



# État des lieux des systèmes de gestion des cas en vue des objectifs de l'Agenda Intégration Suisse

**Tobias Fritschi, Cyrielle Champion et Peter Neuenschwander**

**Berne, le 3 avril 2020**

## Table des matières

Listes des illustrations et tableaux	3
Synthèse	4
1 Introduction	6
1.1 Contexte	6
1.2 Méthodologie et structure	7
2 État des lieux dans les cantons	9
2.1 Vue d'ensemble	9
2.2 Entretiens avec des experts dans huit cantons	11
2.3 Recommandations générales sur la conception des systèmes de gestion des cas	13
2.4 Lacunes et enjeux	13
2.5 Développements spécifiques et recommandations	15
3 Entretiens avec des experts des fournisseurs de solutions logicielles	18
3.1 Gestion au cas par cas dans les différents domaines de l'aide sociale	18
3.2 Mise en œuvre des exigences de l'AIS dans trois systèmes de gestion des cas	18
3.3 Lacunes dans la mise en œuvre des exigences de l'AIS et nouveaux développements	21
4 Recommandations AIS pour les systèmes de gestion des cas AP/R	22
4.1 Recommandations pour la gestion au cas par cas dans l'ensemble du processus	23
4.2 Recommandations pour l'évaluation du potentiel	23
4.3 Recommandations pour les plans d'intégration	24
4.4 Recommandations pour le relevé de données de pilotage	24
5 Liste des sources et des ouvrages spécialisés	26
6 Annexes	27
6.1 Annexe 1 : Fil conducteur de l'entretien avec des experts de la première intégration	27
6.2 Annexe 2 : Fil conducteur de l'entretien avec des fournisseurs de solutions logicielles	29
6.3 Annexe 3 : schéma du processus de <i>case management</i>	30

## Listes des illustrations et tableaux

Illustration 1 : groupes de personnes dans les statistiques de l'aide sociale de l'OFS .....	7
Illustration 2 : étapes de la procédure de <i>case management</i> .....	30
Tableau 1 : Informations issues des projets des cantons pour la mise en œuvre de l' AIS.....	10
Tableau 2 : vue d'ensemble des entretiens avec des experts dans les cantons .....	12
Tableau 3 : Mise en œuvre des exigences de l' AIS dans les systèmes de gestion de cas Tutoris, KLIBnet et Lora.....	19

## Synthèse

Le Secrétariat d'État aux migrations (SEM) et la Conférence des gouvernements cantonaux (CdC) ont lancé l'Agenda Intégration Suisse (AIS) au printemps 2018. Sa mise en œuvre dans les cantons devait pouvoir être soutenue le mieux possible par des systèmes de gestion de cas. À cet effet, quatre exigences sont particulièrement importantes.

- a) Premièrement, le système doit permettre une *gestion au cas par cas sur l'ensemble du processus*, ce qui signifie que les informations de différents acteurs doivent pouvoir être réunies dans le système et documentées lors de transferts de cas.
- b) Deuxièmement, le système de gestion de cas doit intégrer en particulier les informations relatives à l'*évaluation du potentiel*.
- c) Troisièmement, un *plan d'intégration* doit, sur cette base, présenter de manière claire les mesures et leur mise en œuvre.
- d) Quatrièmement, les systèmes de gestion de cas servent également à relever des *indicateurs pour le suivi de l'AIS* et des *données de pilotage* pour les cantons.

Pour satisfaire aux exigences de l'AIS concernant la gestion au cas par cas sur l'ensemble du processus et le suivi, les cantons doivent pouvoir s'appuyer sur des solutions informatiques adéquates. Ce rapport présente les résultats d'un état des lieux des systèmes de gestion des cas dans les cantons. Une première étape a consisté à analyser les demandes de mise en œuvre de l'AIS que les cantons ont présenté au SEM/à la CdC. La gestion au cas par cas en matière d'intégration dans les cantons est, selon les conditions qui prévalent, centralisée, décentralisée ou organisée en phases. La diversité des solutions retenues pour les systèmes de gestion des cas reflète donc cette pluralité des conditions. Deux principaux fournisseurs couvrent une grande partie de la gestion au cas par cas, mais beaucoup de cantons ont développé leurs propres solutions informatiques.

Dans une deuxième étape faisant suite à l'analyse des demandes cantonales, huit cantons ont été sélectionnés, qui ont des organisations différentes pour la gestion au cas par cas et utilisent différentes solutions informatiques, afin de mener des entretiens avec un ou plusieurs spécialistes de la gestion au cas par cas et des services d'intégration. Des entretiens ont également été menés avec trois fournisseurs de solutions informatiques pour la gestion au cas par cas. Les systèmes analysés ont différents avantages et inconvénients, et sont continuellement en développement. Le choix d'un système de gestion des cas dans un canton dépend aussi de son utilisation dans l'aide sociale économique.

Sur la base des entretiens avec des experts, 22 recommandations ont été formulées, qui suivent les quatre exigences que pose l'AIS pour la gestion au cas par cas. Chacune de ces recommandations est adressée à différents acteurs, Confédération, cantons ou fournisseurs de solutions informatiques. Il est ainsi recommandé à la Confédération de mettre à disposition des modèles pour les indicateurs, l'évaluation du potentiel et les plans d'intégration. Des modèles cantonaux de plans d'intégration sont également recommandés, car on constate des lacunes dans ce domaine. Selon le type d'organisation, il est recommandé de mettre en place un système de gestion des cas sous forme de plateforme en ligne ou d'utiliser les modules complémentaires des systèmes de gestion des cas existants dans les domaines de l'asile et du *case management*. Les règles cantonales sur la protection des données doivent être prises en considération lors du choix de la solution informatique. Les cantons devraient réglementer le flux d'informations lors des transitions d'une phase à l'autre et des changements de statut.

S'agissant des fournisseurs, une recommandation est de proposer des masques standardisés et munis d'une date pour la saisie des informations. Il leur est également recommandé de prévoir la possibilité d'enregistrer des documents dans le système de gestion des cas, d'imprimer des extraits individuels et d'extraire des listes de cas au niveau des personnes avec des critères de filtrage flexibles. Les spécialistes souhaitent par ailleurs une possibilité de représenter graphiquement une vue d'ensemble des informations ayant trait à l'évaluation du potentiel et au plan d'intégration. Enfin des fonctions de rappel et de feux tricolores permettraient des procédures de travail plus efficaces pour la gestion au cas par cas.

Les recommandations peuvent servir aux organisations compétentes de liste de contrôle pour les exigences de l'AIS lors de l'acquisition ou du développement d'un système de gestion de cas.

## 1 Introduction

Le Secrétariat d'État aux migrations (SEM) et la Conférence des gouvernements cantonaux (CdC) ont lancé l'Agenda Intégration Suisse (AIS) au printemps 2018. L'AIS prévoit l'augmentation à 18 000 francs des forfaits versés aux cantons pour l'intégration des personnes admises à titre provisoire (AP) et des réfugiés reconnus (R). En contrepartie, il décrit aussi plus précisément les exigences auxquelles doivent satisfaire les processus d'intégration dans les cantons. Une des exigences clés du SEM à cet égard est une gestion au cas par cas sur l'ensemble du processus pendant les sept ans (AP) ou cinq ans (R) durant lesquels les cantons sont compétents en matière d'intégration.

Le SEM et la CdC ont reçu les demandes des cantons pour la mise en œuvre de l'AIS au printemps 2019. Lors d'un premier examen de ces documents, les responsables du SEM ont constaté que les instruments existants pour la gestion au cas par cas ne répondaient pas toujours aux exigences définies dans l'AIS pour la mise en œuvre et le pilotage opérationnels. Le besoin a donc été ressenti d'examiner, sur la base des données présentées par les cantons, comment leurs systèmes de gestion des cas<sup>1</sup> les soutiennent pour la mise en œuvre des exigences de l'AIS.

L'objectif de l'étude est, premièrement, de donner une vue d'ensemble des différences cantonales concernant l'organisation de la gestion au cas par cas et des systèmes pour la gestion des cas dans le domaine de l'intégration des AP/R. Deuxièmement, l'étude vise aussi à exposer les défis et les solutions possibles pour satisfaire aux exigences de l'AIS en termes au cas par cas dans l'intégration<sup>2</sup>. Sur cette base, des recommandations sont formulées pour le développement des systèmes de gestion des cas.

La Haute école spécialisée bernoise (BFH) et le bureau d'études et de conseil socialdesign SA ont été chargés de réaliser cette étude en juillet 2019. Ce rapport final présente les résultats. Les recommandations ont été élaborées en consultation avec le groupe de suivi PIC/AIS : un projet a été discuté lors d'une séance du groupe de suivi le 12.12.2019 et retravaillé ensuite.

### 1.1 Contexte

L'AIS prescrit différentes caractéristiques du processus d'intégration que les cantons doivent mettre en œuvre. Les quatre principales **exigences concernant le système de gestion des cas** sont :

- *Gestion au cas par cas sur l'ensemble du processus* : Les AP/R doivent être accompagnés, pendant les sept ou cinq ans du processus d'intégration, par une gestion au cas par cas, ce qui implique une documentation uniforme et complète des transferts d'informations, dans le respect des règles de protection des données, entre les différents interlocuteurs et institutions.
- *Informations concernant l'évaluation du potentiel* : Lorsque les conditions relatives à l'âge et aux connaissances linguistiques sont remplies, les informations sur les ressources, les objectifs et les possibilités d'évolution des AP/R doivent être relevées lors d'évaluations systématiques de potentiel. Ces informations doivent être réunies sous une forme appro-

<sup>1</sup> Dans le présent rapport, on entend par « système de gestion des cas » la solution informatique utilisée pour la gestion au cas par cas. Il peut s'agir de logiciels spécifiques, mais aussi de solutions basées sur le web.

<sup>2</sup> Dans le présent rapport, les notions suivantes sont utilisées : gestion au cas par cas dans l'*aide sociale économique* = gestion au cas par cas pour l'aide sociale en dehors du champ d'application de l'AIS, ou après celui-ci (7 ou 5 ans après l'arrivée des AP/R) ; gestion au cas par cas dans l'*aide sociale matérielle* = administration des prestations pécuniaires dans le cadre de la gestion au cas par cas pour les AP/R, incluant dans certains cas la prise en charge du logement et des soins de santé. *Gestion au cas par cas dans l'intégration* = gestion au cas par cas dans le processus de première intégration pour atteindre les objectifs de l'AIS : intégration professionnelle et sociale.

