



**Conseil de l'Éducation
et de la Formation**

L'accompagnement individualisé. Une affaire de réseau ?

Projet de Dossier d'instruction

Ce Dossier d'instruction (conclu à la Chambre de la Formation du 1^{er} avril 2014) documente le thème abordé le plus largement possible.

Ce document est publié sous la responsabilité de la présidence du CEF.

Les opinions exprimées et arguments développés ici ne reflètent pas nécessairement les positions officielles du Conseil. Le Conseil a pris avis en la matière le 27 juin 2014. (Avis n°125)

Dossier réalisé en équipe avec la chargée de mission du CEF : Dominique Lamotte



Table des matières

1.	Introduction	5
2.	Méthode de travail	6
3.	Avis du CEF en lien avec la thématique	7
4.	Contexte	9
4.1.	Le contexte légal	9
4.2.	Des chiffres qui interpellent	14
5.	Le concept de Case Management	18
5.1.	Origine du Case Management	18
5.2.	Définition	18
5.3.	Public-cible	19
5.4.	Etapes du Case Management	19
5.5.	Pilotage	19
5.6.	Conditions de mise en place	20
5.7.	Cadre facilitateur	20
6.	Des exemples de mise en œuvre du Case Management	22
6.1.	Le Case Management en formation professionnelle en Suisse	22
6.2.	Le Case Management mis en œuvre chez Axa Belgique dans le département « Accident du travail »	24
6.3.	Le Case Management mis en œuvre dans les services sociaux de la Communauté Germanophone	27
7.	Des exemples d'accompagnement individualisé dans l'enseignement	31
7.1.	Les services d'accrochage scolaire : quelques exemples en Communauté française	31
7.2.	Le plan individuel de transition dans l'enseignement spécialisé	34
8.	Les questions que suscite le modèle du Case management	36
8.1.	Une première question relative à la scolarité dans l'enseignement obligatoire	36
8.2.	La question sur la manière dont fonctionne la politique d'activation	36
8.3.	La question du groupe-cible	37
8.4.	La question de l'orientation	37
8.5.	La question du statut du Case Manager	39
8.6.	La question déontologique	39
9.	Les conditions à réunir pour une mise en œuvre efficace et efficiente du Case Management	42
9.1.	Niveau stratégique, sur le plan politique et normatif	42
9.2.	Niveau tactique, celui de l'organisme	42
9.3.	Niveau opérationnel, celui de la personne	44
9.4.	Conclusion	45
10.	Annexe	46

1. Introduction

Le 10 septembre 2013, la Chambre de la Formation a choisi pour thème de sa séance de rentrée : L'accompagnement individualisé. Une affaire de réseau ?

Dans son exposé d'introduction à cette journée, Marc Thommès, président de la Chambre de la Formation, notait que ce n'était pas un hasard si des pratiques d'accompagnement individualisé apparaissent aujourd'hui. Elles se développent chez nous suite à ce qu'il appelait une triple évolution.

La 1^{ère} évolution est le glissement progressif de ce que l'on appelle l'Etat-providence vers l'Etat social actif. Certains disent d'ailleurs que l'on liquide l'Etat-providence alors qu'il n'existe pas encore d'Etat vraiment actif. Effectivement le défi est important quand on mesure le fait qu'au FOREM, à Bruxelles Formation, à Actiris, on doit suivre des centaines de dossiers de demandeurs d'emploi dans les plans d'accompagnement des chômeurs. Ce glissement est à la fois une menace, mais aussi une opportunité pour les appareils politiques et publics en vue de la modernisation de leurs outils

La 2^{ème} évolution dans laquelle on s'inscrit est le vaste mouvement de fédéralisation et de décentralisation de l'Etat. Les compétences glissent vers les Régions. Ces réformes auront d'importantes répercussions sur les politiques sociales et, plus spécifiquement, sur les politiques d'accompagnement des demandeurs d'emploi. Il est clair que l'on rapproche les institutions des usagers et du terrain. D'ailleurs, on assiste à tout le débat sur les « Bassins de vie ». On rapproche la décision politique et les pratiques des territoires où se trouvent les citoyens et les entreprises. Dès lors, il s'agit de développer plus et mieux des politiques de qualité en la matière qui permettent à tous les acteurs de se reconnaître dans des pratiques comparables et évaluables.

Quant à la 3^{ème} évolution, il ne faut pas la sous-estimer. Il s'agit de l'informatisation de la société, de l'évolution technologique. A cet égard, il y a une

informatisation croissante dans la mise en œuvre des réglementations qui sont de plus en plus complexes (notamment dans la foulée de la fédéralisation de l'Etat). Mais cette informatisation crée des échanges de données, croise des bases de données pour le meilleur et pour le pire. Là aussi, se posent des questions déontologiques. La frontière est tenue entre le respect des libertés d'une part, la protection sociale et la responsabilité d'autre part.

Sur base de cette triple évolution, il a été proposé à la Chambre de la Formation d'entamer l'instruction d'un dossier consacré à l'accompagnement individualisé en mettant le focus sur le processus du « Case Management », longuement évoqué lors de cette journée.

Les objectifs de ce dossier sont les suivants :

Le 1^{er} objectif est de présenter un modèle général du Case Management pour les publics à charges multiples en en définissant les principes, sur base de la documentation rassemblée.

Le 2^{ème} objectif est d'identifier de grandes questions que suscite ce modèle. Certaines ont émergé du débat qui a rassemblé les responsables du secteur associatif lors de la journée de rentrée de la Chambre de la Formation.

Le 3^{ème} objectif est d'essayer de décrire les conditions qui doivent être réunies pour que le Case management soit appliqué efficacement.

Dans l'analyse de ce processus, on distinguera deux champs d'application : celui de la formation et de l'emploi, celui de l'enseignement.

Il est clair que l'examen de ce dossier amènera à mettre en lien l'accompagnement individualisé et l'orientation, cette dernière étant essentielle aux différents moments de transition dans les parcours.

2. Méthode de travail

En décembre 2012, A. Ntezilyayo a produit un travail documentaire « Case Management et Disability Case Management » pour la Division Etudes et développement de Bruxelles Formation. Il a eu l'occasion de le présenter à la Chambre de la Formation du 11 juin 2013.

A la Chambre de la Formation du 5 février 2013, B. Bonamie du VDAB a présenté un exposé sur la politique de réintégration mise en place au VDAB.

La journée de rentrée de la Chambre de la Formation du 10 septembre 2013 a été entièrement consacrée au thème « L'accompagnement individualisé, une affaire de réseau ? ». Des exposés sur le « Case Management » y ont été consacrés le matin. L'après-midi, une Table ronde a réuni des représentants d'institutions qui travaillent avec des publics pour lesquels l'accompagnement individualisé est important et est utilisé. Des Actes de cette journée ont été rédigés et présentés à la Chambre de la Formation du 10 décembre 2013.

A cette réunion, Fr. Gérardin a été invité à présenter la synthèse de la 17ème journée d'étude de la FéBISP, du 17.10.2013 dont le thème était : « On te contraint, tu t'émancipes ! (?) Jeux et enjeux d'un vrai défi de société ».

Des contacts ont été pris avec l'Arbeitsamt de la Communauté germanophone afin d'avoir des précisions sur la mise en œuvre du Case Management au départ d'une réflexion sur « Une collaboration coordonnée des services de la Communauté Germanophone (CG) pour l'accompagnement des familles à charges multiples ».

Une rencontre à Eupen avec la coordinatrice K. Fatzaun, chargée de l'implémentation de ce concept en Communauté Germanophone, a permis d'être informé sur l'ensemble du processus et de la réflexion qui l'a précédé.

Pour des raisons de cohérence et de centration sur le concept choisi, il a été décidé de ne pas aborder le concept du Disability Management qui a fait l'objet d'un exposé de B. Gallez à la journée de rentrée de la Chambre de la Formation du 10 septembre 2013. La transcription intégrale de l'exposé figure dans les Actes.

3. Avis du CEF en lien avec la thématique

Avis 97 : L'orientation des adultes et des jeunes dans le cadre de l'insertion et de la formation professionnelles

Le CEF formule les recommandations suivantes :

L'utilisateur doit être au centre de son processus d'orientation et cela suppose qu'on prenne en compte les considérations suivantes:

Dès lors que l'orientation se présente comme un processus et non comme un « moment » particulier, il y a lieu d'articuler et calibrer davantage les interventions en faveur de l'utilisateur, lequel a droit à une offre d'orientation cohérente et lisible pour lui, répondant à ses besoins.

La lisibilité des dispositifs existants doit être renforcée ce qui implique les éléments suivants :

Face à un paysage extrêmement touffu des intervenants dans le processus d'orientation, un travail de clarification, d'articulation, de maillage, de mise en réseau est indispensable et seul un accord de coopération entre la Communauté française, la Région wallonne et la COCOF permettra d'aboutir à plus de cohérence et à un meilleur service d'orientation pour les usagers.

Un lien doit être établi entre l'orientation hors enseignement et les services d'orientation offerts dans le cadre de l'enseignement, particulièrement au moment clef du passage du secondaire au supérieur ou de l'abandon des études avant qualification.

Avis 104 : Le décrochage scolaire; Contexte et définitions. Constats, pistes de prévention et de lutte contre le décrochage scolaire

Cet Avis pointe les conséquences du décrochage scolaire au niveau économique.

Le décrochage scolaire a aussi d'énormes conséquences sur le plan économique. On pourrait

évaluer en milliards d'euros la perte économique que subira l'Europe à cause du décrochage scolaire. En effet, ce phénomène se traduit souvent par des augmentations des prestations du chômage et des frais qui y sont reliés, une incapacité de recruter de la main-d'œuvre qualifiée etc. Par ailleurs, les décrocheurs ont souvent des emplois précaires et sous-payés.

Ils sont une main-d'œuvre à bon marché et plusieurs secteurs d'activités en profitent. Le degré de scolarité a donc une incidence sur le revenu. Si le chômage affecte davantage les jeunes, il touche également davantage les personnes moins scolarisées.

Pour essayer de résoudre les problèmes décrits ci-dessus, le CEF recommande de procéder à des actions conjointes et durables menées par les autorités éducatives en étroite coordination avec les enseignants, les parents, les centres PMS, l'administration de l'Enseignement, l'aide à la jeunesse, les organisations locales d'aide en milieu ouvert, les autorités régionales de formation et d'insertion professionnelle. Ces actions se situeraient en amont et en aval de la rupture de formation.

Avis 114 : De la volonté d'activation des chômeurs à la problématique des publics contraints à la formation

Le CEF formule les recommandations suivantes :

Clarifier les missions et les rôles des différents acteurs et séparer les rôles de contrôle, d'accompagnement et de formation, particulièrement dans le contexte politique des transferts de compétences de l'État fédéral aux Régions. Définir ce qu'est un accompagnement individualisé adéquat : selon les intervenants, l'accompagnement se définit différemment.

Clarifier le recueil et la transmission d'information relative aux demandeurs d'emploi

Les bénéficiaires ou usagers doivent savoir qui collecte quelle information à leur propos et l'usage qui en est fait. Les travailleurs des services publics

de la formation (Forem Formation, Bruxelles Formation, des OISP EFT ou AFT) collectent et transmettent les informations aux services publics régionaux de l'emploi (Forem Conseil, Actiris) qui les transmettent au service fédéral de l'emploi (l'ONEM) en interprétant, à chaque niveau, l'information transmise en fonction de l'impact que cela peut avoir sur le DE.

La déontologie doit être respectée à tous les niveaux; or le risque existe de renforcer le degré d'interprétation de ce qui est transmis, si les rôles de contrôle et d'accompagnement ne sont pas clairement distincts, eu égard à l'importance de la sanction pour le DE.

De premières attentions à ceci existent dans les nouvelles législations. Dans le décret wallon du 23 janvier 2012 on lit que la Commission des opérateurs, dans le cadre de sa mission relative à l'accompagnement individualisé, doit soutenir la mise en œuvre du dispositif de coopération, pour ce qui concerne les relations entre l'Office et les opérateurs, notamment par : l'élaboration, la diffusion et la mise en œuvre d'une charte déontologique du dispositif de coopération.

Clarifier les rôles de chacun aux yeux du public et des acteurs, impulser et soutenir des coopérations entre les acteurs des différents organismes des services publics de formation et d'emploi.

Il existe deux métiers distincts : la formation et l'accompagnement. Mieux se connaître et se distinguer favorise la coopération dans une confiance réciproque.

Beaucoup d'accords de coopération existent entre les organisations mais les agents n'y participent pas concrètement, ne sont pas conscients des liens. Et les représentations que chaque opérateur a des autres sont plus fortes que les accords qui tentent de faire sauter les barrières.

Prévoir un tiers secteur de l'orientation pour s'occuper des DE les plus éloignés de l'emploi.

La mise en place d'un tiers secteur de l'orientation ou d'un véritable réseau de coopération permettrait de faire bénéficier l'ensemble des DE qui en ont besoin des compétences et professionnalités développées dans chacune des organisations (formation, emploi et enseignement).

De fait, si Le Forem Conseil et Actiris peuvent arriver à accompagner le DE dans la détermination d'un projet professionnel avec un certain type de public (DE qualifié, avec des atouts personnels, motivés) en respectant le plan linéaire classique incluant les actions d'information, de sélection et d'orientation légère, c'est beaucoup plus compliqué avec les publics éloignés de l'emploi.

Outre les dispositifs mis en œuvre tels que la construction du projet professionnel ou Tremplin à Bruxelles et Jobtonic en Wallonie, il faut renforcer l'usage de dispositifs d'alternance au moment où la personne est encore en cours d'orientation, dans un aller-retour entre mise au travail et formation/orientation.

Le processus d'orientation ne peut s'arrêter au moment d'une mise à l'emploi dans le cadre de l'activation. Il doit se poursuivre au fil de l'évolution du parcours de la personne entre périodes d'emploi, de chômage et de formation.

