



# Évaluation du potentiel des réfugiés et des personnes admises à titre provisoire

Explications du procédé et guides d'utilisation des instruments

## Mentions légales

Les principes de base et les instruments d'évaluation du potentiel, qui sont expliqués ci-après, ont été élaborés sur mandat du Secrétariat d'Etat aux migrations (SEM) afin de contribuer à la mise en œuvre de l'Agenda Intégration Suisse.

Le projet de développement de ces principes de base et instruments ont été réalisés en tant que projet de la collaboration interinstitutionnelle (CII) sur mandat du Comité national de pilotage CII (programme de travail de la CII nationale <http://www.iiz.ch/fr-ch/dynasite.cfm?dsmid=103236>). Les partenaires de la CII étaient représentés au groupe d'accompagnement (voir annexe).

Les bases et instruments présentés ci-après ont été développés par la Haute école spécialisée bernoise, en collaboration avec la société socialdesign SA et AOZ Zürich. Ils se fondent sur de nombreuses interviews avec des expert-e-s de terrain en Suisse et pour une part en Allemagne. Leur mise au point s'appuie sur des modèles utilisés actuellement et, en complément, sur d'autres méthodes appliquées dans le domaine du conseil professionnel et de la promotion de l'intégration.

**BFH: Tobias Fritschi (Projektleitung), Peter Neuenschwander, Claudia Schuwey, Carmen Steiner**  
socialdesign ag: **Ricarda Ettlin, Cyrielle Champion**  
AOZ: **Kaspar Schneider, Patricia Pellicer**

# Table des matières

1	Introduction	4
2	L'évaluation du potentiel : une étape de la première intégration et de la gestion de cas	5
	2.1 Evaluation du potentiel dans le cadre de la gestion du dossier intégration	6
	2.2 Quand une évaluation du potentiel est-elle engagée ?	6
3	Qu'est-ce qu'une évaluation du potentiel ?	7
	3.1 Que comprend la notion de « compétences » ?	7
	3.2 Instruments d'évaluation du potentiel	7
4	Lignes directrices pour l'évaluation du potentiel	8
	4.1 Information de l'AP/R	8
	4.2 Clarifier la motivation	8
	4.3 Utilisation des instruments adaptée aux besoins	8
	4.4 Collaboration et réseautage	9
	4.5 Lignes directrices méthodiques	9
5	Compétences et qualifications professionnelles de la personne procédant à l'évaluation	10
	5.1. Profil-type d'exigences pour les personnes responsables de la gestion des dossiers	10
6	Documentation, transmission de documents	11
7	Protection des données	12
8	Sources déterminantes pour l'outil	12
9	Guide du bilan de situation (partie C du formulaire « Résultats de l'évaluation du potentiel »)	13
10	Guide du bilan de compétences	14
11	Guide du stage d'observation	15
12	Annexe	16

# 1 Introduction

Le présent document détaille le procédé des évaluations du potentiel des réfugiés (permis B), des personnes admises à titre provisoire (permis F) et des requérants d'asile (permis N). A des fins de simplifications, ces trois groupes de personnes sont désignés ci-après par l'abréviation « AP/R ». Le présent document de même que les instruments d'évaluation et aides auxquels il se rapporte ont été développés dans le cadre de l'Agendas Intégration Suisse (AIS)<sup>1</sup>.

Dans ce contexte, la notion d'« évaluation du potentiel » doit être comprise d'une part comme un principe d'action et d'autre part comme un ensemble d'instruments et d'aides spécifiques. L'évaluation du potentiel vise à mettre en évidence des faits et éléments importants pour la première intégration en Suisse et notamment pour la définition d'un objectif d'intégration. Le résultat des relevés et des évaluations fournit ainsi la matière du plan d'intégration, lequel constitue la base pour la gestion du dossier d'intégration (planification du processus, mise en œuvre et vérification de la progression).

Le set d'instruments au même titre que le déroulement de l'évaluation du potentiel ne sont pas imposés de manière rigide, et les explications ainsi que les guides donnent des points de repère. En pratique, il revient aux services en charge de la gestion des dossiers d'intégration de décider, en considération des objectifs de l'AIS et des besoins des AP/R qu'ils accompagnent, quels éléments de l'évaluation du potentiel il convient de mettre en œuvre à quel moment et dans quel but précis (à ce propos, cf. également chapitre 2).

Les explications et les guides contiennent des lignes directrices pour l'utilisation des différents instruments de l'évaluation du potentiel. Le document précise tout d'abord où se situe l'évaluation du potentiel dans la première intégration (chapitre 2) puis quel peut être concrètement le contenu d'une telle évaluation (chapitre 3).

Viennent ensuite les lignes directrices dont il faut tenir compte dans le cadre d'une évaluation du potentiel et qui décrivent les compétences et qualifications professionnelles requises pour une telle évaluation (chapitre 4 et 5). En outre, les principes majeurs valables en matière de documentation et de protection des données font l'objet d'un rappel (chapitre 6 et 7).

La liste des sources bibliographiques principales (chapitre 8) est suivie d'une explication détaillée individuelle des instruments en question, soit le bilan de situation, le bilan de compétences et le stage d'observation, dans trois guides séparés (chapitre 9 à 11).

Le présent document se réfère à la circulaire du SEM du 4 décembre 2018 relative à la mise en œuvre de l'Agenda Intégration Suisse (cf. annexe, chapitre 12), notamment au glossaire des termes de l'AIS qui figure à l'annexe 5. Les explications s'alignent sur cette terminologie.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> <http://www.kip-pic.ch/fr/pic/agenda-integration/>

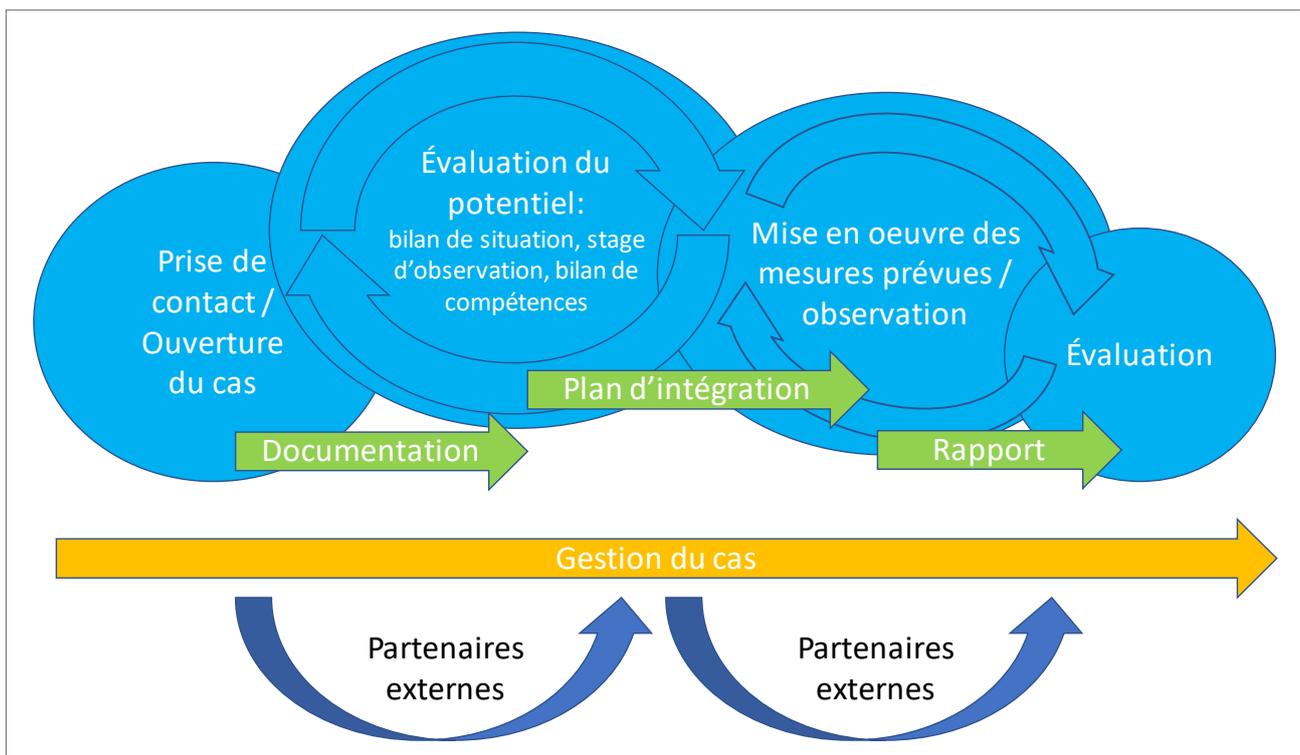
<sup>2</sup> <https://www.sem.admin.ch/sem/fr/home/themen/integration/integrationsagenda.html>

## 2 L'évaluation du potentiel : une étape de la première intégration et de la gestion de cas

La première intégration comprend idéalement sept étapes distinctes<sup>3</sup> :

1. Ouverture du dossier, év. première évaluation individuelle des ressources<sup>4</sup>
2. Evaluation du potentiel, subdivisé ci-après en trois éléments : le bilan de situation, le stage d'observation et le bilan de compétences
3. Planification individuelle de l'intégration (PII) et coordination avec les organisations spécialisées et prestataires
4. Mise en œuvre des mesures prévues dans le cadre de la PII
5. Etat de mise en œuvre des diverses mesures planifiées
6. Evaluation/appréciation qui aboutit à la décision de clore le dossier ou de procéder à une réévaluation.