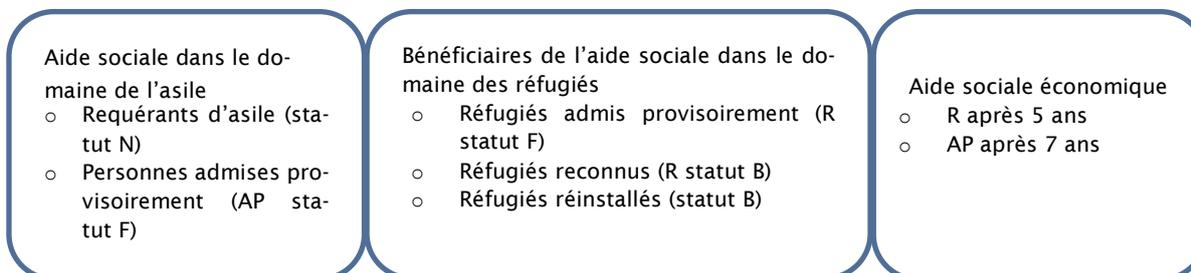
prisée dans le système de gestion des cas et être rendues accessibles aux acteurs responsables des différentes étapes d'analyse et d'intégration, dans le respect des règles de protection des données.

- *Plan d'intégration* : Les mesures arrêtées sur la base des informations issues de l'évaluation du potentiel doivent être reprises dans le système de gestion des cas sur la base d'un plan d'intégration. Ce plan sert d'outil de planification et de monitoring individuel du processus d'intégration en cours.
- *Données de pilotage* : Le système de gestion des cas devrait fournir des données à des fins de pilotage, par les cantons ou les communes, des offres d'intégration et des prestations d'assistance. Des données de pilotage sont également nécessaires pour le suivi de l' AIS, qui constitue un projet partiel dans le cadre de la phase II de l' AIS (SEM/CdC 2018).

L'illustration 1 montre quels **groupes de personnes** sont saisis **dans les trois domaines partiels de la statistique des bénéficiaires de l'aide sociale établie par l'Office fédéral de la statistique (OFS)**. Les personnes admises provisoirement se trouvent avec les requérants d'asile dans l'aide sociale pour le domaine de l'asile, tandis que les réfugiés admis provisoirement, les réfugiés reconnus et les réfugiés « réinstallés » sont dans les statistiques du domaine des réfugiés. Au bout de cinq, respectivement sept ans, les R et les AP, s'ils continuent à bénéficier d'un soutien de l'aide sociale, sont basculés dans le domaine de l'aide sociale économique.

Le présent rapport concerne principalement la gestion au cas par cas pour les personnes ayant un statut F ou B pendant la durée de validité de l' AIS, c'est-à-dire avant un éventuel basculement dans l'aide sociale économique. Dans cette phase, la gestion au cas par cas relève de la compétence des cantons. Les transitions dans la gestion au cas par cas avant, pendant et après cette phase doivent être prises en considération pour la conception du système de gestion des cas.

Illustration 1 : groupes de personnes dans les statistiques de l'aide sociale de l'OFS



Source : BFH

La section Aide sociale de l'OFS collecte les données pour la statistique des bénéficiaires de l'aide sociale auprès des communes et des cantons. De nombreuses interfaces avec des systèmes de gestion des cas sont définies à cet effet. Une grande partie des données individuelles sont transmises via des interfaces des programmes Tutoris, KLIBnet et KiSS, les autres le sont via des solutions logicielles propres aux cantons, via des logiciels d'organisations ayant un contrat de prestations ou via SOSTAT, un logiciel mis à disposition par l'OFS.

## 1.2 Méthodologie et structure

Dans une première étape, les demandes cantonales en vue de la mise en œuvre de l' AIS ont été examinées. Les passages relatifs au système de gestion des cas ont servi à établir un premier aperçu. Sur cette base, huit cantons ont été sélectionnés pour y conduire une **étude de cas** grâce à des entretiens avec des experts.

Ces entretiens avaient pour but de déterminer dans quelle mesure les solutions informatiques existantes permettaient de satisfaire aux exigences de l' AIS et de discuter de développements planifiés ou souhaitables (cf. guide d'entretien dans l'annexe 1). Les entretiens ont été menés par téléphone, sauf pour le canton de Berne, où une position a été exprimée par écrit. Les entretiens ont souvent

impliqué deux intervenants, un pour le fond et un pour les aspects techniques. L'équipe de recherche a obtenu d'autres renseignements sur les systèmes de gestion des cas par des captures d'écran et des tutoriels vidéo, ainsi que par les documentations des fournisseurs de logiciels.

Ensuite, des entretiens ont été menés avec des experts de trois fournisseurs de logiciels (cf. guide d'entretien dans l'annexe 2). Ces entretiens ont aussi été réalisés par téléphone, en partie avec deux personnes.

Le chap. 2 expose les résultats de ces états des lieux dans les cantons. Le chap. 3 rend compte des discussions avec les experts des fournisseurs de logiciels. Enfin le chap. 4 présente les recommandations élaborées sur ces bases.

## 2 État des lieux dans les cantons

### 2.1 Vue d'ensemble

Le tableau 1 ci-dessous récapitule les informations relatives à la gestion au cas par cas que les cantons ont livrées dans leurs projets du printemps 2019. Sont présentés deux caractéristiques de la gestion au cas par cas sur l'ensemble du processus, le système utilisé et des remarques sur les différents projets.

L'organisation peut être centralisée, ce qui signifie que la gestion au cas par cas pour l'intégration des AP/R est assurée par un service cantonal, une ou plusieurs organisations mandatées. Lorsque la gestion au cas par cas est décentralisée, les aspects opérationnels sont assurés, au moins pendant certaines phases, par les communes ou par des prestataires régionaux.

La troisième colonne indique quelle unité d'organisation assure la gestion opérationnelle au cas par cas pour le processus d'intégration : office ou service cantonal, organisation mandatée, communes ou régions.

La quatrième colonne contient le nom du système utilisé. En Suisse alémanique, trois systèmes informatiques sont largement répandus : les logiciels *KLIBnet* et *KiSS*, de l'entreprise Diartis, et *Tutoris*, fourni par Infogate. Ces solutions informatiques sont appliquées dans différents domaines : aide sociale économique, gestion au cas par cas pour l'intégration, contributions d'entretien, asile, protection de l'enfant et de l'adulte, curatelles.

*KLIBnet* est utilisé dans le domaine de l'asile par les cantons d'Argovie, de Soleure et de Zoug. En automne 2019, l'Argovie a introduit pour l'intégration un système basé sur une plateforme (*DuFF*), qui complète les système *KLIBnet* communaux. Les villes de Zurich et de Berne, qui utilisaient jusqu'ici le programme *KiSS*, ont maintenant commandé, avec le canton de Bâle-Ville, un nouveau système de gestion au cas par cas à l'entreprise City-Softnet. *KiSS* et *KLIBnet* sont comparables du point de vue de leurs fonctions. À l'avenir, l'entreprise Diartis proposera le logiciel *KiSS* principalement en Suisse romande.

Infogate fournit le logiciel *Tutoris* dans les cantons de Bâle-Ville (provisoirement), de Lucerne, de Schaffhouse, d'Obwald et de Nidwald, ainsi que dans la ville de Saint-Gall. Un autre système de gestion des cas de l'entreprise Infogate est *Ecase*, qui est davantage utilisé pour l'intégration professionnelle et le *case management* ; dans les cantons de Thurgovie (et des Grisons), il est parfois utilisé en combinaison avec le programme *Tutoris*.

D'autres systèmes de gestion de cas ont été développés ou sont en cours de développement en Suisse alémanique. Le canton de Berne, dans la foulée de la restructuration de son domaine de l'asile (projet NABE), va développer son propre système informatique, baptisé *NFAM*, qui prendra en charge la gestion au cas par cas dans les régions. Le canton de Glaris a fait développer un système informatique propre pour l'intégration dans le domaine des réfugiés (*Case Management Tool CM-T*), tandis qu'il utilise *KLIBnet* pour l'aide sociale matérielle.

En Suisse romande, aucun canton n'a chargé un prestataire externe de développer un système de gestion des cas. Les systèmes utilisés ont été développés soit par les cantons eux-mêmes (VS, NE), soit par les fournisseurs de prestations compétents pour la gestion au cas par cas (FR, VD). Le Valais a développé spécialement pour le domaine de l'asile et des réfugiés, au début des années 2000 déjà, le système *Lora*, repris ultérieurement par le Jura. Le canton de Neuchâtel va remplacer son système *Centralis* au printemps 2020<sup>3</sup>. Le nouveau système est également développé à l'interne, en collaboration avec le service cantonal d'informatique. Le canton de Vaud utilise les deux systèmes de gestion des cas des organisations compétentes que sont l'EVAM et le CSIR. À Fribourg, l'ORS utilise le système *Navision* pour la gestion au cas par cas dans le domaine de l'asile (statuts N et F), tandis que Caritas utilise le programme *Tutoris* pour la gestion au cas par cas dans le

<sup>3</sup> Microsoft n'assure plus la protection des données de *Centralis* à partir d'avril 2020. Le canton de Neuchâtel devra donc abandonner ce système et passer à un *CRM-Customer Relationship Management*.

domaine des réfugiés. Les deux organisations sont compétentes pour la gestion au cas par cas dans leurs groupes cibles respectifs tant pour l'aide sociale matérielle que pour l'intégration (cf. note de bas de page 2).

En résumé, on peut dire que les compétences pour les systèmes de gestion de cas se situent à divers niveaux institutionnels et que la répartition des tâches entre les acteurs impliqués est assez complexe. Dans ces conditions, les systèmes utilisés doivent satisfaire à des exigences élevées.

