut se sentir impuissant face à cette accumulation de problèmes. L'évaluation consiste à trouver quels problèmes les clients vont devoir résoudre et dans quel ordre de priorité, et à quelles ressources ils vont pouvoir et vouloir recourir pour y parvenir.

Ces questions peuvent être débattues en tête-à-tête entre le client et le Case Manager. Si besoin est, on pourra également faire appel à des collaborateurs d'autres institutions impliquées.

c) Planification

Les problèmes à résoudre en priorité et les ressources disponibles à cet effet sont transposés dans un plan de mesures élaboré en commun et avec le soutien d'un savoir-faire professionnel. Dès ce moment-là, on devra englober dans ce plan la méthode à appliquer pour faire face aux éventuels obstacles rencontrés. Un plan de mesures est axé sur la situation individuelle du moment. Il devra être systématiquement adapté à tout nouvel événement. C'est un instrument dynamique et dynamisant. La planification des mesures s'aligne sur les besoins de la personne et non sur les catégories causales des institutions. Les contributions à la réalisation des objectifs définis seront fournies par l'institution spécialisée dans ce contexte.

Dans l'expérience de CII du canton d'Argovie, cette étape est abordée en concertation avec toutes les institutions impliquées, dans le cadre de l'équipe de gestion personnalisée constituée pour ce cas. Le plan de mesures est élaboré en commun par les collaborateurs de toutes les institutions concernées, réunis autour d'une même table. Le procès-verbal de cette réunion comprend non seulement une analyse de la situation du cas de figure, mais aussi ce plan de mesures, avec les différentes étapes d'intégration (objectifs, priorités, mesures) et les institutions chaque fois responsables (Outil 62).

**Outil 62 (1/6):**

Procès-verbal de la 1ère séance de l'équipe de Case Management, canton d'Argovie

Réseau CII**Procès-verbal de la 1^{ère} séance de l'équipe de Case Management processus numéro**

Ce procès-verbal est rédigé par la direction du projet. Il va à tous les membres de l'équipe du Case Management et aux personnes concernées.

Première séance de 2003, de h à h dans la salle de réunion l'ORP à Baden

Case Manager:

Membres de l'équipe du Case Management:

Direction du projet:

Anna Schütz

Documentation: Formulaire "Fiche de base" contenant les données de toutes les institutions engagées

**Outil 62 (2/6):**

Procès-verbal de la 1ère séance de l'équipe de Case Management, canton d'Argovie

Partie 1: Évaluation**1. Description de cas par le Case Manager**

Le Case Manager explique la situation oralement. En complément à la fiche de base, les facteurs suivants sont mentionnés:

2. Compléments aux institutions engagées

2.1 Interface à

2.2 Interface à

2.3 Interface à

3. Réseau de relation**4. Ressources**

L'équipe du Case Management désigne les ressources suivantes:

5. Prévisions sans CII

Si aucun effort CII n'est entrepris, il y aurait



Outil 62 (3/6):

Procès-verbal de la 1ère séance de l'équipe de Case Management, canton d'Argovie

Partie 2: Plan de mesures fictif

6. Objectif principal pour le Case Management

L'équipe du Case Management énonce la situation actuelle de la manière suivante:

L'équipe du Case Management énonce l'objectif potentiel de la manière suivante:

Délai envisagé pour l'atteinte de l'objectif:

7. Domaines possibles de traitement

Domaine	Objectifs

8. Attribution des priorités aux étapes du processus

L'équipe du Case Management fixe les priorités des étapes éventuelles du processus de la manière suivante:

	Domaine
Priorité une	
Priorité deux	
Priorité trois	
Priorité quatre	
Priorité cinq	


Outil 62 (4/6):

Procès-verbal de la 1ère séance de l'équipe de Case Management, canton d'Argovie

9. Mesures

	Domaine	Mesure	Responsable	Déroulement	Date
1.					
2.					
3.					

10. Développements qui se démarquent
Partie 3: Collaboration interinstitutionnelle
11. Arrangements pour ce cas
Objectif principal
Priorité une

 Mesure pour la priorité une:

Les institutions suivantes sont engagées pour l'atteinte des objectifs de la priorité une:

Service social: en tant que Case Manager
 AI
 ORP
 OP
 HLW

Accords sur les processus du projet Réseau CII:

Processus:
 Responsabilités:
 Délais:
 Financement:

**Outil 62 (5/6):**

Procès-verbal de la 1ère séance de l'équipe de Case Management, canton d'Argovie

Priorité deux

Mesure pour la priorité deux:

Les institutions suivantes sont engagées pour l'atteinte des objectifs de la priorité deux:

Service social: en tant que Case Manager
AI
ORP
OP
HLW

Accords sur les processus du projet *Réseau CII*:

Processus:
Responsabilités:
Délais:
Financement:

Priorité trois

Mesure pour la priorité trois:

Les institutions suivantes sont engagées pour l'atteinte des objectifs de la priorité trois:

Service social: en tant que Case Manager
AI
ORP
OP
HLW

Accords sur les processus du projet *Réseau CII*:

Processus:
Responsabilités:
Délais:
Financement:



Outil 62 (6/6):

Procès-verbal de la 1ère séance de l'équipe de Case Management, canton d'Argovie

Priorité quatre

Mesure pour la priorité quatre:

Les institutions suivantes sont engagées pour l'atteinte des objectifs de la priorité quatre:

Service social: en tant que Case Manager
 AI
 ORP
 OP
 HLW

Accords sur les processus du projet *Réseau CII*:

Processus:
 Responsabilités:
 Délais:
 Financement:

Priorité cinq

Mesure pour la priorité cinq:

Les institutions suivantes sont engagées pour l'atteinte des objectifs de la priorité cinq:

Service social: en tant que Case Manager
 AI
 ORP
 OP
 HLW

Accords sur les processus du projet *Réseau CII*:

Processus:
 Responsabilités:
 Délais:
 Financement:

12. Arrangements pour l'équipe du Case Management

Turgi, le
 Pour le procès-verbal

Dans le cadre de l'expérience de terrain, ce plan de mesures constitue l'instrument principal où convergent les deux tronçons Gestion personnalisée et CII. Dans le cas de clients confrontés à des interfaces interinstitutionnelles, la mise en pratique efficace et dans les délais impartis du plan de mesures n'est possible que si la collaboration entre les institutions focalise ses efforts sur les clients et leurs attentes.

d) Développement des ressources

Le plan de mesures est mis en pratique étape par étape. Selon les situations au cas par cas, des réunions peuvent être organisées avec différentes personnes susceptibles d'apporter leur aide. Ces réunions s'attacheront à créer un réseau de différentes ressources, mais aussi à stipuler des tâches et des compétences. Les Case Managers y occupent trois fonctions:

- une fonction d'avocat (p. ex. vis-à-vis d'un bailleur)
- une fonction de médiateur (p. ex. pour une place de stage appropriée)
- une fonction de sélecteur (il aide à s'orienter parmi les offres d'emploi)

La force de chaque fonction et leur combinaison sont déterminées individuellement pour chaque cas et pour chaque phase du cas.

e) Coordination

Le Case Manager veille à ce que les aides soient fiables et efficacement mises à profit. L'élément important de cette phase est de persévérer dans les objectifs fixés, malgré les obstacles et l'essoufflement de la motivation. Une assistance est fournie aux clients par le biais de définitions d'objectifs, de conventions, d'accords, de contrôles de délais et de dates, ainsi que d'aides à la motivation. Ces moyens permettent également de tester et d'améliorer l'efficacité de la CII.

f) Désengagement

Lorsque les clients sont capables de créer eux-mêmes un réseau de relations de soutien, le Case Manager va alors se consacrer de plus en plus à l'observation des solutions apportées aux problèmes. Un retrait progressif devient possible. Cette phase se termine par une évaluation du processus de la gestion personnalisée et par la réalisation des objectifs poursuivis.

Le rôle de la gestion personnalisée dans un cadre interinstitutionnel n'a été

jusqu'ici étudié que dans l'expérience Réseau CII du canton d'Argovie (voir 5.1.3e). Par ailleurs, une autre expérience Gestion personnalisée et CII est en phase d'études dans le canton de Soleure (voir 5.1.3g).

Les expériences faites montrent que la gestion personnalisée peut jouer un rôle important dans une CII. L'élément central est la démarche coordonnée et l'exploitation des ressources de toutes les institutions impliquées. On peut également imaginer que le Case Manager puisse être remplacé par des équipes d'experts interdisciplinaires ou par une plate-forme d'intégration composée de spécialistes, l'important étant qu'ils soient capables d'agir au niveau global et en réseaux.

5 Modèles et processus

Ce chapitre est consacré à la présentation des modèles pouvant être constitués à l'aide des outils exposés au chapitre 4. Ces modèles sont à considérer comme des exemples: ce sont des types de CII testés au cours des expériences faites par certains cantons.

Une fois choisi le modèle à développer et les outils nécessaires, on devra planifier et préciser le déroulement du processus de mise en place. A cet effet, les chapitres 5.2 et 5.3 proposent des outils utilisés par la gestion de projet et de processus. Ils se prêtent bien à l'organisation et à la réalisation d'un processus de mise en place de CII.

5.1 Modèles de CII

Les modèles exposés au présent chapitre ont des répercussions aussi bien sur les clients que sur les administrations impliquées. En ce qui concerne les clients, la priorité est généralement d'obtenir la meilleure intégration possible dans le marché du travail.

Pour les administrations concernées, c'est surtout l'amélioration de la coopération qui prime. Des instruments ont été développés à cet effet dans les modèles présentés, afin de faciliter et de réglementer la coopération entre les services administratifs. Ces instruments englobent des conventions entre les administrations, donc le cadre dans lequel les modèles-clients peuvent évoluer, ou des «conventions-coulisses», qui restent invisibles pour les clients. À son tour, une collaboration plus efficace et plus aisée entre les services administratifs aura un impact positif sur les clients.

Les modèles s'entendent donc, dans ce contexte, comme des combinaisons d'outils axées sur l'application. Les modèles développés dans les cantons étudiés peuvent être divisés approximativement en trois catégories (voir chapitre 4.1), à savoir:

- des instances interinstitutionnelles de coordination ayant pour dominante l'identification des interfaces et l'amélioration des processus (p. ex. BS, TI)
- des centres interinstitutionnels et polyvalents faisant office de guichet central pour les demandeurs d'aide (ville ZH)
- des services d'examen interinstitutionnels et des programmes de réinsertion

(SG, ville BE, TG, VD, VS, AG, SO).

5.1.1 Instances interinstitutionnelles de coordination ayant pour dominante l'identification des interfaces et l'amélioration des processus

a) Modèle de CII de Bâle-Ville

Dans ce canton, la CII intervient dans des groupes de travail internes à l'administration des cinq offices: Office de formation et d'orientation professionnelle, Office des prestations sociales, Office AI, Office cantonal de l'Industrie, des Arts et Métiers et du Travail (OCIAMT) et Aide sociale de la ville de Bâle. On y fait la différence entre un groupe de pilotage, au niveau des directeurs d'offices, et divers groupes de coordination au niveau des agents administratifs.

La Conférence des directeurs d'offices formule des stratégies et des objectifs, fait des propositions auprès des services supérieurs, crée des groupes de travail et prend des décisions sur des questions de principe concernant la CII.

Les groupes de travail élaborent des propositions de solutions pour l'amélioration des processus, et ce en complète autonomie. La mise en pratique de ces propositions est prévue pour le cours de l'année 2003. Les six groupes de travail sont affectés aux domaines suivants:

- demandes d'informations concernant les clients communs: acquisition d'informations, échanges sur les demandes de clients déjà effectuées (développement d'outils et de processus standardisés);
- jeunes adultes: coordination et préparation des mesures adéquates pour le groupe cible «Jeunes adultes»;
- groupe spécial «Intégration professionnelle»: coordination de mesures pour l'intégration professionnelle au cas par cas, par le biais d'une concertation en matière de moyens de travail et de voies de communications, développement d'instruments, établissement d'une discussion mensuelle sur les cas (déjà pratiquée depuis 2001 entre représentants ORP, aide sociale et AI pour la discussion de cas difficiles), réglementation du préfinancement par l'aide sociale et formation d'un pool de moyens financiers de CHF 100'000 par an;

- modèles de transfert de prise en charge: cerner les interfaces entre les offices, déterminer des interfaces prioritaires dans la pratique du transfert de prise en charge, élaborer des check-lists et des formulaires pour les transferts de prise en charge entre les offices;
- échange d'informations: encourager l'échange d'informations entre les offices, développer une culture de la collaboration;
- mesures juridiques: identifier les problèmes juridiques de la collaboration en élaborant un tableau synoptique des processus de travail en matière de procédures d'opposition et de plainte dans les différents offices, régler les problèmes de la protection des données.

Bâle a placé le cœur de son projet de CII dans l'optimisation des procédés. L'intention n'est pas de créer de nouvelles institutions, ni de guichet central, mais de mettre l'accent sur la nécessité, pour les institutions, de faire mutuellement connaissance. C'est la raison pour laquelle on attache une grande importance aux stages de formation organisés régulièrement en commun.

D'autre part, deux organes interinstitutionnels ont été créés dans le domaine de l'intégration professionnelle et sociale entre l'OCIAMT et l'Aide sociale:

- «Coopération» (examen de la situation professionnelle et cours de coaching),
- «Projet 100» (Réinsertion de personnes en fin de droits et de bénéficiaires de l'aide sociale).

Les deux projets se concentrent sur l'offre de cours aux clients, ainsi que sur la recherche d'emplois et de places de stages.

b) Modèle de CII du canton du Tessin

Le canton du Tessin a mis en place des accords de collaboration entre l'Office de l'emploi, le Service social et l'Aide sociale. Comme à Bâle, aucune nouvelle institution n'a été créée, l'objectif étant d'améliorer la collaboration entre différentes institutions et dans certains domaines partiels.