Figure 1: Vue d'ensemble des phases de procédure de la première intégration



Source : HES BE

L'ouverture du dossier doit avoir lieu le plus rapidement possible après l'arrivée de l'AP/R et consiste à expliquer la situation des deux côtés. C'est là que sont saisies les données de base concernant l'AP/R. Dans ce cadre, il est possible de réaliser une première évaluation individuelle des ressources ou une partie du bilan de situation. A l'ouverture du dossier, une première série de mesures est aussi déjà ordonnée dans les domaines langue, emploi, vie quotidienne ou encore santé. En règle générale, l'ouverture du dossier nécessite le recours à des interprètes communautaires. La documentation établie lors de cette étape doit être prise en compte dans le cadre de l'évaluation du potentiel qui y fait suite, de même que les documents concernant les cours de langue, les premiers emplois ou missions professionnelles, etc. L'instance responsable du dossier assure le flux des informations entre les différents services et personnes intervenant durant la première intégration.

Les différentes phases de la première intégration se superposent. Il convient en outre de prévoir des boucles dans le processus avant de pouvoir passer à l'étape suivante car ces retours sont souvent

<sup>3</sup> Cf. également Monzer (2013), Case Management Grundlagen. Heidelberg: medhochzwei Verlag GmbH; ainsi que le concept-cadre du SEM (2016)

<sup>4</sup> Dans le cadre de l' AIS, le premier relevé de données sur la situation de vie et les ressources de base telles que les connaissances linguistiques, le parcours scolaire ou l'expérience professionnelle (p. ex. après le placement dans un logement collectif) des AP/R est désigné comme une « évaluation individuelle des ressources ».

nécessaires selon le déroulement du processus ; il faudra ainsi, par exemple, effectuer une nouvelle évaluation du potentiel dans un domaine particulier en raison de changements dans la situation initiale ou dans les objectifs d'intégration. En principe, les conclusions de l'évaluation du potentiel avec ses différentes composantes constituent la base pour l'établissement du plan d'intégration individuel, lequel est ensuite affûté au fil de la première intégration.

## **2.1 Evaluation du potentiel dans le cadre de la gestion du dossier intégration**

Il revient à la personne responsable de la gestion du dossier intégration (responsable) de décider de mener une évaluation du potentiel et du moment auquel les différents éléments de l'évaluation seront réalisés. Etant donné que l'évaluation sollicitera dans la mesure du possible les structures ordinaires existantes (cf. chap. 3.3), la gestion du dossier pour l'évaluation du potentiel peut/doit aussi être déléguée. Dans chaque cas, il est nécessaire de clarifier soigneusement les rôles entre les différents acteurs, soit entre l'instance responsable du dossier, les services procédant à des évaluations (p. ex. partenaire pour le stage d'observation, orientation professionnelle) et d'autres acteurs impliqués.

## **2.2 Quand une évaluation du potentiel est-elle engagée ?**

Il est conseillé d'engager une évaluation du potentiel le plus rapidement possible après l'attribution à un canton, notamment aussi afin d'entretenir la motivation pour la première intégration auprès des AP/R et éviter de perdre du temps. Une première évaluation individuelle des ressources peut déjà être réalisée lors de l'ouverture du dossier (cf. ci-dessus). L'AIS ayant pour but une intégration rapide et durable, il convient d'engager une évaluation du potentiel aussi rapidement que possible et conformément aux besoins.

En principe, tous les AP/R peuvent bénéficier d'une telle évaluation. Il convient dès lors d'éviter que certains groupes de personnes ne soient défavorisés en raison de critères d'admission. L'Agenda Intégration prescrit une évaluation du potentiel au besoin pour toutes les personnes âgées de 16 à 50 ans en vue d'une intégration professionnelle, d'une formation ou d'une intégration sociale.

Il est par ailleurs impératif que les AP/R soient suffisamment en bonne santé (physique et psychique) pour passer les différentes étapes d'évaluation (p. ex. lors de la première évaluation individuelle des ressources ou lors d'un stage d'observation). En règle générale, le processus implique aussi une stabilité élémentaire de la situation de vie. Les problématiques liées à la santé se révèlent souvent dans le cadre des premières étapes (p. ex. lors d'un stage d'observation). Il est en principe important que les AP/R ne se trouvent pas exclus d'une évaluation du potentiel en raison de critères de santé ; il convient plutôt d'adapter l'évaluation aux possibilités physiques et au rythme des personnes. Au besoin, l'instance responsable du dossier fait appel à des experts du domaine de la santé. Il faut surtout veiller à ce que les obligations familiales ne constituent pas un obstacle à une évaluation du potentiel.

Posséder des connaissances de base de la langue locale est un avantage pour réaliser l'évaluation du potentiel. Un bilan de situation ou un stage d'observation (cf. chap. 2) sont possibles dès le niveau de langue A1 ou inférieur, le bilan de compétences requiert plutôt le niveau A2. Il est tout à fait envisageable d'engager une évaluation du potentiel même si le niveau de langue est très bas. A condition, cependant, que l'apprentissage de la langue et l'évaluation du potentiel se fassent en parallèle et/ou que des interprètes communautaires soient sollicités pour les étapes importantes (p. ex. discussion des résultats de l'évaluation).

C'est également un avantage si l'AP/R possède déjà des connaissances permettant de s'orienter sur le marché du travail, dans le système de formation ou par rapport à la culture locale. Ces connaissances doivent lui être transmises le plus rapidement possible dans le cadre de la première intégration.

### 3 Qu'est-ce qu'une évaluation du potentiel ?

Une évaluation du potentiel comprend les éléments suivants :

- définir les intérêts, objectifs, souhaits et attentes des AP/R et en discuter avec eux en vue de leur intégration sociale et professionnelle ainsi que des possibilités de formation et formation continue
- déterminer les ressources actuelles de la personne (« ressources internes ») et de son environnement (externes)
- déterminer les compétences
- mesurer la capacité d'apprentissage, la motivation et la flexibilité qui permettent d'influencer son potentiel
- comparer les éléments susmentionnés avec les exigences sociétales (notamment exigences professionnelles ou liées à la formation).
- formuler des objectifs réalistes pour la première intégration en accord avec l'AP/R (établissement d'un plan individuel d'intégration PII)

Le potentiel d'une personne se développe tout au long de la première intégration. Le « potentiel » doit donc être compris non pas comme une grandeur fixe mais comme une valeur évolutive. Des changements dans la vie et l'environnement social peuvent nécessiter une adaptation de la planification de la première intégration. C'est pourquoi l'évaluation du potentiel consiste principalement à considérer les chances de réalisation de la personne ; autrement dit, il s'agit d'examiner avec l'AP/R ses chances de réaliser ses objectifs d'intégration dans la société (p. ex. sur le marché du travail).

#### 3.1 Que comprend la notion de « compétences » ?

Une compétence se compose des trois dimensions savoir, savoir-être et savoir-faire. En outre, on distingue trois types de compétence transversales<sup>5</sup> :

- compétence spécialisée (aussi nommée compétence technique et méthodologique)
- compétence personnelle (p. ex. autorégulation, apprentissage)
- compétence sociale (interaction avec d'autres personnes).

#### 3.2 Instruments d'évaluation du potentiel

Concrètement, l'évaluation du potentiel contient trois éléments qui ont des fonctions différentes et peuvent être utilisés à différents stades dans la première intégration. Le moment et le but précis du recours aux différents instruments peuvent varier selon les progrès de la première intégration et au gré des changements dans la situation de vie de l'AP/R. Il ressortit au responsable d'utiliser l'outil d'évaluation du potentiel avec un maximum d'efficacité (détails, cf. guides chap. 9 à 11) :<sup>6</sup>

- *Bilan de situation*: Cet instrument permet de recueillir des informations importantes pour la suite de la planification de l'intégration. Ces renseignements s'appuient, si possible, sur des documents préexistants (p. ex. ouverture du cas/première évaluation individuelle des ressources, cours de langue, missions professionnelles, etc.). Il s'agit de déterminer quels objectifs d'intégration doivent être visés et quels potentiels doivent au besoin faire l'objet d'une clarification approfondie dans cette perspective.
- *Stage d'observation*: Il s'agit d'une clarification pratique concernant les compétences pertinentes pour le marché du travail et/ou les potentiels de développement dans des champs d'application qui y sont adéquats. Le stage d'observation est approprié lorsque l'employabilité n'a pas encore pu être évaluée de manière concluante (« employabilité », cf. glossaire en annexe). Outre les questions professionnelles spécifiques ou relatives au marché du travail, l'évaluation de l'expérience examine et évalue également des compétences et potentiels d'ordre technique, personnel et sociale.
- *Bilan de compétences*: Cette étape de travail est menée lorsque certaines questions qu'il conviendrait de clarifier de manière plus approfondie sont apparues au cours du bilan de situation. Cela arrive principalement lorsqu'au terme du bilan de situation, il n'a pas encore été possible de déterminer définitivement la direction que doit prendre la première intégration de l'AP/R ou s'il faut encore examiner le besoin en matière de mesures d'encouragement et de placement professionnel. Le bilan de compétences tient compte tant des aspects subjectifs que des aspects liés aux exigences. Les

<sup>5</sup> Cf. Euler (Ed.) (2009). Sozialkompetenzen in der beruflichen Bildung. Bern: Haupt.