Tableau 1 : Informations issues des projets des cantons pour la mise en œuvre de l'AIS

Canton	Organisation de la gestion au cas par cas	Gestion opérationnelle au cas par cas	Logiciel (système d'information client)
AG	décentralisée	Modèle de phases (canton/communes)	DuFF
AI	centralisée	Office de l'aide sociale	pas d'indications
AR	centralisée	Service de conseil pour les réfugiés (géré par le canton et les communes)	KLIBnet
BE	décentralisée	Régions définies pour l'aide sociale	NFAM
BL	décentralisée	Communes	pas d'indications
BS	centralisée	Canton	Tutoris
FR	centralisée	ORS/Caritas (prestataires)	ERP Navision, Tutoris
GE	centralisée	BIE (canton)	pas d'indications
GL	centralisée	KIF (canton)	Case Management Integrationstool CM-T
GR	centralisée	Service d'intégration	Ecase
JU	centralisée	AJAM (canton)	Lora
LU	centralisée	Canton	Tutoris
NW	centralisée	Canton	Tutoris
OW	centralisée	Canton	Tutoris
NE	centralisée	Canton	Centralis (voir remarque)
SG	décentralisée	Modèle de phases (canton/communes)	pas d'indications
SH	centralisée	Centralisée	Tutoris, en développement (phase de planification)
SO	décentralisée	Régions définies pour l'aide sociale	KLIBnet
SZ	centralisée	Modèle de phases (canton/communes)	pas d'indications
TI	centralisée	Croix-Rouge suisse & Œuvre Suisse d'Entraide Ouvrière Tessin	share-point
TG	centralisée	Canton / fondation Peregrina	Ecase/Tutoris
VD	centralisée	EVAM / CSIR	pas d'indications
VS	centralisée	Croix-Rouge suisse (R permis B et F) & canton (N, F, réinstallation)	Lora
ZG	centralisée	Modèle de phases (canton/communes)	KLIBnet
ZH	décentralisée	Modèle de phases (canton/communes)	pas d'indications

Source : projets AIS (évaluation SEM)

## 2.2 Entretiens avec des experts dans huit cantons

Au vu de la complexité des types d'organisation, de la diversité des systèmes de gestion des cas et des exigences élevées auxquelles doivent satisfaire les systèmes informatiques utilisés dans ce but, il a été décidé de réaliser des études de cas, fondées sur des entretiens, pour analyser plus en détail les corrélations entre les exigences posées par l' AIS et les systèmes de gestion de cas, et pour formuler sur cette base des recommandations sur la manière de concevoir ces systèmes de gestion de cas.

Huit cantons ont été sélectionnés, présentant différentes caractéristiques en termes d'organisation de la gestion au cas par cas (centralisée/décentralisée), de responsabilité pour la gestion opérationnelle au cas par cas dans le domaine de l'intégration (canton/communes/prestataires privés) et de logiciels utilisés.

Le tableau 2 ci-dessous montre les cantons retenus, le système de gestion de cas utilisé et l'implémentation dans l'organisation des personnes interrogées. Dans chaque canton, un entretien a été mené avec le service responsable du processus d'intégration. Dans le canton de Zurich, qui a une gestion décentralisée selon un modèle de phases, un entretien a été réalisé pour chacune des trois phases, avec des partenaires sélectionnés avec l'aide du service cantonal d'intégration, qui a par ailleurs fourni des informations complémentaires sur les données de pilotage.

- Dans le **canton d'AG**, la gestion au cas par cas pour le processus d'intégration relève de la compétence du canton tant que la personne se trouve dans un hébergement cantonal. Lorsque la personne prend domicile dans une commune, la gestion du cas passe en mains communales, puis se termine au moment où la personne est durablement intégrée dans les structures ordinaires, mais au plus tard après sept ans. Les modifications du plan d'intégration par les communes se font d'entente avec le canton.
- Dans le **canton de BE**, une responsabilité régionale de la gestion au cas par cas sera introduite au milieu de l'année 2020.
- Dans le **canton de FR**, le canton délègue la gestion au cas par cas à deux organisations (Caritas, ORS) selon le statut de la personne.
- Dans le **canton de GL**, la gestion au cas par cas relève du canton pendant cinq (AP) ou sept ans (R) suivant la décision en matière d'asile, et passe ensuite en mains communales.
- Dans le **canton de LU**, c'est le canton qui s'occupe de la gestion au cas par cas pendant dix ans à compter de l'arrivée dans le canton.
- Dans le **canton de NE**, selon le statut des personnes, la gestion au cas par cas est de la compétence du service cantonal des migrations (SMIG) ou est déléguée à deux organisations (Caritas, CSP).
- Dans le **canton de SH**, la gestion au cas par cas est transférée du canton aux communes sept ans après l'arrivée en Suisse.
- Dans le **canton de ZH**, la gestion au cas par cas relève du canton au cours d'une première phase durant laquelle les personnes sont hébergées dans des structures cantonales pour l'asile et les réfugiés (environ quatre mois pour les AP/requérants d'asile et huit mois pour les R). L'AOZ s'occupe de trouver un logement aux AP/R sur mandat de l'office cantonal des affaires sociales. Lorsque le domicile est transféré dans une commune, c'est elle qui reprend la gestion du cas. Environ un tiers des communes, et la ville de Zurich, délèguent la gestion au cas par cas à l'AOZ (ou à l'ORS). Au bout de cinq ans (sept à partir du 1<sup>er</sup> avril 2020), la gestion au cas par cas pour le processus d'intégration des réfugiés (statuts F et B) repasse de l'AOZ aux communes. Pour les requérants d'asile et les AP, la gestion au cas par cas reste en mains de l'AOZ sans limitation de durée.

Tableau 2 : vue d'ensemble des entretiens avec des experts dans les cantons

Canton	Système(s) de gestion des cas	Institution/office/organisation
Argovie	Plateforme informatique DuFF (développement propre) qui permet d'échanger des informations et documents et (selon le niveau d'autorisation) de consulter le dossier.	Amt für Migration und Integration / Integration und Beratung
Berne	Le système informatique NFAM (développement propre) est en cours de réalisation.	Kantonales Sozialamt, Abteilung Integration
Fribourg	ORS : Navision (personnes avec permis N+F) Caritas : Tutoris (réfugiés statut B)	Service de l'action sociale (SASoc), Service chargé de coordonner les offres d'intégration dans le domaine de l'asile et de l'aide sociale
Glaris	CM-Tool (développement propre) pour l'intégration KLIBnet (aide sociale économique)	Integrationsstelle für VA/Flü Kanton Glarus
Lucerne	Tutoris (demande pendant pour l'acquisition du module supplémentaire CaseNet)	Dienststelle Asyl- und Flüchtlingswesen (DAF)
Neuchâtel	Système informatique Centralis (un nouveau logiciel est en développement)	Département de l'Économie et de l'action sociale, Service de la cohésion multiculturelle + Service des migrations
Schaffhouse	Tutoris complété par un outil Excel (développement propre) avec des listes à choix déroulantes	Sozialamt des Kantons Schaffhausen, Flüchtlingskoordinationsstelle
Zurich	1) Tutoris 2) KiSS (gestion au cas par cas mat./intégration) 3) KLIBnet (avec module supplémentaire Asile)	1) AOZ, Sozialberatung Flüchtlingswohnen, Stadt Zürich 2) Soziale Dienste Stadt Zürich, Fachstab Soziale Integration 3) Gemeindeverwaltung Langnau am Albis

Source : BFH / socialdesign

Les résultats des dix entretiens avec les responsables dans les cantons ont été résumés et agencés selon les quatre exigences de l'AIS (voir ch. 1.1), puis remis au SEM en tant qu'annexe 4, non publiée (pour les questions 1 à 9, voir guide d'entretien, annexe 1).

Les sous-chapitres qui suivent rendent compte principalement des réponses aux questions traitant explicitement des défis et des lacunes, ainsi que des recommandations et des développements pour les systèmes de gestion des cas (questions 10 à 15). Les questions d'introduction, relatives à la personne (i, ii) et à la mise en œuvre de la gestion au cas par cas dans le canton (iii) ont été utilisées pour la description ouvrant le présent chapitre. Les contenus présentés reflètent le point de vue des experts et ne prétendent pas à l'exhaustivité.

## 2.3 Recommandations générales sur la conception des systèmes de gestion des cas

Sont présentées ici les réponses données par les experts dans les cantons à la question 15 (cf. annexe 1).

### Topographie des processus

La question fondamentale qui se pose est celle de la manière dont les cantons sont organisés. Il s'agit en particulier de savoir si les données sont saisies de manière centralisée ou au niveau des communes, et si certains domaines sont externalisés. Une « cantonalisation » de la responsabilité en matière de processus d'intégration peut entraîner une simplification des processus.

Une première étape consiste à se demander qui a besoin de quelles données, et comment saisir et réunir ces données. Il faut à cette fin examiner précisément le processus d'intégration cantonal : quels services sont compétents pour quelles tâches, à quel moment ? Comment les tâches sont-elles réparties entre les services cantonaux et les communes ? Qui prend en charge les coûts de quelles mesures ? Il faut donc, avant toute chose, établir une topographie des processus.

Lorsqu'un canton se trouve dans la situation où un même service est compétent pour l'aide sociale et pour la gestion des cas en matière d'intégration, l'évolution sur la base d'un système de gestion des cas qui existe et qui fonctionne pour l'aide sociale semble judicieuse.

### Interfaces

L'échange entre les services impliqués doit se faire via des interfaces définies et faciles d'accès. Le transfert d'informations d'une banque de données à une autre doit être aussi simple que possible. Les informations des différents offices et institutions se recoupent souvent. Dans l'idéal, il ne devrait y avoir qu'un seul logiciel pour tous les plans, programmes, personnes concernées, etc. Techniquement possible, une telle solution demande toutefois de clarifier au préalable les questions de protection des données.

### Flexibilité

La solution informatique de gestion au cas par cas doit permettre des évaluations flexibles pour chaque personne. Des évaluations au niveau du dossier de l'aide sociale concernant plusieurs personnes ne sont pas suffisantes. Le logiciel utilisé doit en outre pouvoir être configuré de manière à mettre à disposition un grand nombre de champs de saisie et de possibilités individuelles d'évaluation, que la gestion au cas par cas ou un spécialiste sur place doivent pouvoir, au besoin, étendre.