4. Contexte

4.1. Le contexte légal

Le contexte légal a été longuement développé dans l'Avis 114 et surtout dans le Dossier d'instruction qui l'accompagne. On se limitera à quelques rappels, extraits de l'Avis, complétés par des informations sur le dernier accord de coopération relatif à l'accompagnement et au suivi des chômeurs.

Le contexte de l'activation des chômeurs et de l'insertion dans l'emploi, en particulier des publics qui en sont très éloignés, a connu plusieurs évolutions.

La politique d'activation instaurée dans les années nonante mettait en place un plan d'accompagnement des chômeurs. Depuis le 1^{er} juillet 2004, le plan d'accompagnement a fait place à un plan d'activation des chômeurs dont la mise en œuvre a été progressive jusqu'en 2008. Il dépend au niveau fédéral de l'ONEM (Office national de l'Emploi). L'accord de coopération entre l'État fédéral, les Régions et les Communautés relatif à l'accompagnement et au suivi des chômeurs fixe les engagements respectifs de l'État fédéral et des Régions et Communautés.

De plus, parmi les mesures décidées lors des dernières négociations gouvernementales au niveau fédéral, la décision a été prise de régionaliser l'activation, l'accompagnement et le suivi des DE y compris leur orientation et leur information, tout en maintenant au niveau fédéral, au sein de l'ONEM, les règles de financement du chômage, le paiement des allocations et les sanctions. Par ailleurs, les mesures concernant l'action des CPAS sont elles aussi fédérales même si les communes ont la responsabilité du choix et de l'organisation de leurs actions vis-à-vis de certaines personnes, notamment les jeunes. Les publics du CPAS ne sont pas concernés par les mesures d'activation mais l'incitation à la formation et à l'insertion est forte surtout vis-à-vis des publics jeunes et non qualifiés. [...]

Depuis 2009, un focus particulier est mis, tant en Wallonie qu'à Bruxelles, sur les jeunes demandeurs d'emploi de 18 à 25 ans. À Bruxelles, le dispositif de Construction du Projet Professionnel (CPP) est devenu obligatoire pour les jeunes depuis juin 2010. L'accompagnement, devenu obligatoire et plus intensif, vise à prévenir au maximum l'enlèvement des jeunes demandeurs d'emploi dans le chômage en agissant précocement dès la première inscription chez Actiris, par le biais d'un accompagnement qualitatif, formalisé, personnalisé et différencié selon le niveau d'étude et le plan d'action. Ceci renforce sûrement l'impact potentiel sur les demandes de formation.

En Wallonie, c'est Jobtonic qui assure le suivi particulier des jeunes depuis septembre 2009. Depuis 2010-2011 se met en place l'accompagnement individualisé des demandeurs d'emploi qui se traduit par la mise en place d'un conseiller référent, et la modulation de l'accompagnement selon les caractéristiques individuelles des personnes.

Pour les moins de 25 ans, les accords pris dans le cadre de la formation du nouveau gouvernement fédéral modifient essentiellement le délai relatif à la première convocation qui passe de 15 à 6 mois.

À côté de nouvelles mesures légales, le paysage de l'emploi et de la formation a connu d'autres changements : des réorganisations au sein de plusieurs organismes et des nouveaux contrats de gestion.

En Wallonie, dans le cadre du renouvellement du contrat de gestion du Forem, une réforme des missions et de l'organisation du Forem est opérée avec, parmi ses objectifs, de le recentrer sur ses missions de base (accompagnement des demandeurs d'emploi, collecte des offres d'emploi, intermédiation avec les employeurs, information des entreprises et analyse du marché de l'emploi, organisation de la formation et de la pré-qualification, pilotage des partenariats dans l'insertion socioprofessionnelle). Les nouvelles orientations s'appliquent pour la période 2011-2016. Tant dans les contrats de

gestion du Forem que de Bruxelles Formation, en amont de la formation, on insiste particulièrement sur l'Orientation/Détermination via le projet professionnel et le projet de formation.

Le décret du 12 janvier 2012¹, qui remplace le DIISP (Dispositif intégré d'insertion socioprofessionnelle), dessine l'accompagnement individualisé des demandeurs d'emploi et instaure le dispositif de coopération pour l'insertion. Il définit le dispositif de coopération. L'Office est chargé du pilotage et de la mise en œuvre de l'accompagnement individualisé. Il assure cette mise en œuvre, notamment par l'intermédiaire des conseillers référents et des opérateurs concernés. Il contribue au dispositif de coopération, par le biais des contrats de coopération conclus avec les opérateurs et sa participation à la Commission des opérateurs. (Art. 5) Les opérateurs ayant conclu un contrat de coopération avec l'Office coopèrent à la mise en œuvre de l'accompagnement individualisé par le biais de prestations contribuant à la réalisation du ou des objectifs professionnels repris dans le plan d'actions des demandeurs d'emploi et par l'évaluation de l'apport de ces prestations. Ils contribuent également au dispositif de coopération en participant à la Commission des opérateurs.

À Bruxelles, la volonté du gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale et du Collège de la COCOF est de renforcer et formaliser les synergies entre l'emploi et la formation à Bruxelles. Depuis mars 2006, un comité de développement stratégique est opérationnel entre Bruxelles Formation et Actiris. Ce comité, structure permanente de concertation, réunit les responsables des deux organismes et est présidé par les deux directeurs généraux. Les accords de majorité 2009-2014, tant au niveau de la COCOF que de la Région bruxelloise, insistent sur le renforcement et l'institutionnalisation de ces collaborations.

¹ Décret du 12 janvier 2012 relatif à l'accompagnement individualisé des demandeurs d'emploi et au dispositif de coopération pour l'insertion

Accord de coopération conclu entre l'Etat fédéral, les Régions et les Communautés relatif à l'accompagnement et au suivi actifs des chômeurs

Cet accord de coopération est entré en vigueur le 1^{er} janvier 2014. Sont reproduits ci-dessous des extraits du chapitre 2 : Engagements dans le chef des Régions et de la Communauté germanophone.

Dans la section 1^{ère} concernant les engagements à l'égard des chômeurs, est développée la **proposition de plan d'action individuel**.

§2. Les services compétents des Régions et de la Communauté germanophone s'engagent à proposer à chaque chômeur visé à l'article 1er un plan d'action individuel :

- ▶ avant qu'il ne soit au chômage depuis 4 mois, si le chômeur a moins de 25 ans ou bénéficie d'allocations d'insertion ou se trouve en période de stage d'insertion professionnelle;
- ▶ avant qu'il ne soit au chômage depuis 9 mois, dans les autres cas.

Par dérogation à l'alinéa premier, pour les chômeurs visés à l'article 1er, alinéa 2, la proposition de plan d'action individuel doit intervenir au plus tard dans les 2 mois après que les services compétents des Régions et de la Communauté germanophone ont été informés par le service compétent de l'Etat fédéral du fait que ce service a eu un entretien d'évaluation avec le chômeur, dans le cadre du suivi du demandeur d'emploi, tel que visé aux articles 3 et 13.

Pour le chômeur ayant un taux d'incapacité de travail permanente d'au moins 33 % ou ayant un taux d'incapacité de travail temporaire d'au moins 33 % pour une durée d'au moins deux ans, constatée par le médecin désigné par le service compétent de l'Etat fédéral, les services compétents des Régions et de la Communauté germanophone s'engagent à proposer, en fonction du profil du chômeur concerné, un accompagnement actif au sens de l'article 2, si

nécessaire sous forme d'un trajet spécifique au sens de l'article 6.

§3. Si, au moment des entretiens d'évaluation visés aux articles 3 et 13, le service compétent de l'Etat fédéral constate que, durant la période de chômage précédente, aucun plan d'action individuel n'a été proposé, les services compétents des Régions et de la Communauté germanophone s'engagent à proposer un plan d'action individuel à tout chômeur visé à l'article 1er :

- ▶ dans les 4 mois après avoir été informés par le service compétent de l'Etat fédéral du fait que ce service a donné une évaluation positive des efforts du chômeur, dans le cadre du suivi du demandeur d'emploi, tel que visé aux articles 3 et 13 ;
- ▶ dans les 2 mois après qu'ils ont été informés, par le service compétent de l'Etat fédéral, du fait que, dans le cadre du suivi du chômeur visé aux articles 3 et 13, ce service a rendu une évaluation négative quant aux efforts du chômeur.

Art. 6 - Sans préjudice des dispositions prévues à l'article 5, les services compétents des Régions et de la Communauté germanophone s'engagent à proposer, dans le cadre du plan d'action individuel visé à l'article 5, § 2, un trajet spécifique à tout chômeur visé à l'article 1er et présentant une combinaison de facteurs psycho-médico-sociaux qui affectent durablement la santé et/ou l'intégration sociale de la personne et, de ce fait, son insertion professionnelle ayant pour conséquence que le chômeur n'est pas en mesure de travailler dans le circuit économique normal ou dans le cadre d'un travail adapté et encadré (rémunéré ou non) dans les 12 mois qui suivent, à condition que ce trajet spécifique :

- ▶ fasse l'objet d'un engagement mutuel des parties ;
- ▶ constitue un accompagnement spécifique au groupe-cible visé par le présent article, mis en

œuvre par le service compétent de la Région ou de la Communauté germanophone qui, le cas échéant, recourt à la collaboration de tiers ;

- ▶ comporte une phase exploratoire d'identification des facteurs qui entravent l'insertion sur le marché du travail, suivie d'un ensemble d'actions intensives visant à en réduire l'impact et à favoriser l'insertion socioprofessionnelle ;
- ▶ dès lors qu'il n'est pas mis en œuvre par le service compétent de la Région ou de la Communauté germanophone, fasse régulièrement l'objet d'un rapport au service compétent de la Région ou de la Communauté germanophone ;
- ▶ ait une durée limitée à ce qui est strictement nécessaire à la remédiation psycho-médico-sociale, dans une perspective d'insertion professionnelle, ne dépassant en aucun cas 21 mois, phase exploratoire incluse.

Au niveau de la Région ou de la Communauté, un maximum de 15% du nombre total de chômeurs visés à l'article 1er, indemnisés ou en stage d'insertion professionnelle, depuis au moins 3 mois s'ils ont moins de 25 ans ou 6 mois dans les autres cas, peut à tout moment être repris dans un trajet tel que visé à l'alinéa 1er.

Le trajet spécifique peut être renouvelé ou prolongé une seule fois pour une période supplémentaire de 18 mois maximum pour au maximum 4% du nombre total de chômeurs visés à l'article 1er, indemnisés ou en stage d'insertion professionnelle, depuis au moins 3 mois s'ils ont moins de 25 ans ou 6 mois dans les autres cas.

La « Garantie pour la Jeunesse » : une proposition de l'UE²

La Recommandation européenne

Partant du constat que le chômage des jeunes avait atteint en Europe un niveau alarmant (**on dénombre plus de 7,5 millions de jeunes NEETs³**), l'UE a décidé d'agir fortement et rapidement. Les politiques européennes en faveur des jeunes ont été renforcées à travers le paquet «emploi des jeunes»¹⁰ présenté par la Commission en décembre 2012 dont un des volets est la « Garantie pour la Jeunesse » ou « Garantie Jeunes » (GJ). Le 22 avril dernier, une Recommandation l'instituant a été adoptée par le Conseil de l'UE. Cette Recommandation est actuellement débattue au sein du Parlement européen.

Le 1er article de la Recommandation est le suivant :
« Art.1 : Veiller à ce que **tous les jeunes de moins de 25 ans se voient proposer un emploi de qualité, une formation continue, un apprentissage ou un stage dans les quatre mois suivant la perte de leur emploi ou leur sortie de l'enseignement formel.** »

Pour être considérées comme des « Garanties Jeunes » et donc bénéficier de l'enveloppe financière y relative, les actions mises en place par **les Etats membres doivent répondre de manière impérative à une série de conditions** détaillées dans la Recommandation.

Ces conditions d'implémentation sont les suivantes :

² Ce qui suit concernant la « Garantie pour la jeunesse » est extrait de l'Avis 106 rendu par la CCFEE « Mise en place d'une garantie pour la jeunesse » en Région bruxelloise : enjeux et opportunités », 8 octobre 2013

³ NEETs : jeunes de 15 à 24 ans qui ne sont ni à l'école, ni en formation ; ni en emploi. Ils peuvent être ou non inscrits dans un service public d'emploi.

« 1. Mise au point d'approches fondées sur le partenariat

Exemple : **Renforcer les partenariats entre les employeurs et les acteurs concernés du marché du travail** (services de l'emploi, différents niveaux de l'administration, syndicats et services pour la jeunesse), dans le but de favoriser les possibilités d'emploi, d'apprentissage et de stages pour les jeunes. **Développer des partenariats entre les services de l'emploi publics et privés, les établissements d'enseignement et de formation, les services d'orientation professionnelle et d'autres services spécialisés pour la jeunesse.**

2. Intervention et activation à un stade précoce

Exemple : **Élaborer des stratégies efficaces de communication à l'intention des jeunes**, y compris par des campagnes d'information et de sensibilisation, afin de capter leur attention et les amener à s'inscrire auprès des services de l'emploi, en ciblant notamment les jeunes vulnérables confrontés à des obstacles multiples (tels que l'exclusion sociale, la pauvreté ou la discrimination) et les NEETs.

3. Mesures de soutien à l'insertion sur le marché du travail

Exemples : « Proposer aux jeunes ayant quitté prématurément l'école et aux jeunes peu qualifiés des **parcours pour réintégrer l'enseignement ou la formation ou encore des programmes éducatifs de deuxième chance** prévoyant des environnements d'apprentissage qui répondent à leurs besoins spécifiques et leur permettent d'acquérir la qualification qu'ils n'avaient pas réussi à obtenir.