<sup>6</sup> Définition tirée du Glossaire / définitions des notions utilisées dans le cadre de l' AIS, annexe à la circulaire du 4 décembre 2018 concernant le dépôt des demandes de mise en œuvre de l' Agenda Intégration Suisse dans le cadre des programmes d'intégration cantonaux (PIC) 2018-2021, éditée par le Secrétariat d'État aux migrations (SEM).

premiers portent en premier lieu sur la saisie, la mise en évidence et la prise de conscience d'un large spectre de ressources et de compétences chez le/la client-e (y compris en matière de santé) ainsi que sur le développement de perspectives ; les seconds se rapportent à la comparaison entre les compétences et les exigences posées par le contexte (marché du travail, société) dans lequel évolueront les client-e-s. Le bilan de compétences peut être réalisé selon différentes méthodes, suivant les besoins, en faisant appel à des organismes spécialisés dans le domaine de l'intégration et aux structures ordinaires, notamment aux services d'orientation professionnelle (cf. glossaire en annexe).

Ces instruments doivent être engagés de manière judicieuse tout au long de la première intégration. Il convient à ce titre de noter que les stages pratiques et les stages d'observation sont souvent réalisés au début de l'évaluation du potentiel, parfois parallèlement à des cours de langue. L'expérience montre que ces stages ont un caractère motivant et qu'il est parfois plus facile d'apprendre une langue lorsqu'on peut l'exercer dans des situations concrètes.

Il s'agit d'adapter le processus d'évaluation du potentiel aux ressources personnelles et intérêts des AP/R (p. ex. pour éviter un stress inutile si la santé de l'intéressé nécessite de ralentir le rythme de l'évaluation).

## 4 Lignes directrices pour l'évaluation du potentiel

Pour favoriser la réussite du processus d'évaluation du potentiel et des mesures éventuellement ordonnées, il est recommandé de se conformer aux lignes directrices développées ci-après.

### 4.1 Information de l'AP/R

Au début et pendant l'évaluation du potentiel, il convient d'informer l'AP/R de manière exhaustive sur les points suivants :

- la première intégration en tant que processus ainsi que les défis psychiques et émotionnels qui y sont liés
- le processus d'évaluation
- les attentes réciproques, clarifier les rôles, les droits et les obligations
- les objectifs, avantages et conséquences des évaluations du potentiel
- les résultats des évaluations (notamment situation dans la première intégration, étapes nécessaires pour atteindre les objectifs d'intégration, obstacles éventuels (p. ex. niveau de langue) qui doivent être surmontés)
- les aides et offres disponibles
- les limites (p. ex. de nature financière)
- les chances et risques liées à chaque décision (p. ex. l'avantage de suivre une formation dans la perspective d'une insertion professionnelle durable)

En principe, l'information est donnée au besoin dans la langue principale de l'AP/R (év. avec le concours d'interprètes communautaires).

### 4.2 Clarifier la motivation

Le fait de clarifier la motivation joue un rôle central dans le processus d'évaluation du potentiel. C'est là que sont discutés avec l'AP/R ses objectifs, souhaits, attentes et idées. Formuler les objectifs d'intégration nécessite du temps et doit se comprendre comme un processus au long duquel se révèlent progressivement les attentes, les idées, les souhaits et les buts de la personne (lesquels sont souvent présents de manière latente) ainsi que ses compétences. En outre, ces éléments sont aussi mis en comparaison avec les possibilités et les exigences de la société ainsi que du monde du travail et du système de formation.

### 4.3 Utilisation des instruments adaptée aux besoins

Le besoin individuel ainsi que les intérêts, objectifs, attentes et souhaits de l'AP/R en vue de son intégration professionnelle ou sociale figurent au centre des évaluations. Dans ce cadre, il convient de considérer les principes suivants :

- *Procéder de manière flexible, sans standardisation*: Sélectionner et combiner de manière individuelle les instruments et leurs contenus.

- *Se concentrer sur des objectifs clairs*: Évaluer les potentiels/compétences déterminants sur le moment pour l'intégration professionnelle et sociale spécifique de la personne concernée, tout en gardant la possibilité de développer des alternatives.
- *Contextualiser adéquatement les résultats de l'évaluation*: Interpréter les résultats en tenant compte du contexte de l'évaluation ainsi que de la situation individuelle et de l'histoire de l'AP/R.
- *Assurer la qualité ou vérifier régulièrement et, au besoin, adapter les instruments* (p. ex. si les exigences sur le marché du travail / dans le système de formation évoluent, si les groupes cibles changent, en cas de nouvelles procédures de test, etc.).

#### 4.4 Collaboration et réseautage

L'utilisation des instruments requiert une collaboration étroite entre le service responsable du dossier et les instances et spécialistes sollicités pour l'évaluation du potentiel (orientation professionnelle, organisation partenaire pour les stages d'observation, médecins, conseil psychosocial, etc.). Cela inclut la création d'occasions d'échange adéquates. Les formes de collaboration sont adaptées aux structures cantonales en place.

Le but de la collaboration est de combiner différentes perspectives de sorte à obtenir une image la plus complète possible des potentiels et compétences de l'AP/R et de pouvoir, à partir des différents résultats de l'évaluation, tirer des conclusions fondées pour la planification individuelle de l'intégration.

Autre élément important, le réseautage étroit entre les services ci-après :

- *Structures ordinaires*: Dans la mesure du possible, s'aligner sur le principe de la normalité; autrement dit, collaborer avec les départements/services des structures ordinaires compétents pour l'insertion professionnelle, la formation ou la santé (orientation professionnelle, formations passerelles etc.).
- *Employeurs/associations professionnelles*: Soigner les contacts et développer une relation de confiance en mettant à disposition de résultats d'évaluation fondés et en proposant des solutions axées sur les besoins de l'individu mais respectant également les exigences et contraintes de l'économie.
- *Services de la promotion de l'intégration spécifique* (cours de langue / d'alphabétisation conçus par groupes cibles, cours d'intégration/d'initiation au quotidien, préparation aux entretiens d'embauche, offres de mentoring et de coaching, etc.).

#### 4.5 Lignes directrices méthodiques

Une évaluation du potentiel fondée implique l'instauration d'une relation de pleine confiance entre l'et la personne procédant à l'évaluation. Cette confiance est favorisée par les mesures suivantes :

- *Entretien motivationnel*: Méthodes de conduite d'entretiens qui se basent sur la motivation intrinsèque des AP/R et renforcent celle-ci, et qui, en accompagnant des processus de changement, amènent les AP/R à s'auto-gérer
- *Conseil systémique*: Prise en compte et intégration du système social de l'AP/R
- *Garantie de la transparence / communication ouverte et information*
- *Capacité et autonomisation*: Soutenir chez le/la client-e un mode d'agir déterminé et responsable, ce qui comprend
  - faire participer l'AP/R à l'identification de ses potentiels et à la planification et l'organisation de la première intégration.
  - s'aligner sur les ressources et les forces de l'AP/R
  - promouvoir chez l'AP/R la conscience de ses propres compétences, potentiels et moyens d'action, et renforcer sa capacité à les exprimer
  - respecter la volonté du/de la client-e et se montrer sensible aux éventuelles difficultés qu'il/elle rencontre (notamment éviter de forcer des réponses p. ex. en présence de blocages psychiques)
- *Impartialité*: Se garder des hypothèses et des préjugés, p. ex. en lien avec l'origine, le sexe ou des aspects extérieurs de la personne; être disposé à admettre de nouveaux objectifs et des évolutions imprévues dans le déroulement du processus, faire des réévaluations
- *Acceptation et reconnaissance de la diversité*: Ne vérifier les connaissances sur les normes suisses que si c'est nécessaire pour le travail ou la formation ; rester impartial mais éveiller la conscience des normes et des valeurs qui régissent le quotidien en Suisse (p. ex. monde du travail)
- *Visualisations*: Il est conseillé, si possible et au besoin, de travailler avec des images et des visualisations

## 5 Compétences et qualifications professionnelles de la personne procédant à l'évaluation

La gestion du dossier et l'accompagnement d'une évaluation du potentiel requièrent les compétences et qualifications suivantes :

- capacité à mener des entretiens, assurer un coaching et un service de conseil
- compétences transculturelles (contenance et capacité à transmettre de manière adéquate des valeurs et des normes régissant le quotidien en Suisse ainsi qu'à aborder les autres sans préjugés et en considération de l'origine et de l'histoire de chacun)
- aptitude/capacité à collaborer au niveau interinstitutionnel et connaissances correspondantes
- connaissances et expérience en matière d'insertion professionnelle
- approche pluridisciplinaire
- compréhension générale des procédures d'évaluation et des tests
- compétences personnelles (ouverture, flexibilité, empathie, faculté d'écoute active, capacité à motiver, capacité à reconnaître ses propres limites [professionnelles], etc.)