## 2.4 Lacunes et enjeux

Sont présentées ici les réponses données par les experts dans les cantons aux questions 10 et 11 (cf. annexe 1).

### Exigence 1 : gestion au cas par cas sur l'ensemble du processus

Concernant la continuité de la gestion au cas par cas, il a parfois été mentionné qu'après un transfert de compétence à une nouvelle instance, la saisie des informations doit être reprise à zéro : les informations doivent être réunies une nouvelle fois, parce qu'elles ne sont pas conservées de manière centralisée. Certains documents transmis doivent ainsi être saisis une nouvelle fois, ou être demandés au service précédemment compétent.

Ce problème existe aussi lorsque des organisations différentes assurent la gestion au cas par cas, selon les statuts des personnes, et qu'elles utilisent à cette fin des systèmes différents.

La possibilité pour les différents acteurs d'accéder aux données dont ils ont besoin est considérée comme un enjeu majeur de la gestion au cas par cas, pour lequel un grand nombre des systèmes existants n'ont pas encore de solution optimale. Les notes de dossiers sont parfois transmises sous forme de documents Word, ce qui n'est pas efficace pour la recherche d'informations et la suite du

traitement d'un cas. Les AP/R eux-mêmes n'ont pas accès aux données. Des défis existent concernant le caractère sensible des données et les règles de protection des données, qui varient d'un canton à l'autre.

### **Exigence 2 : informations concernant l'évaluation du potentiel**

Plusieurs cantons mentionnent qu'ils n'utilisent pas encore de formulaires ou d'outils standardisés pour l'évaluation du potentiel. Il arrive que les services compétents pour la gestion au cas par cas dans un canton travaillent avec des formulaires différents. Pour le stage d'observation, particulièrement, une standardisation pourrait grandement faciliter la comparaison des résultats. Le formulaire *bilan de situation*, développé sur mandat du SEM, est également cité comme un bon exemple d'harmonisation. Il présente encore des lacunes, mais il couvre différents thèmes qui font pour l'instant encore l'objet de notes de dossier.

Un formulaire uniformisé, ou respectant au moins certaines normes minimales, pourrait également faciliter le transfert de cas. Il s'agit néanmoins de ne pas trop restreindre les espaces de liberté individuelle dans la gestion au cas par cas. Il serait important d'harmoniser les contenus des différents prestataires (par ex. écoles de langue, réalisation de bilans de compétences) et de les saisir de manière uniforme.

Certaines des personnes interrogées indiquent qu'une ligne chronologique individuelle s'appuyant sur le graphique de l'AIS pourrait donner une bonne vue d'ensemble. Les étapes à atteindre (après trois ans niveau A1, après cinq ans intégration sur le marché du travail ou aptitude à la formation, etc.) pourraient y être représentées. En ce moment, le graphique de l'AIS est certes utilisé pour représenter les objectifs d'intégration, mais uniquement de manière générale et non par rapport à un cas donné. La combinaison des exigences relatives au suivi spécifique au niveau individuel, d'une part, et aux informations agrégées au niveau cantonal, de l'autre, constitue un défi pour les systèmes de gestion des cas.

### **Exigence 3 : plan d'intégration**

Les experts interrogés disent qu'un plan d'intégration devrait en principe être établi dans le système de gestion des cas, mais que pour de nombreux services, cette possibilité n'existe pas encore. Dans certains services, cette lacune pourrait être comblée grâce à l'ajout de modules complémentaires. Les systèmes de gestion des cas développés spécifiquement pour le domaine des réfugiés contiennent le plus souvent un plan d'intégration ou présentent au moins de manière claire les informations nécessaires pour un tel plan.

Une autre remarque entendue est qu'il serait utile de pouvoir enregistrer des documents directement dans le système de gestion des cas, pour assurer le suivi des mesures contenues dans le plan d'intégration. Les documents concernant un cours de langue devraient par exemple pouvoir y être enregistrés, par exemple le certificat obtenu.

### **Exigence 4 : données de pilotage**

Concernant les données de pilotage pour le suivi de l'AIS, le plus grand problème signalé est celui de leur collecte. L'important est ici de pouvoir former des indicateurs clairs et comparables. Concernant la gestion au cas par cas, les solutions informatiques techniques sont toujours maîtrisables, même si elles prennent du temps. Lorsque des échelles sont disponibles (par ex. compétences linguistiques), mesurer des indicateurs est plus simple. Des échelles sont cependant plus difficiles à déterminer pour des indicateurs relatifs à l'intégration sociale. La mise au point d'un indicateur demande alors beaucoup de travail.

Pour certains cantons qui sont en train d'élaborer un nouveau système de gestion des cas, une incertitude existe concernant la définition des indicateurs du SEM ; ils ne connaissent pas encore

leurs futures particularités, ni leurs exigences en matière de détail<sup>4</sup>. La question se pose de la quantité appropriée d'informations à intégrer : si elles sont trop nombreuses, c'est la lisibilité qui en pâtit. La question est de savoir selon quels critères la sélection doit se faire.

Certaines des personnes interrogées considèrent qu'il reviendrait aux fournisseurs de logiciels de proposer une solution complète d'« extraction des indicateurs de l'AIS », puisque cette opération est nécessaire pour tous les clients dans ce domaine. Un premier pas en direction des indicateurs de l'AIS serait déjà d'établir des listes de tous les clients selon certains critères de filtrage pouvant être combinés. Les modules complémentaires existants ne permettront pas toujours de relever les défis futurs de l'évaluation. Le problème existe parfois déjà pour le suivi au niveau des personnes. *Tutoris* ne permet pas d'extraire les chiffres nécessaires pour le suivi de l'AIS. Un canton a donc développé un outil Excel pour la préparation des indicateurs de l'AIS, qui doit être intégré dans *Tutoris*.

Dans la plupart des cantons, la saisie de l'indicateur des compétences linguistiques à l'entrée de la scolarité obligatoire constitue un défi particulier. Dans le domaine de l'encouragement précoce, les instruments manquent pour saisir les compétences linguistiques des enfants en âge préscolaire, le cadre européen commun de référence ne concernant que les plus de sept ans. Le plus souvent, aucune donnée n'est donc saisie avant l'entrée de la scolarité obligatoire, bien que techniquement, rien ne s'y oppose. Certains interlocuteurs relèvent en outre que les offres concernant la petite enfance ne sont pas toutes couvertes par les forfaits d'intégration.

## 2.5 Développements spécifiques et recommandations

Sont évaluées ici les réponses données par les experts dans les cantons aux questions 12 à 14 (cf. annexe 1).

### Généralités

Dans tous les cantons examinés, un nouveau système de gestion de cas a été développé, est en cours de développement, ou une adaptation du système actuel avec des modules complémentaires et des extensions est prévue. Les interlocuteurs des cantons ayant des systèmes nouveaux expriment leur confiance que ces outils permettront de maîtriser, sur le plan technique, les défis futurs en lien avec l'AIS. Mais des besoins supplémentaires existent aussi pour ces systèmes nouvellement développés, qui devront continuer d'être adaptés en permanence.

Les services qui travaillent avec des systèmes plus anciens (cf. chap. 3) ont parfois un rattrapage à effectuer pour l'achat de modules complémentaires déjà disponibles mais qu'ils n'utilisent pas encore. Les fournisseurs de logiciels, de leur côté, travaillent à adapter les modules existants pour qu'ils puissent prendre en charge les modèles liés à l'AIS (formulaire, indicateurs) et continuent de développer ces modules en concertation avec les responsables dans les cantons. Certains services cantonaux réfléchissent aussi à un éventuel changement de système de gestion des cas.

### Exigence 1 : gestion au cas par cas sur l'ensemble du processus

Concernant la gestion au cas par cas en continu, l'objectif est en premier lieu d'améliorer les interfaces entre les différents acteurs concernés, afin d'éviter autant que possible les redondances. Dans un canton, un nouveau module doit permettre d'accélérer le partage d'informations et d'octroyer des droits spécifiques de lecture et d'écriture (temporairement et de manière sélective) à tous les services concernés. Dans un autre canton, l'envoi de rapports à des tiers continuera de se faire par messagerie électronique, un accès direct de tiers dans une approche de « gestion ouverte des cas » n'y étant pas possible pour des raisons de protection des données.

<sup>4</sup> Les indicateurs à saisir dans le cadre de la mise en œuvre de l'AIS sont donnés dans un modèle que l'on trouve sur le [site internet du SEM](#).

De manière générale, la centralisation des informations est un aspect auquel une grande attention est portée lors du développement de nouveaux systèmes de gestion des cas. La gestion des données doit être simplifiée par la possibilité de travailler sur des fichiers communs et par l'actualisation des informations, visibles par tous les participants, lors de la saisie. L'utilisation commune de données par les différentes organisations concernées reste cependant souvent un problème sous l'angle de la protection des données. Une solution est que seul le service assurant la gestion au cas par cas ait accès au dossier, mais elle ne semble guère praticable. Les travailleurs sociaux et les spécialistes des services de migration, au moins, devraient également avoir accès au dossier. Pour les ORP ou les services cantonaux de l'AI, un accès illimité au dossier ne semble effectivement pas nécessaire. Dans de nombreux cantons, les responsables de la gestion au cas par cas devront saisir eux-mêmes les données émanant de ces deux organisations.

Dans divers endroits, une interface est envisagée qui permettrait de reprendre dans le système de gestion des cas les informations utiles de la base de données des offres. Au vu du calendrier assez serré, une solution Excel pour la conservation et l'évaluation des données est prévue dans un premier temps, mais à moyen terme, l'objectif est d'avoir une solution intégrée dans le système de gestion des cas.

Par ailleurs, plusieurs cantons souhaitent à l'avenir une harmonisation des modèles de documents et des masques de saisie. Les documents devraient pouvoir être soit envoyés, soit imprimés directement. Le système de gestion des cas devrait pour ces procédures envoyer directement un message à tous les acteurs concernés. Si les transferts de dossiers et d'informations devaient néanmoins continuer à se faire sur papier, il faudrait au moins pouvoir directement extraire du système et imprimer les informations pertinentes.