Un accord de collaboration existe déjà depuis 1998 entre l'Office du travail et l'Orientation professionnelle. Le groupe cible de cette collaboration est celui des chômeurs demandant l'octroi de subsides de formation. L'Office du travail transfère les chômeurs à l'Orientation professionnelle. Celle-ci

effectue l'examen de la situation des clients avec pour objectif de proposer des mesures de reconversion professionnelle susceptibles d'améliorer les chances de recrutement. L'Office de l'emploi dédommage l'Orientation professionnelle pour les dépenses occasionnées.

Il existe également des accords de collaboration entre l'Office de l'emploi, le Service social et les organes de l'Aide sociale. Leur objectif est d'engager des mesures communes s'adressant à des chômeurs problématiques et à des bénéficiaires de l'aide sociale. Dans ce contexte, un conseiller en personnel ORP peut être contacté, ou si nécessaire le service social, afin de réaliser des examens et des mesures en commun.

Dans le domaine de l'aide sociale, des services centralisés régionaux ont été créés dans treize communes. Ces communes ont été sélectionnées sur la base de critères quantitatifs (nombre estimé de demandes) et de leur répartition géographique (cf. ZeSo 2003).

Par la suite, le canton du Tessin a également l'intention de réglementer la collaboration avec des organisations d'aide sociale privées et prévoit une collaboration coordonnée avec des bureaux de placement privés tels que la Fondation «Intégration pour tous» (voir canton de Vaud), ainsi qu'une organisation commune ORP, AI, Aide sociale pour les personnes difficilement plaçables. Nous ne disposons pas encore de données plus précises sur ces projets.

5.1.2 Centres interinstitutionnels et polyvalents faisant office de guichet central pour les demandeurs d'aide

a) Modèle de CII Ville de Zurich

Dans le domaine de l'Aide sociale elle-même, les modifications d'ordre organisationnel ont abouti à la création de cinq centres sociaux régionaux polyvalents. Ces centres sociaux intègrent le traitement de l'aide sociale, de l'aide aux enfants et aux familles, et bientôt, des tutelles. D'autre part, d'autres services, tels que formation des parents, travail social de quartier, travail social en milieu scolaire, sont également regroupés sous leur toit ou sous leur responsabilité institutionnelle. Il est également prévu d'intégrer des services sociaux privés. La catégorisation des personnes est assurée par un répondant.

Le nouveau travail de l'Office social repose sur le principe de réciprocité. Des contrats de prestations sont donc conclus entre les clients et le centre social. Ce nouveau modèle d'aide sociale a pour objectif d'augmenter au maximum les chances d'intégration des demandeurs dans les structures sociales, notamment sur le marché du travail, de renforcer le principe de la réciprocité, de responsabiliser davantage les clients et de récompenser à leur juste valeur leurs contreprestations – donc de promouvoir le plus possible l'engagement (incitations financières positives).

Dans le domaine de la collaboration interinstitutionnelle, le Département social de la ville de Zurich a signé une convention avec toute une série d'institutions sur la collaboration pour soutenir (entre autres) l'intégration professionnelle.

Des accords de collaboration très clairs existent avec l'Orientation professionnelle, aussi bien du côté du Département social que du côté de l'ORP. Pour plus de détails, voir Outil 25 et 26 sur le CD-ROM.

La collaboration avec les ORP entre également dans la CII au sens le plus étroit du terme, pour tout ce qui concerne l'insertion professionnelle de personnes bénéficiaires de l'aide sociale. Conformément à la LACI, le canton finance une partie des coûts d'infrastructure (50 %), lorsque les chances de placement sont accrues par des mesures d'intégration professionnelle. Jusqu'à maintenant, les bénéficiaires d'aide sociale pour qui on a prévu une mesure professionnelle doivent (comme d'ailleurs dans les autres communes du canton) faire une demande auprès de l'ORP, qui effectue un examen en conséquence. Les centres sociaux faisant leurs propres évaluations, ce parallélisme est ressenti comme perturbant et incompréhensible par les clients. C'est la raison pour laquelle un accord a été négocié, visant à ce que les ORP ne soient impliqués plus que pour la forme (information de l'ORP, inscription PLASTA) et n'aient plus à examiner au cas par cas les chances de réinsertion et donc l'autorisation des mesures. Le processus du transfert des bénéficiaires d'aide sociale dans les programmes LACI est également réglementé dans cet accord. La convention elle-même n'a pas encore été signée jusqu'à maintenant.

La collaboration entre l'Office AI et l'ORP en est encore à ses débuts: un concept de collaboration entre AI et ORP, datant de 2000, réglemente, entre autres, la compétence, le transfert de clients et l'échange d'informations,

l'accessibilité (sans incidence de frais supplémentaires) aux cours de bilan de compétences de l'AI sur l'examen de situation de clients ORP ayant eu des accidents de santé ainsi que la procédure en cas de problèmes et de cas litigieux, etc. À en croire les personnes concernées, ce concept n'a pourtant suscité que peu d'intérêt jusqu'ici dans la pratique.

Depuis la fin 2002, on travaille à la constitution d'un réseau AI/ORP. Dans ce but, un ou deux conseillers en personnel ont été désignés dans chaque ORP comme personnes compétentes en AI. Des réunions communes entre ces personnes compétentes des ORP et le service spécial Intégration de l'AI sont prévues trois fois par an.

Parallèlement, l'Office AI doit mettre en route le concept du «Placement actif» en installant un centre de réinsertion professionnelle (BeWEg). L'objectif de ce projet est d'améliorer les chances de placement des intéressés en les assignant clairement à l'office le plus compétent pour leur cas. Le placement est opéré par l'ORP lorsque la recherche d'un emploi ne rencontre pas d'obstacles liés à un handicap. Avec l'accord des clients, L'ORP reçoit les informations nécessaires, par exemple, sur les limites tolérables pour le client du point de vue médical. En cas de réserves inhérentes à un handicap, le placement est assuré par le BeWEg. S'agissant des personnes très difficiles à placer, pour lesquelles même l'employeur a besoin d'aide ou d'accompagnement, le BeWEg fait appel à ALL Personal, une agence privée spécialisée.

Comme le montre cette description, la ville de Zurich ne recherche pas de solutions uniques, mais s'efforce de parvenir à une coordination au sein de centres d'examen communs, avec des formulaires communs et une coordination dans le domaine du placement, y compris un accès généralisé au pool de mesures. Tout cela demande une certaine standardisation. L'objectif de ces efforts est de parvenir à un travail flexible au premier plan, vis-à-vis des clients, et, en coulisses, à une réglementation sur des fonds, des contrats et l'optimisation des processus.

5.1.3 Services interinstitutionnels d'examen et programmes de réinsertion

a) Modèle de CII du canton de Saint-Gall

Le projet de CII «Crémaillère» du canton de Saint-Gall est un programme d'examen et de réinsertion commun à l'ORP, l'AI, la Suva et l'Aide sociale. L'assignation des clients par leur institution de base à une partie du programme crémaillère (examen ou réinsertion) se fait au moyen d'une procédure d'inscription coordonnée. C'est le programme crémaillère qui est responsable de la coordination et de la surveillance des processus pendant la participation.

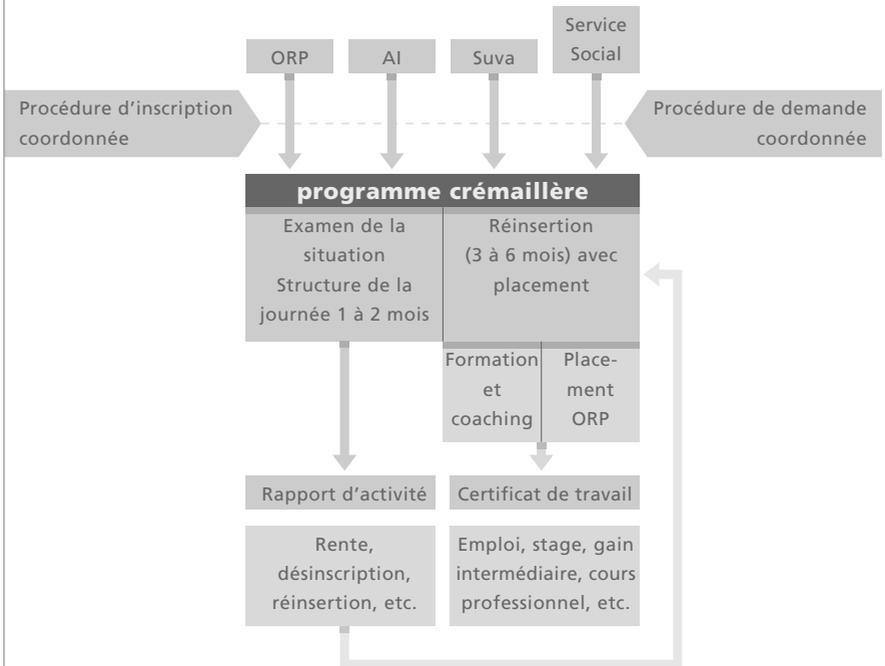


Figure 2:

Récapitulatif du programme crémaillère du canton de Saint-Gall

Les groupes cibles sont des personnes inscrites à l'ORP, à l'AI/Suva ou à l'Aide sociale et dont l'aptitude au placement n'est pas clairement établie, pour des raisons de santé ou pour cause de troubles psychiques.

L'institution assignatrice mène un entretien avec la personne pour examiner sa situation. Après un bref passage «découverte» au programme crémaillère, elle décide, en concertation avec le client, s'il convient d'opter pour une partie «Examen» ou une partie «Réinsertion» du programme crémaillère, ou pour une autre mesure. Pour participer au programme crémaillère, le client devra fournir une autorisation écrite permettant aux offices d'échanger des informations importantes en matière d'emploi (voir Outil 35). L'assignation au programme crémaillère se fait sous forme écrite.

Une phase d'examen d'un à deux mois sert à déterminer l'aptitude au placement de la personne. La direction du programme, chargée par l'institution assignatrice de procéder aux examens nécessaires, organise alors un entretien avec le client sur le thème de sa participation. Après cette partie examen, l'institution assignatrice décide des mesures qui vont suivre. Sur la base d'un rapport intermédiaire de la direction du programme (Outil 15) elle décide d'autres mesures éventuelles à prendre.

Si l'institution assignatrice opte pour la réinsertion, l'ORP se chargera du placement actif, en collaboration avec le programme crémaillère et la partie Formation et Coaching. Un entretien réunissant le client, l'ORP et l'institution assignatrice servira à fixer en commun des objectifs (Outil 47) et à déterminer les contenus de la partie Formation et Coaching. D'autre part, un entretien de placement aura lieu une fois par mois avec un conseiller en personnel de l'ORP, ainsi qu'un entretien-bilan avec la direction du programme. L'objectif est d'obtenir un emploi à durée déterminée ou indéterminée sur le marché primaire du travail. Une fois le placement réussi, l'institution assignatrice sera l'interlocutrice de l'employeur.

Vous trouverez des détails concernant les différents éléments du programme crémaillère, le financement, les questions de personnel, des descriptions claires des prestations et autres sujets dans les documents d'appels d'offre (Outil 5). Un des avantages de l'appel d'offres est que l'on peut s'en référer à la responsabilité du gouvernement si l'adjudication nécessite une résolution du Conseil d'État. Les contrats sont passés pour 3 ans, à la suite de quoi, un nouvel appel d'offres sera nécessaire.

Quant à l'Orientation professionnelle, des conventions séparées ont été signées avec elle, p. ex. des mandats de prestations passés par l'ORP (voir Outil

27). Cette convention aborde les questions de la définition des prestations, du transfert de prise en charge et du dédommagement.

b) Modèle de CII de Berne Ville

Le projet-pilote «Évaluation Canton Ville de Berne» est un projet commun de l'OCIAMT de Berne (AC), de l'Office de l'Aide sociale de la Ville de Berne, de l'AI, ainsi que de l'Office cantonal de formation et d'orientation professionnelle. L'objectif de ce projet est de parvenir à une intégration rapide et durable des chômeurs sur le marché du travail ou ailleurs, d'améliorer la qualité des examens de situations, de réduire les parallélismes, d'éviter les temps d'attentes inutiles et de contribuer à diminuer l'effet de cercle vicieux.

Des clients sélectionnés par les institutions impliquées sont assignés à une équipe d'évaluation, organisée selon le principe du guichet unique. Les détails concernant l'équipe d'évaluation (groupes cibles, RH, infrastructure, mesures) sont réglementés dans la déclaration d'intention (voir Outil 4).

Les assignations à l'équipe d'évaluation sont faites par les institutions de base (ORP, AI et Aide sociale) qui, elles-mêmes, mettent du personnel à la disposition de cette équipe. L'Orientation professionnelle n'envoie pas de clients, mais participe, en cas de besoin, au processus d'examen avec son propre assesseur et contre paiement. Les clients sont assignés en fonction de critères déterminés (voir Outil 14).

L'évaluation consiste d'abord en un premier entretien des participants avec l'asseur responsable. Après les examens nécessaires, l'équipe d'évaluation procède à un «Case Management» (gestion personnalisée) dans le cadre duquel les assesseurs des différentes institutions analysent la situation en concertation avec les participants et travaillent, avec eux, à trouver moyens et solutions. Au début de l'évaluation, les clients et l'équipe signent une convention qui régleme, entre autres, le transfert de données (voir Outil 36). Les mesures recommandées par l'équipe d'évaluation ont un caractère obligatoire pour les institutions. Elles sont stipulées dans un rapport final (voir Outil 17). L'important est surtout que les mesures des différentes institutions soient accessibles à tous les clients participant à l'évaluation. Le chemin emprunté par un participant à l'évaluation peut être schématisé comme suit:

Voie suivie par un participant à une évaluation

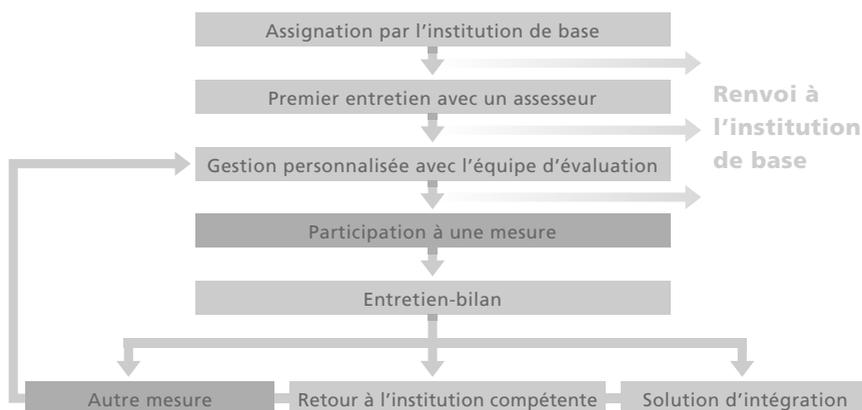


Figure 3:

Représentation schématique du processus de l'évaluation de la Ville de Berne

Pour l'application des mesures, on peut faire appel aux offres existantes des institutions impliquées et de divers prestataires privés, p. ex. dans le domaine du placement. Après la première mesure, un entretien-bilan est prévu pour discuter des démarches qui suivront.