Pour les personnes procédant à l'évaluation, les qualifications et connaissances requises dépendent de l'instrument en jeu :

- *Stage d'observation*: Connaissances de sa propre pratique professionnelle, connaissances en matière de gestion du personnel et qualifications correspondantes
- *Tests dans le cadre du bilan de compétences*: Connaissances en matière de psychologie du travail et psychologie organisationnelle ou de l'orientation professionnelle avec formation en diagnostic / compétences en matière de test diagnostique, connaissances dans les profils professionnels et les aptitudes (« skills ») exigées sur le marché du travail, expérience avec des situations de test pour des personnes issues de la migration (notamment aussi questions de sensibilité culturelle et neutralité des tests)
- *Langue*: Qualification comme enseignant de langue ou capacité à évaluer des connaissances linguistique en fonction de la situation (p. ex. en référence à des exigences ou activités spécifiques)

Des formations complémentaires pour la gestion de cas, analyse de cas et méthodes d'entretien sont préconisées pour mener des évaluations du potentiel.

### 5.1. Profil-type d'exigences pour les personnes responsables de la gestion des dossiers

Dans le cadre de l'élaboration des bases pour la mise en œuvre de l' AIS, un profil-type d'exigences idéal pour la gestion par cas a été défini :

- Diplôme du degré tertiaire (ES, HES, université), p. ex. comme assistant/e social/e HES avec formation complémentaire (ou équivalente) en Case Management dans une haute école spécialisée ou une école supérieure école supérieure
- Expérience variée dans le domaine social:
  - solides connaissances dans le secteur de l'aide sociale, des réfugiés et de l'asile dans le canton, responsabilités, pratique en matière de sanctions, sensibilité aux questions liées aux coûts, etc.
  - très bonnes connaissances méthodologiques et solide expérience dans le traitement des cas individuels (établissement d'une planification individuelle de l'intégration / de conventions d'objectifs, organisation de points de la situation, gestion des dossiers, etc.)
- Bonnes connaissances des groupes-cibles et connaissances du domaine de la migration
- Bonnes connaissances des structures cantonales (une expérience professionnelle dans un ou plusieurs domaines représente un atout):
  - encouragement spécifique de l'intégration et structures ordinaires (formation professionnelle, AC)
  - organismes de la coordination horizontale et verticale dans le domaine de l'intégration du canton
- Bonnes connaissances de l'éventail d'offres et des groupes d'intervenants (État, organisations caritatives, Église, société civile), notamment dans les domaines suivants:
  - encouragement précoce
  - encouragement linguistique
  - offres en matière d'intégration professionnelle (formation professionnelle [y c. formation de mise à niveau], mesures relatives au marché du travail, mesures de l'aide sociale et de l'AI)
- Bonnes connaissances du marché du travail
- Bonnes compétences en communication
- Solides compétences sociales, aisance dans les relations avec différents groupes d'intervenants

- Résistance au stress, approche orientée vers les processus et capacité à identifier des tâches extrêmement complexes et à fixer des priorités
- Bonnes compétences analytiques au niveau des systèmes (identifier, sur la base du traitement d'un cas individuel, les solutions qui doivent être créées dans le système d'encouragement et de soutien pour répondre aux besoins et à qui cette responsabilité incombe)
- Connaissances d'anglais

## 6 Documentation, transmission de documents

La documentation est essentielle pour la gestion du dossier intégration, car il est impossible de partir du principe que cette responsabilité relèvera du même service durant toute la première intégration. En outre, la documentation doit permettre d'éviter les doublons et les répétitions dans la collecte des informations.

La documentation relative aux résultats de l'évaluation est constituée au fil du processus d'évaluation. En conséquence, il est judicieux de concevoir les instruments utilisés pour la documentation (systèmes d'information sur l'AP/R, formulaires) de telle manière à pouvoir compléter les données au fur et à mesure et à garder une vue d'ensemble sur la progression de l'évaluation du potentiel et de la première intégration.

Les résultats de l'évaluation du potentiel qui sont documentés en cours de processus servent en premier lieu de base à la planification individuelle de l'intégration. La planification elle-même consiste à planifier et appliquer des mesures sur la base des évaluations réalisées.

La documentation des résultats de l'évaluation peut être utile à d'autres fins :

- constitution d'un dossier de candidature (p. ex. profil de compétences séparé ou présentation explicite de compétences dans le CV)
- information sur le processus de l'évaluation du potentiel ou sur l'état de la première intégration en cas de transfert du dossier

La documentation doit pouvoir être utile et compréhensible pour différents services et pour des personnes de statut divers (professionnels, personnels). Cet objectif est plus facile à atteindre si l'on se conforme aux règles suivantes :

- formulation concise, pertinente et facile à comprendre
- discussion des contenus avec l'AP/R ou les experts compétents

## 7 Protection des données

Les données saisies et traitées dans le cadre des évaluations du potentiel ou de la collaboration interinstitutionnelle (CII) permettent une appréciation des aspects essentiels de la personnalité d'un individu et sont considérées comme des données « sensibles » au sens de la législation cantonale et fédérale sur la protection des données.<sup>7</sup> Les données sensibles sont soumises à des règles nettement plus strictes que les données dites usuelles. Il convient en particulier d'indiquer à l'AP/R quelles sont les données le concernant qui sont traitées et qui reçoit quelles informations régulièrement (pour les organes fédéraux : art. 14 à 18a LDP). La collecte et le traitement subséquent de données sensibles ne sont autorisés que si

- une loi ou un règlement le prévoit clairement (une base légale est requise aussi bien pour la collecte que pour la communication des données).
- une tâche légale l'impose ou
- la personne concernée a donné son consentement express (p. ex. en signant une déclaration de consentement valable).

Pour la communication de données dans le cadre de l'évaluation du potentiel, chaque canton/structure cantonale élabore des solutions spécifiques. Selon la réglementation cantonale ou communale, il faut également examiner le secret de fonction. Il convient par ailleurs de décider si l'AP/R signe une déclaration de consentement générale pour l'ensemble du processus d'évaluation ou si une déclaration spécifique sera requise pour certaines informations ou situations. Lors de la communication de données, il faut vérifier quelles informations doivent être effectivement transmises pour permettre de passer l'étape d'évaluation concernée.

## 8 Sources déterminantes pour l'outil

- AOZ Zürich, Fachbereich Abklärung und Vermittlung
- Beratungs- und Informationszentrum für Bildung und Beruf Luzern
- Hôpital Universitaire de Genève HUG
- Agenda Intégration, circulaire du SEM aux cantons, notamment recommandations communes du SEM et de la CdC (cf. annexe)
- Jörg R., Fritschi T., Frischknecht S., Megert M., Zimmermann B., Widmer P. & Lesaj M. (2016). Potenzialabklärung bei Flüchtlingen und vorläufig Aufgenommenen. Bern: BFH/socialdesign
- Kantonale Verwaltung Zug
- Maehler, Débora B., Shajek Alexandra & Brinkmann Hein Ulrich (2018). Diagnostik bei Migrantinnen und Migranten. Ein Handbuch. Hogrefe Verlag.
- Fondation SAG, stages professionnels
- Trinamo AG, kantonale Verwaltung Aargau

<sup>7</sup> Pärli Kurt (2013). Expertise «Datenschutz und Datenaustausch in der IIZ» (uniquement en allemand) sur mandat des comités nationaux CII. [http://www.iiz.ch/mm/IIZ\\_Datenschutz\\_Datenaustausch-Final\\_DE.pdf](http://www.iiz.ch/mm/IIZ_Datenschutz_Datenaustausch-Final_DE.pdf) (état: 30.4.2018)

## 9 Guide du bilan de situation (partie C du formulaire « Résultats de l'évaluation du potentiel »)

Le bilan de situation est ordonné par l'instance responsable du dossier. Celle-ci peut aussi réaliser elle-même tout ou partie du bilan, notamment dans le cadre de la première évaluation individuelle des ressources.

### Teneur du bilan de situation

Outre la saisie des données personnelles de l'AP/R ainsi que des coordonnées des services impliqués dans le suivi de la personne, le bilan de situation a pour objet notamment l'évaluation des éléments suivants :

- connaissances linguistiques
- formation, expérience professionnelle et expérience de travail, capacité à trouver ses repères dans le système
- santé
- situation personnelle (famille, ressources sociales, participation à la vie sociétale, logement, finances, disponibilité, permis de conduire)
- Intérêts, objectifs et motivations personnels

### Durée du bilan de situation

Le bilan de situation est composé de 2 à 3 séances, dont un entretien plus long (environ 1 heure), et peut déjà être engagé ou réalisé dans le cadre de l'ouverture du dossier (première évaluation individuelle des ressources).