### **Exigence 2 : informations concernant l'évaluation du potentiel**

Les résultats de l'évaluation du potentiel sont parfois encore, au besoin, inscrits dans une note de dossier. Comme nous l'avons mentionné, une harmonisation des modèles de documents doit permettre de poser des règles plus claires concernant la saisie des informations issues de l'évaluation du potentiel. Les informations contenues jusqu'à présent dans des notes de dossiers devraient désormais être saisies systématiquement dans des masques de gestion au cas par cas. De nouveaux champs de saisie doivent être définis à cet effet dans les systèmes de gestion des cas.

Pour la saisie d'informations, un lien devrait pouvoir être envoyé par courriel ou par SMS au service concerné, lui donnant accès à un masque dans lequel il ferait directement les annotations qu'il souhaite. Ces informations devraient également être visibles par toutes les personnes autorisées (voir plus haut).

Plusieurs des personnes interrogées expriment le souhait de pouvoir noter visuellement où se situe une personne à un moment donné sur une ligne chronologique individuelle du parcours d'intégration. Cette possibilité constituerait un précieux développement de l'outil.

### **Exigence 3 : plan d'intégration**

Des modules complémentaires existants peuvent être utilisés pour planifier l'intégration et pour assurer le suivi individuel. Des documents (par ex. rapport final d'un cursus scolaire) peuvent y être directement enregistrés. Certains services assurant la gestion au cas par cas souhaitent cependant qu'il y ait le moins possible d'instruments supplémentaires, notes de dossiers, plans d'intégration, etc. car la charge de travail est déjà assez importante en l'état.

Plusieurs services souhaitent dès lors que l'enregistrement de documents soit simplifié, par exemple que les travailleurs sociaux puissent enregistrer des documents dans un domaine « Tâches » par une simple fonction glisser-déposer, à l'attention des collaborateurs spécialisés. Ceux-ci sauraient ainsi toujours quelles tâches doivent être effectuées. De nouvelles versions de certains logiciels, par ex. *Tutoris*, le permettent : des éléments peuvent être extraits, d'autres – par

exemple des courriels – peuvent être insérés. Une gestion des dossiers entièrement électronique, sans papier, serait également un objectif.

Pour les R ayant un statut F ou B, il y a par exemple dans *LIBnet* une rubrique « situation professionnelle », dans laquelle peuvent être notées des indications relatives aux mesures et aux progrès d'intégration (par ex. « en formation »). Des documents peuvent aussi y être directement annexés (par ex. le rapport final d'un cursus scolaire).

Si un nouvel outil est développé pour le plan d'intégration, il serait intéressant qu'il permette une représentation graphique, afin que les étapes suivantes soient en tout temps visibles au premier coup d'œil. La vue d'ensemble pourrait prendre la forme d'un cockpit qui permettrait de voir directement, pour tous les dossiers, les mesures en cours, les prochaines étapes ou encore le nombre de personnes dans les dossiers. Le souhait exprimé est que le logiciel soit dans l'ensemble graphiquement plus convivial et qu'il ne soit pas uniquement une simple banque de données réunissant textes et documents.

Un système de feux tricolores serait par ailleurs utile d'une part pour la mise en œuvre des étapes suivantes au niveau individuel, mais aussi, d'autre part, pour la planification des capacités au niveau supérieur, par exemple concernant la disponibilité des places de formation. Le système informatique pourrait ainsi prendre en charge certains mécanismes de contrôle (« fonctions de police »). Concrètement, cela signifie que le système remarquerait par exemple quand un dossier n'a plus avancé depuis longtemps et enverrait un rappel au service responsable. Ou il pourrait envoyer un message pour rappeler que le client XY a été inscrit à un cours qui commence dans quelques jours, de manière à ce que le service concerné puisse prévenir les intéressés du début imminent du cours. Les responsables de cas qui travaillent avec le système *DuFF* (AG) peuvent déjà se fixer des échéances (tâches assorties d'une date).

Un autre développement suggéré serait que chaque personne arrivant en Suisse reçoive, au niveau fédéral, un identifiant pour un outil d'intégration dans lequel elle pourrait elle-même aller chercher les prestations requises, par exemple des vidéos pour une formation continue à suivre de manière autonome, au niveau approprié. Un plan d'apprentissage numérique pour les réfugiés, pouvant être configuré individuellement, pourrait également être utile.

#### **Exigence 4 : données de pilotage**

Il devrait être plus simple de générer des indicateurs à des fins d'évaluations statistiques. Le responsable de la gestion d'un cas devrait par exemple pouvoir générer dans le système des rapports à l'aide de différents filtres.

Les possibilités de suivi dans les systèmes de gestion des cas actuels doivent continuer d'être optimisées, par exemple concernant le panorama de l'offre, comme base pour la mise à disposition de données de pilotage. Tant que les indicateurs à relever n'ont pas été clairement déterminés, certaines des personnes interrogées considèrent cependant qu'il n'est pas nécessaire de modifier le système de gestion des cas. Le risque serait d'introduire des instruments de mesures et des indicateurs que le SEM ne pourrait pas utiliser pour vérifier si les objectifs ont été atteints.

Dans les cantons ayant une gestion décentralisée au cas par cas, la première étape consiste à définir quelles données sont nécessaires et à clarifier avec les communes comment concevoir les interfaces entre les différents systèmes pour que le plus de données possible puissent être transférées directement des systèmes vers les rapports à fournir.

Une dernière suggestion est que les systèmes de gestion des cas pourraient également jouer un certain rôle dans la planification des capacités des collaborateurs. Dans les modèles décentralisés, le contrôle à l'échelon supérieur (cantonal) des services chargés de la gestion au cas par cas est également plus efficace s'il peut s'appuyer sur des données de pilotage adéquates.

### 3 Entretiens avec des experts des fournisseurs de solutions logicielles

Des entretiens ont été menés avec des experts des entreprises Diartis et Infogate, qui proposent les logiciels *KiSS* et *KLIBnet*, pour l'une, et *Tutoris*, pour l'autre, ainsi qu'avec le responsable du système de gestion des cas *Lora*, qui est un développement interne au canton du Valais. Le fil conducteur des entretiens se trouve à l'annexe 2.

#### 3.1 Gestion au cas par cas dans les différents domaines de l'aide sociale

Les logiciels *KLIBnet* et *KiSS* proposent un module spécial pour l'asile qui complète les systèmes de gestion des cas dans le domaine de l'aide sociale économique. Pour l'aide sociale économique, la gestion est fondée sur une unité à soutenir (foyer), tandis que l'aide sociale pour l'asile et les réfugiés est axée sur des personnes individuelles. Le module supplémentaire pour l'asile est adapté à la gestion au cas par cas, mais aussi à la vérification des progrès individuels en matière d'intégration, à la livraison des indicateurs et au calcul des coûts.

Le logiciel *Tutoris* est également un programme modulaire, c'est-à-dire que la gestion de l'aide sociale économique a un module d'extension pour les AP/R. Certains cantons n'utilisent *Tutoris* que dans le domaine de l'asile et des réfugiés, alors que d'autres combinent les banques de données avec l'aide sociale économique.

Le logiciel *Lora* est lui aussi de conception modulaire et compte actuellement 25 modules thématiques, par exemple module d'information primaire, module pour le travail rémunéré (dans lequel sont ajoutés tous les contrats de travail) ou module d'intégration. Ce système a été développé uniquement pour le domaine de l'asile et des réfugiés, et n'est pas utilisé pour l'aide sociale économique. Le module d'intégration a été développé en tant que nouvelle interface sur la base d'un module préexistant (module d'animation).

#### 3.2 Mise en œuvre des exigences de l'AIS dans trois systèmes de gestion des cas

Le tableau ci-dessous montre comment les exigences de l'AIS sont mises en œuvre dans les systèmes *Tutoris*, *KLIBnet* et *Lora*, selon les entretiens menés avec les experts des fournisseurs de logiciels.

Tableau 3 : Mise en œuvre des exigences de l'AIS dans les systèmes de gestion de cas Tutoris, KLIBnet et Lora