4. Utilisation des Fonds structurels européens

5. Évaluation et amélioration continue des dispositifs

Exemple : **Suivre et évaluer l'ensemble des mesures relevant des dispositifs de Garantie pour la Jeunesse.**

6. Mise en œuvre des dispositifs de Garantie pour la Jeunesse »

Le point de départ du dispositif est l'inscription du jeune auprès du Service Public d'Emploi (SPE). **Pour les NEETs inscrits nulle part, les Etats-membres doivent définir un point de départ adapté pour que ces jeunes puissent bénéficier du dispositif dans les 4 mois de leur sortie/décrochage de l'école ou de leur perte d'emploi.**

Il est bien précisé dans la Recommandation que « lorsqu'ils mettent en œuvre ces dispositifs de Garantie pour la Jeunesse, les États membres peuvent bénéficier de l'initiative pour l'emploi des jeunes ». Ce qui signifie à l'inverse que **sans mise en œuvre de la GJ, il n'y aura pas d'enveloppe complémentaire possible**. Les conditions précisées par l'Union européenne doivent donc être remplies. La manière de mettre en œuvre ces conditions pourra faire l'objet d'une négociation pour correspondre à la fois aux objectifs visés mais aussi au contexte régional.

En plus de ces conditions imposées par l'Europe vient s'ajouter l'épineuse question du financement. Le cadre institutionnel belge impose de tenir compte de nombreux paramètres pour savoir sous quelles modalités cette enveloppe pourra être versée et à qui.

Le financement européen

Lors du Conseil européen de 27 et 28 juin dernier, les dirigeants des Etats membres ont décidé de mettre en œuvre le dispositif « Garantie Jeunes » **dès janvier 2014**. Pour cela, une **enveloppe de 6 milliards d'euros** est prévue. Le Conseil européen a décidé de **concentrer en début de période** cette enveloppe de manière à ce que ces fonds soient **disponibles en 2014-2015**. Il a également été décidé que **l'enveloppe de 6 milliards d'euros sera complétée par les marges demeurées disponibles** en-deçà des plafonds du Cadre Financier Pluriannuel pour les années 2014 à 2017 pour constituer une "marge globale pour engagements" destinée à financer en particulier des mesures de lutte contre le chômage des jeunes.

L'enveloppe globale est donc réévaluée à 8 milliards d'euros.

Cette enveloppe sera constituée de la manière suivante :

« *Sur le plan financier, une enveloppe de 3 milliards d'euros proviendrait d'une ligne budgétaire spécifique dédiée à l'emploi des jeunes (« Initiative pour l'Emploi des Jeunes »), à laquelle s'ajouterait une dotation d'au moins 3 milliards d'euros supplémentaires du Fonds social européen. Compte tenu des difficultés budgétaires actuelles auxquelles sont confrontés les États membres en raison de la crise économique, seule la contribution du Fonds social européen devrait faire l'objet d'un complément de financement de la part des États membres.* »

Cette enveloppe sera proposée aux régions européennes dont le taux de chômage des jeunes est supérieur à 25%.

Un montant de 117 millions d'euros est évoqué pour la Belgique²⁰, soit **39 millions d'euros** pour chacun des 3 territoires concernés à savoir la Province du Hainaut, la Province de Liège et **la Région de Bruxelles-Capitale**.

Décret organisant des politiques conjointes de l'enseignement obligatoire et de l'Aide à la jeunesse en faveur du bien-être des jeunes à l'école, de l'accrochage scolaire, de la prévention de la violence et de l'accompagnement des démarches d'orientation

Ce décret entrera en vigueur le 1^{er} septembre 2014.

Au chapitre 1, dans la section 2, sont formulés **les principes généraux**.

Les acteurs de l'Enseignement et de l'Aide à la Jeunesse, chacun dans le respect de ses responsabilités propres, développent conjointement des politiques visant à assurer un bien-être des

jeunes à l'école et hors école en garantissant à l'élève un environnement favorable à son apprentissage et à son épanouissement.

A cette fin, ils articulent et optimisent les dispositifs d'aide et d'accompagnement mis en place par la Communauté française, tels que les services internes et externes visés à l'article 1er, 4° et 5°.

Pour rencontrer l'objectif général visé à l'article 2, les acteurs de l'Enseignement et de l'Aide à la Jeunesse, chacun pour ce qui le concerne, développent conjointement des actions structurées en quatre axes thématiques:

- 1° le bien-être des jeunes à l'école;
 - 2° l'accrochage scolaire;
 - 3° la prévention et la réduction des violences;
 - 4° l'accompagnement des démarches d'orientation.
- [...]

Sur l'axe thématique «accrochage scolaire», l'Enseignement et l'Aide à la Jeunesse développent, dans et hors le temps et l'espace scolaires, toutes actions favorisant l'accrochage scolaire des jeunes pris dans leur complexité et leur globalité et tenant compte de leur environnement.

Sur l'axe thématique «accompagnement des démarches d'orientation», l'Enseignement et l'Aide à la Jeunesse :

- 1° visent à intégrer l'orientation dans un processus à long terme, développé de manière continue au long de la scolarité;
- 2° identifient et mettent en place des parcours d'information et d'orientation à l'école et dans le cadre de l'éducation non formelle, de manière à garantir à tous les jeunes et à leurs familles un accès à l'information et des occasions multiples de se l'approprier;
- 3° articulent entre eux les dispositifs existants;
- 4° promeuvent la reconnaissance et la valorisation, par la société dans son ensemble et par les jeunes eux-mêmes, des compétences acquises par les jeunes autant dans leur parcours scolaire que hors école, ce qui favorisera leur orientation positive. [...]

Pour développer et articuler les politiques visées au présent article, des **structures de concertation**, visées ci-après, peuvent être créées dans chaque école (niveau local), et sont créées dans chaque zone (niveau intermédiaire) et au niveau global de la Communauté française. Ces structures de concertation sont appelées à interagir entre elles.

4.2. Des chiffres qui interpellent

Taux de chômage harmonisé (%)⁴

	2011 annuel	2012 annuel	2012 trimestre 3	2 013 trimestre 3
Wallonie	9,5	10,1	10,6	11,2
Bruxelles	17,1	17,5	16,3	20,7
Flandre	4,3	4,6	4,9	5,4
Belgique	7,2	7,6	7,8	8,7

La Belgique affiche un taux de chômage de 8,7 %, soit une hausse de 0,9 p.p. entre les troisièmes trimestres 2012 et 2013. Le taux de chômage au 3ème trimestre 2013 est de 11,2 % en Wallonie, ce qui représente une augmentation de 0,6 p.p. par rapport au 3ème trimestre 2012. La hausse est de 4,4 p.p. à Bruxelles-Capitale (20,7 %) et de 0,5 p.p. en Flandre (5,4 %).

⁴ LE FOREM, Marché de l'emploi. Chiffres et commentaires. Données de décembre 2013. Dernières données disponibles

Chômeurs demandeurs d'emploi indemnisés

Nov. 2013	Hommes	Femmes	Total
Wallonie	106 452	90 423	196 875
Bruxelles	43 278	33 802	77 080
Flandre	95 825	73 956	169 781
Belgique	245 555	198 181	443 736

L'ONEM communique tous les mois la statistique des chômeurs demandeurs d'emploi indemnisés. Cette statistique renseigne sur l'importance des paiements effectués par l'ONEM.

En Wallonie, le nombre de chômeurs complets demandeurs d'emploi indemnisés (CCI-DE) est passé de 192 598 en octobre 2013 à 196 875 en novembre 2013 (+ 2,2 %). En novembre 2012, le nombre de CCI-DE avait diminué de 0,6 % par rapport à octobre 2012.

À un an d'écart, une hausse du nombre de CCI-DE est relevée sur l'ensemble du pays (+ 7,5 %). Elle se vérifie sur le plan régional avec diverses intensités : + 4,1 % à Bruxelles, + 4,6 % en Wallonie et + 12,8 % en Flandre. Le nombre de chômeurs en Wallonie augmente davantage parmi les hommes (+ 6,7 % à un an d'écart) que chez les femmes (+ 2,3 %).

Taux de chômage des jeunes de moins de 25 ans

En Wallonie, le taux de chômage des jeunes de moins de 25 ans s'élève à 31,5% et à Bruxelles, à 38,3%.

Accompagnement individualisé des demandeurs d'emploi⁵

Un conseiller d'Actiris traite environ 400 dossiers de demandeurs d'emploi ; un conseiller en traite plus de 200 au FOREM, alors qu'en Flandre, les conseillers du VDAB en traitent 70...

Personnes en incapacité de travail⁶

L'année prochaine, 300 000 personnes seront en incapacité de travail depuis plus d'un an. 100 000 d'entre elles ont moins de 50 ans et 200 000 sont là pour des problèmes médicaux qui n'expliquent pas qu'elles soient en incapacité de travail. Ce sont des troubles musculo-squelettiques et la plupart des troubles psychiques.

Dans les plus de 50 ans, pas moins de 10% des travailleurs connaissent des limitations dans leurs possibilités de participer au marché du travail.

Si l'absence est supérieure à 3 mois et inférieure à 6 mois, il y a reprise pour moins de 50% des travailleurs auprès de leur propre employeur. Si l'absence est supérieure à 1 an, il y a reprise pour moins de 20% et si elle est supérieure à 2 ans, il y a reprise pour moins de 10%.

On voit aussi que 80% des personnes qui interrompent le travail pour maladie de longue durée ou accident et restent absents plus de 6 semaines ont besoin de soutien pour leur reprise et les motifs de soutien ne sont pas seulement d'ordre technique ou législatif. Seuls, ils ont des difficultés à reprendre le travail.

Actuellement, le médecin-conseil des mutualités dispose de 10 à 15 minutes pour faire une évaluation médicale.

⁵ Cf. Avis 114, De la volonté d'activation des chômeurs à la problématique des publics contraints à la formation, p.7

⁶ Cf. Actes, pp. 15, 50, 52

Des prévisions pour 2020 donnent un nombre de 365 000 personnes en incapacité de travail depuis plus d'un an.

Dans l'enseignement

• En 2010, le pourcentage de la population de 18 à 24 ans qui n'a pas terminé l'enseignement secondaire supérieur et qui n'est plus dans l'éducation se déclinait comme suit :

- › Belgique : 11,9%
- › Wallonie : 13,7%
- › Région Bruxelles Capitale : 18,4%
- › Flandre : 9,6%⁷

• L'enseignement spécialisé⁸ gère en FWB un certain nombre d'enfants qui représentent 4% de la population scolaire (36 000 sur les 800 000).

Faut-il tenir compte de ces 4% ou hausser ce chiffre de 4% ? Il faut savoir que tous les enfants à besoins spécifiques ne sont pas dans l'enseignement spécialisé et que lorsqu'on fait un tour dans l'enseignement ordinaire, on se rend compte qu'il y a un nombre très élevé d'enfants à besoins spécifiques, sans parler des addictions. On cite le chiffre de 20% de jeunes un peu désorganisés dans l'enseignement et dont il faudrait s'occuper.

Commentaires

Que ce soit dans le domaine de l'accompagnement des demandeurs d'emploi, dans le traitement des personnes en incapacité de travail ou des élèves en difficultés dans l'enseignement, le nombre de personnes concernées est extrêmement important et tend à augmenter encore.

La fragilisation d'un grand nombre de ces personnes est en quelque sorte renforcée lorsque des dispositifs

⁷ Eurostat, DGSIE, 2012

⁸ Cf. exposé de P. Beaufort, Actes, p. 55

d'activation qui les rendent davantage responsables par rapport à leur employabilité leur sont imposés. Les résultats d'une majorité d'études expérimentales indiquent que si de tels dispositifs peuvent dans certains cas accentuer la motivation des personnes à rechercher du travail, ils renforcent surtout le sentiment de culpabilité et de honte⁹, d'autant plus grand qu'elles se sentent exclues de facto.

Face à ce qui constitue de plus en plus un drame social, les politiques d'activation menées actuellement provoquent une massification de la gestion des parcours, impuissante à aider de manière efficace les plus fragiles, les plus défavorisés qui se voient stigmatisés. Cette situation amène une détérioration de leur bien-être tant psychologique que physique, les enfonçant davantage encore dans les difficultés.

Pour les publics les plus vulnérables, un accompagnement véritablement individualisé s'avère essentiel.

Dans la Note de synthèse BSI¹⁰, au dernier chapitre « Perspectives et balises », une recommandation concerne l'action publique à l'égard des jeunes mais elle peut être étendue à l'ensemble des publics les plus défavorisés.

Personnaliser l'accompagnement

Le fait est que nous sommes dans une société d'individus. La question sociale devient donc aussi celle de la capacité des individus à faire face aux épreuves de la vie sociale et du marché de l'emploi. Le nouvel enjeu de la protection sociale consiste à « équiper les individus pour qu'ils accèdent aux supports sociaux nécessaires à l'existence, qui leur permettent de s'activer, de s'auto-réaliser en tant

⁹ Cf. exposé de Fr. Gérardin à la Chambre de la Formation, 10 décembre 2013

¹⁰ A. FRANSSEN, D. CARLIER, A. BENCHEKROUN, Note de synthèse BSI. Les transitions des jeunes entre l'enseignement et l'emploi à Bruxelles : défi pour la gouvernance, n° 73, janvier 2014

que personnes mais sans continuellement payer de leur personne, c'est-à-dire sans être trop exposés à la responsabilisation de ce qui leur arrive » [Astier, 2007].

En cela, il s'agit de prendre au sérieux la reconfiguration de l'action sociale autour des personnes et de leurs problèmes singuliers. Cela entraîne la nécessité de l'organisation d'une action publique sur mesure, et que les dispositifs soient des dispositifs de personnalisation par lequel le soi acquiert une valeur sociale positive [Genard et Cantelli, 2007].

Prendre au sérieux ces exigences de personnalisation de l'action a plusieurs implications.

Tout d'abord, il s'agit de rendre possible une approche globale du jeune, au-delà du prisme des exigences bureaucratiques des institutions et des exigences fonctionnelles de l'insertion sur le marché de l'emploi. Il s'agit par conséquent de prendre aussi en compte les dimensions « hors travail » dans le travail d'accompagnement vers l'emploi. Ne pas prendre cela en compte, c'est enfoncer encore davantage ceux qui peinent à garder la tête hors de l'eau. Il s'agit par conséquent de se donner les moyens d'apporter une réponse adaptée à chaque jeune, d'où l'importance de prévoir des dispositifs effectivement destinés aux jeunes tels qu'ils sont.