### Utilisation du formulaire

- *Langue*: Le bilan de situation est réalisé en général dans la langue locale (langue standard ; condition requise minimale : niveau de langue A1), au besoin avec l'aide d'interprètes communautaires (p. ex. lors de la première évaluation individuelle des ressources dans le cadre de l'ouverture du dossier).
- *Utilisation de données déjà disponibles / év. du formulaire lors de l'ouverture du dossier* : pour profiter des synergies, il conviendrait de tenir compte des données déjà saisies lors des évaluations précédentes (p. ex. à l'occasion de l'ouverture du dossier, des cours de langue ou des emplois).
- Dans la mesure du possible, la partie C du formulaire peut déjà être utilisée lors de l'ouverture du dossier pour la première évaluation individuelle des ressources. Selon le résultat, il convient de laisser encore vide la section « Résumé » mais de compléter au besoin la section sur les étapes suivantes et les mesures immédiates.
- *Choix des thématiques déterminantes sur le moment* : Compte tenu des ressources temporelles à disposition de la personne procédant à l'évaluation, il est recommandé de définir au préalable les thématiques importantes qui doivent être abordées sur le moment (en fonction de la situation actuelle de l'AP/R) et celles qui, au besoin, pourront être abordées plus tard.
- *Mise à jour constante / signalisation des ajouts* : Le formulaire est à considérer comme un outil de travail qui peut être complété tout au long de la première intégration, p. ex. en cas de changement dans le statut de séjour ou du domicile, de compétences acquises, au niveau de la santé, des services impliqués, etc., ou avec les résultats d'évaluations complémentaires, notamment le stage d'observation ou le bilan de compétences. Les ajouts devraient être signalés avec indication de la date de saisie ainsi que le nom de la personne ou de l'organisation qui a procédé au complément.  
*Transmission d'informations* : Si nécessaire, le bilan de situation comporte également une partie consacrée à l'information sur le marché du travail et sur le système de formation, de même que sur des sujets d'ordre sociétal. Ces contenus peuvent toutefois aussi avoir été transmis précédemment, p. ex. dans le cadre de la primo-information.

### Résultats du bilan de situation

Sur la base des informations récoltées, le/la spécialiste et l'AP/R procèdent ensemble à une appréciation de la situation, notamment sur les points suivants :

- description de l'état actuel
- atouts pour l'intégration apparents à ce stade, potentiel de développement
- obstacles à l'intégration apparents à ce stade
- prochaines étapes
- objectifs pour la planification individuelle de l'intégration
- nécessité et buts d'une évaluation approfondie

## 10 Guide du bilan de compétences

### Tâches de l'instance responsable du dossier

L'instance responsable du dossier ordonne un bilan de compétences sur la base des résultats du bilan de situation. Elle coordonne le bilan de compétences avec les différents services spécialisés impliqués, p. ex. orientation professionnelle, écoles professionnelles, employeurs, organisations proposant des stages, services médicaux/psychologiques. L'instance responsable du dossier consolide les résultats du bilan de compétences et les consigne dans la partie D du formulaire « Résultats de l'évaluation du potentiel ».

Ces résultats servent de base pour planifier et engager les étapes suivantes dans le cadre de la planification individuelle de l'intégration, notamment le jobcoaching ou service de placement (p. ex. par l'ORP) et la recherche d'offres de formation (formations « passerelles », préapprentissage d'intégration, AFP, CFC, hautes écoles).

### Objectif du bilan de compétences

Le bilan de compétences sert à approfondir les connaissances qui ont pu être acquises dans le cadre du bilan de situation (à ce propos, cf. formulaire « Résultats de l'évaluation du potentiel », partie C), à savoir

- mettre en évidence les compétences, les ressources et les intérêts de la personne en se concentrant sur le sujet (« orientation sujet »),
- vérifier pour quelle position sur le marché du travail, dans le système de formation ou dans les réseaux sociaux les compétences de la personne sont appropriées en fonction des exigences respectives (« orientation exigence ») ; le bilan de compétences orienté exigence consiste entre autres à comparer les compétences avec les exigences liées à une activité/une profession (p. ex. pour identifier des domaines d'activité appropriés sur le marché du travail) ;
- montrer les atouts et les lacunes en référence à un objectif d'intégration déterminé ; ces éléments sont constatés dans le cadre d'un plan d'intégration de sorte à permettre de poursuivre le développement sur cette base.

Il convient d'évaluer uniquement les compétences qui sont utiles par rapport à un objectif d'évaluation défini, p. ex. le potentiel scolaire ou le domaine professionnel adapté, ceci éventuellement qu'à un stade avancé.

### Instruments/méthodes pour le bilan de compétences

Le bilan de compétences ou la détermination de ressources et d'exigences peuvent se faire à l'aide de différents procédés, tests et aides à l'évaluation en fonction des objectifs de l'évaluation (cf. document « Bilan de compétences). L'énumération n'est pas exhaustive et peut être complétée et développée.

Il peut s'avérer judicieux d'identifier une compétence particulière en recourant à plusieurs méthodes différentes afin de l'examiner dans des contextes différents et de pouvoir tirer des conclusions à partir des différences ou recoupements constatés.

### Niveau de langue requis

Le niveau de langue requis pour le bilan de compétences varie en fonction de la procédure (cf. document « Bilan de compétences »). Toutefois, le niveau A2 dans la langue local est généralement exigé.

### Remarque concernant l'application de procédures de test

Concernant les procédures de test (p. ex. pour évaluer et lister les aptitudes cognitives, les aspects de la personnalité, les intérêts, etc.), il convient de noter les points suivants :

- Les tests doivent être introduits correctement. Le consentement de l'intéressé augmente la pertinence du test.
- Pour faire passer des tests, le/la responsable du test doit dans l'idéal être au bénéfice d'une formation en psychologie et en diagnostic de tests (p. ex. orientation professionnelle, psychologie).
- Il est souvent recommandé pour les tests d'associer des psychologues ou conseillers externes, d'avoir de l'expérience avec la passation de tests et de savoir interpréter les résultats. Il faut donc une approche collaborative avec les structures ordinaires.
- L'enjeu réside par ailleurs dans la prise en compte d'éventuelles différences ou contraintes culturelles dans les tests. Il est possible ainsi d'adapter partiellement des tests existants, p. ex. à l'aide de tâches de préparation, par la possibilité de repasser le test ou par l'octroi de temps additionnel.
- Plusieurs tests peuvent aussi être effectués en groupes. En cas de forte inégalité, le caractère compétitif peut toutefois s'avérer problématique.

### Disponibilité des instruments

Quelques-uns des instruments et méthodes mentionnées dans le document « Bilan de compétences » sont librement disponibles, d'autres ont été développées par des organisations spécialisées en Suisse et peuvent être obtenus sur demande ; d'autres enfin sont protégés par des licences ou payants.

# 11 Guide du stage d'observation

## But du stage d'observation

Ordonnée par l'instance responsable du dossier, le stage d'observation sert plusieurs objectifs :

- évaluer les compétences, potentiels et intérêts des client-e-s par rapport au marché du travail
- évaluer les domaines d'engagement adéquats sur le marché du travail ;
- évaluer les divergences entre l'auto-évaluation et l'évaluation du/de la client-e par un tiers

## Niveau de langue requis

Le stage d'observation peut en principe être réalisé à partir du niveau de langue A1. Le niveau A2 constitue un avantage dans la mesure où il permet aux participant-e-s de mieux comprendre les contrats de travail. Le niveau A1 signifie qu'il faut montrer au préalable tous les processus, ce qui limite les activités à exécuter.

## Activités effectuées dans le stage d'observation

Un stage d'observation peut consister en des tâches libres ou des tâches prescrites. Les dispositifs de test sont plutôt utilisés en présence de restrictions pour décider quelles activités sont possibles.

## Teneur et utilisation du formulaire « Stage d'observation »

L'instrument développé est une grille de relevé des compétences techniques/méthodologiques, personnelles et sociales qui peuvent être utiles dans un stage, un emploi (premier ou second marché de l'emploi) ou dans un contexte de test. Pour le second marché de l'emploi, le formulaire devrait être complété par des personnes expérimentées en matière d'accompagnement socioprofessionnel ; pour le premier marché de l'emploi, il devrait s'agir de personnes avec une expérience dans la formation en apprentissage.

Le vocabulaire utilisé dans le formulaire peut être utilisé pour convenir avec l'AP/R des objectifs du stage. Il convient notamment de préparer les jeunes au stage d'observation, au risque sinon de les mettre sous pression et de fausser en conséquence les résultats.

## Résultats du stage d'observation

Les résultats du stage sont décrits, sous forme résumée, sur la dernière page du formulaire, dans le champ texte « Appréciation générale de l'aptitude par rapport au marché du travail ». L'évaluation d'un stage sur le premier marché du travail portera essentiellement sur la question de savoir si le/la client-e pourrait être engagé-e dans l'entreprise en cas d'embauche.

Un deuxième champ texte est prévu pour indiquer les mesures recommandées susceptibles de soutenir le potentiel de développement. Il est par conséquent important de désigner clairement le potentiel ou le besoin de développement par rapport à une activité sur le premier marché du travail.