Exigences IAS	Gestion continue au cas par cas	Évaluation du potentiel et plans d'intégration	Données de pilotage
<b>Tutoris</b>	<p>Différents cantons recherchent actuellement une solution avec Infogate pour partager des données et les conserver de manière centralisée. L'accès à des données par exemple d'un programme d'intégration professionnelle se ferait alors via une plateforme web. Le canton déciderait selon les dispositions applicables en matière de protection des données quels acteurs (par ex. AI, AC) obtiennent un accès. Le module CaseNet offre des fonctions supplémentaires de coordination entre différents intervenants.</p>	<p>Définition, poursuite et évaluation d'objectifs sont intégrées dans tous les domaines, qui ne sont cependant pas standardisés. Il n'y a pas de solutions standardisées pour les plans d'intégration, le travail dans le système de gestion de cas se fait avec des instruments relativement libres. Dans une première étape, ces instruments devront être standardisés. Dans une étape ultérieure de développement du logiciel, les plans d'intégration devraient pouvoir être déposés sur une plateforme en ligne, où ils seraient aussi contrôlés.</p>	<p>L'objectif central est actuellement que les cantons et les communes puissent générer facilement des données de pilotage. Sont disponibles d'une part des données de base relatives à la personne et, d'autre part, des données concernant les dossiers. Sont saisis en plus les mesures d'intégration suivies et les développements intervenus dans ce cadre. Ces évaluations peuvent être effectuées directement par les clients eux-mêmes.</p> <p>L'entreprise Infogate connaît les indicateurs AIS du SEM, qui seront intégrés d'ici à la fin de l'année prochaine. Les nouvelles conditions, s'il vient s'en ajouter, et les possibilités correspondantes d'évaluation devraient encore être programmées. Les cantons devraient aussi pouvoir procéder à leurs propres évaluations avec les données. Il est aussi possible de transférer les données individuelles de Tutoris vers Excel.</p>
<b>KLIBnet</b>	<p>Le partage de données ou leur transfert dans le même canton entre deux organisations ou régions compétentes pour l'aide sociale est possible lorsque les deux parties utilisent le même logiciel (par ex. dans le canton de Soleure).</p> <p>Le transfert de dossier n'est en revanche généralement pas possible lors d'un déménagement dans un autre canton, pour cause d'incompatibilité et en raison des dispositions de protection des données. Une solution de remplacement, basée sur le web, est en cours de développement chez Diartis. Avec cette solution, les données et les documents seraient enregistrés et gérés de manière centralisée, sur une plateforme.</p> <p>La mise en réseau d'acteurs via le logiciel n'est pas possible parce qu'il s'agit d'un logiciel basé sur un serveur, qui ne permet pas la mise en réseau (par ex. via un accès VPN).</p>	<p>Des états des lieux périodiques peuvent être représentés, dans lesquels les ressources de la personne sont vérifiées. Ces données sont historisées : on peut par exemple déterminer comment une personne a développé ses compétences linguistiques sur une période donnée. Il y a un menu de sélection sous forme structurée qui peut être classé par types ou par thèmes. Les documents (par ex. rapports scolaires) y sont déposés, des modèles sont également intégrés dans le système.</p> <p>Des mesures individuelles sont définies et peuvent être sélectionnées et étendues. Les mesures peuvent être affichées par personne, mais aussi analysées sous forme agrégée. Dans le module Asile sont représentées les mesures d'intégration, par exemple concernant l'intégration sociale, les cours de langue ou d'autres formations continues. Les capacités des offres ne sont pas visibles. Pour les fonctions de rappel (comme dans Outlook), il y a une gestion des affaires en cours. Par exemple pour envoyer un rappel concernant la participation à un cours, le système contient un tableau de bord (<i>dashboard</i>). Le</p>	<p>Dans KLIBnet, l'étude de personnes et d'unités d'assistance ne présente pas de problème. Il y a une banque de données pour chacun des trois domaines que sont l'aide sociale économique, l'aide sociale pour les réfugiés et l'aide sociale pour l'asile (cf. illustration 1, ch. 1.1). De manière générale, un cas est défini comme une unité d'assistance, c'est-à-dire un client et les proches. Le module supplémentaire Asile permet de saisir des informations relatives aux personnes.</p> <p>Il est possible de produire des évaluations, mais il faut pour cela que les données soient saisies et tenues à jour avec rigueur. Serait ainsi nécessaire une standardisation des saisies dans le système sur le plan quantitatif comme sur le plan qualitatif. Des évaluations simples et des listes peuvent être réalisées par les collaborateurs via le navigateur de données. Il est aussi possible d'établir des statistiques à un rang plus élevé, par exemple pour vérifier combien de personnes ont atteint un niveau A1 à une date donnée. Ces statistiques peuvent être utilisées pour calculer les indicateurs pour l'AIS.</p>

		logiciel n'a cependant pas de système de feux tricolores, par exemple pour des clients se trouvant dans une situation critique ou pour lesquels une mesure d'intégration est due. Un tel système devrait d'abord être défini.	Les indicateurs plus complexes sont produits par l'entreprise Diartis grâce à un service de <i>reporting</i> équipé d'un outil d'informatique décisionnelle ( <i>business intelligence</i> ) et peuvent, une fois développés, être repris par le client. Si les indicateurs de l'AIS étaient modifiés, les modifications pourraient être prises en compte assez facilement.
<b>Lora</b>	<p>Pour la surveillance de la première intégration, toutes les personnes sont enregistrées une fois dans le système et les informations de chaque division sont saisies une seule fois. Les collaborateurs des services cantonaux travaillant en lien avec le domaine de l'asile ont accès au logiciel, avec des profils d'accès définis selon les fonctions au sein des différents services et limités, selon les services, à certains modules. L'objectif est d'éviter les erreurs et de respecter les règles de protection des données. La procédure a été validée par le préposé à la protection des données.</p> <p>Tous les acteurs ayant à faire au domaine de l'asile et des réfugiés (écoles, services de la population, offices de l'emploi, police, etc.) utilisent Lora. Les informations sont gérées par Lora et reliées entre elles. Les prestataires externes (par ex. organisateur de cours) n'ont pas d'accès direct au système. Seuls les collaborateurs des services cantonaux travaillant dans le domaine de l'asile ont un accès.</p>	Le module d'intégration permet également de dresser un état des lieux pour chaque client et de vérifier quelle mesure individuelle a déjà été prise dans son cas. Le logiciel peut aussi être utilisé pour y déposer des documents (certificats, etc.). L'AIS a été utilisé pour la standardisation et la formalisation des informations.	<p>Lora permet de produire des indicateurs pour différents groupes de personnes. Aucune adaptation du système n'a été nécessaire pour les indicateurs PIC ou le suivi de l'AIS. Des analyses très détaillées peuvent déjà être réalisées, par exemple concernant l'intégration dans le marché du travail ou le coût moyen de cours.</p> <p>Actuellement, les indicateurs AIS sont produits avec un fichier Excel. L'adaptation du système a été reportée jusqu'à ce que les indicateurs soient fixés de manière définitive. La plupart des exigences relatives aux indicateurs et au suivi sont déjà présentes dans le système.</p>

Source : entretiens avec des experts de trois fournisseurs de solutions logicielles, représentation BFH

### 3.3 Lacunes dans la mise en œuvre des exigences de l'AIS et nouveaux développements

Au vu de l'augmentation des exigences, les fournisseurs de logiciels considèrent que l'introduction de systèmes de gestion des cas dans le domaine de l'asile est nécessaire pour tous les cantons et services. Il est très important que ces systèmes intègrent et couvrent différents aspects : la gestion au cas par cas proprement dite, mais aussi les statistiques ou la gestion des comptes concernant les versements ou la prise en charge des coûts des mesures. Les fournisseurs de logiciels déconseillent de tenir plusieurs banques de données en parallèle.

La principale lacune constatée dans *KLIBnet* et *KiSS* est qu'un service tiers ne peut pas accéder aux données, mais l'entreprise Diartis est en train de concevoir une solution.

Dans le module Asile proposé en complément de *KLIBnet* et *KiSS* de Diartis, les informations relatives aux plans d'intégration individuels et les informations historisées sont traitées comme un ensemble de données, mais il n'y a pas de représentation graphique du plan d'intégration ou des progrès accomplis, ce qui pourrait être une idée pour un prochain développement.

Chez Infogate aussi, le développement de plateformes de partage de données et d'applications web pour *Tutoris* est un sujet qui mérite réflexion. Le travail de coordination dans le domaine de l'asile et des réfugiés au sein d'un même canton est relativement important. Ces efforts pour développer des solutions de partage de données via le web montrent que l'objectif est une plus grande standardisation des échanges de données au niveau cantonal.

Concernant la signature électronique, des solutions sûres existent qui peuvent être intégrées dans le poste de travail numérique, par exemple pour les versements ou les signatures. Pour l'instant, il semble cependant que ce développement se fera dans une phase ultérieure.

Infogate regrette que le SEM ne mette pas à disposition des modèles uniformes présentant clairement les exigences et les normes, et souhaiterait une plus grande standardisation au niveau fédéral. De tels modèles pourraient être intégrés lors d'un développement de *Tutoris*.

Pour ce qui est de *Lora*, il n'y a pas de défis particulièrement importants compte tenu des possibilités existantes. Le plus grand défi est celui de la mise à disposition d'indicateurs pour le SEM. Une nouvelle interface séparée (avec Access) a été conçue pour le SEM et sera mise à la disposition des cantons de Neuchâtel et du Jura. Elle pourra être intégrée dans *Lora* pour les services cantonaux dès que les indicateurs auront été définis.

## 4 Recommandations AIS pour les systèmes de gestion des cas AP/R

Ce dernier chapitre présente les recommandations pour les développements à apporter aux systèmes de gestion des cas, fondées sur les informations relevées dans huit cantons (chap. 2) et auprès de trois fournisseurs de logiciels (chap. 3). Ces recommandations ont été présentées au groupe de suivi PIC/AIS le 12 décembre 2019 dans une première version, puis retravaillées. Elles sont formulées comme des réponses aux quatre exigences relevées au chap. 1 que l'AIS pose pour les systèmes de gestion des cas.

Les recommandations peuvent servir aux organisations compétentes de liste de contrôle pour les exigences de l'AIS lors de l'acquisition ou du développement d'un système de gestion des cas. D'autres exigences de fond et techniques sont à prendre en compte, la liste formulée ici n'est pas exhaustive. Trois remarques fondamentales doivent également être gardées à l'esprit, qui ne peuvent cependant pas être formulées sous forme de recommandations car leur portée dépasse de loin l'objet d'un système de gestion des cas :

- **Approche du case management** : cette méthode de traitement des cas est particulièrement adaptée au domaine de l'asile et des réfugiés, où l'intervention d'un grand nombre d'acteurs étatiques et non étatiques demande à la gestion au cas par cas de travailler de manière interdisciplinaire pour coordonner l'interaction de diverses organisations spécialisées. Le déroulement idéal du *case management* en six étapes est représenté en annexe (Wendt 2001). On trouve dans le document explicatif sur les [instruments pour l'évaluation du potentiel](#) (PIC 2020, 5) une représentation du processus de *case management* pour la première intégration des AP/R.
- **Principe once-only** : Les administrations de l'Union européenne ont pour objectif d'étendre l'accès des citoyens aux infrastructures administratives numériques. À cette fin, la saisie de données sur les citoyens et les entreprises ne devrait se faire qu'une fois, pour éviter les doublons et diminuer la charge administrative. L'utilisation des données une fois saisies pour d'autres usages doit être organisée via des interfaces et des plateformes d'échange. En automne 2017, la Suisse a signé, avec 31 pays de l'UE, la déclaration de Tallin relative à la cyberadministration, s'engageant ainsi à développer ses efforts en la matière (Neuroni & Spichiger 2018). Une mise en œuvre du principe *once-only* dans la gestion au cas par cas dans le domaine de l'asile et des réfugiés serait souhaitable, mais se heurte à des difficultés techniques et de protection des données lors du transfert de données saisies dans ce cadre, comme le montrent les études de cas cantonales présentées au ch. 2.
- **Protection des données** : Les données des AP/R collectées dans le cadre de la première intégration et traitées en vue d'une collaboration interinstitutionnelle sont considérées, selon les législations fédérale et cantonales, comme des données sensibles (Pärli 2013). Les autorités compétentes en matière d'intégration, en collaboration avec les préposés cantonaux à la protection des données, doivent dès le départ et systématiquement dire comment les informations peuvent être communiquées au service chargé de la gestion au cas par cas. Au niveau fédéral, les possibilités d'échanges de données entre les services cantonaux et extra-cantonaux doivent être examinées attentivement à la lumière des dispositions légales pertinentes (art. 97 LEI). La Confédération et les cantons devraient également prêter une grande attention aux possibilités et aux limites d'une déclaration de consentement (Pärli 2013, 55s). Il s'agit de décider (dans les cantons) si les AP/R signent une autorisation générale pour toute la durée de la gestion de leur cas, ou si l'autorisation n'est valable à chaque fois que pour des informations et des situations spécifiques.