La personnalisation de l'accompagnement implique de délester le processus d'accompagnement des procédures de contrôle trop bureaucratique. La visée de capacitation des sujets concrets implique des exigences nouvelles d'éthicisation de l'action publique et des pratiques professionnelles.

Il s'agit encore d'assurer la continuité de l'accompagnement en évitant le morcellement et la superposition d'intervenants aux rôles cloisonnés.

Mettre l'utilisateur au centre de l'accompagnement implique que les différents services et intervenants soient effectivement organisés autour de l'utilisateur plutôt que d'être dans une logique de « transfert » de la patate chaude.

Pour ne pas se limiter à un simple accompagnement psychologique et moral, cet accompagnement doit être substantiel, favorisant effectivement l'accès à des ressources d'orientation, d'études et de formation, de stage et surtout d'emploi.

Bref, il s'agit de passer de l'accompagnement individualisé et contraint de chaque demandeur d'emploi à l'accompagnement personnalisé de chaque jeune qui en a besoin et qui le souhaite.

Le concept de Case Management auquel la Chambre de la Formation a consacré sa journée de rentrée peut certainement constituer une forme aboutie d'accompagnement personnalisé.

5. Le concept de Case Management¹¹

5.1. Origine du Case Management

Ce concept a pour origine les Etats-Unis. Il est utilisé depuis le début du XXème siècle comme une démarche sociale pour traiter surtout des cas de vulnérabilité, de maladie, de pauvreté avec comme leitmotiv l'implication des personnes elles-mêmes dans l'assistance organisée pour elles.

Il s'est généralisé dans les années 70 suite surtout à la désinstitutionnalisation des dispositifs sociaux aux Etats-Unis et, dans la foulée, il s'est répandu dans d'autres pays d'abord surtout anglo-saxons (Angleterre, Australie, Canada, etc.) où vous avez de puissantes associations professionnelles de Case Management.

Le concept s'est ensuite progressivement étendu à l'Europe, dans des pays comme la Belgique, la Suisse, les Pays-Bas, l'Allemagne, dans le cadre social et spécialement en matière de santé.

Aujourd'hui, ce concept embrasse bien d'autres domaines ; chaque domaine a son propre Case Management, que ce soit celui de la formation professionnelle, du milieu professionnel, du monde juridique, informatique, etc.

5.2. Définition

La définition qui suit est tirée du Réseau Case Management Suisse. « Un **processus spécifique** permettant de gérer des **questions complexes** relevant de l'action sociale, de la santé et de

l'assurance¹². Dans un **processus systématique et coopératif**, des prestations de qualité répondant aux **besoins individuels** sont fournies afin d'atteindre de manière efficace **les objectifs et les résultats convenus**.¹³ »

Les mots soulignés sont explicités ci-dessous.

Questions complexes. Ce sont des questions, des situations, des problématiques complexes que le Case Management doit gérer. On peut en citer quelques exemples, notamment en situation professionnelle ou en formation :

- › chômage et/ou incapacité de travail
- › problèmes médicaux, difficultés financières
- › problèmes familiaux, problèmes relationnels
- › problèmes de dépendance
- › problèmes sur les lieux de travail
- › difficultés de réinsertion (comportement, déficit social, difficultés à établir des contacts, difficultés d'adaptation, langue)

Chaque situation prise individuellement peut ne pas être complexe. C'est la combinaison de ces situations qui produit la complexité. Cela dépend aussi de la personne et de la manière dont elle est capable de se prendre en charge.

Processus spécifique. Il vise des cas graves, des situations complexes échappant au traitement par les voies habituelles.

Processus systématique. Il passe par des étapes précises et claires.

Processus coopératif. Il est centré sur l'utilisateur et met en œuvre tout un réseau de professionnels qui dépasse le cadre d'un seul organisme, d'une seule institution.

¹² Le terme « assurance » concerne tant l'institution publique (INAMI) que les compagnies privées d'assurance.

¹³ Définition et standards sur le Case management du Netzwerk Case Management Schweiz (Réseau Case Management Suisse)

¹¹ Ce chapitre reproduit l'essentiel de la communication d'A. Ntezilyayo. Cf. Actes, pp. 8-12

Besoins individuels. Les prestations sont de qualité. La démarche est individuelle, la réponse est individuelle. Le besoin est une prestation (conseil, assistance, souvent des prestations matérielles) nécessaire pour trouver une solution à un problème donné. Le besoin est une nécessité objective à la différence d'un désir subjectif.

Objectifs et résultats convenus. Le terme « convenus » est très important parce que l'idée d'une contractualisation des relations dans le cadre du Case Management est importante. Un plan d'action signé avec les parties prenantes est un élément central de la démarche.

5.3. Public-cible

Il s'agit d'un public restreint dont on veut s'occuper de façon intensive et individualisée : des cas graves, des problématiques complexes, des individus qui ont généralement des difficultés à se prendre en charge et pour lesquels les approches appliquées aux autres ne marchent pas.

Ce public-cible dépend du domaine considéré :

- ▶ Domaine de la santé : toxicomanes, malades du sida
- ▶ Formation professionnelle : jeunes ou jeunes adultes en difficulté (décrochage scolaire, pas de diplôme, pas de travail) → CM Formation professionnelle en Suisse
- ▶ Milieu professionnel : travailleurs en incapacité de travail → Disability Case Management avec l'asbl Prevent
- ▶ Domaine des assurances : accidentés graves → Actions dans ce sens par AXA, par exemple

5.4. Etapes du Case Management

Il s'agit des quatre étapes logiques de tout processus. On peut trouver dans la littérature davantage d'étapes, mais elles peuvent se résumer dans les quatre suivantes.

Identification et diagnostic

Cette étape consiste à

- ▶ accueillir l'utilisateur individuellement
- ▶ analyser sa situation initiale
- ▶ évaluer ses besoins.

Il s'agit de faire le bilan, ce qui se pratique généralement avant de proposer une orientation. Il faut voir si le cas relève du Case Management et **s'assurer que l'utilisateur est d'accord de s'inscrire dans ce processus de CM**. Si la réponse est positive, on passe à la 2^{ème} étape.

Plan d'action

Il s'agit de

- ▶ élaborer / définir les objectifs, les mesures et les responsabilités
- ▶ signer un contrat entre toutes les parties prenantes qui sont tenues de respecter ce plan d'action.

Réalisation / Pilotage

Cette étape implique de

- ▶ exécuter le plan d'action. Cela concerne toutes les parties prenantes et pas seulement l'utilisateur.
- ▶ coordonner les institutions et les personnes
- ▶ contrôler la mise en œuvre.

Evaluation

Dans cette dernière étape, il faut

- ▶ Évaluer les objectifs et les collaborations
- ▶ Clôturer le cas

5.5. Pilotage

A chacune des étapes évoquées ci-dessus interviennent plusieurs acteurs appelés parties prenantes. Parmi eux, un acteur joue un rôle très important, c'est le Case Manager.

Le Case Manager et son rôle

Il est la pièce maîtresse de tout le processus et son rôle est fort étendu. Il doit

- › collaborer avec l'utilisateur : évaluer les besoins, élaborer le plan d'action et suivre son exécution, gérer le dossier...
- › collaborer avec les institutions : définir les modalités de collaboration, échanger les informations ...
- › coordonner la conduite du processus.

Heureusement, il n'est pas seul et peut s'appuyer sur plusieurs acteurs institutionnels.

La coopération interinstitutionnelle

Si l'on prend l'exemple d'un chômeur bruxellois, en formation professionnelle à Bruxelles Formation et dépendant de drogues, plusieurs acteurs institutionnels sont concernés pour traiter son cas : Bruxelles Formation, l'ONEM, Actiris, l'INAMI, sa mutuelle, son syndicat et aussi l'hôpital où il suit une cure de désintoxication.

Ce qui est nouveau, c'est que ces acteurs institutionnels vont agir par le biais d'un contrat signé par toutes les parties. C'est la particularité du Case Management suisse où l'on dépasse les frontières institutionnelles afin de tout structurer, tout organiser.

Le rôle de cette coopération est donc d'être partie prenante de toute la démarche et d'adresser des cas au Case Management.

L'utilisateur et son environnement

L'utilisateur est un acteur essentiel et quand on parle de son environnement, cela peut vouloir dire faire appel à ses parents. C'est le cas du Case Management suisse où il s'agit des élèves et il est normal que les parents puissent participer au CM.

5.6. Conditions de mise en place

En Suisse, quatre conditions, au minimum, sont déterminées pour appliquer le CM.

- › Une situation complexe ou présentant une problématique multiple. Cela a déjà été évoqué.
- › Un problème manifeste de la gestion de soi. Il s'agit de dire si l'individu est capable de se prendre en charge lui-même sans passer par des tiers ou des institutions spécialisées.
- › Une nécessité d'intervention de plusieurs fournisseurs de prestations (système d'aide complexe)
- › La disposition de l'utilisateur à coopérer

5.7. Cadre facilitateur

Deux balises sont nécessaires.

Mettre en place un cadre normatif clair

Respect de l'éthique professionnelle

Il faut respecter l'utilisateur, ses choix, son projet de vie, les engagements réciproques convenus, le traiter de façon égale, notamment en s'appuyant sur la Déclaration universelle des droits de l'homme, en ne faisant pas de la discrimination.

Protection des données des usagers

Il faut respecter la législation sur la protection des données (elle existe dans la plupart des pays) ou l'élaborer si elle n'existe pas.

Avoir une vision globale dans la mise en œuvre

Il faut distinguer trois niveaux, mais ceux-ci s'interpénètrent et l'un ne peut agir sans les autres.

Niveau stratégique, sur le plan politique et normatif

Le Case Management est un élément d'une politique générale d'un domaine précis. La mise en place du CM formation professionnelle en Suisse résulte d'une

décision des autorités suisses fédérales et ce sont les cantons qui l'ont exécutée. C'est donc une décision prise à un haut niveau (pays, région).

Niveau tactique, celui de l'organisme

Il faut un mandat clair de l'institution sur la stratégie, les programmes, les étapes du travail, les coordinations, les coopérations et surtout sur les moyens dont je ne parlerai pas ici mais qui doivent avoir été prévus.

Niveau opérationnel, celui de l'utilisateur

Le Case Manager ne doit pas rester seul face à son cas. Il faut mettre en place et coordonner des réseaux de soutien et obtenir la collaboration de l'utilisateur.

6. Des exemples de mise en œuvre du Case Management

6.1. Le Case Management en formation professionnelle en Suisse¹⁴

Si l'on reprend les chiffres de l'OCDE, la Suisse a un des plus faibles taux du chômage des jeunes sur le marché du travail (moins de 10%) et on arrive à un taux de chômage de 3% de jeunes qui ont suivi une formation professionnelle.

Le défi : Intégrer un maximum de jeunes dans une formation post-obligatoire

Si l'on regarde le taux d'intégration sur le marché du travail et que l'on s'intéresse aux « sans diplôme », on voit une diminution du nombre de ces jeunes. On est passé de 13% en 2004 à 6% en 2010.

Le but est d'arriver à 95% de jeunes avec un diplôme du degré secondaire II, c'est-à-dire soit une formation professionnelle, soit une maturité académique et il reste toujours 5% de jeunes sur lesquels jusqu'à présent, on avait peu d'impact et qui se perdaient dans le système.

5% ne représente pas beaucoup, mais si ces 5% se retrouvent à 25 ans aux services sociaux, ils coûteront beaucoup plus à la société que de les prendre directement en charge en amont, le plus tôt possible, lors de leur cursus de formation.

Le but est de réduire à long terme le nombre de jeunes chômeurs et de jeunes bénéficiant de l'aide sociale.

¹⁴ Ce chapitre est le résumé de l'exposé de J.-P. Lüthi repris dans les Actes aux pp. 31-41

Le groupe-cible

Ces jeunes constituent un public divers mais toujours caractérisé par des problèmes multiples pour lesquels les systèmes de soutien conventionnels ne suffisent pas.

Ces jeunes sont en grandes difficultés scolaires doublées de problèmes sociaux (suivi parental, échecs scolaires à répétition). Ils représentent environ 5% des jeunes en Suisse. Ils sont environ 2000-2500 par année. On arrive à 7000 pour le cursus de formation professionnelle.

Il faut repérer ces jeunes à temps, lors de la scolarité obligatoire pour les accompagner lors du cursus suivant, la transition, le choix d'une profession, la transition et enfin la formation professionnelle.

15% de jeunes ont besoin d'une formation transitoire pour aider au choix professionnel ou avoir des compléments de formation.

Pour une catégorie pour laquelle cela ne marche pas et qui représente 5% de la population, on va avoir un modèle de Case Management.

Le modèle suisse

Il existe actuellement 24 modèles différents dans les cantons. Chaque canton est chargé de créer son propre modèle qui lui correspond le mieux car la réalité n'est pas la même tout à l'Est de la Suisse qu'à l'Ouest. Il y a une réelle autonomie des cantons qui peuvent créer leur propre système avec une aide de l'Etat fédéral.

Certains modèles détectent dès la 7^{ème} année d'école obligatoire, c'est-à-dire déjà dès 12-13 ans, des jeunes pouvant présenter des problèmes par la suite. Les enseignants, dans leurs classes, détectent les jeunes qui pourraient présenter par la suite des problèmes. Il y a un suivi par l'enseignant et si nécessaire, le cas est annoncé au Case Management.

Le but est un repérage précoce, un accompagnement jusqu'à la dernière année de la scolarité obligatoire,

pour ces 5% de jeunes. Ensuite, il y aura un accompagnement qui pourra durer jusqu'à 24 ans au maximum ou s'arrêter avant, suivant l'évolution du jeune. Ce suivi est individuel.

Le Case Manager qui gère en moyenne 80 dossiers est la plaque tournante du système. Ce n'est pas lui qui va accompagner le jeune pour un suivi thérapeutique (il n'est pas formé pour cela). Par contre, il aura créé un réseau d'institutions dans lequel les jeunes pourront aller (par exemple, pour un suivi psychologique, chez un orienteur scolaire). Il aura la vue d'ensemble de tout le réseau et fera suivre les jeunes dans les différentes institutions avec un suivi périodique de leur évolution.