Le dernier champ texte pourra être utilisé pour ajouter des remarques sur des thèmes qui ne concernent pas directement le poste de travail, par exemple la santé ou l'environnement social.

## Interprétation des résultats

Il convient de rester prudent dans l'interprétation des résultats – surtout pour les éléments jugés insuffisants. Les évaluations dépendent toujours du contexte en présence et des défis actuels auxquels est confronté le/la client-e (p. ex. problèmes de santé, composition du team, forme d'instruction, culture de l'entreprise ou de l'organisation, etc.). Ce type de facteurs peut être pris en compte dans la description des résultats.

## Autres activités dans le cadre du stage d'observation

Outre l'évaluation des compétences, le stage d'observation est aussi souvent l'occasion d'exercer les entretiens de postulation et d'élaborer un dossier de candidature. Le bilan de situation et le bilan de compétences donnent à cet égard des indications quant au besoin et aux bases requises. Les activités effectuées durant le stage ou en parallèle au stage peuvent être saisies en page 2 du formulaire.

## Rapport du service responsable du dossier

Une fois complété, le formulaire est retourné au service responsable du dossier. Ce dernier peut reporter les résultats du stage d'observation sur le formulaire « Résultats de l'évaluation du potentiel », sous lettre A) *Compléments* et lettre D) *Evaluations approfondies*.

## 12 Annexe

### Annexe 1: membres du groupe d'accompagnement

Personne	Organisation / Institution
Beglinger, Bettina	Conférence suisse des directeurs et directrices de l'orientation professionnelle, universitaire et de carrière CDOPU
Bischof, Jris	Conférence suisse des institutions d'action sociale CSIAS
Brantschen, Josianne	Conférence des offices AI
Daniel Merkelbach, Ariane	Coordinateurs cantonaux en matière de réfugiés statutaires et d'asile
Eglseder, Dietmar	Association de la technique du bâtiment suissetec
Erni, Hans	Association suisse pour la formation professionnelle en logistique ASFL SVBL
Ferraro, Tindaro	Secrétariat d'État aux migrations SEM
Feuz, Laurent	Conférence suisse des offices de la formation professionnelle CSFP
Ganter, Patricia	Conférence suisse des délégués cantonaux, communaux et régionaux à l'intégration CDI
Gasser, Martin	Secrétariat d'Etat à l'économie SECO
Gysin, Nicole	Conférence des gouvernements cantonaux CdC
Jentzsch, Katrin	Office fédéral des assurances sociales OFAS
Laubscher, Michèle	Secrétariat d'État aux migrations SEM
Miani, Charlotte	Insertion Suisse
Ribi, Vincenzo	swissuniversities
Schwager, Claudia	Service de l'action sociale du Canton de Zoug
Stübi, Sandro	Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation SEFRI
Tedeschi, Felicella	Société Suisse des Entrepreneurs SSE
Wassmer, Janine	Association des offices suisse du travail AOST
Zbinden, Stéphanie	Secrétariat d'État aux migrations SEM

## Glossaire / définitions des notions utilisées dans le cadre de l'AIS

Le présent glossaire définit les notions et concepts utilisés dans le cadre de l'Agenda Intégration Suisse (AIS). Il sert de base à une compréhension commune dans ce contexte.

L'encouragement de la première intégration des AP/R consiste en différentes mesures prenant la forme d'un processus planifié et déployé, tant auprès des individus que des acteurs de la société, et structuré de manière à soutenir l'intégration des AP/R dès leur arrivée dans le canton jusqu'à leur intégration durable dans le cadre d'une gestion au cas par cas obligatoire sur l'ensemble du processus.

La notion de « module d'encouragement » se rapporte à chacun des domaines d'encouragement des PIC que l'AIS permet de concrétiser davantage pour le groupe-cible des AP/R. La notion de « valeur de référence » décrit les prestations que le canton doit fournir dans le cadre de la mise en œuvre de l'AIS.

Les notions « processus-cible d'intégration », « processus de première intégration » et « modules d'encouragement » utilisées dans le rapport du groupe de coordination « Agenda Intégration Suisse » du 1<sup>er</sup> mars 2018 ne sont pas reprises dans la circulaire AIS « Dépôt de demandes de mise en œuvre de l'Agenda Intégration Suisse dans le cadre des programmes d'intégration cantonaux (PIC) 2018-2021 ».

### Gestion au cas par cas sur l'ensemble du processus

1. En impliquant différents acteurs de l'encouragement spécifique de l'intégration et des structures ordinaires à l'échelon de la première intégration, l'AIS exige beaucoup quant à la coordination et à l'interaction entre les prestataires. Cela présuppose également une compréhension commune des notions principales et des faits qui s'y rapportent.
2. Le principe de base de la « gestion au cas par cas sur l'ensemble du processus » est un élément central de l'AIS. Malgré la variabilité de compétences se chevauchant parfois et dont les délais diffèrent, il garantit à la première intégration sa continuité, son adéquation face aux besoins et son orientation sur les résultats.

Les directives de la circulaire et les recommandations relatives à la mise en œuvre de l'AIS montrent combien le concept de « gestion au cas par cas sur l'ensemble du processus » est constitutif de l'AIS. En voici les aspects principaux :

3. Objectifs de rang supérieur :
  - a. Éviter les impasses ou anticiper un moyen d'en sortir et s'y tenir (plan B) ;
  - b. Éviter les interruptions et maintenir la dynamique ;
  - c. Empêcher les décrochages.
4. Précision et délimitation de notions apparentées :
  - a. Compétence de base : en principe, la responsabilité de la gestion au cas par cas sur l'ensemble du processus incombe à l'autorité cantonale compétente. Celle-ci répond durant la première intégration de la gestion du cas et du financement des mesures déployées au cours de l'intégration.
  - b. Délégation : la gestion au cas par cas sur l'ensemble du processus peut être déléguée à des organes régionaux/locaux, pour autant que les conditions techniques (cohérence/caractère obligatoire) et organisationnelles (taille) soient remplies. La délégation fait l'objet d'une convention de prestations entre les autorités cantonales compétentes et l'organe auquel les prestations ont été déléguées.
  - c. Transfert temporaire de tâches opérationnelles relevant de la gestion de cas : le plan

d'intégration fixe des mesures visant à atteindre l'objectif d'intégration prévu et convenu. Il est possible de transférer temporairement la gestion opérationnelle du cas au spécialiste ou à l'organe responsable de la mesure pour la durée de celle-ci. Les compétences et tâches incombant à l'organe chargé de la gestion du cas et à celui auquel celles-ci ont été transférées doivent toujours être réglées et faire l'objet d'un accord.

d. Délimitations:

- Aide sociale : les collaborateurs des autorités de l'aide sociale chargés de l'hébergement des AP/R et du versement de l'aide sociale peuvent répondre de la gestion au cas par cas sur l'ensemble du processus, pour autant qu'ils disposent des compétences techniques et organisationnelles requises et que la responsabilité du cas ait été déléguée à leur organe (ci-avant, let. b).
- Coaching professionnel (cf. « Coaching professionnel ») : si l'autorité compétente ou l'organe qu'elle a mandaté pour la gestion au cas par cas sur l'ensemble du processus a engagé des coachs professionnels, ceux-ci peuvent également se charger de la gestion au cas par cas sur l'ensemble du processus. Les coachs professionnels externes ne sont habilités à prendre en charge des tâches relevant de la gestion du cas qu'au sens de la let. c.
- Mentorat : les mentors ne peuvent ni se charger de la gestion au cas par cas sur l'ensemble du processus, ni en assurer des tâches selon la let. c.

Base: [Documentation destinée à l'atelier AIS](#) « Gestion au cas par cas sur l'ensemble du processus » (p. 3 ss) du 5 septembre 2018

## **Évaluation du potentiel**

Dans le contexte de l'AIS, la notion « évaluation du potentiel » comprend, d'une part, un principe d'action et, d'autre part, une palette d'instruments d'évaluation.

Cette dernière est actuellement en cours d'élaboration dans le cadre d'un projet du SEM qui compte la mettre à la disposition des acteurs concernés sur le terrain pour fin 2019 ; des adaptations pourraient être apportées au glossaire au terme de ce projet.

1. Principe d'action : se baser sur les preuves

- La première intégration se base sur un objectif principal à définir (intégration professionnelle et/ou sociale). Des mesures déployées selon les besoins doivent permettre de suivre l'évolution de cet objectif de manière systématique.
- Pour fixer un objectif principal et élaborer la première intégration en fonction des besoins, il convient, d'une part, d'avoir identifié les faits pertinents et, d'autre part, de disposer d'hypothèses étayées sur le processus en question, échafaudées notamment au moyen de clarifications ciblées (cf. point 2).
- Le plan d'intégration reprend les résultats de ces enquêtes et clarifications ; il constitue la base et l'instrument sur lesquels reposent la gestion et le pilotage de cas basés sur les preuves (planification de la démarche, mise en œuvre et vérification de l'évolution du cas).