Suite à ces remarques préliminaires, les recommandations formulées sur la base de ce rapport sont présentées ci-dessous.

#### 4.1 Recommandations pour la gestion au cas par cas sur l'ensemble du processus

N°	Recommandation	Compétence		
		Confédération	Canton	Prestataire
1	Avant l'introduction ou le développement d'un système de gestion des cas pour le processus d'intégration, il convient d'établir une topographie des processus au niveau cantonal dans laquelle sont représentés les différents intervenants, leurs compétences respectives dans le déroulement du processus d'intégration et les flux financiers.		X	
2	Les cantons appliquant un modèle par phases ou décentralisé utilisent une solution avec une plateforme en ligne afin d'éviter les doublons lors de la transition d'une phase à la suivante et concernant l'intervention des différents acteurs.		X	X
3	Les cantons dans lesquels la gestion au cas par cas relève de différents services selon le statut de la personne règlent avec précision les flux d'informations lors du transfert des cas qui changent de statut.		X	
4	Dans les cantons avec un modèle centralisé, sans transfert des cas pendant toute la durée couverte par l'AIS (5 ou 7 ans), la gestion des cas devrait se fonder sur un logiciel existant utilisé pour l'aide sociale économique, complété par des modules spécifiques pour le domaine de l'asile et des réfugiés.		X	X
5	Les différents services intervenant dans le processus devraient pouvoir enregistrer des données et des documents dans une plateforme en ligne centralisée, pour laquelle les droits de lecture et d'écriture des différents acteurs sont réglés conformément aux directives sur la protection des données.		X	X

#### 4.2 Recommandations pour l'évaluation du potentiel

N°	Recommandation	Compétence		
		Confédération	Canton	Prestataire
7	Des modèles uniformes devraient être utilisés, au sein d'un canton, pour la saisie des informations de l'évaluation du potentiel, également pour les différents groupes de clients (AP/R).		X	
8	Il est recommandé d'utiliser dans les systèmes de gestion des cas les formulaires développés sur mandat du SEM pour l'évaluation du potentiel, ou des instruments comparables. Ces instruments ou les modèles de formulaires devraient être intégrés dans le système de gestion de cas.	X	X	X
9	Pour les caractéristiques pouvant être standardisées (année, formation, expérience professionnelle, compétences linguistiques, etc.), la saisie des données devrait se faire via des masques de saisie.			X
10	Les informations issues des évaluations devraient être enregistrées dans le système de gestion de cas et pouvoir en être extraites sous forme de documents ou rapports imprimables.			X
11	Il est recommandé, pour les étapes d'évaluation et les mesures, de procéder aux saisies dans un formulaire standardisé et daté. Il est ainsi possible de retracer l'évolution d'un cas, par exemple depuis la date d'arrivée en Suisse.		X	
12	Les informations issues de l'évaluation du potentiel devraient être représentées dans une synthèse claire, éventuellement sous forme			X

	graphique, qui peut servir pour la gestion au cas par cas ou pour établir un profil et choisir des mesures.			
--	---	--	--	--

### 4.3 Recommandations pour les plans d'intégration

N°	Recommandation	Compétence		
		Confé- dération	Canton	Presta- taire
13	Les modèles de documents existants ou nouvellement développés au niveau du canton pour la planification de l'intégration devraient être implémentés dans le logiciel de gestion au cas par cas servant à la planification et au suivi des mesures d'intégration.	X	X	X
14	Le plan d'intégration devrait contenir au moins les indications relatives aux mesures prévues ou déjà effectuées (et leur résultat). Une amélioration souhaitable serait que les prestataires puissent, pour une mesure donnée, être sélectionnés dans un menu déroulant, avec éventuellement une vue d'ensemble des capacités des différents programmes.		X	X
15	Il est recommandé de noter également des indications qualitatives sur les mesures telles que la manière dont elles sont mises en œuvre ou la perception par le client. Les rapports d'évaluation ou les certificats des prestataires (par ex. de cours de langue) doivent pouvoir être enregistrés.		X	X
16	Les mesures contenues dans un plan d'intégration devraient être représentées de manière clairement lisible sur un axe chronologique couvrant les cinq ou sept ans à compter de l'arrivée en Suisse.			X
17	Des fonctions de rappel pour les mesures à venir devraient être mises en place, ainsi que des systèmes de feux tricolores pour la nécessité des interventions, qui peuvent être représentées pour chaque client dans un tableau de bord des tâches de la personne qui gère le cas.			X

### 4.4 Recommandations pour le relevé de données de pilotage

N°	Recommandation	Compétence		
		Confé- dération	Canton	Presta- taires
18	Pour une utilisation effective du système de gestion de cas pour le pilotage et les rapports au SEM, il est recommandé de fixer des indicateurs clairs et impératifs à moyen terme.	X		
19	Pour le relevé de données de pilotage, il est essentiel que le système de gestion des cas permette des évaluations au niveau de la personne, tout particulièrement lorsque le système en question est celui qui est utilisé pour l'aide sociale économique.			X
20	Le système de gestion des cas devrait permettre des requêtes sur les indicateurs et chiffres clés des PIC et de l'AIS. Des recherches flexibles devraient être possibles concernant des caractéristiques des progrès en matière d'intégration pour différentes périodes ou groupes en fonction de l'âge, du statut ou de la durée de séjour, etc., dans le but par exemple d'adapter par la suite les indicateurs.			X
21	Les données relatives aux informations pertinentes en matière d'intégration devraient également pouvoir être extraites sous forme de liste pour les clients avec certaines caractéristiques (critères de filtre, par ex. compétence pour le cas, ressources, mesures).			X

22	Le système de gestion des cas devrait montrer la répartition des cas entre les collaborateurs afin de permettre une planification efficiente du travail.		X	X
----	--	--	---	---

La prise en compte de ces recommandations devrait permettre aux cantons d'utiliser leurs systèmes de gestion de cas pour soutenir au mieux la mise en œuvre de l'AIS. Il conviendra ultérieurement d'examiner dans quelle mesure le succès de l'intégration des AP/R est amélioré par le développement de procédures administratives efficaces, soutenues par des systèmes de gestion de cas adéquats et performants.

## 5 Liste des sources et des ouvrages spécialisés

- PIC Programmes d'intégration cantonaux (2020). Évaluation du potentiel des réfugiés et des personnes admises à titre provisoire. Explications du procédé et guide d'utilisation des instruments. SEM : Berne.
- IIZ (2014). Bericht Arbeitsgruppe Arbeitsmarktfähigkeit. Staatssekretariats für Wirtschaft SECO, Konferenz Kantonalen Volkswirtschaftsdirektoren (VDK), Verband schweizerischer Arbeitsmarktbehörden (VSAA), Konferenz der kantonalen Sozialdirektorinnen und Sozialdirektoren (SODK), schweizerische Konferenz für Sozialhilfe (SKOS), Schweizerischer Gemeindeverband und Städteinitiative Sozialpolitik.
- Neuroni, A. & Spychiger, A. (2018). Daten im E-Government – «Once Only»!. In: SocietyByte. Wissenschaftsmagazin des BFH-Zentrums Digital Society. <https://www.societybyte.swiss/>
- Pärli Kurt (2013). Gutachten „Datenschutz und Datenaustausch in der IIZ“ im Auftrag der Nationalen IIZ-Gremien. [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)
- Wendt, W.R. (2001). Case Management im Sozial- und Gesundheitswesen. Eine Einführung (3.ergänzte Auflage). Juventus: Freiburg im Breisgau.

## 6 Annexes

### 6.1 Annexe 1 : Fil conducteur de l'entretien avec des experts de la première intégration

#### Fil conducteur de l'entretien pour le système de gestion des cas AP/R, octobre 2019

La Haute école spécialisée bernoise (BFH) mène sur mandat du SEM une étude sur la manière dont les systèmes informatiques prennent en compte les exigences de l'AIS concernant la gestion au cas par cas. L'entretien a pour but de déterminer les possibilités offertes par les systèmes informatiques actuels et de discuter les développements prévus ou souhaités. Suite aux entretiens dans huit cantons, des entretiens seront également menés avec deux ou trois fournisseurs de logiciels.

Pour servir de base à cet entretien, la BFH dispose du projet présenté par le canton au SEM en vue de la mise en œuvre de l'AIS, et plus précisément du passage concernant la gestion au cas par cas (état au 10.07.), d'une brève caractérisation par le SEM de la gestion au cas par et du système à cet effet dans le canton et du modèle de plan d'intégration individuel (PII) utilisé dans le canton pour le programme de réinstallation.

#### A) INTRODUCTION

---

- i. Quelle est votre fonction dans le domaine des AP/R et depuis quand l'exercez-vous ?
- ii. Quel rapport avez-vous avec la gestion au cas par cas et avec l'utilisation du logiciel à cet effet ?

#### B) EXIGENCES DE L'AIS CONCERNANT LA GESTION AU CAS PAR CAS

---

- iii. Le canton met-il en œuvre une gestion au cas par cas dans le domaine des AP/R, et si oui comment procède-t-il ?
  - 1) Comment la solution informatique existante permet-elle d'assurer une gestion au cas par cas sur l'ensemble du processus?