Les mesures d'examen et de qualification convenues entre l'équipe d'évaluation et les clients sont préfinancées par un «Fonds de roulement» jusqu'à ce que l'institution responsable du financement ait été désignée. Celle-ci reversera plus tard au Fonds le montant en question. Pour consulter les détails du financement par le Fonds, se reporter au Règlement du Fonds de Roulement (voir Outil 39 et 40).

c) Modèle de CII du canton de Thurgovie

Dans le canton de Thurgovie, la CII est avant tout synonyme de collaboration entre ORP et AI. L'Aide sociale est également impliquée au processus dans le domaine des programmes d'occupation et une intégration plus intensive au projet est prévue par étapes.

Le modèle de CII du canton de Thurgovie comprend quatre étapes.

Dans un premier temps, c.-à-d. depuis 2000, l'Aide sociale et l'ORP ont eu pour but commun l'intégration de personnes arrivées en fin de droits. L'objectif était de permettre l'accès des bénéficiaires de l'aide sociale à tous les programmes d'occupation des ORP, les communes payant pour cela un prix coûtant.

Dans une seconde étape, à partir de 2001, le canton a procédé à l'analyse des interfaces entre les ORP et l'AI. Les démarches ont consisté à fixer les processus de prestations des ORP et de l'AI et à déterminer les interfaces et autres éléments. Le but était que les deux institutions fassent mutuellement connaissance et que des mesures soient prises pour améliorer leur collaboration.

La troisième étape s'est basée sur les résultats de l'analyse pour mettre en place une plate-forme interinstitutionnelle entre AI et ORP. Le groupe cible de cette plate-forme est constitué de clients inscrits à la fois auprès de l'AI et de l'ORP.

Cette plate-forme prévoit qu'un conseiller de l'ORP (Voir définition du poste Outil 11) et de l'AI (Voir définition du poste Outil 12) prennent en charge l'insertion d'environ 200 cas communs ensemble, dans un seul bureau. Ce procédé permet de concentrer les dossiers sur un lieu disposant de connaissances interdisciplinaires. Le financement est assuré par un budget propre à cette plate-forme. Le financement des mesures est décidé au cas par cas, c'est l'institution la plus impliquée dans le cas du client qui doit payer.

La plate-forme interinstitutionnelle détermine la voie de l'insertion, le client dispose toujours d'un interlocuteur qui reste responsable de son suivi pendant tout le processus.

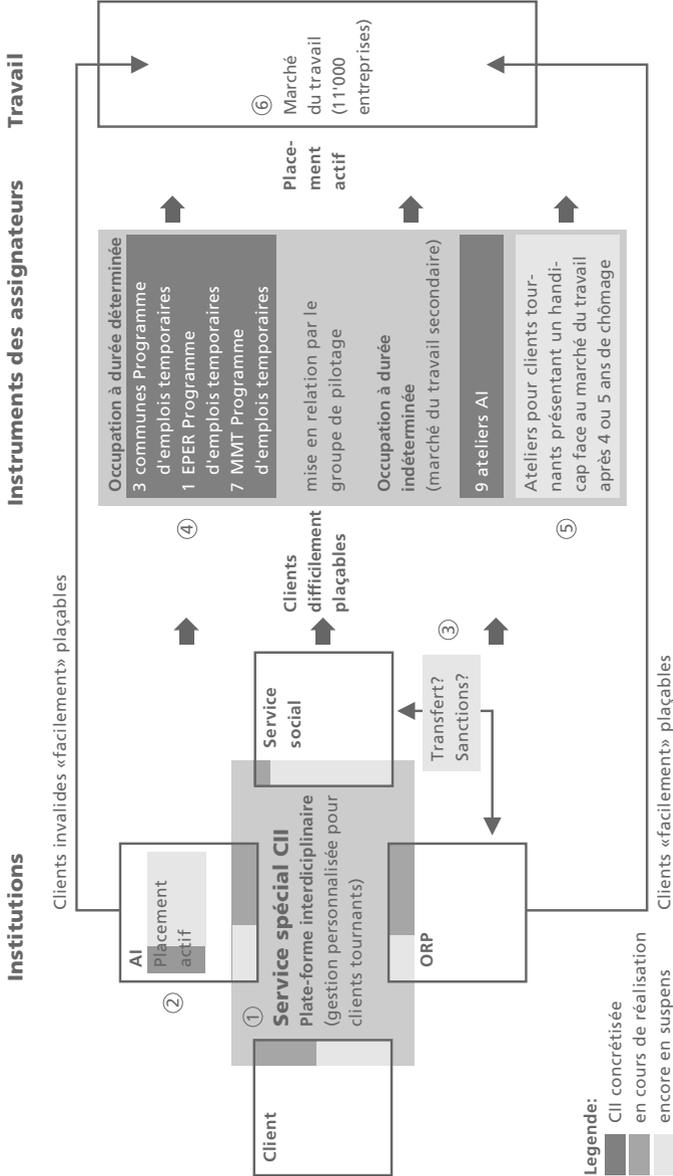
Dans le domaine du placement, les tâches sont toujours réparties: l'AI est responsable du placement des clients limités par des problèmes de santé, l'ORP de celui des clients qui ne présentent pas de tels problèmes (en majeure partie des demandeurs ayant reçu un avis négatif de l'AI). Les institutions cherchent ensemble des solutions, d'autre part l'AI pouvait, à l'origine, transférer des clients à l'ORP pour le placement. Cette méthode n'a pourtant pas fait ses preuves, car l'ORP n'était pratiquement pas en mesure de placer ces personnes.

La quatrième étape de ce modèle prévoit son extension, sous la forme de

l'intégration de l'Aide sociale dans cette plate-forme. Par ailleurs, l'ouverture de programmes d'occupation est prévue pour tous les groupes significatifs, ainsi que l'intégration de mesures de placement actif.

Le schéma suivant montre un récapitulatif du modèle du canton de Thurgovie:

Carte de l'intégration interinstitutionnelle de clients difficilement plaçables, dans le canton de Thurgovie



d) Modèle de CII du canton de Vaud

Dans le canton de Vaud, la CII est en place dans différents domaines:

- RMR, entre l'ORP et l'aide sociale
- collaboration ORP-AI
- mandats de prestations à des tiers pour l'insertion (IPT, Les Oliviers)
- orientation professionnelle et validation: reconnaissance officielle des acquis sans diplôme
- médecin-conseil indépendant.

La particularité de la CII du canton de Vaud est que l'ORP reste finalement toujours l'institution responsable en matière d'insertion. Certes, des mandats de prestations sont passés à des tiers pour certains cas spéciaux, mais la responsabilité finale reste toujours entre les mains de l'ORP. L'aptitude au placement des clients n'est jamais mise en question dans ce contexte. De même, les ORP doivent adopter une vue d'ensemble, car ils sont tenus par le législateur de prendre en compte tous les aspects de la réinsertion. En plus de l'orientation unilatérale axée sur les indicateurs d'efficacité, notamment celui du placement rapide, d'autres facteurs sont pris en compte dans le placement. L'Aide sociale du canton de Vaud est organisée au niveau régional. Les centres d'aide sociale régionaux (13 dans tout le canton) dépendent administrativement du Département cantonal de la santé et de l'Aide sociale et disposent d'un personnel professionnel.

Le RMR (Revenu minimum de réinsertion) est une des mesures de collaboration interinstitutionnelle entre l'ORP et les centres d'aide sociale régionaux. Le RMR a deux objectifs: d'une part la garantie d'un minimum vital matériel, d'autre part la réintégration (les directives du RMR définissent les objectifs et les mesures du programme, voir Outil 1). Sur le plan financier, le soutien fourni est plus généreux que l'aide sociale. On s'oriente du principe du besoin vers le principe de la contreprestation et cette évolution prend forme dans le fait qu'un contrat est passé entre le client et l'institution (voir Outil 18). Les clients y prennent l'engagement de faire des efforts personnels actifs pour leur insertion. Le RMR est financé pour deux tiers par le canton et pour un tiers par les communes. Il est destiné aux personnes en fin de droits, aux anciens travailleurs indépendants, aux nouveaux arrivés sur le marché du travail et aux anciens bénéficiaires d'aide sociale.

La catégorisation primaire des demandeurs se fait selon «la provenance» des personnes. Certains chômeurs en fin de droits et les nouveaux arrivants sur le marché du travail sont pris en charge par les ORP, les anciens bénéficiaires d'aide sociale et certains chômeurs en fin de droits par les centres sociaux. Leur aptitude au placement est ensuite examinée au moyen d'une check-list (voir Outil 20). Les personnes aptes au placement sont ensuite transférées à l'ORP, les personnes difficiles à placer, plutôt candidates en priorité à des mesures d'intégration sociale, sont assignées aux centres sociaux. Les ORP sont généralement compétents pour les mesures d'intégration professionnelle, les centres sociaux pour les mesures d'intégration sociale et le versement du RMR. Certains clients nécessitant à la fois des mesures professionnelles et des mesures sociales sont pris en charge en commun par les deux institutions, dans le cadre d'une «concertation tripartite» (voir Outil 18).

Au moment où nous effectuons cette étude, le système du RMR subit une réforme fondamentale.

La collaboration entre AI et ORP n'en est pour l'instant qu'à ses débuts. Elle met la priorité sur la réglementation de la compétence dans le cas des clients entrant sous la responsabilité des deux institutions. Les tâches attribuées aux deux institutions, ainsi que les interfaces, les limites et les principes de la collaboration sont décrits dans la convention de collaboration (Outil 6). Le transfert des informations y joue un rôle très important. Il est réglementé par un formulaire spécial (Outil 33 et Outil 34). Jusqu'ici, les éléments importants de la collaboration entre ORP et AI sont avant tout les stages de formation du personnel de l'AI sur les centres d'intérêt de l'assurance-chômage et ceux des conseillers en personnel des ORP sur les centres d'intérêt de l'assurance-invalidité. D'autre part, les deux «spécialistes de l'insertion» que sont l'IPT et la Fondation Les Oliviers jouent un rôle important dans la formation professionnelle.

La Fondation IPT (Intégration pour tous) s'est spécialisée dans le placement de demandeurs d'emploi présentant des problèmes de santé. Elle cherche activement des emplois, un conseiller s'occupe de maximum 30 dossiers. Des contacts sont entretenus avec des entreprises et la Fondation assure un suivi des clients après leur placement. L'IPT et les clients signent un contrat réglementant la question de la protection des données personnelles (voir Outil 46). Le processus d'insertion de l'IPT se déroule comme suit:

IPT – processus de réinsertion professionnelle



Figure 4:

Placement actif par l'IPT dans le canton de Vaud

Le schéma montre les différentes étapes et mesures dont dispose la Fondation IPT pour la réinsertion professionnelle de personnes présentant des problèmes de santé.

Les détails de la collaboration entre l'Office de l'emploi et l'IPT (financement, missions, mesures) sont stipulés dans la convention de prestation et le cahier des charges (voir Outil 43 et 44).

Une convention analogue de collaboration existe avec la Fondation Les Oliviers, qui se consacre à des clients souffrant de dépendance. Sur mandat de l'ORP, la Fondation Les Oliviers prend en charge certaines mesures relatives au marché du travail pour ce groupe cible particulier, mais ne s'occupe pas directement de leur placement sur le marché du travail. Au terme d'une mesure, la Fondation fait un rapport sur le résultat à l'ORP.

L'Office pour l'emploi et l'Orientation professionnelle du canton ont convenu ensemble d'un programme qui permet la reconnaissance et la validation des acquis professionnels et des qualifications de chômeurs ne disposant d'aucun diplôme ou d'un diplôme non reconnu. La mise en oeuvre de ce programme

prévoit une étroite collaboration entre l'organisation patronale du canton, les associations professionnelles et les syndicats. Le concept de cette mesure et les conventions s'y rapportant figurent dans les Outils 7, 8 et 9.

Dans le domaine de l'examen de la situation professionnelle, une collaboration étroite existe entre l'Office de l'emploi et l'organisation CORREF. Cette organisation propose des mesures dans le domaine de l'examen professionnel approfondi et du conseil, ainsi que dans le domaine de la formation professionnelle et de la formation continue. Le flux d'informations entre CORREF et ORP est réglementé. Au terme d'une mesure, la CORREF rédige un rapport standardisé (voir Outil 16). L'indemnisation des frais est assumée par l'Office de l'emploi. Les tâches assignées aux deux institutions, les processus, les règlements concernant la collaboration et le financement des mesures figurent dans l'Outil 10.

Les ORP ont la possibilité de faire appel à un médecin-conseil spécial pour déterminer l'aptitude au travail de clients présentant des problèmes de santé. Le concept et le cahier des charges utilisés dans ce contexte figurent dans l'Outil 21 et l'Outil 22.