La mise en œuvre

C'est une **volonté politique** qui a induit le départ de ce Case Management. Le politique a engendré une **stratégie** au niveau de la Confédération, du Secrétariat d'Etat qui, lui, a donné les fonds nécessaires aux cantons pour débiter.

Dans la mise en œuvre, ce sont les cantons qui prennent le relais et se situent au **niveau spécialisé**.

Les cantons mettent en place un système qui permet de repérer de manière précoce les jeunes en danger, de les observer de manière continue et de les accompagner vers l'obtention d'un titre du secondaire II¹⁵.

Une seule instance par canton assure la démarche planifiée. Elle se retrouve souvent dans les milieux de services de formation professionnelle. Elle y a une place hiérarchique importante.

Le dispositif vise à l'auto-responsabilité des jeunes en difficultés. Il faut que le jeune soit d'accord d'entrer dans la démarche. On ne peut pas le forcer, s'il ne veut pas.

¹⁵ Le secondaire II désigne les dernières années de l'enseignement secondaire pour lesquelles il n'y a plus d'obligation scolaire

A ce jour, 24 cantons (sur 26) ont mis en œuvre le Case Management en formation professionnelle et tous sont en phase de consolidation (2012-2015).

Les concepts de mise en œuvre sont différents, mais correspondent aux besoins des cantons.

En 2010, on a débuté avec 2500 jeunes. Si on cumule les années, puisque chaque année, il y en a qui entrent dans le système et que certains n'en sont pas encore sortis, on arrive aujourd'hui à 7000-8000 jeunes concernés par le Case Management sur une population en Suisse de 8 millions d'habitants.

En matière de résultats, il faut encore être mesuré. Un tiers des objectifs peuvent être considérés comme atteints actuellement. 54/55% de jeunes ont eu une interruption prématurée. Ils étaient suivis et sont sortis du système pour une raison ou une autre et se retrouvent dans la nature, mais, une année plus tard, ils peuvent réapparaître à nouveau dans le système. Il y a des interruptions, mais tout à coup, ils reviennent, suivant le cursus, l'année après. Certains partent à l'étranger et on perd leur trace. Ils reviennent un ou deux ans après en voulant recommencer une formation et rentrent à nouveau dans le système.

Facteurs critiques pour le succès de la mise en œuvre dans les cantons selon la 1^{ère} évaluation nationale

Le Case Management en formation professionnelle

- ▶ est organisé sous forme d'une unité spécialisée
- ▶ est situé assez haut dans la hiérarchie cantonale
- ▶ est prévu comme instance de pilotage et a la capacité d'influencer son environnement
- ▶ gère les cas (gestion par un seul acteur)
- ▶ tient compte des principes de mise en œuvre
- ▶ atteint une grandeur critique du point de vue du personnel
- ▶ profite d'une expérience interdisciplinaire disposant d'expérience.

6.2. Le Case Management mis en œuvre chez Axa Belgique dans le département « Accident du travail »¹⁶

Le cadre légal

Il existe en Belgique la loi du 10 avril 1971 sur les accidents du travail qui protège tous les travailleurs du secteur privé. C'est une assurance obligatoire pour les travailleurs.

Cette législation consacre la protection de la victime. C'est une relation tripartite. Un employeur prend une assurance auprès d'une compagnie d'assurances agréée pour faire de l'accident du travail, mais le bénéficiaire des prestations est la victime de l'accident de travail. La couverture d'assurance (donc les droits des blessés, des victimes) est clairement définie par la loi. Cette loi définit clairement quel type d'intervention l'assureur va pouvoir donner, mais l'objectif n'est pas de couvrir l'entièreté du dommage.

C'est également une protection qui joue en dehors du mécanisme habituel de la responsabilité civile. Il ne faut pas pouvoir démontrer la faute d'un tiers pour pouvoir être considéré comme victime et être indemnisé.

C'est une législation d'ordre public qui ne peut pas être contournée. Cela veut dire essentiellement qu'il n'y a pas de négociation, de transaction possible. A cela, Le Fonds des accidents du travail est aussi vigilant.

Le groupe-cible

En accident de travail, on ne parle pas d'invalidité, mais d'incapacité permanente. Le groupe-cible, ce

sont des personnes victimes de dommages corporels majeurs où on peut prévoir, à l'ouverture du dossier, que leurs séquelles risquent d'atteindre ou de dépasser le seuil de 50% d'incapacité permanente. Ce sont toujours des cas lourds.

Pour ces personnes, l'objectif est de les faire bénéficier de l'accompagnement Case management et pour ce faire, de

- › délivrer des services
- › écouter, conseiller, accompagner
- › agir comme des relais afin de coordonner l'action (c'est un peu le thème d'aujourd'hui) et de pouvoir, in fine, l'évaluer.

La mise en œuvre

Au niveau international, le groupe Axa s'est intéressé aux bonnes pratiques de ses différentes entités. Il est effectivement apparu qu'en Suisse s'était élaborée cette méthode de Case Management et la décision a été prise, au niveau du groupe, de choisir certaines entités pour voir si ces bonnes pratiques ne pouvaient pas être mises en vigueur en Belgique.

Le département « Accident du travail » a été audité. Le score était assez élevé, mais des points faibles ont été relevés. Ils concernaient essentiellement l'accompagnement dans la durée. Il ne sert à rien de promettre quelque chose s'il ne peut y avoir des relais en interne qui peuvent assurer la continuité.

La direction a octroyé un budget pour développer le Case Management.

Une équipe de 6 collaborateurs

Concrètement, ont été sortis de la gestion classique (être gestionnaire accident de travail est un métier pour lequel de nombreuses compétences sont requises afin de pouvoir l'exercer convenablement) 6 collaborateurs (3 francophones, 3 néerlandophones) qui ont en charge la gestion personnalisée des cas graves, des cas CM et des accidents mortels.

¹⁶ Ce chapitre résume l'exposé de D. Polspoel transcrit dans les Actes pp. 22-30

Une formation spécifique pour ces collaborateurs

Il est apparu assez rapidement que ces gestionnaires qui étaient tous preneurs pour faire du Case Management avaient besoin d'une formation spécifique pour aller "à l'écoute des blessés". Cette formation a d'abord été donnée en interne pour la formation de base et puis avec des consultants externes. C'était capital parce que l'on sort de la gestion traditionnelle d'un accident du travail. Le gestionnaire ne se réfugie plus derrière son dossier ni derrière son téléphone. Il faut prendre l'initiative d'appeler la personne accidentée. Ce n'est pas nécessairement confortable même sur le plan personnel et individuel. Cette formation était donc nécessaire.

Des outils

Il faut disposer d'outils très performants. Quand on fait du Case Management, il faut être crédible et pour pouvoir l'être, il faut que l'information circule à une vitesse rapide, que toutes les personnes concernées (en interne) aient accès à l'information pratiquement en même temps ; tout cela pour assurer au blessé un accompagnement de qualité puisque le métier de départ est d'être assureur, c'est-à-dire ouvrir un dossier, verser des indemnités, être dans la régularité. L'écoute suivra tout naturellement. Les nouveaux moyens reçus permettent une gestion bien plus fluide de l'agenda.

La communication est capitale. C'est évidemment bien plus facile avec cette équipe de 6 collaborateurs qui vivent les problèmes au quotidien qu'avec un groupe de 100 gestionnaires qui ont des tâches multiples et n'ont peut-être pas cette sensibilité du besoin et de la situation de la personne accidentée.

Un travail multidisciplinaire

Dans ce travail multidisciplinaire, en interne, il y a :

Un conseiller social

Deux médecins principaux présents dans les locaux. Leur action est très importante. Ils attirent l'attention sur les difficultés, les stratégies à suivre.

Un réseau de médecins-conseils dédié CM. Ils évaluent la notion d'incapacité permanente. Ont été privilégiés certains médecins-conseils qui ont cette sensibilité et peuvent travailler dans cette philosophie de CM. Le réseau de médecins-conseils n'est pas constitué que d'experts Axa. Ils travaillent tous azimuts. Ces médecins peuvent faire la part des choses entre un cas d'accident de travail et la personne qui vit un événement majeur qui structure son corps, son esprit, ses amis aussi son entourage familial et professionnel.

Des ingénieurs prévention. C'est le volet prévention. Ils travaillent dans l'équipe parce qu'ils peuvent donner des informations par rapport aux employeurs, par rapport à l'entreprise où l'accident a eu lieu.

Un team Relations externes (ligne directe pour les employeurs/courtiers)

Des prestataires de service (soutien psychologique, aide-ménagère, transport...). Si l'on veut se donner les moyens d'aider, il faut travailler avec des prestataires de service qui ne font pas partie d'Axa mais avec lesquels sont passés des contrats.

Des chiffres pour l'année 2012

Le nombre de sinistres s'est élevé à 50 849 cas.

Dans l'équipe des 6 collaborateurs, 1400 dossiers étaient en gestion. Ce sont tous les cas avec une prévision d'incapacité permanente à partir de 10% qui arrivent dans cette équipe.

Dans ces 1400 dossiers en gestion, 165 ont été dédiés Case Management + 40 accidents mortels. Ceci donne le périmètre de l'intervention.

Les résultats

Transformation du rôle. Du rôle d'assureur prestataire et payeur d'indemnisation, on passe à celui de partenaire.

Fluidité et réactivité de la gestion

Impact de la réussite d'un trajet de réinsertion

Impact d'une gestion sans « conflits », sans procédure judiciaire. Axa est assureur, l'aspect financier compte. C'est vraiment un investissement de faire du Case Management avec des personnes lourdement accidentées. Le résultat se voit déjà dans les chiffres. Les personnes qui ont bénéficié de ce Case Management représentent des dossiers qui se règlent par le biais du Fonds des accidents de travail, mais où il n'y a pratiquement pas de conflits, ou rarement, qui amènent un des intervenants à porter l'affaire devant le Tribunal du travail. Quand on sait ce que coûte une procédure judiciaire, aussi bien au niveau de la personne concernée, que de l'assureur, que de la société en général, on voit déjà les effets du Case Management, même si ce n'est pas l'objectif premier.

Les perspectives

On pourrait imaginer que tout est parfait. Loin de là..

Elargissement des moyens mis en œuvre en matière de réinsertion professionnelle

Il reste quelque chose en travers du chemin. Il y a eu une très importante loi sur la réinsertion professionnelle en juillet 2006 qui concernait les trois secteurs (ceux de l'assurance maladie invalidité, des maladies professionnelles, des accidents de travail). Cette nouvelle législation correspondait à un vœu politique très clair de faciliter le retour vers la vie professionnelle d'une façon précoce. Nous sommes en 2013. Les deux autres secteurs, et essentiellement celui de l'assurance maladie invalidité, se sont donné les moyens (des arrêtés d'exécution, mais également des conventions bilatérales) pour avancer dans ce sens. En accidents

de travail, malheureusement, il n'y a toujours pas d'arrêté d'exécution. Par rapport au sujet de la formation professionnelle, il faut se débrouiller avec des acteurs qui acceptent de collaborer, puisque dans la nouvelle législation de 2006, on voulait étendre la mission des assureurs accidents de travail en leur confiant un volet de formation professionnelle, mais ce chapitre de la loi est même caduc. Il faudra refaire une nouvelle loi.

Poursuite de nouvelles synergies avec des opérateurs de réorientation et de formation professionnelle

Comme on ne peut pas travailler avec les opérateurs habituels de réorientation et de formation professionnelle, on trouve des collaborations privées. Un objectif de cette année et de l'année prochaine est de créer de nouvelles synergies. Il faut reconnaître qu'il y a en Flandre une autre dynamique. Lorsque l'on cherche des partenaires, pour l'instant, on les trouve essentiellement dans le Nord du pays.

Développement du dialogue entre les partenaires (potentiels)

Pour faire du Case Management, il faut instaurer un climat de confiance afin de nouer le dialogue qui va permettre de connaître le cadre institutionnel dans lequel fonctionne l'autre, en ayant des attitudes d'ouverture, d'esprit critique, en posant toujours les questions qui suivent : pour qui ? Pourquoi ? Comment ?

6.3. Le Case Management mis en œuvre dans les services sociaux de la Communauté Germanophone¹⁷

Genèse du projet

En décembre 2007, la Croix Rouge belge de la Communauté Germanophone (CRB/CG) a publié le rapport « Exclu ?! La pauvreté des enfants et des adolescents en Communauté Germanophone de Belgique » dans le cadre du projet Interreg RECES – Réseau régional contre l'exclusion sociale (2004-2007).

De ce rapport, il ressort, entre autres, que le nombre de familles multiproblématiques augmente de façon alarmante, ce qui exige le perfectionnement du système de la promotion sociale.

De ce fait, le gouvernement de la CG charge la CRB/CG d'approfondir l'analyse de la situation des familles multiproblématiques en CG et de fournir des propositions de concepts permettant le perfectionnement du système d'aide.

Les résultats de ce travail furent publiés par la CRB/CG en octobre 2010 dans le rapport « Familles multi problématiques – familles à charges multiples ». La pièce maîtresse du rapport constitue un projet modèle qui prône une expérimentation progressive, voire une mise en pratique de nouvelles

structures. L'élément essentiel est la création d'un réseau et d'une coordination efficaces entre tous les services importants travaillant avec les « familles à charges multiples ». Dans ce cadre, une place importante revient au Case Management.

Le gouvernement de la CG reprend les indications d'action du rapport de la CRB/CG et les intègre dans le projet du futur numéro 13 « diversité souhaitée » du concept de développement régional de la CG « Vivre la Belgique de l'Est en 2025 ».

Champ d'application du projet

Groupe-cible et objectif

Apporter aux familles à problèmes multiples une aide ciblée et adaptée à leurs besoins sur base d'une collaboration coordonnée des services compétents.

Domaines d'application

Enfants, jeunes, familles, santé, intégration des personnes handicapées, intégration des personnes d'origine étrangère, seniors.