***Cf. exigences de l'AIS concernant la gestion au cas par cas sur l'ensemble du processus : les réfugiés et les personnes admises à titre provisoire doivent être accompagnés par une gestion au cas par cas sur l'ensemble du processus pendant les cinq, respectivement sept ans du processus d'intégration. Cela signifie qu'un état des lieux doit être fait à intervalles réguliers et que les transferts d'informations entre les différents interlocuteurs et institutions doivent être documentés de manière uniforme et complète.***

- 2) Comment le processus d'évaluation du potentiel se déroule-t-il dans le canton ?
- 3) Comment la solution informatique utilisée actuellement permet-elle de réunir les informations fournies par différents services concernant l'évaluation du potentiel ?
- 4) Comment ces informations (une fois réunies) sont-elles rendues accessibles aux acteurs responsables ?

***Cf. exigences de l'AIS concernant les informations de l'évaluation du potentiel : les informations sur les ressources, les objectifs et les possibilités d'évolution des AP/R doivent, lorsque les***

*conditions sont réunies, être relevées par des évaluations systématiques de potentiel. Ces informations doivent être réunies sous une forme adéquate dans le système de gestion des cas et être rendues accessibles aux acteurs responsables pour les différentes étapes de clarification et d'intégration.*

- 5) Comment le canton travaille-t-il, dans le domaine des AP/R, avec les plans d'intégration individuels ?
- 6) Comment la solution informatique actuelle permet-elle la planification individuelle de l'intégration ?

***Cf. exigences concernant le plan d'intégration individuel : les mesures arrêtées sur la base des informations recueillies lors de l'évaluation du potentiel doivent être représentées dans le système de gestion des cas à l'aide d'un plan individuel d'intégration. Ce plan sert d'outil de suivi pour mesurer les progrès du processus d'intégration.***

- 7) Comment le canton procède-t-il pour relever les données de pilotage pertinentes des niveaux communal et cantonal concernant la première intégration des AP/R ?
- 8) Quel travail supplémentaire le relevé des données pour les indicateurs de l'AIS demande-t-il ?
- 9) Comment la solution informatique actuelle permet-elle de relever les données de pilotage et les indicateurs de l'AIS ?

***Exigences concernant les données de pilotage : Le système de gestion des cas doit permettre de fournir des données pour le pilotage au niveau cantonal ou communal des offres d'intégration et des prestations de soutien. Lorsque les sources nationales font défaut, des données peuvent être mises à disposition pour le suivi de l'AIS.***

## C) DÉVELOPPEMENTS SOUHAITÉS ET POSSIBLES DU SYSTÈME INFORMATIQUE

---

- 10) Où voyez-vous, dans le canton, les principales lacunes concernant la mise en œuvre des quatre exigences mentionnées de l'AIS ?
  - 11) Quels sont les défis que l'actuel système informatique doit relever concernant les quatre exigences de l'AIS ?
  - 12) Comment un développement du système informatique pourrait-il apporter une amélioration pour la gestion au cas par cas ?
  - 13) Avez-vous déjà planifié un développement de la solution informatique actuelle ? Si oui, quelles étapes sont prévues ?
  - 14) Si non, quels seraient vos attentes et vos souhaits concrets pour un développement du système informatique pour la gestion au cas par cas des AP/R ?
  - 15) Quelles recommandations donneriez-vous aux responsables d'autres cantons concernant le développement d'un système informatique adapté à la gestion au cas par cas des AP/R ?
  - 16) Avez-vous encore quelque chose à ajouter, remarques ou documents ?
- 

Merci pour l'entretien !

## 6.2 Annexe 2 : Fil conducteur de l'entretien avec des fournisseurs de solutions logicielles

### Questions relatives au développement d'un système de gestion de cas pour les AP/R

La Haute école spécialisée bernoise (BFH) mène sur mandat du SEM une étude sur la manière dont les systèmes informatiques prennent en compte les exigences de l'AIS concernant la gestion au cas par cas. Sur la base des questions suivantes, nous souhaitons discuter des possibilités offertes par les solutions informatiques actuelles et des développements prévus ou recommandés.

Dans un premier temps, des entretiens ont été menés dans huit cantons. Dans cette deuxième étape, des entretiens sont maintenant réalisés avec deux ou trois fournisseurs de logiciels.

#### D) INTRODUCTION

---

- 1) Quelle est votre fonction dans le domaine des systèmes informatiques pour la gestion au cas par cas dans l'aide sociale et depuis quand l'exercez-vous ?
- 2) Dans quels cantons votre entreprise est-elle active dans ce domaine ?

#### E) EXIGENCES DE L'AIS CONCERNANT LA GESTION AU CAS PAR CAS

---

- 3) Quelles différences y a-t-il, de votre point de vue, s'agissant de l'utilisation du système informatique pour la gestion au cas par cas dans les domaines de l'aide sociale économique (générale), de l'aide sociale en matière d'asile et de l'aide sociale pour les réfugiés ?
- 4) Dans certains cantons, l'idée a été avancée que le système de gestion des cas devrait avoir davantage de fonctions de *case management* : mise en réseau des acteurs, rapports, suivi et évaluation. Comment votre solution informatique permet-elle le *case management* ?
- 5) Quels moyens de planification individuelle de l'intégration pouvez-vous mettre à disposition avec votre solution informatique ?
- 6) Comment votre solution informatique permet-elle le relevé de données de pilotage pertinentes aux niveaux communal et cantonal concernant la première intégration d'AP/R ?
- 7) Les entretiens avec les représentants des cantons ont montré que le passage d'une approche centrée sur les personnes, plutôt que sur les dossiers, pour le relevé des indicateurs de l'AIS était un défi. Quelle aide pouvez-vous apporter ici avec votre solution informatique ?

#### F) DÉVELOPPEMENTS SOUHAITÉS ET POSSIBLES DU SYSTÈME INFORMATIQUE

---

- 8) Où voyez-vous pour l'instant les principales lacunes des systèmes informatiques de gestion des cas concernant la mise en œuvre des quatre exigences de l'AIS (gestion au cas par cas sur l'ensemble du processus, collecte des informations issues de l'évaluation du potentiel, plans d'intégration individuels, indicateurs pour le suivi de l'AIS) ?
- 9) Comment améliorer les choses par un développement du système informatique de gestion des cas ? Quelles sont les étapes déjà planifiées ?
- 10) Quelles recommandations donneriez-vous aux responsables cantonaux concernant le développement d'un système informatique adapté à la gestion des cas des AP/R ?

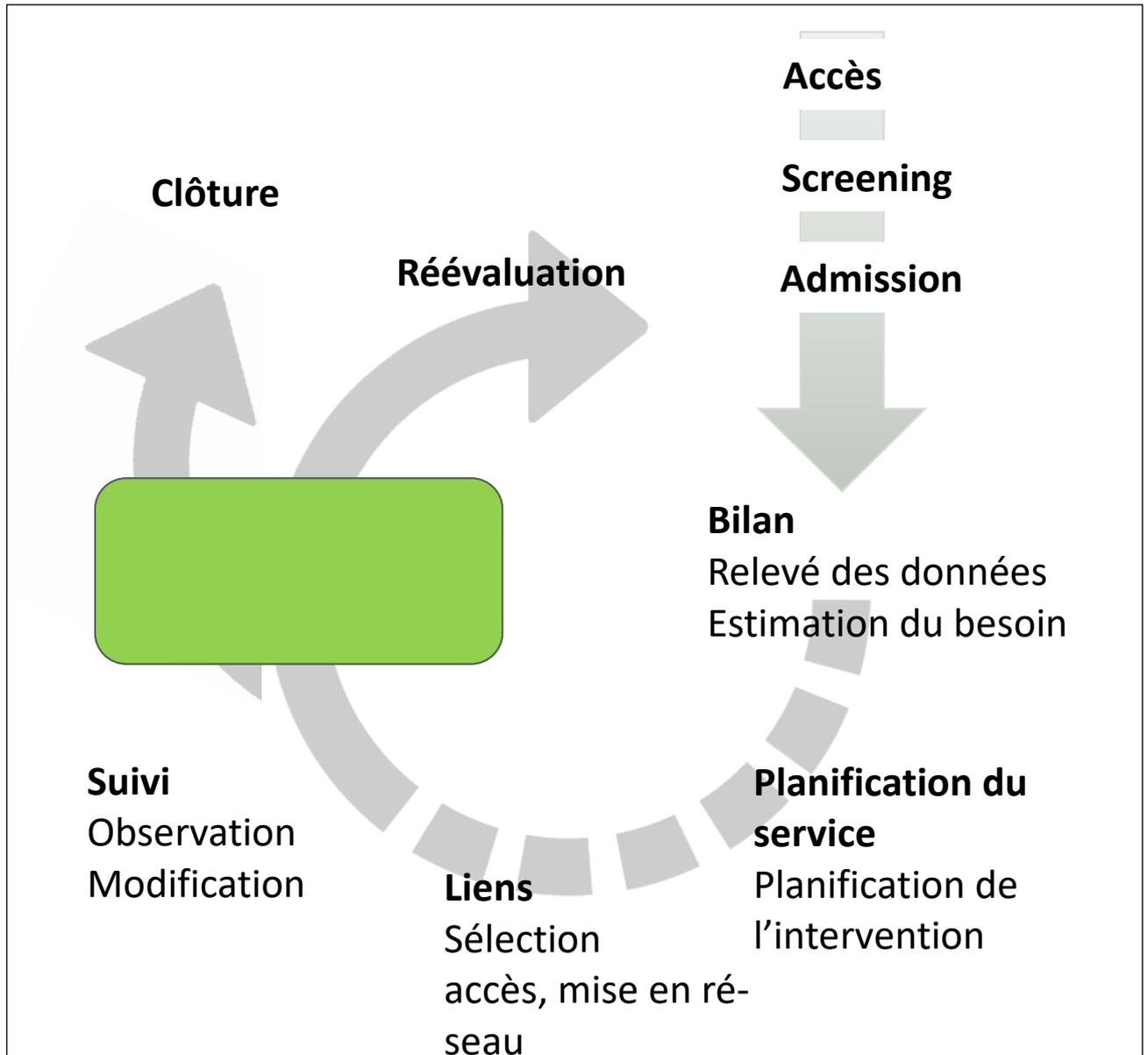
11) Avez-vous encore quelque chose à ajouter, remarques ou documents ?

---

Merci pour l'entretien !

### 6.3 Annexe 3 : schéma du processus de *case management*

Illustration 2 : étapes de la procédure de *case management*



BFH selon Wendt (2001)