Les mesures de CII du canton de Vaud poursuivent très clairement l'objectif d'une meilleure intégration professionnelle, en particulier pour les groupes de personnes les plus difficiles à intégrer sur le plan professionnel. L'accent y est mis sur l'examen de la situation et le placement. On y fait appel aux partenaires les plus compétents (notamment privés), qui se voient attribuer des mandats de prestation bien définis. Les mesures sont accessibles à tous, la collaboration avec l'aide sociale (qui est organisée au niveau régional) fonctionne bien. La responsabilité finale reste néanmoins toujours entre les mains de l'ORP et de l'Office de l'emploi.

e) Modèle de CII du canton du Valais

Dans le canton du Valais, la CII s'établit jusqu'ici entre les ORP, l'Orientation professionnelle, les Centres médico-sociaux régionaux (CMS) et la Ligue valaisanne contre les toxicomanies (LVT). Une intégration de l'AI est prévue, mais n'a pas encore été réalisée jusqu'à maintenant. La collaboration entre ces institutions est basée sur un ensemble étendu de mesures, avec concentration sur les domaines Formation, Occupation et Assistance. Toute une série d'autres organisations y participent, parmi lesquelles on compte des programmes

d'emploi temporaire, des ateliers protégés, le Club-Emploi, des centres de cure, la fondation Intégration pour tous, des instituts de formation, des entreprises sociales, des sociétés de patronage et des services de tutelles.

Concrètement, il existe des conventions de collaboration entre les ORP et les centres médicosociaux régionaux (CMS), entre les ORP et l'Orientation professionnelle, et entre les ORP et la LVT. Elles ont toutes pour but d'améliorer l'aptitude au placement des clients des ORP.

L'accord entre ORP et CMS (voir Outil 24) règle les possibilités des ORP de mandater le CMS en matière de conseil psychosocial, de conseil budgétaire, d'expertises et d'accompagnement pour ses clients. Le contrat de collaboration des ORP et de l'Orientation professionnelle régleme les prestations que l'Orientation professionnelle fournit pour les clients ORP, à savoir stages d'informations, cours, conseils individuels, ainsi que leur forme et leur financement. L'inscription des clients ORP à l'Orientation professionnelle se fait sous forme d'un formulaire standardisé, que l'on trouvera sur le CD-ROM (Outil 38). La collaboration entre ORP et LVT est régleme dans une convention (Outil 23) qui définit également certaines prestations des ORP pour des clients de la LVT. Les points principaux concernant les clients sont saisis au début au moyen d'un formulaire (Outil 37). Les LVT évaluent notamment la situation des clients en matière de consommation de psychotropes, élaborent des approches de solutions et apportent leur assistance aux clients par l'information, le conseil, la motivation et, le cas échéant, un accompagnement ambulatoire.

D'autre part, le canton du Valais comme celui de Vaud (RMR, cf. Outil 1 et chapitre 5.1.3d) disposent d'une législation cantonale en faveur des personnes en fin de droits. C'est pour ces chômeurs arrivés en fin de droits et les personnes difficilement intégrables que le CIP (contrat d'insertion professionnelle) est prévu. Il s'adresse à des chômeurs arrivés à la fin de leur délai cadre et à des travailleurs indépendants dont la réinsertion s'avère difficile. Le CIP comprend deux mesures:

- des subventions d'adaptation qui couvrent la différence entre le salaire effectivement versé et le salaire normal que l'on est en droit d'attendre après la période d'adaptation. Les subventions sont peu à peu réduites pendant le temps d'adaptation;

- des contrats d'insertion: ces emplois temporaires s'inscrivent dans le cadre de programmes de réinsertion. Le salaire est le même que dans le cadre de la participation à un programme d'occupation LACI.

Dans de nombreux domaines, le modèle du canton du Valais présente des parallèles avec le modèle du canton de Vaud. Dans les deux cas, il n'y a pas eu création de nouvelles institutions ou de plates-formes, mais la collaboration entre les différentes institutions a été réglementée au moyen de conventions.

f) Projets de CII dans le canton d'Argovie

Les deux projets pilotes de CII du canton d'Argovie abordent, d'une part, l'orientation et le placement des chercheurs d'emploi selon les méthodes de la Gestion personnalisée (HEKS Lernwerk) et d'autre part, l'insertion de personnes difficilement plaçables, celle-ci étant attachée à un service spécialisé (Atelier «Stollenwerkstatt»).

Le projet-pilote «Réseau CII», entré en application le 1^{er} avril 2003, offre aux personnes sans emploi des conseils selon les méthodes du Case Management (gestion personnalisée). Il s'agit d'un projet pionnier, puisque c'est la première fois qu'une enquête est menée en Suisse pour savoir si et dans quelle mesure la méthode de la gestion personnalisée peut augmenter l'efficacité de la collaboration institutionnelle.

Le réseau de gestion personnalisée aménagé dans ce but intègre les ORP, l'Aide sociale, l'AI, l'Orientation professionnelle et l'HEKS Lernwerk. L'engagement signé en commun (Outil 61) stipule les principes régissant la collaboration entre les institutions. La gestion personnalisée permettra d'apporter conseil et assistance à 20 ou 30 personnes.

Les participants sont des clients des institutions impliquées dans l'expérience, dont le cas présente au moins une interface entre ces institutions. La plupart de ces participants sont des personnes présentant des problématiques plurielles et le but est leur insertion rapide et durable dans le marché primaire du travail.

Le point central de la gestion personnalisée est que le client n'a qu'un seul interlocuteur professionnel en toutes circonstances. Concrètement, une équipe de gestion personnalisée se forme autour de chaque cas pris en considération

au sein du projet Réseau CII. Cette équipe est composée de collaborateurs des institutions impliquées, toutes les institutions n'intervenant d'ailleurs pas obligatoirement dans un cas. L'équipe de gestion personnalisée reste inchangée pendant toute la durée de traitement d'un cas, jusqu'à ce qu'il soit clos. Un des membres de l'équipe, généralement celui qui a présenté le cas, prend en charge la gestion personnalisée et devient l'interlocuteur unique du client. Le client atteste de sa participation en signant un formulaire de confirmation de participation qui règle également la question du transfert de données (Outil 64).

La personne est ensuite inscrite au projet à l'aide d'une fiche de base (Outil 63). Cette fiche contient les données les plus importantes concernant la personne et ses contacts précédents avec les institutions. Ce document est envoyé à tous les collaborateurs avant la première réunion de l'équipe de gestion personnalisée servant à la préparation du cas.

Au cours de sa première réunion de gestion personnalisée, l'équipe établit un planning de mesures sur la base d'un bilan individuel approfondi. Ce planning s'aligne sur les besoins de la personne et non sur les catégories causales des institutions. L'institution spécialisée dans ce domaine fournit les contributions nécessaires à la réalisation des objectifs définis. Les résultats de cette première réunion sont consignés dans un procès-verbal standardisé (Outil 62). D'autres réunions de l'équipe seront organisées en cas de besoin.

Le Case Manager élabore donc un tableau synoptique en concertation avec le client, ainsi que le libellé des objectifs et le plan de mesures. Il demande aux autres institutions et au réseau privé leur contribution pour trouver la solution adéquate à ce cas précis. Pour le cas suivant, la composition de l'équipe sera différente et c'est un collaborateur d'une autre institution qui assumera la gestion du cas selon les méthodes de la gestion personnalisée. Le projet-pilote permet de tester les processus au niveau des interfaces, de les documenter, puis d'en faire l'analyse. Le financement des mesures n'a pas encore été réglementé. La responsabilité du financement est définie au cas par cas, selon les mesures entreprises.

g) Projet CII du canton de Soleure

Le concept du canton de Soleure prévoit de mettre en place 3 services de gestion personnalisée au niveau régional. Ces services auront pour mission

d'encadrer des chômeurs dont la réinsertion dans le marché du travail est estimée devoir durer plus de 2 ans et des personnes aptes au travail, mais présentant des problématiques plurielles, ainsi que des bénéficiaires d'aide sociale aptes au travail. Le but est de proposer à ce groupe cible un encadrement intégral, orienté vers le long terme et ce, sans tenir compte des assurances sociales dont les personnes concernées touchent les prestations. Les services de gestion personnalisée doivent également faire du placement actif, c'est pourquoi des contacts étroits sont entretenus avec des employeurs.

Les conseillers des services de gestion personnalisée sont les principaux interlocuteurs des clients et disposent de larges compétences décisionnelles. Les clients ont toujours le même interlocuteur.

Selon le concept, les processus devraient se dérouler de la manière suivante: sur la base de la demande d'accès à des droits à l'assurance sociale d'un citoyen auprès du guichet central, de l'assurance-chômage, de l'AI ou de l'Aide sociale, celui sera suivi successivement par un ORP, l'office AI ou la commune de son domicile. Le cas échéant, la personne de ce service responsable de l'encadrement va constater, après un ou plusieurs entretiens avec la personne concernée, que celle-ci doit être affectée au groupe cible du service de la Gestion personnalisée. Dans ce cas, le responsable organise un entretien avec le conseiller compétent du service de la Gestion personnalisée. D'autres collaborateurs éventuels appartenant à d'autres institutions en contact avec cette personne seront également appelés à participer à cet entretien. Sur la base de cette discussion, on décidera si la personne concernée sera ou non désormais suivie par le service de la Gestion personnalisée.

Si tel est le cas, le Case Manager prendra alors toutes les mesures nécessaires pour la réinsertion de la personne sur le marché du travail. Dans ce but, on fera appel à d'autres offices pour parvenir à une solution des problèmes de la personne. Le Case Manager coordonne ce processus.

h) Conclusion

Comme le montre cette brève description des différents modèles, les projets présentent de grandes différences d'un canton à l'autre. La gamme est large et va de la gestion des interfaces aux appels d'offres pour tout un panel de mesures d'examen et d'insertion.

Chacun des modèles présentés a ses avantages, les besoins prioritaires diffèrent selon la situation. L'objectif de ce manuel est de présenter des modèles et des outils permettant à chaque collectivité et à chaque institution intéressée d'améliorer son travail interinstitutionnel. Dans ce contexte, il est nécessaire de tenir compte de la diversité et de la structure fédérale existant en Suisse. Les exigences d'un petit canton citadin sont certainement différentes dans la pratique de celles d'un grand canton à caractère plutôt rural. D'autre part, le niveau d'organisation de certaines institutions est parfois très différent, par exemple celui de l'Aide sociale dans les différents cantons. C'est la raison pour laquelle nous avons renoncé dans cette étude à proposer un modèle de CII à caractère général, qui devrait être repris par tous les cantons et toutes les communes.

La CII doit, par ailleurs, être perçue comme un processus. Comme le montrent les exemples de Bâle-Ville et de Thurgovie, l'importance des mesures à prendre pour la définition des interfaces, pour une meilleure connaissance mutuelle des institutions et pour l'amélioration des processus est d'une importance encore trop insoupçonnée. La CII est donc étroitement liée à une mutation culturelle et à un changement de mentalité au sein des institutions impliquées.

Elle ne doit toutefois pas en rester là. Ces processus sont là pour améliorer la collaboration des institutions aussi bien sur le plan organisationnel qu'institutionnel.

Comme les derniers chapitres l'ont montré, le système d'assurance sociale suisse fonctionne bien pour une grande partie des clients. Les intersections entre les institutions sont relativement réduites (BSB 2003, p. 102). Le groupe cible susceptible de profiter d'une CII est néanmoins de taille inégale dans les institutions impliquées. En général, il s'agit de personnes qui, pour diverses raisons - la plupart du temps même pour plusieurs raisons simultanées - sont difficiles à placer sur le marché du travail. Les analyses des différents systèmes présentées au chapitre 2.1 ont montré qu'aussi bien les ORP que l'AI et l'Aide sociale se heurtent vite à leurs limites dans leur travail avec ces clients.

En dehors de l'amélioration concrète de la collaboration entre les institutions, la CII peut être un moyen de créer de nouvelles offres de prestations et de nouveaux services accessibles à tous les clients nécessitant une aide pour leur intégration professionnelle, indépendamment du système dont ils arrivent ou

même s'ils n'appartiennent à aucun de ces systèmes.

L'objectif de la collaboration interinstitutionnelle doit être axé sur les deux domaines concernant concrètement la situation des personnes difficiles à placer:

- un examen approfondi de la situation dans un environnement interinstitutionnel, avec la participation d'experts de tous les domaines;
- une coordination des mesures d'insertion ou, encore mieux, une offre commune de mesures d'insertion - placement actif compris - pour le groupe cible précis, à un endroit unique.

Pour les raisons évoquées ci-dessus, les modèles de Berne-Ville, du canton de Saint-Gall et de parties des cantons de Vaud et d'Argovie nous semblent particulièrement adaptées pour atteindre les objectifs.

Ces modèles prêtent une attention toute particulière à une offre coordonnée et commune de prestations pour tous les clients. L'expertise existante dans les différentes institutions et au niveau des prestataires externes y est résolument mise à profit, soit par des structures nouvellement mises en place, soit par la méthode de la gestion personnalisée. Le financement a été réglementé par un fonds ou par des mandats de prestations avec indemnisation adéquate. L'examen approfondi qui réunit tous les acteurs autour d'une table permet de trouver les mesures les plus adéquates pour mener à bien les objectifs des clients. Il est important que les mesures arrêtées par l'équipe chargée de l'examen soient obligatoires pour ceux qui sont chargés de leur mise en oeuvre.

Importante est également, dans une deuxième étape, la concentration de l'offre de mesures de formation ou d'insertion professionnelle sur un lieu. L'importance d'un placement actif pour ce groupe cible a déjà été évoquée ailleurs (voir chapitre 4.7). Ce placement peut être réalisé par le biais de mandats de prestations passés auprès d'institutions spécialisées dans ce domaine, comme la Fondation IPT dans le canton de Vaud, ou par la formation de services spéciaux d'insertion auprès de l'AI ou des ORP, compétents pour tous les clients interinstitutionnels, ces services devant disposer de suffisamment de moyens financiers et de personnel.