2. Clarification des faits et questions pertinentes pour l'intégration

a. Remarques préliminaires

- Les enquêtes et clarifications sont menées en fonction des besoins et sont adéquates au regard de la situation. Elles servent à clarifier les faits et à répondre à des questions concrètes susceptibles d'influer sur la gestion / le pilotage du cas.
- Après l'arrivée dans le canton, l'autorité compétente procède à l'ouverture du cas. Si nécessaire, elle peut effectuer à cette occasion une première évaluation individuelle des ressources (cf. AIS, Rapport partiel sur l'intégration, ch. 3.1). À cet effet, elle peut recourir à un bilan de situation.
- La première évaluation individuelle des ressources sert à enregistrer les données de base concernant la personne, à clarifier son niveau de langue pour lancer un encouragement de la langue ciblée et à recueillir d'autres informations concernant les conditions de vie et

les intentions de la personne concernée, pour autant que ce type de discussion soit possible à ce stade précoce (au niveau linguistique et relationnel).

b. Evaluation du potentiel

L'évaluation du potentiel comporte trois éléments possédant différentes fonctions et dont l'utilisation peut s'avérer adéquate à différents moments du processus d'intégration :

- Bilan de situation : cet instrument permet de recueillir des informations importantes pour la suite de la planification de l'intégration. Ces renseignements s'appuient, si possible, sur des documents préexistants (p. ex. ouverture du cas, cours de langue, missions professionnelles, etc.). Il s'agit de déterminer quel objectif d'intégration global doit être visé et quels potentiels doivent faire l'objet d'une clarification approfondie dans cette perspective.
- Bilan de compétences : cette étape de travail, prise en charge dans le cadre de la gestion au cas par cas sur l'ensemble du processus, intervient lorsque certaines questions qu'il conviendrait de clarifier sont apparues au cours du bilan de situation (ou de la première évaluation individuelle des ressources). Cela arrive principalement, lorsqu'au terme du bilan de situation, il n'a pas encore été possible de déterminer définitivement la direction que doit prendre la première intégration de l'AP/R ou s'il faut encore examiner le besoin en matière de mesures d'encouragement et de placement professionnel.  
Le bilan de compétences tient compte tant des aspects subjectifs que des aspects liés aux exigences. Les premiers concernent les ressources de l'AP/R et les seconds se rapportent aux exigences posées par le contexte (marché du travail, société) dans lequel évolueront les AP/R. Le bilan de compétences peut être réalisé selon différentes méthodes, suivant les besoins, en faisant appel à des organismes spécialisés dans le domaine de l'intégration et aux structures ordinaires, notamment aux services d'orientation professionnelle.
- Stage d'observation : il s'agit d'une clarification pratique concernant les compétences pertinentes pour le marché du travail et/ou les potentiels de développement dans des champs d'application qui y sont adéquats. Cette démarche est appropriée lorsque l'employabilité n'a pas encore pu être évaluée de manière concluante (cf. « Employabilité ») ou que l'estimation tierce et l'estimation propre des compétences et/ou des potentiels divergent fortement.  
Outre les questions professionnelles spécifiques ou relatives au marché du travail, l'évaluation de l'expérience examine et évalue également des compétences et potentiels transversaux.

## **Aptitude à suivre une formation**

1. Dans le contexte de l'AIS l'encouragement de l'« aptitude à suivre une formation » désigne les tâches et les objectifs de l'encouragement spécifique de l'intégration qui permettent aux AP/R
  - de passer dans une offre dite « passerelle » (cf. « transition I »)  
ou
  - de rejoindre directement une formation professionnelle initiale.
2. Dans les cantons, l'éventail des offres de transition I sont structurées de manière très différente notamment lorsqu'il s'agit de la diversité des contenus et des spécificités en fonction des groupes-cibles, du nombre de places pour les AP/R et des modalités d'accès.  
La compétence en la matière incombe aux offres passerelles d'accueil (structure ordinaire de la formation professionnelle). Elles effectuent un test d'aptitude sur la base des critères convenus en commun dans le cadre de l'AIS :
  - Niveau de langue (langue d'enseignement locale) A2 du CECR avec pour objectif d'atteindre le niveau B1 au moment de commencer une formation professionnelle initiale ;
  - Bases scolaires dans les autres matières (en particulier en mathématiques), permettant le passage à une offre préparatoire ou directement à une formation professionnelle initiale ;
  - Techniques d'apprentissage et de travail et motivation à travailler ; connaissances des us et coutumes locaux et savoir d'orientation nécessaire.
3. Pour concrétiser ces critères malgré les différences cantonales, une coopération est indispensable à chaque fois entre les offres de l'encouragement spécifique de l'intégration à l'origine des assignations (compétence de base : expérience spécifique au groupe-cible) et celles des structures ordinaires qui accueillent les AP/R (compétence de base : expérience didactico-méthodologique).  
L'adéquation personnalisée des mesures visant à atteindre l'aptitude à suivre une formation avec les offres de la transition I requiert, tant du côté des organes d'assignation que de celui des offres d'accueil, une compréhension mutuelle et des offres pour lesquelles les compétences sont définies.

*Autres conditions pour une collaboration réussie* : cf [document de base de CDC Consultants](#) (p. 3, points 2 à 6) pour l'atelier « Encouragement de l'aptitude à suivre une formation » du 19 septembre 2018.

## **Transition I**

1. Dans le système de la formation, la notion de « transition I » désigne le passage du secondaire I (scolarité obligatoire) au secondaire II (niveau post-obligatoire). On parle aujourd'hui de transition I par opposition la transition 2 caractérisant le passage du niveau secondaire II dans le marché du travail ou dans la formation tertiaire.
2. À la transition I, soit entre la scolarité obligatoire, d'une part, et la formation professionnelle initiale ou les écoles du degré secondaire supérieur, d'autres part, on trouve les offres préparant au passage dans une formation de degré secondaire II. Dans le contexte de l'AIS, il s'agit d'offres axées sur la pratique et le monde du travail préparant à la formation professionnelle initiale (LFPr, art. 12 ; OFPr, art. 7, al. 1 et 2). Ces offres sont également connues sous le nom d'offres « passerelles ».
3. Dans le cadre de l'encouragement spécifique de l'intégration, des offres sont organisées pour permettre aux groupes-cibles d'accéder à ces offres passerelles.

Base : [Offres passerelles dans les cantons](#) / CDIP, dossiers thématiques IDES (1.11.2018).

## **Employabilité**

1. Le terme « employabilité » caractérise les chances réelles d'une personne sur le marché du travail, du fait de ses prédispositions individuelles (offre), d'une part, et les exigences du marché du travail (demande) d'autre part. « Le » marché du travail en soi n'existe pas ; les exigences varient considérablement suivant la branche, le secteur ou la profession.  
Le degré d'employabilité / de chance sur le marché du travail est estimé dans un continuum (supérieur à la moyenne ⇐ moyen ⇒ inférieur à la moyenne) et non sous forme binaire (oui – non).
2. L'employabilité désigne l'aptitude d'une personne à
  - trouver un emploi (première intégration sur le marché du travail) et/ou
  - à conserver un emploi, à se qualifier en cours d'emploi ou
  - à retrouver un poste en cas de perte d'emploi / de chômage indépendant de sa propre volonté (à plusieurs reprises).
3. L'employabilité se détermine au moyen de facteurs relevant de deux dimensions (présentées en détails dans les documents de base):
  - a. L'aptitude au placement selon l'art. 15 LACI :  
Est réputé apte au placement, celui qui remplit tous les critères suivants :
    - être disposé à accepter un travail convenable (volonté de travailler) ;
    - être en mesure de travailler (aptitude à travailler) ;
    - avoir l'autorisation de travailler (droit de travailler).
  - b. Les caractéristiques et particularités personnelles des demandeurs d'emploi :  
On distingue entre les facteurs durs et les facteurs mous :
    - Facteurs durs : caractéristiques objectives des demandeurs d'emploi que l'on peut déterminer de manière fiable (p. ex. âge, nationalité, niveau de formation, etc.) ;
    - Facteurs mous : estimation de particularités subjectives (p. ex. flexibilité par rapport au salaire, au lieu de travail, au métier ; fiabilité, etc.) ou caractéristiques difficiles à mesurer (p. ex. situation psychosociale).

Base : SECO (2017) : rapport des groupes de travail Employabilité, Modèles de financement et Accord-cadre. [Rapport du groupe de travail Employabilité](#) (1.11.2018)

## **Coaching professionnel**

1. Le « coaching » est un format de conseil qui est passé au fil du temps du domaine du sport à celui du développement des cadres et du développement personnel, pour prendre finalement une dimension plus large. Au cours des dernières années, le « coaching professionnel » en est devenu une forme spécifique bien établie :
2. Dans le cadre de l'AIS, la notion de « coaching professionnel » se rapporte exclusivement à l'intégration professionnelle ou à la formation. Il n'aborde, dès lors, que les questions et les tâches ayant trait à ces domaines.
3. Le « coaching professionnel » est un instrument qui tire ses racines du concept d'action de l'emploi et de la formation assistés (supported employment (SE) et supported education (SEd)) axés sur les valeurs et les personnes. Les valeurs fondamentales communes de la formation et de l'emploi assistés sont l'autodétermination, l'autonomisation, l'individualité, la flexibilité et l'accessibilité. Dans leur travail, les coachs professionnels partent ainsi du besoin individuel, des préoccupations et des ressources de la personne et des solutions qui lui sont adaptées :
  - a. Supported employment (SE): accompagner et aider les personnes ayant des difficultés à accéder au marché du travail à obtenir et conserver un emploi rémunéré dans une entreprise du marché du travail primaire.
  - b. Supported education (SEd): accompagner et aider les personnes dans le cadre d'offres d'intégration, de mesures de formation (professionnelle) qualifiantes et dans la transition vers une activité professionnelle.