Base du travail en réseau des services en Communauté Germanophone

Concept de réseau des services travaillant en inter-réseaux signé le 1er février 2013 par 23 associations provenant de huit domaines.

Missions

Centration sur les besoins des usagers et non sur les offres

Actions et réflexions orientées sur l'utilisateur

Projet multidimensionnel et non plus unidimensionnel

Approche globale et action systémique

Orientation vers les ressources et non vers les manques, utilisation bénéfique des potentiels

¹⁷ Ce chapitre reprend des informations extraites du rapport Une collaboration coordonnée des services de la Communauté Germanophone pour l'accompagnement des familles à charges multiples, in Annuaire de la pauvreté, 2013. Ce rapport figure en annexe. Ce chapitre contient aussi l'essentiel du compte rendu rédigé après la rencontre avec madame K. Fatzaun, coordinatrice du projet d'implémentation du Case Management dans les services sociaux de la Communauté Germanophone, que nous remercions vivement pour sa disponibilité.

Autodétermination au lieu d'une détermination par un tiers et empowerment¹⁸
Transparence et non plus opacité
Communauté et non plus isolement, bénéfice tiré de synergies
Coopération et non plus concurrence. Approche commune et planifiée
Prévention pour diminuer l'intervention. Offre d'aide précoce

Structure du réseau et mission des groupes

1. Groupe Case Management

Travail en réseau au cas par cas.
Echanges réguliers en vue de développer le travail au cas par cas.
Application et adaptation des instruments au cas par cas

2. Groupe Care Management

Coordination du réseau en dehors du cas par cas
Développement continu du réseau
Application et adaptation des instruments de mise en réseau

3. Groupe de guidance

Soutien administratif et spécialisé du groupe de pilotage.
Il rassemble toutes les thématiques des niveaux 1 et 2 pour les introduire au Comité de pilotage.

4. Comité de pilotage

Encadrement et pilotage du réseau

Phase de la formation

Fin 2011, la décision fut prise de coordonner le travail des services en implémentant le concept du Case Management. Contact fut pris avec le professeur Mennemann, qui dispense des cours dans le cadre d'une formation certifiante en Case Management¹⁹, formation qui s'étale sur plusieurs années.

Tous les services liés au secteur social ont été contactés et tous ceux qui étaient intéressés ont été invités à se manifester.

Le 7 février 2012 fut organisée une journée pour les directeurs des différents services qui avaient manifesté leur intérêt. Il leur fut présenté le projet, la formation, et les conséquences de l'implémentation du Case Management sur les services. 63 dirigeants représentant 45 services étaient présents.

Le 20 avril 2012 fut une journée d'informations pour les travailleurs sociaux, acteurs du terrain, intéressés par le sujet. Ils étaient 120, issus de 39 services.

La formation comprenant des notions de base en Case Management et travail en réseau s'est déroulée sur 4 jours (31 mai, 1 juin, 17 et 18 septembre). Elle a concerné 100 personnes émanant de 42 services.

Ces personnes ont ensuite été divisées en deux groupes : un groupe a travaillé sur le « Care Management », c'est-à-dire sur l'élaboration des instruments de réseautage (18 octobre et 8 novembre) ; l'autre sur le « Case Management », sur l'élaboration des instruments pour le cas par cas (19 octobre, 9 novembre, 7 décembre).

La réunion de clôture s'est tenue le 11 décembre 2012. Les résultats du projet y ont été présentés.

¹⁸ Empowerment : octroi de plus de pouvoir aux individus ou aux groupes pour agir sur les conditions sociales, économiques, politiques ou écologiques qu'ils subissent

¹⁹ Hugo Mennemann, professeur, formateur en Case Management à la Katholische Hochschule Nordrhein Westfalen, Munster

Phase de pilotage

Elle a commencé le 1^{er} mars 2013 et s'achèvera le 31 mars 2014.

<p><i>1. Groupe Case Management</i> 17 services, 19 personnes qualifiées</p>
<p><i>2. Groupe Care Management</i> 26 services, 26 cadres + un représentant du Gouvernement et du Ministère, un représentant du Groupe Case Management + un représentant du groupe de pilotage</p>
<p><i>3. Groupe de guidance</i> 4 services (chefs de service de niveau directorial) + un représentant du Gouvernement et du Ministère</p>
<p><i>4. Comité de pilotage</i> 26 responsables de services (jeunesse, seniors, intégration, famille, santé, ONE, personnes handicapées, CPMS et enseignement en alternance, CPAS, agence immobilière sociale) + un représentant du Gouvernement et du Ministère + un représentant du Groupe Case Management + un représentant du groupe Care Management</p>

Il est à remarquer que les organisations socioprofessionnelles, à l'exception du FOREM, ne sont pas représentées dans le Comité de pilotage. Elles seront sollicitées ultérieurement.

Durant cette phase de pilotage, des superviseurs allemands, eux-mêmes Case Managers, accompagnent les assistants sociaux qui ont été formés.

Il est prévu dans le budget de 2014 de poursuivre la supervision des Case Managers et de travailler les instruments pour le cas par cas. Il est prévu aussi

l'accompagnement par un expert pour le niveau de réseautage (Care Management), si cela est demandé.

Par ailleurs, 2014 verra se créer un Centre qui aura pour objectif d'accompagner les enfants et les jeunes de -9 mois à 20 ans dans lequel travailleront en partenariat l'ONE, les CPMS, le Centre de santé des enfants, l'Inspection médicale scolaire. Un Case Manager pourrait travailler dans ce Centre.

Cohésion du réseau

Document de base

Le concept de réseau travaillant en inter-réseaux crée une obligation.

Structure de communication

- Au niveau des groupes : rencontres régulières des différents groupes de travail et rédaction de rapports.

- Transversalité : un représentant de chaque groupe dans les autres groupes et transmission des résultats à tous les groupes.

Groupe de guidance

Préparation des rencontres du groupe de pilotage, observation du travail des différents groupes et suivi du processus.

Coordination du réseau

Soutien administratif et spécialisé des acteurs qui permet les flux d'informations entre les participants et qui tient l'ensemble du projet en vue. Pour la phase de pilotage, il est assuré par le Ministère.

Forme juridique et financement

Phase de formation

Financement de la formation et des groupes de travail par le Gouvernement.

Phase de pilotage

Règlement de la forme juridique future
Financement du superviseur pour le groupe Case Management et financement du coordinateur.

Phase de l'implémentation complète

Création d'une forme juridique.
Financement par le pouvoir public encore à clarifier.

Mise en œuvre effective du Case Management

La phase de pilotage se termine le 31 mars 2014. Après cela, le processus sera évalué et la phase de pilotage se clôturera par un forum où seront présentés les résultats et où seront discutées les démarches suivantes.

Lors de la dernière rencontre du groupe de pilotage, la décision de ne pas prolonger la phase de pilotage a été prise (ni de commencer une phase de pilotage II), mais de commencer en septembre 2014 l'implantation de la méthode du Case Management par une phase I.

La méthodologie de cette phase I dépendra bien sûr des résultats de l'évaluation, mais on remarque déjà maintenant, que probablement l'implantation s'effectuera dans cette première phase comme suit:

- activation de Case Managers (pour le cas par cas) dans quelques associations clefs, qui ressortiront comme telles de la phase de pilotage (comme par exemple les centres PMS dans le nouveau centre);

- le groupe des Care Managers (mise en réseau) poursuivra son travail, mais il n'est pas clair que les associations poursuivront leur travail dans ce groupe et qu'il y aura différents groupes de Care Management (par domaine). Au début, il y aura probablement une concentration d'associations du domaine "familles".

- les mêmes questions se posent pour le groupe de pilotage.

Il n'est pas encore clair non plus, à ce moment, de dire qui coordonnera ce processus et où cette personne se situera.

Il n'est pas certain que le nombre de Case Managers va augmenter dans les années prochaines. Comme indiqué ci-dessus, il y aura des Case Managers dans des associations clefs/stratégiques, au début de la phase I de l'implantation, et ceci surtout dans le domaine de l'accompagnement des familles. Les associations qui n'ont pas de Case Manager dans leurs services seront intégrées par le plan d'aide, donc dans le cas par cas. Ainsi, la méthode de travail en réseau s'implantera-t-elle également dans d'autres domaines (comme par exemple l'économie sociale).

Il est un peu difficile d'être clair avant l'évaluation de la phase de pilotage.

7. Des exemples d'accompagnement individualisé dans l'enseignement

Il a été dit dans l'introduction que le champ de l'enseignement serait évoqué dans ce dossier relatif à l'accompagnement individualisé.

Plusieurs exemples existent et sont mis en œuvre. Le choix a été fait ici de n'en aborder que deux, particulièrement adaptés à des publics fragilisés : les jeunes en décrochage scolaire et ceux en période de transition dans l'enseignement professionnel spécialisé.

Pour les jeunes en décrochage scolaire, des services d'accrochage scolaire ont été créés en Fédération Wallonie-Bruxelles. Ils ont fait l'objet d'un chapitre dans le Dossier d'instruction de l'Avis 104 : Le décrochage scolaire. Contexte et définitions. Constats, pistes de prévention et de lutte contre le décrochage scolaire. Ce qui suit reprend de larges extraits d'un chapitre consacré aux services d'accrochage scolaire. Il a semblé utile de les reproduire, d'autant que le Dossier d'instruction de l'Avis 104 n'a pas été publié.

Pour les jeunes en période de transition dans l'enseignement professionnel spécialisé, l'information sur le plan individuel de transition dans l'enseignement professionnel spécialisé a été donnée par Patrick Beaufort, inspecteur communal de la ville de Liège, lors de la journée de rentrée de la Chambre de la Formation en septembre 2013.

7.1. Les services d'accrochage scolaire : quelques exemples en Communauté française

Parmi les dispositifs de lutte contre le décrochage et la violence en milieu scolaire, la Communauté française a institué les services d'accrochage scolaire²⁰.

Ces services accueillent et aident temporairement des élèves mineurs :

- exclus d'un établissement d'enseignement organisé ou subventionné par la Communauté française et ne pouvant être réinscrits dans un établissement scolaire ;
- inscrits dans un établissement d'enseignement organisé ou subventionné par la Communauté française et qui sont en situation de crise au sein de l'établissement ;
- qui ne fréquentent pas l'école sans pour autant avoir été exclu d'un établissement scolaire.

Les services d'accrochage scolaire ont pour mission de leur apporter une aide sociale, éducative et pédagogique par l'accueil en journée et, le cas échéant, une aide et un accompagnement dans leur milieu familial. L'aide dont ils bénéficient leur permettra d'améliorer leurs conditions de développement et d'apprentissage.

L'objectif de chaque prise en charge est la réintégration de ces élèves, dans les meilleurs délais et dans les meilleures conditions possibles, dans une structure scolaire ou une structure de formation agréée dans le cadre de l'obligation scolaire.

Moyennant l'accord du Ministre, cette prise en charge peut être considérée comme satisfaisant aux obligations relatives à la fréquentation scolaire.

²⁰ Cf. enseignement.be

La période maximale de prise en charge est :

- ▶ pour les élèves exclus, de trois mois renouvelable une fois, sans pouvoir dépasser une année sur l'ensemble de leur scolarité ;
- ▶ pour les élèves qui ne fréquentent plus un établissement scolaire, de trois mois renouvelable une fois, sans pouvoir dépasser une année sur l'ensemble de leur scolarité
- ▶ pour les élèves en situation de crise dans un établissement scolaire, d'un mois renouvelable une fois, sans pouvoir dépasser six mois sur l'ensemble de leur scolarité.

Le SAS : Service d'Accrochage Scolaire de Bruxelles²¹

L'équipe du **Service d'Accrochage Scolaire externe** organise la prise en charge des étudiants dans le cadre d'un programme d'aide personnalisé : la réponse apportée doit être la plus adéquate possible en fonction des situations, la plus grande marge de manœuvre devant être préservée.

La plupart des étudiants sont orientés par les commissions zonales d'inscription, les organes de coordination ou de représentation ou encore par l'administration générale de l'enseignement obligatoire qui reçoit les dossiers d'étudiants exclus qui n'ont pu être reclassés, mais aussi par le SAJ et le SPJ ou encore par divers services ou par d'autres associations. A partir d'une démarche individuelle de l'étudiant, accompagné de sa famille, nous formalisons sa demande par un contrat pédagogique personnel. Celui-ci acte son désir de travail, son choix d'être pris en charge par l'équipe du SAS et sa responsabilité dans la prise en charge de son avenir. Ce programme peut soit se substituer à la scolarité traditionnelle, dans les limites fixées par le décret, soit consister en une aide extrascolaire, en

collaboration avec les écoles, ou encore un programme transitoire de réinsertion scolaire.

Un espace d'accueil alternatif à la scolarité traditionnelle

Le programme de prise en charge préexiste au projet du jeune et passe nécessairement par des activités collectives imposées, mais au sein desquelles une marge de manœuvre est préservée pour s'adapter aux besoins du ou des étudiants. Après la signature du contrat, des engagements sont pris et chacun est supposé les respecter. Dans la mesure où les étudiants que nous accueillons sont en grande difficulté, un des enjeux du projet est l'adaptation progressive des étudiants au cadre que nous avons défini.

Le SAS poursuit 3 objectifs précis:

1. Pour que l'étudiant bénéficie d'un apprentissage adapté et d'une remise à niveau des connaissances de base :

- ▶ une formation en langage et communication (exercices d'expression orale, écrite, activités liées à la connaissance du français et à la communication en lien avec la vie quotidienne, à la culture, à l'histoire, la géographie, réflexion sur des sujets d'actualité...)
- ▶ une formation en sciences et techniques (exercices en lien avec la vie quotidienne, exercices liés à la connaissance des maths et sciences, ateliers de découverte technique et scientifique...)