Le fait que ces centres interinstitutionnels d'examen et d'insertion professionnelle fassent partie de l'Administration, comme dans la Ville de Berne, ou qu'ils soient détachés en bloc, comme le prévoit le canton de Saint-Gall, ou qu'ils s'inscrivent dans le cadre d'une gestion personnalisée au sein de structures en place, comme dans les cantons d'Argovie et de Soleure, ou encore que des mandats de prestations soient passés auprès de tiers pour certains domaines thématiques, comme dans le canton de Vaud, est un élément secondaire dans ce contexte et relève surtout d'une décision politique.

5.2 Avant-projet pour un processus de CII

On entend par avant-projet toutes les activités ciblées permettant de mettre sur les rails un projet de CII cantonal.

Les projets sont mis en place pour des missions différenciables, limitées dans le temps et, dans notre cas, interinstitutionnelles. Ces projets ont un but clairement défini, ils doivent permettre des innovations et présentent un certain niveau de complexité et de risques. Les projets nécessitent une structure sans ambiguïté et des mandats bien définis (cf. chapitre 5.3).

L'avant-projet répondra aux questions suivantes:

- qui prend l'initiative?
- analyse des problèmes
- quel est l'objectif d'un projet CII?
- structure organisationnelle et groupe de pilotage
- formuler l'adaptation du projet

5.2.1 Qui prend l'initiative ?

Les points de départ des projets sont des initiatives de projets. Ces initiatives de projet voient le jour lorsque quelqu'un n'est pas satisfait d'un certain état de fait dans l'organisation ou lorsque des clients, des donneurs d'ordre, des organisations souhaitent des changements.

Des études ou des expertises réalisées par des organes externes peuvent

déclencher des projets. Les idées de projets peuvent aussi naître de l'inspiration tirée des bonnes pratiques des autres. Le présent manuel est destiné à y inciter.

A priori, chaque collaborateur d'une organisation peut développer des idées ou des initiatives de projet. Toutefois, la voie qui mène à une commande de projet est encore bien longue.

Il faudra convaincre les décideurs de **plusieurs** organisations que la CII (ou certains aspects de la CII) est si importante et si complexe à traiter qu'elle nécessite l'aménagement d'un projet.

On trouve désormais des responsables de CII dans tous les cantons. Ce sont les interlocuteurs des personnes qui veulent démarrer la CII. Avec elles (et sous leur régie), on pourra trouver d'autres partenaires intéressés dans des organisations significatives.

Les questions présentées ci-dessous devraient être élucidées au cours de discussions. On pourra alors décider rapidement si un projet de CII doit être mené ou non.

5.2.2 Analyse des problèmes

On commencera par l'analyse des problèmes, compte tenu de la région ou du public ciblé – ou des deux. Voici quelques exemples de questions:

- quels sont ceux de nos groupes de clients qui se recoupent?
- quel est le nombre de clients qui se rendent auprès de plusieurs institutions?
- quels sont les clients qui ne sont pas dans les «bonnes» institutions?
- quels sont les instruments susceptibles d'aider les clients dans leur insertion?
- où résident les problèmes dans la collaboration des institutions?
- que manque-t-il dans notre organisation, dans notre canton?
- etc.

L'analyse commune des problèmes vous aide à confronter des points de vue

différents et à sonder les possibilités de coopération. Le chapitre 4.2.1 a déjà évoqué l'importance de l'analyse des problèmes (voir p. ex. Thurgovie).

A la fin de l'analyse des problèmes (qu'il sera bon de consigner par écrit), on devra répondre aux questions suivantes:

- les problèmes sont-ils suffisamment importants pour justifier le démarrage d'un projet de CII?
- quel avantage concret chacune des organisations (éventuellement) participantes attend-elle d'un projet de CII?
- dans quel sens l'intégration doit-elle aller:
 - vers des instances de coordination interinstitutionnelles,
 - vers des services interinstitutionnels centralisés pour les clients,
 - vers des services d'examen et des programmes de réinsertion interinstitutionnels (voir chapitre 5.1),
 - ou bien doit-elle prendre une toute autre direction?

5.2.3 Les objectifs d'un projet de CII

Après l'analyse, vient la décision de démarrer un **projet de CII**. L'orientation (cf. chapitre 5.2.2) et les objectifs vont donc être fixés.

Sur le plan de la forme, l'objectif du projet est de formuler:

- les processus (des administrations ou ceux intégrant les clients)
- les interfaces
- les textes (résolutions, contrats, dossiers, etc.)

Les processus devraient alors être décrits de manière à pouvoir être utilisés dans l'esprit du management de la qualité.

Sur le plan du contenu, l'objectif du projet est de formuler:

- les étapes menant à l'insertion des clients dans le processus du travail.

5.2.4 Structure organisationnelle et groupe de pilotage

Dans les projets interinstitutionnels – comme ils se présentent nécessairement dans un contexte de CII - la structure organisationnelle du projet devra être minutieusement décrite pour éviter tout problème entre les institutions, mais aussi au sein de ces institutions elles-mêmes.

Il est également utile d'instaurer un groupe de pilotage pour permettre au niveau supérieur (ou au moins au niveau moyen) de prendre des décisions sur le travail de projet en cours à la «croisée des chemins». On devrait alors décider (en fonction de la taille des institutions impliquées) si les donneurs d'ordre des projets doivent intervenir ou non dans le groupe de pilotage.

Ceci nous donne deux modèles possibles de structure organisationnelle.

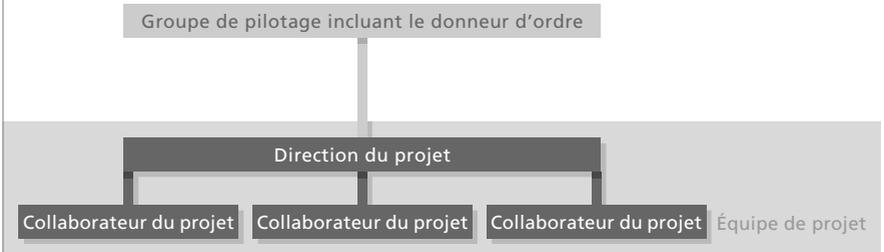


Figure 5:
1ère variante de structure organisationnelle

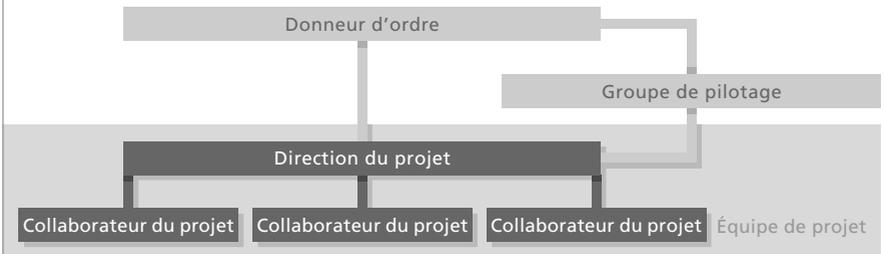


Figure 6:
2e variante de structure organisationnelle

Le directeur de projet doit être libéré de ses fonctions pour cette mission (au moins à temps partiel). Cette suspension peut également être documentée sous forme écrite en interne et vers l'extérieur par un mandat de direction de projet (cf. chapitre 5.3).

Il en sera de même pour les collaborateurs du projet qui seront «délégués» par leurs institutions.

Ce groupe forme l'équipe de projet (cf. chapitre 5.3.5).

La durée de participation des différents collaborateurs du projet ne sera pas forcément la même. Elle peut varier selon les tâches à assumer dans l'équipe de projet.

5.2.5 Mandat de projet

Les éléments de base du mandat de projet sont présentés au chapitre 5.3.3. En rapport avec une CII, les éléments spécifiques énumérés ci-dessous devront être décrits séparément.

- Prise en charge des coûts
Plusieurs institutions étant impliquées, il est nécessaire de traiter le sujet de la prise en charge des coûts pour le travail de projet.
- Rapports obligatoires
Les dates de remise des rapports devront être clairement stipulées dans le mandat du projet.
- Résultats du projet
Ces résultats peuvent être interprétés au sens strict ou au sens large, par exemple
 - décrire un processus,
 - tester ce processus (dans l'administration ou avec des clients),
 - évaluer ce procès et le modifier, puis le décrire de nouveau,
 - décrire ce processus pour l'élargir ou pour son fonctionnement normal,
 - décrire le processus d'une manière permettant de préparer les résolutions des maîtres de processus, des ordonnances, des lois.

5.3 Outils pour la gestion de projet

5.3.1 Gestion du projet

Le terme de gestion de projet peut être défini comme un terme générique pour toutes les activités développant la prise de conscience et la volonté de s'imposer, en corrélation avec l'exécution de projets. Il ne s'agit pas ici d'activités concernant le problème posé lui-même, et surtout, il ne s'agit pas de contributions techniques apportées à la solution du problème, mais bien de la gestion du processus de solution des problèmes, comme par exemple

- cerner le problème et le cas de figure,
- se mettre d'accord sur les objectifs et sur la logique de la procédure ou de la démarche,
- utiliser, ordonnancer de manière ciblée et coordonner des ressources humaines, financières et matérielles ;
- assurer la gestion du groupe de projet vers l'intérieur et l'imbrication de ses activités vers l'extérieur ;
- surveiller et piloter le déroulement du projet en matière de contenu, de calendrier et de coûts.

a) Quand la gestion de projet est-elle utile?

- L'analyse des problèmes et des tâches montre qu'il est judicieux d'opter pour une forme alternative d'organisation (p. ex. transversale à travers la hiérarchie, interdisciplinaire, horizontale) – dans le cas de la CII: interinstitutionnelle.
- La mission n'est pas conçue pour s'intégrer au rythme quotidien.
- Il s'agit d'une mission interdisciplinaire.
- La finalité du projet est très précisément délimitable.
- La durée est délimitable (début et fin).
- Le rapport coûts/avantages est correct.
- La mission est innovatrice.
- Les exigences en matière de savoir-faire sont très élevées.

b) Aspects importants de la gestion du projet

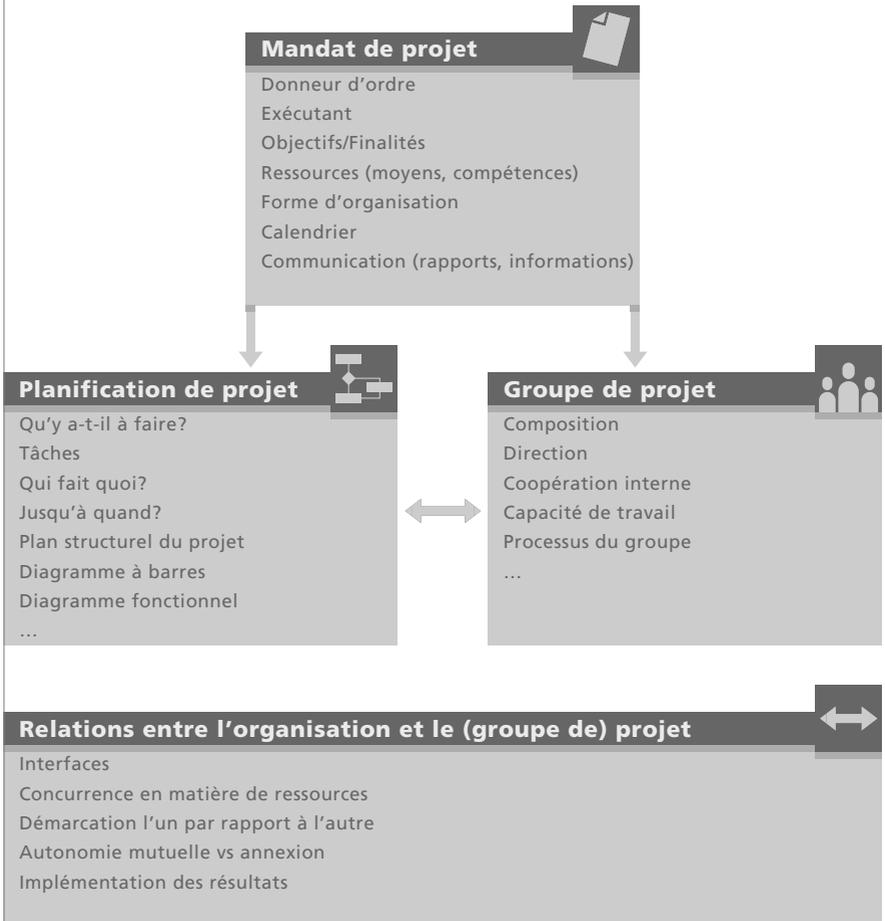


Figure 7:

Aspects importants de la gestion du projet

c) Mise en oeuvre d'une gestion de projet: check-list**Outil 65:**

Check-list d'introduction à une gestion de projet

1. Organisation de la gestion du projet

- Nomination du ou des chefs de projet
- Définition des objectifs et des missions du projet
- Composition de l'équipe de projet
- Définition du mandat du projet

2. Planification du déroulement du projet

- Jalons
- Organigramme fonctionnel de l'ensemble des tâches
- Coordination calendaire des principales étapes opératoires
- Réseaux

3. Réunion de lancement**4. Forme des rapports avec la finalité du projet**

- exploitation des ressources du point de vue temps et coûts
- rapports de subordination
- fixation par contrat
- compétences de la direction du projet vers l'extérieur (pouvoir décisionnel)
- communication et information dans les deux sens

5. Forme de l'achèvement du projet

5.3.2 Délimitation du projet

On devra non seulement vérifier si la mission considérée se prête vraiment à être traitée sous forme de projet, mais il est également nécessaire de cerner avec la plus grande précision possible en quoi consistera l'objet dudit projet.

Délimitation au niveau pratique

- Quel est le problème, l'évènement?
- Quelle est la mission du projet?
- Quel est le but à atteindre?
- Comment peut-on décrire le résultat? À qui profitera-t-il?
- Quels sont les éléments à exclure du projet ou à ne pas remettre en question?

Autres niveaux de délimitation

- Niveau ressources: humaines, financières, matérielles
- Niveau temps: début et fin
- Niveau social: Qui doit être intégré et comment?

Qui mandate qui, avec la collaboration de qui (Donneur d'ordre, exécutant, équipe de projet, concernés)?