4. Le modèle Supported Employment/Education part du principe qu'il faut « placer, puis former ». Cela implique que les compétences requises seront acquises et exercées directement sur le terrain, dans le cadre de l'activité professionnelle. C'est pourquoi l'acquisition d'un emploi ou d'une place de formation intervient le plus tôt possible dans le processus de coaching professionnel. Ce principe fondamental est toutefois mis en pratique de manière très différente ; on trouve même des variantes jouant sur la formule initiale selon le modèle « former d'abord, puis placer, puis former ». Il en découle donc aussi une certaine variété dans les tâches et les activités qu'exercent les coachs professionnels dans le modèle SE/SEd.
5. Malgré toutes les différences dans la pratique, le format de conseil du coaching professionnel et ses coachs doivent répondre aux exigences suivantes :
  - a. Focalisation sur les problématiques et les tâches spécifiques aux domaines de la formation et du travail.
  - b. L'implication active des participants est une condition préalable (cf. « Employabilité » / disposition à être placé).
  - c. Garantie que l'ensemble du processus sera géré par le même coach professionnel. Suivant le modèle cantonal de mise en œuvre de l'AIS, le coach professionnel peut également se charger de la gestion du cas sur l'ensemble du processus ou intervenir dans le cadre d'une délégation de la gestion du cas (cf. « Gestion au cas par cas sur l'ensemble du processus »).
  - d. La durée du processus est fixée en fonction des besoins.
  - e. La charge de travail du coach professionnel (ratio d'encadrement) garantit suffisamment de temps pour une aide et un suivi individualisés et adaptés à la situation dans le cadre de la mise en œuvre cantonale de l'AIS.
  - f. Les coachs professionnels ne travaillent pas uniquement avec les AP/R coachés, mais également avec les responsables de la formation, les employeurs et d'autres acteurs (p. ex. les mentors) afin de tirer le meilleur parti des ressources des AP/R coachés dans les différentes situations de formation.
  - g. Les coachs professionnels exercent leur activité par métier et doivent satisfaire aux exigences suivantes :
    - diplôme du degré secondaire II (CFC, maturité) et formation complémentaire en coaching ;
    - expérience professionnelle, bonnes connaissances du marché suisse de l'emploi et connaissances en matière de candidature ;
    - connaissances du système de formation suisse, de la procédure de reconnaissances des diplômes professionnels et académiques obtenus à l'étranger et des offres du canton concerné en matière d'intégration ;
    - expérience et connaissances méthodologiques dans les domaines du conseil et de l'encadrement des personnes à la recherche d'un emploi ou d'un apprentissage ;
    - capacité et disposition à aborder activement les employeurs en vue d'acquiescer un emploi ou une place d'apprentissage ;
    - compétences sociales et personnelles solides complétées par des compétences interculturelles.

**Bases :**

- [Supported Employment Suisse](#) (1.11.2018)
- [Qu'est-ce que le Supported Employment \(SE\) / Supported Education \(SEd\) ?](#) (1.11.2018)
- [Documentation de l'atelier AIS « Employabilité »](#) (p. 52 ss) du 17 septembre 2018
- FHNW/ZHAW (2014): Man will ja Leute fit machen für das System. Eine qualitativ-empirische Rekonstruktion des Rollenselbstverständnisses von Job Coaches in der Schweiz. [Schlussbericht](#) [Nous voulons préparer les gens au système. Une reconstruction qualitative et empirique de la perception propre des coachs professionnels en Suisse face à leur rôle. Rapport final](1.11.2018).

## Programme de qualification

Dans le contexte de l'AIS, on fait la distinction suivante entre programmes de qualification et programmes d'emploi :

1. Selon leur composition, les « programmes d'emploi » peuvent permettre de répondre aux exigences et aux objectifs de l'intégration sociale et contribuer à garantir une structure du quotidien. Généralement, il s'agit de missions / d'offres à durée limitée qui ne visent pas des objectifs de qualification clairement définis, mis en œuvre de façon systématique et pertinente pour le marché du travail.
2. Les « programmes de qualification » sont axés sur l'intégration des participants sur le marché du travail. En leur permettant d'acquérir des aptitudes et des compétences pertinentes sur le marché du travail, ils améliorent leurs chances d'y accéder (cf. « Employabilité »).

Exigences auxquelles doivent répondre les programmes de qualification :

- a. Conformité aux besoins : la qualification visée doit être définie par
  - l'organisation professionnelle / de la branche compétente (OrTra)
  - ou
  - l'encouragement spécifique de l'intégration (en coopération avec l'OrTra compétente).
- b. Orientation des compétences :
  - Base : le programme de qualification repose sur le profil de qualification défini par des compétences pratiques précises.
  - Objectif de qualification : exercer une activité définie de manière professionnelle, c.-à-d. exercer l'activité en question conformément aux usages de la profession et en comprendre les tenants et aboutissants.
  - Domaines de compétence : encourager les compétences propres au métier ainsi que les compétences transversales et linguistiques (générales et spécifiques au métier). Selon le concept, cet encouragement se fait en lien avec celui de compétences de base (p. ex. mathématiques, informatique) et de compétences en matière de candidature.
- c. Modèle de formation dual :
  - Capacités et habileté pratiques en milieu professionnel : encouragement au sein de l'entreprise ou dans un environnement proche du marché du travail.
  - Enseignement spécialisé / théorique : encouragement dans un environnement favorable à l'apprentissage.
- d. Valorisation et pertinence de la qualification dans le cadre de candidatures : Certificat de branche délivré par l'OrTra compétente ou justificatif reconnu sur le marché du travail (p. ex. attestation, brevet).

## **Mentorat**

1. Généralement le « mentorat » a pour objectif le transfert de connaissances spécifiques et d'expériences d'une personne aguerrie (mentor) à une personne moins (ou pas) expérimentée (mentoré).

On attend du mentorat qu'il permette aux mentorés d'accéder plus facilement aux savoirs ainsi qu'à des informations informelles, et de mieux utiliser leurs ressources.

On trouve des relations et programmes de mentorat dans différents contextes : entreprises, instituts de formation, institutions sociales, villes/communes.

2. Dans le contexte de l' AIS, la notion de « mentorat » répond aux critères suivants :

- a. Formes du mentorat :

- Mentorat informel : il survient de manière plutôt fortuite et généralement dans le cadre de relations personnelles, en dehors des structures institutionnelles (p. ex. dans le domaine de l'intégration sociale ; module AIS « Vivre-ensemble ») et ne repose sur aucune convention et/ou règle claire.
- Mentorat formel / institutionnalisé : il peut être organisé à titre de mesure complémentaire à la gestion de cas dans les domaines de l'intégration professionnelle et/ou sociale (modules AIS « Formation et employabilité », « Vivre-ensemble »). Le mentorat peut être organisé individuellement ou en groupe.
- Mentorat entre pairs : les AP/R expérimentés aident des AP/R sans expérience. Peut être organisé avec le concours d'organisations de la population migrante et d'autres acteurs de la société civile.

- b. Objectifs du mentorat formel : encourager le développement professionnel et personnel des AP/R. Fournir des connaissances et des contacts informels et aider à trouver des solutions individuelles favorisant l'intégration professionnelle et personnelle.

- c. Conditions-cadres et exigences :

- Les programmes de mentorat peuvent être portés et lancés à la fois par des organes privés (p. ex. des associations ou des fondations) et par des organismes publics (p. ex. cantons, instituts de formation).
- À l'instar du coaching (professionnel), les mentors ne sont pas formés spécifiquement à cette activité, qu'ils exercent généralement à titre bénévole ou contre une rétribution non pécuniaire, voire leur défraiement.
- Les organes responsables acquièrent leurs mentors sur la base de profils d'exigences clairs et les mandatent selon des directives et prescriptions précises concernant la teneur et le processus du mentorat.
- Les organes responsables forment les tandems (adéquation entre le mentor et le mentoré) sur la base de critères clairs.
- Les organes responsables offrent aux mentors différentes prestations visant à les aider dans leur tâche, p. ex. :
  - Formations sur différents thèmes en lien avec les conditions de vie et les défis des groupes-cibles ainsi qu'avec les tâches des mentors ;
  - Entretien initial, intermédiaire et de clôture ;
  - Conseil individuel oral et/ou écrit ;
  - Supervisions et/ou rencontres d'échange avec d'autres mentors.

Base : Evaluanda (2017) : [Évaluation Programme de mentorat de la Confédération. Rapport présenté au Secrétariat d'État aux migrations \(SEM\)](#) (1.11.2018).