2. Pour que l'étudiant développe ses capacités d'expression et de gestion des relations collectives: - des ateliers axés sur l'expression et la créativité afin de développer des outils d'expression et de communication, la maîtrise de soi et la confiance en les autres: atelier théâtre, jonglerie et acrobatie, espace d'expression collective, atelier texte - Des ateliers de découverte du monde à partir de son propre vécu (atelier médias, espace temps, sorties, rencontres)

²¹ www.lesas.be Avenue Clémenceau, 22 1070 Bruxelles

3. Pour que l'étudiant développe ses capacités de réussite, expérimente des domaines inconnus jusqu'alors et parvienne à faire des choix de formation: - des stages d'observation d'une semaine, sous contrat, dans des entreprises choisies en fonction de la profession qu'il envisage d'apprendre - des rencontres avec des professionnels qui ont réussi ou des stages d'observation d'une semaine, sous contrat, dans des associations choisies en fonction de ses intérêts. - Des activités spécifiques, en relation avec leur situation ou souhaits (examens, sport, démarches,...)

Choix méthodologiques privilégiés:

- ▶ le travail avec un petit groupe d'étudiants,
- ▶ la participation active de chacun, le respect, la valorisation de la parole, de la place et de la production de chacun,
- ▶ la perception et l'observation de ses propres modes de fonctionnement dans un groupe,
- ▶ l'analyse des fonctionnements personnels et collectifs ainsi que leurs résonances,
- ▶ le développement des possibilités propres en termes de participation, production, création, négociation, coopération et solidarité.

«Le Passage » de l'Institut Sainte Ursule de Namur

A Namur, le SAS s'appelle « Carrefour ». Après leur passage au SAS, les élèves connaissent des problèmes de réintégration, de contact avec les structures scolaires.

De plus, peu de demandes sont satisfaites et les réinsertions sont difficiles.

L'institut Sainte Ursule est une école plurielle où le niveau socio-économique est varié et qui plus est pluriculturelle. La richesse de l'établissement réside dans sa devise : accueil et respect.

Elle est considérée comme une école de 2^{ème} choix. La préfète de discipline dont la mission est

essentiellement relationnelle assume aussi le rôle de conseillère en éducation.

La préfète a créé dans son établissement un « **Service d'Accrochage Scolaire interne** » nommé Le Passage où se règlent les problèmes de réintégration des élèves en décrochage, ou qui ont des problèmes de démotivation.

L'importance de la motivation pour les jeunes fréquentant l'école est soulignée et spécialement pour ceux qui ont connu une phase de décrochage scolaire, de peur en classe, de crainte des jugements des enseignants et des camarades.

Au « Passage » l'horaire est organisé à la carte en fonction des désirs des jeunes. Un des points essentiels du fonctionnement du SAS interne est le respect de l'horaire. Petit à petit, les périodes de cours sont allongées et il y a retour au cours et en récréation pour aboutir in fine à un retour à temps plein. Les activités du « Passage » sont centrées sur les apprentissages et le travail scolaire. Il y a une évaluation hebdomadaire et fixation en fin de semaine de l'horaire pour la semaine suivante. Ce suivi rapproché du jeune n'est évidemment pas possible dans l'école.

Le SAS Compas-Format ; Espace Tremplin de la province de Liège.

L'Espace Tremplin est un **Service d'Accrochage Scolaire externe**. De tels services existent dans l'ensemble du territoire de la Communauté française. L'Espace Tremplin présente cependant une formule originale. Il est organisé dans le cadre d'un partenariat entre une ASBL agréée par la Communauté française et la Province de Liège. Il peut aussi bénéficier de l'apport des pouvoirs locaux. C'est le cas à Waremme, à Seraing et à Verviers, trois villes qui accueillent des implantations de l'Espace Tremplin - Compas Format. L'Espace Tremplin est destiné aux jeunes de 12 à 18 ans, issus de tous les réseaux d'enseignement qui se trouvent en situation ou en danger d'exclusion scolaire. Il les accueille pour quelques semaines avec un encadrement particulier. Les intervenants

travaillent avec les jeunes, mais il arrive également que les parents soient accompagnés pour les aider à restaurer leur rôle d'éducateurs au sein de la famille.

Un projet collectif de longue haleine à retaper.

Ce projet est le fruit d'un travail préparatoire de près de quatre années avec des représentants de l'aide à la jeunesse, de l'enseignement et du monde associatif du territoire de la Province de Liège.

Le premier espace Tremplin a été ouvert à Huy, en octobre 2003, en partenariat avec l'ASBL Aux Sources. En septembre 2004, un deuxième espace Tremplin était créé à Liège avec l'ASBL Rebonds. Suivaient un troisième en décembre 2004 à Verviers avec l'ASBL Forum et un quatrième, début 2005, à Seraing avec l'ASBL Compas Format.

Avec le décret sur les services d'accrochage scolaire, les espaces Tremplin de Seraing et Verviers seront structurés autrement et se doteront d'une nouvelle unité à Waremme. Ils seront organisés en partenariat par la Province de Liège et l'ASBL Compas Format. Celle-ci, de son côté, s'est associée avec l'ASBL Forum de Verviers et l'ASBL Défis de Waremme.

Un réseau de maillage social : le projet « Réussite et Solidarité » est créé pour réduire les obstacles qui empêchent certains jeunes de faire des études dans des conditions normales

Les problèmes rencontrés par certains élèves en cours de scolarité trouvent, dans de nombreux cas, leur origine dans des situations vécues par ceux-ci hors des murs de l'école. Ces situations relèvent de plusieurs domaines fréquemment cumulés : conflits familiaux, santé, précarité financière, fragilité psychologique, assuétudes,... C'est pourquoi le maillage social est conçu comme un réseau pluridisciplinaire destiné à venir en aide aux élèves en difficultés et à leurs familles. Plusieurs intervenants y participent et, tout particulièrement : les écoles, les centres psycho-médico-sociaux et de promotion de la santé à l'école, le Service de l'Aide à la Jeunesse, les Centres publics d'action sociale, le Service de Médiation scolaire en l'Aide en milieu

ouvert, les espaces Tremplin. Accélérer le processus d'intervention

L'expérience montre que plus tôt l'intervention a lieu, plus elle a de chances d'aboutir à un résultat positif. Dès qu'un problème est détecté, il faut réagir vite, comprendre ce qui se passe et chercher rapidement une solution efficace. L'organisation d'un accompagnement des jeunes au sein des écoles a un rôle essentiel à jouer dans cette phase de détection. Au cours des trois dernières années, le Département Formation de la Province de Liège a formé plus de 400 enseignants et éducateurs de tous les réseaux pour les aider à mettre en place ce processus au sein de leur établissement.

La DGIE²² de l'Université de Liège collabore avec le service d'accrochage scolaire d'Ougrée et l'Espace tremplin de l'ASBL Compas-Format. Le partenariat scientifique porte notamment sur :

- ▶ la supervision didactique et pédagogique de plusieurs sites d'accrochage scolaire (S.A.S)
- ▶ l'étude des variables pouvant expliquer le phénomène du décrochage scolaire
- ▶ le soutien à la création et/ou l'adaptation d'outils visant la remédiation et la prévention du décrochage scolaire destinés aux élèves, parents, intervenants et enseignants
- ▶ l'utilisation et l'application des modèles issus de l'Unité de didactique générale et intervention éducative appliqués au contexte des S.A.S.

7.2. Le plan individuel de transition dans l'enseignement spécialisé

Ce plan individuel de transition dans l'enseignement spécialisé a été émis par le Conseil supérieur de l'enseignement spécialisé dont font partie des

²² Département Education et Formation, Unité de didactique générale et intervention éducative

représentants des ministères, de « Phare²³ » de l'AWIPH²⁴, des représentants des parents, etc. Une réflexion importante a émergé, concernant les jeunes du professionnel spécialisé qui quittent l'école à 21 ans et disparaissent dans la nature, sans qu'on ne sache ce qu'ils deviennent. Ils réapparaissent 4 ou 5 ans plus tard, viennent frapper à la porte de l'AWIPH, en demandant de l'aide parce qu'ils n'ont plus de travail.

L'avis dit ceci : « La majorité des jeunes qui quittent l'école vers l'âge de 21 ans se retrouvent trop souvent livrés à eux-mêmes en attendant d'entrer dans la vie active. L'entourage se sent subitement déstabilisé par ce jeune qui reste à la maison. Parfois des comportements inadaptés s'installent et le jeune adopte un rythme de vie qu'il a ensuite bien du mal à quitter. »

Le projet de ce plan individualisé de transition vise à essayer d'établir le lien entre la sortie de l'école et l'entrée dans le monde du travail.

Le projet est de commencer à l'entrée de l'enseignement secondaire, donc vers 12-13 ans. Après avoir pensé qu'il fallait mettre l'enfant au milieu, on est plutôt d'avis aujourd'hui que c'est le projet de vie de l'enfant qu'il faut mettre au milieu. De ce projet de vie vont dépendre ses études, son futur.

Pour ce projet, il fallait des partenaires (le mot « réseau » est utilisé). En matière de partenaires privilégiés, le premier est le partenaire institutionnel, c'est-à-dire le Centre PMS et le 2^{ème} qui a une importance capitale dans la vie du jeune, ce sont les parents.

L'enseignement spécialisé avait déjà mis en œuvre le plan individualisé d'apprentissage qui est une action horizontale. On réunit les parents, les enseignants,

éventuellement le jeune et on examine où se situent les problèmes d'apprentissage et comment les régler ensemble. Le plan individualisé de transition s'envisage plutôt sur un axe vertical.

On ne parle pas de Case Manager, mais de référent. Quel que soit le terme, on retrouve la même idée : suivre le jeune, l'accompagner.

Cet avis a été remis à la ministre. On peut présumer qu'elle est d'accord pour tout y compris pour le référent. Mais là où elle l'est peut-être un peu moins, c'est parce qu'il faut le payer. Pour le moment, on n'a pas encore de charge de référent dans les écoles. Ce sont plutôt les écoles, en interne, avec leurs fonds propres, qui se chargent de faire l'accompagnement du jeune, mais il a bien été écrit dans l'avis que l'on cherchait un référent.

L'idée n'est pas particulièrement neuve puisqu'on la retrouve dans le décret « Missions » de 1997 qui dit que l'école est responsable de l'orientation du jeune. C'était la priorité 3 dans le « Contrat pour l'école » en 2005 (orienter efficacement chaque jeune). Les CPMS sont aussi largement impliqués puisqu'ils ont aussi la mission d'orientation dans l'école et donc, les balises légales, en Belgique, sont nombreuses. On va y retrouver également la Convention de l'ONU et les nombreux travaux réalisés depuis une dizaine d'années par l'Agence européenne pour l'accompagnement des enfants à besoins spécifiques.

L'Agence européenne s'est penchée sur la question et a analysé la situation dans différents pays. Un mouvement dans chacun des pays vise à mettre en œuvre ce plan individualisé de transition. Elle a insisté sur la nécessité de trouver des stages pour que le jeune comprenne ce qu'est la réalité du travail. En Belgique, pour les enfants qui sortent de l'enseignement spécialisé, le problème est énorme pour trouver des stages valorisants.

Le plan individualisé de transition est obligatoire depuis le 1^{er} septembre. C'est donc tout récent et il faut encore financer la charge des référents.

²³ Phare : Formation professionnelle en faveur des handicapés bruxellois francophones

²⁴ Agence Wallonne pour l'intégration des personnes handicapées

8. Les questions que suscite le modèle du Case management

8.1. Une première question relative à la scolarité dans l'enseignement obligatoire

Avant même d'aborder les questions suscitées par le modèle du Case Management, il convient de reparler des chiffres de l'abandon scolaire sans qualification présentés au chapitre 4.2. qui concernent 13,7 % des jeunes Wallons et 18,4 % des jeunes Bruxellois.

Si ces jeunes, fragilisés par leur absence de qualification, viennent grossir les rangs des demandeurs d'emploi, c'est le système scolaire qui est interrogé.

Des mesures ont été mises ou se mettent en place. On peut citer par exemple, la remédiation immédiate dans le cadre de la CPU, l'organisation du 1^{er} degré. L'instruction en cours sur l'enseignement qualifiant qui mettra le focus sur le 2^{ème} degré apportera des solutions pour améliorer l'orientation et permettre aux élèves de s'engager dans des filières choisies et non subies.

Les Services d'accrochage scolaire et le plan individuel de transition dans l'enseignement spécialisé contribuent, à moyen terme, à faire un peu baisser les pourcentages donnés ci-dessus.

Un modèle de Case Management qui serait mis en place chez nous, à l'exemple de ce qui se fait dans certains cantons suisses, permettrait aussi de diminuer le nombre des abandons scolaires prématurés. Il faut se rappeler les propos de P. Beaufort rapportés p. 11 : *Il faut savoir que tous les enfants à besoins spécifiques ne sont pas dans l'enseignement spécialisé et que lorsqu'on fait un tour dans l'enseignement ordinaire, on se rend*

compte qu'il y a un nombre très élevé d'enfants à besoins spécifiques, sans parler des addictions. On cite le chiffre de 20% de jeunes un peu désorganisés dans l'enseignement et dont il faudrait s'occuper. Prendre en charge efficacement un nombre aussi élevé de jeunes suppose une volonté politique qui jusqu'à présent ne s'est pas manifestée clairement.

8.2. La question sur la manière dont fonctionne la politique d'activation

La massification du nombre des demandeurs d'emploi aux profils si différents rend impossible la mise en œuvre réussie d'un dispositif unique applicable à tous.

Certains demandeurs d'emploi possèdent une formation et des compétences qui les rendent aptes à l'insertion professionnelle dans un laps de temps limité.

D'autres disposent de pans de formation, de certaines compétences, mais doivent pouvoir compléter leurs acquis pour s'insérer professionnellement.

D'autres encore ont besoin d'un accompagnement plus soutenu qui commence par une phase d'orientation débouchant sur l'émergence d'un projet professionnel qui pourra être mené moyennant une formation encadrée et un suivi vers l'insertion professionnelle.

Une dernière catégorie regroupe les personnes les plus fragilisées, les plus éloignées de l'emploi pour lesquelles un accompagnement véritablement individualisé sur le modèle du Case Management est indispensable.