Lorsque ces questions ont trouvé leurs réponses au cours d'une première étape, il est important de consigner quelques points de repère sous forme d'un mandat de projet écrit.

5.3.3 Mandat de projet

Niveau pratique

Description du projet: Titre / sous-titre du projet?

Situation de départ: Quelles sont les données du problème?
Quels sont les impératifs, les conditions générales déjà en place?

Finalité: Quel a été l'évènement qui a déclenché le projet?

Quel est le but du projet?
Quels sont les éléments qui permettront de déterminer la réussite du projet?

Tâches principales: Qu'est-ce que le projet doit réaliser?
Quelles sont les activités les plus importantes?
(Quels sont les points qui ne seront pas traités par le projet?)

Ressources: Moyens matériels nécessaires: en Francs
Personnel nécessaire: interne/externe (en jour/homme)

Niveau temps:

Événement initial: première activité dans le projet
Date initiale: date
Événement final: dernière activité dans le projet
Date finale: date

Niveau RH:

Donneur d'ordre: Qui passe commande?
Vis-à-vis de qui le projet est-il responsable
(personne, instance, fonction)?

Exécutant: Qui a été chargé de la direction du projet
(une personne)?
Représentant?

Équipe de projet: Qui sont les membres de l'équipe du projet?

Autres questions utiles:

Quand le projet du donneur d'ordre sera-t-il une réussite?
Quels sont ses critères de succès?
Que doit-il se passer au minimum?
Que ne doit-il en aucun cas arriver?
Quelles sont les attentes des différents membres de l'équipe de projet?

Le CD-ROM contient un formulaire-type pour un mandat de projet (Outil 66).
Vous trouverez en page suivante une check-list pour un mandat de projet (Outil 67).

**Outil 67:**

Check-list du mandat du projet

1. Description du projet

Mots clés: identification du projet: description succincte « parlante », prise en compte de l'aspect marketing

2. Situation de départ

Récapitulation de l'initiative du projet, analyse des problèmes, catalogue des points faibles ; décision sur la suite à donner à l'idée de projet

3. Objectif opérationnel

Type de projet; résultat concret du projet; interface avec les activités quotidiennes; avantage recherché

4. Délimitation

Thèmes qui pourraient être vus dans le contexte du projet, mais qui ne sont pas inclus dans cette proposition

5. Programme opérationnel

Étapes, sous-projets, dominantes, blocs de travail

6. Délais clés

Délais liés au programme opérationnel et à respecter obligatoirement (jalons)

7. Budget

Coûts en personnel et en matériel, investissements en corrélation avec le développement du projet

8. Structure opérationnelle

Répartition des rôles dans un projet: qui est responsable de quoi et ce, dans la fonction du pilotage et de l'exécution

9. Information et documentation

Qui fait des rapports et de quoi, quand, à qui et sous quelle forme? Périodicité du reporting et dates fixes des rapports ; que document les rapports?

10. Conditions organisationnelles générales

Indications destinées au support administratif et logistique du projet: secrétariat, locaux, assistance informatique

5.3.4 Chef de projet

Le chef de projet est responsable de la bonne réalisation des objectifs du projet avec les moyens donnés et dans les temps impartis. Cette responsabilité n'est ni plus ni moins que celle de la réussite ou de l'échec du projet.

La mission du chef de projet est la **planification, le pilotage et le contrôle** du projet pour ce qui est des paramètres fondamentaux. L'activité principale de planification est l'élaboration d'un contrat de projet (sur la base du mandat de projet) pour stipuler ces paramètres. Le chef de projet a également pour mission d'effectuer les estimations de l'ampleur, des délais et des coûts de toutes les activités du projet, de conseiller l'équipe opérationnelle responsable de la ligne du projet avant la prise de décisions en élaborant des bases décisionnelles. L'une des tâches importantes également qui reviennent au chef de projet est d'assurer un bon climat de travail au sein et à l'extérieur du projet.

Il est bon d'intégrer le chef de projet tout au début dans la planification du projet. D'autre part, le chef de projet doit pouvoir jouer un rôle codécisionnel dans la sélection de l'équipe de projet, car la bonne communication entre les membres de l'équipe est d'une importance décisive pour le bon déroulement du projet.

Le chef de projet est le responsable direct vis-à-vis du donneur d'ordre, à qui il rend compte de l'avancement du projet à intervalles réguliers. Il doit également lui faire un rapport sur les difficultés et obstacles imprévus et proposer des solutions.

Le CD-ROM contient un formulaire-type permettant de stipuler les tâches et les compétences d'un chef de projet (Outil 68).

5.3.5 Équipe de projet

Dès que plusieurs personnes travaillent ensemble à des projets, l'aptitude du groupe à la coopération prend une importance décisive pour la réussite du projet. Cette coopération du groupe doit avoir lieu d'une part au **niveau matériel**, mais aussi au **niveau relationnel**.

Points à éclaircir au niveau matériel

- concordance avec l'objectif du projet
- concordance avec le processus global et les différentes phases du projet
- déterminer clairement qui doit payer tel ou tel montant
- astreinte et contrôle de délais
- rencontre régulières de coordination
- informations régulières
- consignation écrite de conventions (procès-verbaux).

Points à éclaircir au niveau relationnel

- s'assurer que les personnes s'identifient aux objectifs
- veiller à un climat de travail productif
- maîtriser les conflits latents
- savoir apprécier le travail des membres de l'équipe
- boucle de rétroaction régulière (feed-back) dans le groupe «Quel est notre comportement relationnel au sein du groupe?»

5.3.6 Début du projet / Lancement

Un chef de projet persuadé que ses collaborateurs ont tous le même niveau d'informations se trompe cruellement. Ne pas s'en assurer tout au long du projet est une faute grave, mais ne pas le faire au moment de la création du projet est un «péché mortel»!

Le lancement d'un projet se fait par la première réunion de projet, le chef de projet doit y discuter avec le groupe des points suivants:

- d'où est née l'idée de ce projet?
- quel est l'objectif du projet?
- comment s'est effectuée la sélection des collaborateurs du projet?

- qu'attend-on des différentes personnes?
Qu'attend-on de la direction du projet?
- comment voulons-nous collaborer?
- organigramme approximatif (phases du projet)
- calendrier structurel approximatif
(qui va faire quoi, avec qui et jusqu'à quand?)

Le lancement d'un projet est l'une des phases les plus importantes dans le cycle global du projet. Il s'agit «d'embarquer» tous les participants dans le même bateau depuis le tout début. Selon la taille et l'ampleur du projet, on devra y accorder plus ou moins de temps. Même si une petite tâche du projet est confiée à une seule personne, il est important de procéder à un démarrage officiel pour informer du projet tous ceux qui sont dès maintenant concernés sous une forme quelconque ou qui le seront plus tard. Car seuls ceux qui sont informés, ceux qui sont encouragés à collaborer sauront plus tard s'identifier aux résultats.

5.3.7 Plan de déroulement du projet

Chaque projet doit avoir un organigramme qui comprend les éléments suivants:

A: Quelles sont les tâches à accomplir?

B: Quand vont-elles être accomplies?

C: Quelles seront les ressources nécessaires (personnel, matériel, finances)?

La base du plan de déroulement est une articulation du projet et la définition de jalons.

Les paragraphes suivants définiront avec précision:

- la répartition des tâches au moyen d'un plan structurel du projet
- le graphique de Gantt
- les jalons

a) Répartition des tâches au moyen du plan structurel de projet

Une des parties difficiles de la planification est de découper l'ensemble de la mission en tâches partielles pertinentes («how to split the elephant?»).

Le but de la répartition des tâches est de décomposer toute la mission («le projet») jusqu'à l'obtention de blocs de travail planifiables et maîtrisables.

Cette démarche est fondamentale pour réaliser l'organisation du projet et pour le planning du déroulement du projet, de ses dates, des ressources et des coûts.

Le plan structurel du projet est un outil qui sert à la répartition des tâches:

Un plan structurel s'élabore en découpant pas à pas un projet: ce découpage peut se faire

- par phases chronologiques (planification, préparation de la mise en oeuvre, décision, etc.)
- par fonctions (achats, production, développement, etc.)
- par objets (matériel informatique, électronique, composants, logiciels, etc.)
- par d'autres critères (sites d'implantation, moyens de transport, moyens financiers, etc.)

Pour parvenir à une répartition détaillée des tâches, il sera nécessaire d'utiliser les critères de division les uns après les autres. Le premier découpage génère un développement horizontal du plan structurel du projet. D'autres étapes de découpage conduiront à une structuration verticale.

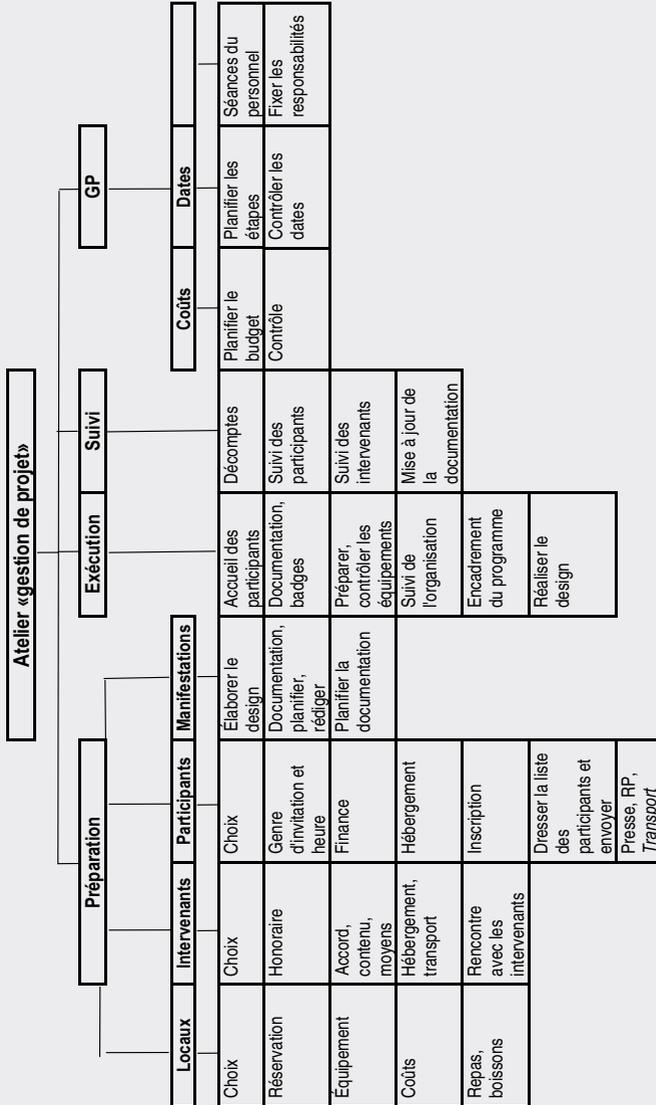
Les critères aident à élaborer cette structuration. Ils doivent être utilisés de manière pragmatique (selon l'utilité), l'objectif étant de répertorier toutes les tâches. Les différents niveaux peuvent et devraient utiliser des critères différents.

Le résultat est généralement un organigramme à structure hiérarchique. Il donne un aperçu synthétique des différentes tâches et de leurs liaisons.



Outil 69:

Exemple de plan de structure de projet illustré par un projet Organisation d'un atelier de gestion de projet



b) Graphique de Gantt

Les projets au niveau de maillage relativement peu élevé sont souvent découpés au moyen d'un graphique de Gantt. Il est souvent utilisé comme instrument de planning chronologique, en raison de sa simplicité. Les différentes activités sont reportées via un axe chronologique, la durée étant inscrite dans cet axe sous forme de barre.

Il existe un grand nombre de représentations différentes: il est possible, par exemple, de signaler l'état d'avancement au niveau de la barre, d'inscrire également les jalons importants et, dans une moindre mesure, de représenter les liaisons entre les différentes activités.

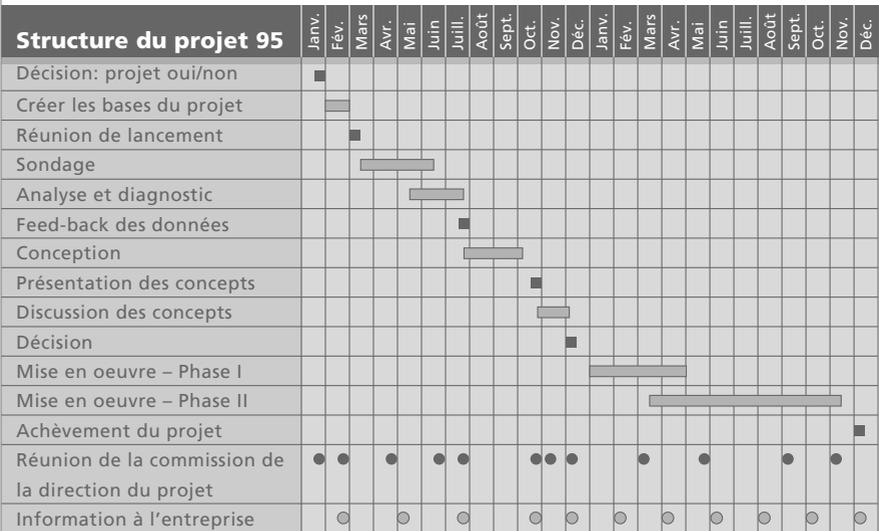


Figure 8:
Planification par diagramme de Gantt

c) Jalons

Les jalons sont des moments particulièrement importants dans le projet (parce qu'une phase importante du projet s'est achevée, parce que des décisions sont prises, parce qu'un bilan de compétences doit avoir lieu, etc.). Il est important de prévoir des jalons là

- où des tâches isolées doivent être coordonnées ou peuvent être regroupées,
- où une réorientation du projet est possible,
- où une décision est nécessaire (du donneur d'ordre, de la direction de l'entreprise).

Jalon de Projet:

Jalon	Date	Responsables	Activité ciblée par le jalon / Résultat
(Bloc de travail qui doit être exécuté pour parvenir au jalon)		(du respect des jalons)	(p. ex. bilan de compétences, rapport à..., décision concernant...)

5.3.8 Contrôle de gestion parallèle

Un projet doit être surveillé et contrôlé à intervalles réguliers.

Ce contrôle concerne le niveau matériel du projet:

- avancement du travail
- délais
- ressources et budget

Ce contrôle concerne les niveaux relationnels du projet:

- tables rondes de réflexion / boucles de rétroaction (feed-back)
- analyse de l'environnement du projet

5.3.9 Analyse de l'environnement du projet

En tant que système social, chaque projet est plus ou moins en relation avec d'autres systèmes sociaux (personnes, groupes, parties d'organisations). Ces relations peuvent être étroites ou superficielles, positives (encourageantes) ou négatives (paralysantes), importantes ou moins importantes.

Si elle est menée soigneusement, la gestion de projet analyse l'importance de

ces relations pour le déroulement du projet et sa réussite.

L'analyse environnementale du projet a pour but d'identifier les relations du projet avec ses divers environnements significatifs. Des diagrammes sont établis pour représenter ces relations et les évaluer.

Ils permettent d'identifier certaines relations spécifiques comme étant critiques ou décisives et d'engager des mesures adéquates.

En règle générale, l'analyse environnementale sert à instaurer l'orientation nécessaire vers l'extérieur dès le début du projet.

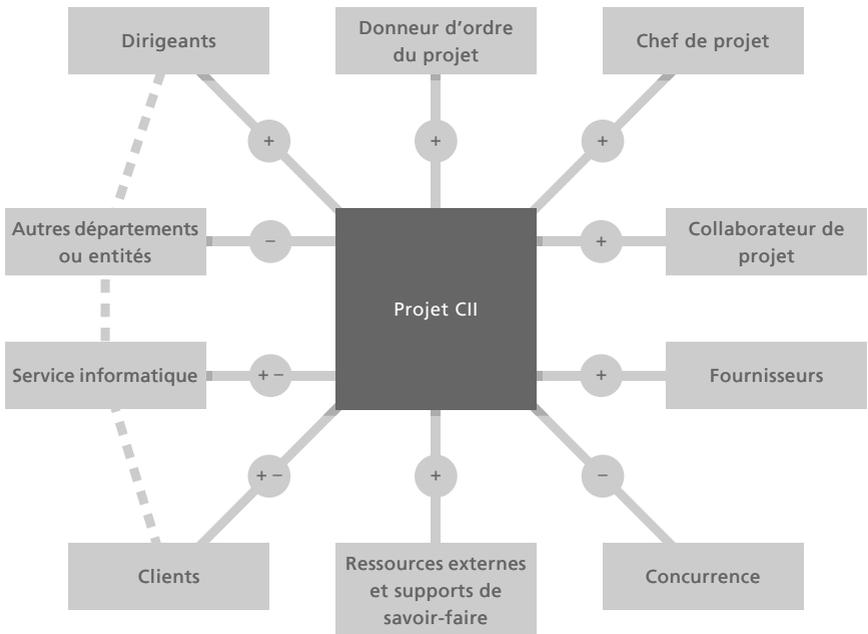


Figure 9:

Représentation graphique de l'analyse de l'environnement du projet

a) Méthodologie pour établir une analyse de l'environnement d'un projet

La check-list figurant dans l'Outil 70 montre les principaux points nécessaires pour établir une analyse d'environnement de projet.

Fonctions de l'analyse de l'environnement du projet

Les principales fonctions de l'analyse de l'environnement du projet se caractérisent par le fait:

- qu'elle complète l'orientation vers l'intérieur et vers la mission de nombreux projets par la vue extérieure et l'orientation marketing, dans une phase précoce du projet;
- que, par sa vision d'ensemble, elle crée une prise de conscience du maillage social du projet, ce qui est d'une importance décisive notamment dans les projets internes;
- que la pertinence de l'organisation du projet (répartition des rôles, mode et intensité de la communication, responsabilité, etc.) n'est rendue visible que par sa fonctionnalité en matière de relations extérieures;
- qu'une stratégie marketing spécifique au projet peut être développée avec des mesures concrètes et différenciées.



Outil 70:

Check-list pour l'analyse de l'environnement d'un projet

1. Liste de tous les environnements significatifs (c.-à-d. départements importants, personnes, institutions, concurrents pour le projet concerné).
2. Différenciation des environnements selon:
 - leur importance pour le projet (taille du cercle dans le diagramme)
 - leur proximité au projet (proximité ou distance dans le diagramme)
3. Description de la relation entre les environnements et le projet dans l'optique de chacun des environnements
 - Formuler les attentes et les appréhensions principales, éventuellement les représenter graphiquement et les concrétiser quant à leur contenu:
 - + = attente positive
 - = appréhension
 - + - = ambivalentes
 - ~ = relation critique / conflictuelle dans l'optique de l'environnement concerné
 - faire la liste des critères de réussite ou d'échec

b) Questions pour l'analyse de l'environnement

1. Qui contribue à la réussite du projet?
De qui dépend cette réussite (dans l'ordre)?
2. Quand le projet est-il un succès / un échec du point de...?
3. Quels avantages / quels inconvénients présente le projet du point de vue de...?
4. Quelle contribution doit fournir... pour permettre une réussite du projet?
De quoi a-t-il ou elle besoin pour cela?
Quel avantage en tirera-t-il ou elle?
> Quelles en seront les conséquences pour la méthodologie/le conseil/le positionnement du projet ou son organisation?
5. Regrouper les conditions nécessaires à la réussite du projet et les noter (de 1 à 10).

5.3.10 Documentation

Les événements importants du projet doivent impérativement être consignés par écrit. Dans l'élaboration de documents écrits, on peut distinguer:

a) Livret suiveur

Ce livret suiveur du projet sert d'une part à consigner les données du projet au niveau matériel, mais aussi à noter les développements de l'ambiance du projet au niveau relationnel, entre autres en liaison avec ses environnements.

b) Procès-verbaux

Un procès-verbal doit être rédigé pour chaque rencontre de l'équipe du projet ou de la direction du projet avec le donneur d'ordre. Le contenu de ces procès-verbaux doit faire ressortir clairement les décisions qui ont été prises, ce qui est à faire et qui devra faire quoi, avec qui et jusqu'à quand.

c) Correspondance courante

On entend par-là les petits messages ou notes dans lesquels le projet communique avec son environnement pour donner des informations ou demander de l'aide.

Les communiqués adressés à des décideurs ne doivent pas excéder une page!

5.3.11 Achèvement du projet

Les expériences acquises pendant un projet constituent une ressource supplémentaire de connaissances, que l'on omet souvent de mettre à profit. Les projets se terminent, par exemple, par la remise du rapport de projet et on ne parle pas de son déroulement, des expériences faites, des déceptions, des succès,...

Conclusion: «Un projet ne «finit» pas d'une façon ou d'une autre, sa clôture, au contraire, est organisée et officielle!»

Elle comprend la réception du résultat du travail par le donneur d'ordre ou utilisateur et la décharge de la direction du projet par le donneur d'ordre.

Il est recommandé d'organiser encore une fois une réunion de l'équipe de projet même après la présentation de clôture, pour passer en revue tout le déroulement du projet.

Il est parfaitement permis de fêter ensemble la réussite du projet comme il se doit, mais cette occasion devra aussi être mise à profit pour analyser les difficultés rencontrées tout au long du projet et en tirer des conséquences pour des projets ultérieurs.

5.3.12 Remarques complémentaires

L'expérience a montré que les projets ne peuvent pas fonctionner

- ✓ si la définition de la mission ou de l'objectif manque de précision,
- ✓ si les concernés sont trop peu intégrés ou trop peu informés,
- ✓ si le conflit structurel inévitable entre projet et hiérarchie n'est pas débattu,
- ✓ si l'on a prévu trop peu de périodes tampons,
- ✓ si le projet «voit trop grand» dans son ensemble,
- ✓ si l'on ne parvient pas à découper l'ensemble du projet en modules plus maîtrisables,
- ✓ si le donneur d'ordre n'est pas informé périodiquement de l'avancement du projet,
- ✓ si les tâches stipulées ne sont pas remplies ou seulement partiellement,
- ✓ si les délais stipulés ne sont pas exactement respectés,

- ✓ si l'on prend trop peu de temps pour les phases de feed-back ou de réflexion,
- ✓ si l'on accorde trop peu d'importance au développement émotionnel de l'équipe du projet,
- ✓ si les difficultés rencontrées ne sont pas immédiatement signalées et traitées.

Annexe

A-1 Liste des outils contenus sur le CD-ROM annexé

1. Principes de base

- Outil 1:** RMR: Directives de prise en charge des bénéficiaires
- Outil 2:** Réciprocité et incitation financière dans l'aide sociale Modes opératoires
- Outil 3:** Collaboration interinstitutionnelle dans le cadre des programmes crémaillère, canton de St-Gall
- Outil 4:** Déclaration d'intention concernant la collaboration interinstitutionnelle dans le groupe d'évaluation, ville de Berne
- Outil 5:** Dossier d'appel d'offres des programmes crémaillère, canton de St-Gall
- Outil 6:** Charte de collaboration entre l'OAI et les ORP du canton de Vaud
- Outil 7:** Règlement concernant la validation des compétences professionnelles de personnes non qualifiées ou sans qualification reconnue, DEC - DFJ, canton de Vaud
- Outil 8:** Reconnaissance et validation des acquis, service de l'emploi, canton de Vaud
- Outil 9:** Accord de collaboration interinstitutionnelles DEC - DFJ, canton de Vaud
- Outil 10:** Conditions pratiques de la collaboration: Conseil individualisé en orientation et en réinsertion professionnelle, service de l'emploi, canton de Vaud

2. Évaluation

- Outil 11:** Description du poste coordinateur ORP pour la réinsertion interinstitutionnelle sur le marché du travail, canton de Thurgovie
- Outil 12:** Description du poste conseiller AI et institutions partenaires, canton de Thurgovie
- Outil 13:** Cahier des charges Asseseurs du groupe d'évaluation Berne, ville de Berne
- Outil 14:** Critères de renvoi au groupe d'évaluation, ville de Berne
- Outil 15:** Rapport d'examen - Programme Crémaillère, canton de Saint-Gall
- Outil 16:** Rapport de synthèse, CORREF, canton de Vaud
- Outil 17:** Rapport de synthèse, CORREF, canton de Vaud

- Outil 18:** Contrat de prise en charge mixte, canton de Vaud
- Outil 19:** Déroulement d'un programme d'examen systématisé, programme crémaillère, canton de St-Gall
- Outil 20:** Evaluation périodique des chances de succès d'un transfert à l'ORP, canton de Vaud
- Outil 21:** Concept médecin-conseil du Service de l'emploi, canton de Vaud
- Outil 22:** Cahier des charges du médecin-conseil du Service de l'emploi, canton de Vaud
- Outil 23:** Mandat de collaboration CII ORP - LVT (Ligue valaisanne contre les toxicomanies), canton du Valais
- Outil 24:** Mandat aux centres médico-sociaux, canton du Valais

3. Transfert de clients et de données

- Outil 25:** Collaboration entre l'office des centres sociaux et le service d'orientation professionnelle, ville de Zurich
- Outil 26:** Collaboration entre orientation professionnelle et ORP
- Outil 27:** Convention de collaboration interinstitutionnelle entre les offices régionaux de placement et le Service cantonal d'orientation professionnelle, canton de St-Gall
- Outil 28:** Rapport entretien-conseil
- Outil 29:** Inscription au diagnostic professionnel/orientation professionnelle, ville de Zürich
- Outil 30:** Fiche de transmission d'informations ORP - Autorité d'application, canton de Vaud
- Outil 31:** Fiche de transmission d'informations Autorité d'application - ORP, canton de Vaud
- Outil 32:** Evaluation suivie du processus, ville de Berne
- Outil 33:** Fiche de transmission d'information OAI - ORP
- Outil 34:** Fiche de transmission d'information ORP - OAI
- Outil 35:** Programme Crémaillère Autorisation pour l'échange de données, canton de St-Gall
- Outil 36:** Convention avec le client, ville de Berne
- Outil 37:** Grille d'observation pour la CAP_LVT, canton du Valais
- Outil 38:** Inscription pour conseil individuel OPR-OP, canton du Valais

4. Financement

Outil 39: Ordonnance Fonds de Roulement, ville de Berne

Outil 40: Règlement sur le Fonds de Roulement, ville de Berne

5. Insertion

Outil 41: Convention SDE aide sociale

Outil 42: transfert dans des programmes LACI

Outil 43: Contrat de prestations entre Service de l'emploi et IPT, canton de Vaud

Outil 44: Cahier des charges: Mesure de réinsertion professionnelle Intégration pour Tous, Annexe 1 du contrat (outil 42)

Outil 45: Document de modélisation, Annexe 2 du contrat (outil 42)

Outil 46: Contrat entre client et IPT, canton de Vaud

Outil 47: Convention d'objectifs pour le Programme Crémaillère, canton de St-Gall

6. Placement actif

Outil 48: Définition de poste pour placement de demandeurs d'emploi, AI Lucerne

Outil 49: Règles pour vendre avec succès

Outil 50: Types de questions pour interview sur les chances

Outil 51: Évaluation des chances d'interview

Outil 52: Check-list pour réussir un entretien téléphonique

Outil 53: Formulaire de contact d'entreprise

Outil 54: check-list pour le diagnostic de l'entreprise, de l'emploi et du poste de travail

Outil 55: Évaluation du poste

Outil 56: Évaluation du poste de travail

Outil 57: Questions pour déterminer les facteurs flous

Outil 58: Organisation du processus interne d'un placement actif

Outil 59: Outils pour le placement des demandeurs d'emploi

Outil 60: Outils pour le placement avec les employeurs

7. Case Management

Outil 61: Engagement Réseau CII, canton d'Argovie

Outil 62: Procès-verbal de la 1ère séance de l'équipe de Case Management, canton d'Argovie

Outil 63: Fiche de base, canton d'Argovie

Outil 64: Confirmation de participation au projet, canton d'Argovie

8. Gestion de projet

Outil 65: Check-list d'introduction à une gestion de projet

Outil 66: Formulaire de mandat du projet

Outil 67: Check-list du mandat du projet

Outil 68: Tâches et compétences du directeur du projet

Outil 69: Exemple de plan de structure de projet illustré par un projet
Organisation d'un atelier de gestion de projet

Outil 70: Check-list pour l'analyse de l'environnement d'un projet

A-2 Responsables

- W. **Abderhalden**, Office du travail, Saint-Gall
- W. **Amelia**, Département social, Zurich
- J. **Birchmeier**, PL Dialog, Thurgovie
- H. **Dolder**, KIGA (OCIAMT) Bâle-Ville
- A. **Dummermuth**, AI OW/NW, COAI
- W. **Durrer**, Office AI, Lucerne
- H. **Engler**, AWA (Office du travail), Argovie
- M. **Graf**, Orientation professionnelle, Zurich
- M. **Hohn**, Aide sociale, Ville de Berne
- R. **Maegli**, Aide sociale Bâle-Ville, CSIAS
- H. **Michel**, Aide sociale, Ville de Berne
- M. **Odermatt**, AVS+AI, Thurgovie
- A. **Rotzetter**, projet Stollenwerkstatt, Argovie
- B. **Schnyder**, OFAS
- A. **Schütz**, Lernwerk, Turgi
- C.-E. **Wilhelm**, Service de l'emploi, Lausanne

A-3 Coordinateurs CII dans les cantons

Le tableau figurant sur la page suivante mentionne les coordinateurs CII de tous les cantons avec adresse, numéro de téléphone et e-mail. Dernière mise à jour: octobre 2003.

Canton:	Responsable:	Office de coordination:	Adresse:	Tél./Fax/ E-Mail/Internet:
AG	Herr Dr. Hermann Engler	Amt für Wirtschaft und Arbeit	Rain 53 5001 Aarau	Tel. 062 835 16 61 Fax 062 835 16 79 Hermann.Engler@ag.ch
AI	Herr Emil Manser	Regionales Arbeitsvermittlungszentrum (RAV)	Poststrasse 9 Postfach 62 9050 Appenzell	Tel. 071 788 18 42 Fax 071 788 18 40 emil.manser@akai.ch
AR	Herr Peter Näf	Regionales Arbeitsvermittlungszentrum (RAV)	Kasernenstrasse 2 9102 Herisau	Tel. 071 353 61 11 Fax 071 353 63 64 RAV-Herisau@rav.ar.ch
BE	Herr Anton Bolliger	beco - Berner Wirtschaft Stabsabteilung	Laupenstrasse 22 3011 Bern	Tel. 031 633 55 50 Fax 031 633 57 59 anton.bolliger@vol.be.ch
BS	Herr Hansjürg Dolder	Kantonales Amt für Industrie, Gewerbe und Arbeit (KIGA)	Utengasse 36 4005 Basel	Tel. 061 267 87 50 Fax 061 267 87 57 hansjuerg.dolder@bs.ch
BL	Herr Rudolf Schaffner	Kantonales Sozialamt	Gestadeckplatz 8 4410 Liestal	Tel. 061 925 56 41 Fax 061 921 15 75 rudolf.schaffner@fkd.bl.ch
FR	Monsieur Marc Genilloud	Service public de l'emploi	Case postale 189 1705 Fribourg	Tel. 026 347 25 40 Fax 026 347 25 79 GenilloudM@fr.ch
GE	Monsieur Yves Perrin	Département de l'économie, de l'emploi et des affaires extérieures	Case postale 3952 1211 Genève 3	Tel. 022 327 04 79 Fax 022 327 04 80 yves.perrin@etat.ge.ch
GL	Herr Kurt Reifler	Regionales Arbeitsvermittlungszentrum (RAV)	Rathausplatz 5 8750 Glarus	Tel. 055 646 68 54 Fax 055 646 68 95 kurt.reifler@gl.ch
GR	Herr Willy Roth	Kantonales Amt für Industrie, Gewerbe und Arbeit (KIGA)	Grabenstrasse 9 7001 Chur	Tel. 081 257 30 61 Willy.Roth@kiga.gr.ch
JU	Monsieur Gérald Kaech	Service des arts et métiers et du travail	Rue du 24-Septembre 1 2800 Delémont	Tel. 032 420 52 32 Fax 032 420 52 31 gerald.kaech@jura.ch
LU	Herr Kurt Haberstich	Kantonales Arbeitsamt Arbeitslosenversicherung	Hallwilerweg 5 6002 Luzern	Tel. 041 228 69 93 Fax 041 228 69 35 kurt.haberstich@lu.ch
NE	Monsieur Daniel Monnin	Service de l'action sociale	Rue du Château 12 2000 Neuchâtel	Tel. 032 889 66 00 Fax 032 889 60 89 service.actionsociale@ne.ch
	Monsieur Laurent Kurth	Service de l'emploi	Rue du Parc 119 2300 La Chaux-de-Fonds	Tel. 032 919 68 12 Fax 032 919 60 81 service.emploi@ne.ch

Canton:	Responsible:	Office de coordination:	Adresse:	Tél./Fax/ E-Mail/Internet:
NW	Herr Armin Portmann	Kantonales Amt für Industrie, Gewerbe und Arbeit (KIGA)	Dorfplatz 7a 6370 Stans	Tel. 041 618 76 52 Fax 041 618 76 58 armin.portmann@nw.ch
OW	Herr Markus Marti	Amt für Arbeit Obwalden	St. Antonistrasse 4 Postfach 1264 6061 Sarnen	Tel. 041 666 63 33 Fax 041 660 11 49 amt fuer arbeit@ow.ch
SG	Herr Johannes Rutz	Amt für Arbeit	Unterstrasse 22 9001 St. Gallen	Tel. 071 229 24 61 Fax 071 229 22 03 johannes.rutz@vd-afa.sg.ch
SH	Herr Walter Plieninger	Kantonales Arbeitsamt	Mühlentalstrasse 105 8201 Schaffhausen	Tel. 052 632 72 61 Fax 052 624 77 23 walter.plieninger@ktsh.ch
SO	Herr Stefan Ritler	IV-Stelle des Kantons Solothurn	Postfach 4501 Solothurn	Tel. 032 686 24 02 Fax 032 686 25 42 ritler.stefan@ivso.ch
SZ	Herr Hubert Helbling	Amt für Industrie, Gewerbe und Arbeit (KIGA)	Bahnhofstrasse 15 Postfach 1181 6431 Schwyz	Tel. 041 819 16 02 Fax 041 819 16 29 hubert.helbling@st.ch
TG	Herr Edgar Georg Sidamgrotzki	Amt für Wirtschaft und Arbeit	Verwaltungsgebäude Promenade 8510 Frauenfeld	Tel. 052 724 23 81 Fax 052 724 27 09 edgar.sidamgrotzki@kttg.ch edgar.sidamgrotzki@awa.tg.ch
TI	Signora Sabina Beffa	Divisione dell'azione sociale	Viale Officina 6 6500 Bellinzona	Tel. 091 814 70 32 Fax 091 814 70 29 sabina.beffa@ti.ch
UR	Herr Markus Indergand	Kantonales Amt für Industrie, Gewerbe und Arbeit (KIGA)	Klausenstrasse 4 6460 Altdorf	Tel. 041 875 24 04 Fax 041 875 24 37 markus.indergand@ur.ch
VD	Madame Claude-Evelyne Wilhelm	Service cantonal de l'emploi Coordination des ORP	Rue Caroline 11 1014 Lausanne	Tel. 021 316 62 89 Fax 021 316 60 36 claud.e.wilhelm@sde.vd.ch
VS	Herr Philippe Frossard	Service de l'industrie, du commerce et du travail	Av. du Midi 7 1950 Sion	Tel. 027 606 73 44 Fax 027 606 73 39 philippe.frossard@admin.vs.ch
ZG	Herr Guido Andermatt	Kantonales Amt für Wirtschaft und Arbeit, Abt. Logistik Arbeits- marktmassnahmen	Verwaltungsgebäude 1 Aabachstrasse 5 Postfach 857 6301 Zug	Tel. 041 728 55 24 Fax 041 728 55 29 guido.anderstatt@vd.zg.ch
	Stv. Herr Andreas Weyermann			Tel. 041 728 55 27 andreas.weyermann@vd.zg.ch
ZH	Herr Hans Willi	Amt für Wirtschaft und Arbeit	Walchestrass 19 Postfach 8090 Zürich	Tel. 043 259 26 66 Fax 043 259 51 04 hans.willi@vd.zh.ch

Bibliographie

- AI 2002 Conférence des offices AI:
la collaboration interinstitutionnelle et l'assurance-
invalidité,
documentation sur la conférence plénière 2002.
- alle an die Arbeit 2001 Résumé du symposium «tous au travail»,
atelier interdépartemental «Le marché complémen-
taire du travail», 2001.
- Bertelsmann 2003 Fondation Bertelsmann, Office fédéral de l'emploi,
Assemblée délibérante du Landkreis allemand,
Assemblée générale des communes allemandes,
Ligue des villes et communes allemandes (Publ.):
Manuel Pilotage de la politique du marché du travail:
principes, méthodes et instruments, Gütersloh 2003.
- Birchmeier 2002 Birchmeier J.:
Où en est le projet pilote thurgovien de collaborati-
on interinstitutionnelle?
CHSS 4/2002, p. 215 – 217.
- Bollier 2001 Bollier G.E.:
Leitfaden schweizerische Sozialversicherung
(Guide de la Sécurité Sociale suisse), Wädenswil 2001.
- BSB 2002 Intégration: Structures et processus, phase A,
étape d'étude n° 1: choix des domaines d'études et
des instruments de sondage, sur mandat de l'OFAS,
Bâle 2002.
- BSB 2003 Intégration: Structures et processus, phase A,
projet de rapport final, sur mandat de l'OFAS,
Bâle 2003.
- CSIAS 1999 Conférence suisse des institutions d'action sociale
(CSIAS): Faut-il modifier l'aide sociale suisse?
Exposé de position, Berne 1999.

CSIAS 2003	Conférence suisse des institutions d'action sociale (CSIAS): Directives pour l'organisation de l'aide sociale, 3 ^e édition, Berne 2000.
CDEP/CDAS 2001	Conférence des chefs de départements cantonaux de l'économie publique (CDEP) et la Conférence des directeurs cantonaux des affaires sociales (CDAS): Recommandations de la CDEP et de la CDAS concernant l'encouragement de la collaboration interinstitutionnelle (CII), 2001.
CER 1999	Commission de l'économie et des redevances: Mesures pour améliorer l'application de la loi sur l'assurance-chômage, rapport du groupe de travail interdépartemental «Le marché complémentaire du travail» pour le postulat 99.3003, 1999.
Dummermuth 2002	Dummermuth A.: La collaboration interinstitutionnelle (CII): chances et obstacles, CHSS 4/2002, p. 203 – 207.
Frossard 2002	Frossard P.: Faciliter l'accès au marché du travail, CHSS 4/2002, p. 218 – 221
KEK 2000/1	Entreprise de consultants KEK-CDC: L'intégration des demandeurs d'emploi en Suisse: Zusammenarbeit zwischen Arbeitsmarktbehörden und Berufsberatung (collaboration entre les services publics du marché du travail et l'Orientation professionnelle), Tome 1, Berne 2000
KEK 2000/2	Entreprise de consultants KEK-CDC: L'intégration des demandeurs d'emploi en Suisse: Zusammenarbeit zwischen Arbeitsmarktbehörden, Berufsberatung, IV-Stelle und Sozialhilfe, (collaboration entre les services publics du marché

	du travail, l'Orientation professionnelle, l'Office AI et l'Aide sociale), Tome 2, Berne 2000.
Knöpfel 2002	Knöpfel C.: Politique sociale et collaboration interinstitutionnelle, CHSS 4/2002, p. 198 – 202.
Locher/Knöpfel 2000	Locher A., Knöpfel C.: Aide sociale - une action concertée? Lucerne 2000.
Luginbühl 2002	Luginbühl D.: L'avis du seco sur la collaboration entre institutions, CHSS 4/2002, p. 207 – 209
Luisier 1999	Luisier G.: Coordination entre l'assurance-invalidité, l'assurance- chômage et l'aide sociale, CHSS 5/1999, p. 228 – 234
Manuel des processus de mobilité 2001	manuel interne du groupement coopératif Migros, Zurich; avec la collaboration de K. Zehetner
Meier 2002	Meier P.: La collaboration interinstitutionnelle dans le canton de Bâle-Ville, CHSS 4/2002, p. 212 – 214.
Neuffer 2002	Neuffer M.: Case Management, Weinheim/Munich 2002.
OCDE 1999	OCDE: Lutte contre l'exclusion sociale: l'aide sociale au Canada et en Suisse, tome 3, Paris 1999.

PLANVAL 2003	PLANVAL: Projet-pilote Assessment, Ville-canton de Berne CII, rapport provisoire, Berne/Brig 2003.
Ruder 2002	Ruder R.: Directives: Ancrage accru dans les cantons, Magazine de l'Aide sociale (ZeSo), n° 11, 2002.
Wendt 1993	Wendt W.R. (éditeur): Unterstützung fallweise, Case Management in der Sozialarbeit (L'assistance au cas par cas, la gestion personnalisée dans le travail social), 2 ^e édition, Fribourg 1993.
Widmer 1995	Widmer, D.: Die Sozialversicherung in der Schweiz (L'assurance sociale en Suisse), Zurich 1995.
Wyss/Knupfer 2003	Wyss K., Knupfer C.: Existenzsicherung im Föderalismus (Le minimum social d'existence dans le fédéralisme). Édité par la CSIAS, Berne 2003.
ZeSo 2003	ZeSo (Magazine de l'aide sociale), publication officielle de la Conférence suisse des institutions d'action sociale, cahier n° 10, Berne, octobre 2003