Si les démarches traditionnelles d'activation peuvent convenir à certains, elles sont totalement inadaptées dans d'autres cas.

Il faudrait, au contraire, opposer un encadrement différencié et une typologie différenciée du parcours des personnes sans vouloir les stigmatiser en les

*affublant de qualificatifs socialement excluants. Ce ne sont pas les publics qu'il faut segmenter, mais les parcours que l'on adapte et que l'on organise pour eux. Répondre aux besoins des personnes suppose de fait une orientation bien calibrée et donc une réponse bien adaptée.*²⁵

Le modèle du Case Management peut être un type de réponse pertinente pour les publics en grande difficulté. Le dernier chapitre listera les conditions à remplir pour que ce modèle soit efficace et efficient.

Le problème de la capacité de bien identifier les publics pour leur proposer le parcours le plus souhaitable pour eux amène la question essentielle de l'orientation traitée ci-dessous.

8.3. La question du groupe-cible

Cette question est importante. C'est en fonction du choix fait du groupe-cible que seront définis les objectifs à atteindre et les institutions à solliciter pour mettre en œuvre le Case Management.

Dans l'exemple suisse, on a vu que le groupe-cible diffère d'un canton à un autre en fonction des spécificités de chacun.

8.4. La question de l'orientation

En conclusion de la journée du 10 septembre, Marc Thommès a passé en revue des points sur lesquels il faudrait revenir dans le cadre de l'accompagnement individualisé. L'un d'eux concernait l'orientation²⁶.

Il y a donc un enjeu sur l'identification des publics et sur leur orientation, tant il est vrai qu'aujourd'hui, il n'existe pas de véritable politique d'orientation

²⁵ M. Thommès, Actes, p. 72

²⁶ idem

professionnelle, a fortiori pour les publics très éloignés de l'emploi.

L'Avis 114 (op. cit.) consacre la recommandation qui suit à l'orientation.

Prévoir un tiers secteur de l'orientation pour s'occuper des DE les plus éloignés de l'emploi.

La mise en place d'un tiers secteur de l'orientation ou d'un véritable réseau de coopération permettrait de faire bénéficier l'ensemble des DE qui en ont besoin des compétences et professionnalités développées dans chacune des organisations (formation, emploi et enseignement).

De fait, si Le Forem Conseil et Actiris peuvent arriver à accompagner le DE dans la détermination d'un projet professionnel avec un certain type de public (DE qualifié, avec des atouts personnels, motivés) en respectant le plan linéaire classique incluant les actions d'information, de sélection et d'orientation légère, c'est beaucoup plus compliqué avec les publics éloignés de l'emploi.

Outre les dispositifs mis en œuvre tels que la construction du projet professionnel ou Tremplin à Bruxelles et Jobtonic en Wallonie, il faut renforcer l'usage de dispositifs d'alternance au moment où la personne est encore en cours d'orientation, dans un aller-retour entre mise au travail et formation/orientation.

Le processus d'orientation ne peut s'arrêter au moment d'une mise à l'emploi dans le cadre de l'activation. Il doit se poursuivre au fil de l'évolution du parcours de la personne entre périodes d'emploi, de chômage et de formation.

2013, Année des compétences a consacré une de ses thématiques à l'orientation. Le travail qui s'est étalé sur l'ensemble de l'année a abouti à une série de recommandations qui insistent sur l'importance de l'orientation tout au long de la vie. Il a paru utile de les reprendre ici.

L'orientation est une politique. Elle est articulée aux politiques de l'emploi et de l'enseignement mais devrait l'être également à d'autres politiques dont les

politiques de la jeunesse et de l'éducation permanente... Dans cet esprit, cette politique doit se décliner en objectifs spécifiques et autonomes et disposer des moyens propres nécessaires à son déploiement et à sa pérennisation.

Les objectifs prioritaires de cette politique sont de

- ▶ garantir que les personnes soient actrices de leur processus d'orientation et de leurs choix ; ce qui suppose une prise en compte à la fois des aspirations et des contextes (âge, difficultés spécifiques, contraintes socioéconomiques, dimension temporelle ...) mais aussi l'apprentissage de la capacité à s'orienter ;
- ▶ associer les acteurs de l'enseignement et de la formation dans la concrétisation et l'évaluation des actions d'orientation, y compris les publics ; prendre en compte les milieux de vie et les personnes ou les institutions qui jouent un rôle de « passeur » en associant le monde de la jeunesse, de l'éducation permanente, du sport ... aux actions menées ; leur permettre de prendre conscience de ce rôle important dans le parcours de vie des personnes ;
- ▶ maintenir et renforcer une offre diversifiée et articulée, lisible et accessible tout au long de la vie, et ce dès le plus jeune âge, pour tous les publics ; ce qui suppose notamment de s'accorder sur un langage commun de ce que recouvre le concept d'orientation et de permettre à tous les acteurs de l'orientation de se positionner par rapport à des points de repères conjoints ;
- ▶ sécuriser les parcours par une garantie de maintien des droits (y compris pour les jeunes en obligation scolaire) et d'offre de services (mobilité, garde d'enfants...), des conditions administratives souples et simplifiées qui intègrent la dimension temporelle, des partenariats qui permettent d'agir dans la continuité ;
- ▶ garantir une offre de qualité, par une reconnaissance des spécificités du métier de l'orientation soutenue par une formation

continué, des dispositifs d'échanges et de mutualisation des pratiques et des actions ;

- ▶ créer un centre de ressources regroupant les opérateurs d'orientation et les acteurs travaillant avec les publics de manière large et volontaire.

Pour ce faire, à l'instar de la démarche initiée dans l'année des compétences, trois niveaux d'actions sont sollicités :

a. Le niveau local. Les actions menées à ce niveau visent à favoriser et renforcer les synergies locales, en permettant de répondre à des questions pertinentes communes à différents acteurs, par la mise en œuvre de projets novateurs ou par le soutien à des initiatives déjà existantes.

b. Le niveau intermédiaire qui soutient une mise en réseau. Les actions menées à ce niveau doivent garantir l'articulation entre les actions menées au niveau local et les orientations politiques ; il s'agit en quelque sorte « d'outiller » à la fois les acteurs de terrain et les acteurs politiques.

C'est également un lieu d'impulsion d'initiatives conjointes à des opérateurs institutionnels pour répondre aux nombreux défis de l'orientation.

C'est à ce niveau que serait créé le centre de ressources.

c. Le niveau politique. Ces recommandations s'adressent tant aux responsables politiques qu'à nous-mêmes qui par nos actions et nos partenariats, là où nous sommes et déjà aujourd'hui, pouvons participer à les concrétiser. Nous attendons des responsables politiques que comme nous, dans le cadre de cette Année des compétences, ils saisissent la balle au bond et s'appuient sur les effets de l'impulsion des actions menées pendant cette année sur la thématique de l'orientation pour lui donner un essor à la hauteur des attentes de ceux et celles qui y ont participé.

8.5. La question du statut du Case Manager

Cette question importante a été formulée par Marc Thommès dans la conclusion de la journée du 10 septembre²⁷

Il faut considérer que les dispositifs construits jusqu'ici confiaient un mandat de coordination à des institutions, CPAS, Missions régionales, Missions locales, etc. Aujourd'hui, il s'agit de confier un mandat de coordination à une personne de référence, à un Case Manager. Mais ce dernier doit absolument s'inscrire dans un dispositif administratif et partenarial beaucoup plus large et voulu par le législateur qui en fixe le cadre. Là, il y a encore du chemin à parcourir dans la mesure où l'exigence d'articulation des politiques publiques à un niveau macro doit aussi se répercuter, avec des relais bien identifiés, jusqu'au terrain, au plus près du vécu des personnes et en fonction de leur statut de sécurité sociale. On progresse sur ces questions.

Parlant de l'ancrage institutionnel du Case Management, A. Ntezilyayo²⁸ indique que *l'introduction du Case Management repose sur une décision formelle de l'organisation et s'inspire de la politique générale du domaine considéré. Elle est planifiée et pilotée.*

Enonçant les facteurs critiques pour le succès de la mise en œuvre dans les cantons selon la 1^{ère} évaluation nationale, J.-P. Lüthi²⁹ note qu'en Suisse, *le Case Management en formation professionnelle*

- ▶ *est organisé sous forme d'une unité spécialisée*
- ▶ *est situé assez haut dans la hiérarchie cantonale*
- ▶ *est prévu comme instance de pilotage et a la capacité d'influencer son environnement*

²⁷ Cf. Actes p. 73

²⁸ Cf. Actes p. 12

²⁹ Op.cit. p. 18

- ▶ *gère les cas (gestion par un seul acteur)*
- ▶ *tient compte des principes de mise en œuvre*
- ▶ *atteint une grandeur critique du point de vue du personnel*
- ▶ *profite d'une expérience interdisciplinaire disposant d'expérience.*

Il réaffirme un peu plus loin que la communication claire du rôle et de la fonction du Case Management en formation professionnelle est importante.

En Communauté Germanophone, le Gouvernement est à l'origine du projet d'implémentation du modèle de Case management et il a assumé l'organisation de toutes les étapes (cf. les pages 22 à 25).

La phase de pilotage se termine le 31 mars 2014 et elle sera suivie d'une évaluation. Sur base des résultats de celle-ci, il est prévu de commencer, en septembre 2014, l'implémentation de la méthode du Case Management.

Il est question, par exemple, de doter d'un Case Manager le nouveau Centre qui sera créé en 2014 et qui aura pour objectif d'accompagner les enfants et les jeunes de -9 mois à 20 ans dans lequel travailleront en partenariat l'ONE, les CPMS, le Centre de santé des enfants, l'Inspection médicale scolaire.

Il apparaît clairement que dès le début du projet, le politique est impliqué. Le fait que le futur Case Manager ait reçu une formation, que son rôle et ses missions aient été définis au plus haut niveau lui donne une légitimité.

8.6. La question déontologique

Lors de la journée de septembre, la question a été posée aux intervenants de la Table ronde : Quelles conditions doivent-elles être remplies sur le plan déontologique pour rencontrer les missions d'un service public ?

E. Mikolajczak, secrétaire général de l'Interfédé, a évoqué le processus d'accompagnement individualisé mis en place par le Parlement wallon³⁰. L'agrément des 158 opérateurs partenaires dépend de leur adhésion à ce processus. Ces opérateurs ont obtenu de rédiger ensemble une charte déontologique à laquelle adhérer et qui impliquerait tous les partenaires dans le processus d'accompagnement individualisé. Cette charte traite des points qui suivent.

Le respect de la vie privée

Il est dit dans la charte que les intervenants doivent s'assurer que ce qu'ils disent quand ils citent les droits et les devoirs des demandeurs d'emploi, quand ils négocient leurs plans d'action, est compris par ceux-ci. D'expérience, on se rend compte que beaucoup de demandeurs d'emploi qui viennent chez nous ne savent pas ce qu'ils ont signé. Chaque partenaire, quel qu'il soit, doit s'engager à faire en sorte que ce qu'il dit soit compris par le demandeur d'emploi. On jargonne parfois !

Le balisage du transfert d'informations

Dans l'accord de coopération entre le Fédéral et les Régions, les opérateurs transmettent au Fédéral (plus pour longtemps) une série d'informations concernant le parcours du demandeur d'emploi, ce qu'il fait ou ne fait pas. C'est pour nous très important de baliser ce transfert d'informations. Que va-t-on transmettre comme information ? A qui ? Quelle est la finalité et quelle est l'utilisation de ces informations ? Sans se voiler la face, il est clair que l'information qui sera donnée dans un certain nombre de cas aura pour but une sanction, voire l'exclusion du demandeur d'emploi à l'ONEM. Ce n'est donc pas facile, les avis sont partagés, tout le monde n'a pas la même sensibilité par rapport à ce problème. Cela concerne aussi les organisations syndicales qui siègent au comité de gestion de l'ONEM, du FOREM, du VDAB, d'Actiris. Certains se

³⁰ Cf. Actes pp. 60-61

disent poussés par la base et ne pas pouvoir accepter de payer encore pour les chômeurs. Il en est de même chez nous, certains sont pour, d'autres sont contre. Certains sont durs, d'autres hyper protecteurs.

Comme il était difficile d'avoir une position cohérente, nous avons voulu repartir de la base. On a mené, depuis à peu près un an, tout un processus de réflexion avec les travailleurs de terrain pour les faire parler de leurs pratiques, de leur vécu et faire émerger des propositions.

On connaît des institutions où ce problème n'est pas traité et où on laisse le travailleur seul face au demandeur d'emploi, libre de transmettre ou non l'information.

Nous avons voulu un cadre balisé de sorte que tous les travailleurs et tous les demandeurs d'emploi qui participent à l'action de formation le connaissent et sachent où ils se situent.

L'articulation

On est dans une phase de conclusion des contrats de coopération qui lient l'opérateur, le FOREM, avec les différents partenaires dont les Missions régionales et les 158 opérateurs EFT OISP, contrats dont on a voulu alléger au maximum le contenu en se disant que chacun a sa place, son autonomie, ses objectifs lesquels ne sont pas nécessairement les mêmes pour tous.

P. De Vleeshouwer, directeur de la FÉBISP³¹, a indiqué qu'à Bruxelles, les opérateurs pratiquent une charte dans le cadre du RPE³², un réseau de partenaires, dans lequel ils encodent une série d'informations qui sont transmises. Outre les points déjà développés, il en a ajouté deux autres.

Un travail sur base volontaire

Ce point sera repris dans le dernier chapitre.

³¹ Cf. Actes p. 62

³² RPE : Réseau des Plateformes locales pour l'Emploi

Une séparation nette entre l'accompagnement et les fonctions de contrôle

En disant cela, on rame complètement à contre courant puisqu'ici en Belgique, avec la 6^{ème} réforme de l'Etat, une série de matières dont celles relatives à l'emploi sont régionalisées et que le contrôle des demandeurs d'emploi actuellement du ressort du fédéral va passer au niveau régional.

A Bruxelles, on semble s'orienter vers une fonction de contrôle et d'accompagnement assurée par le même organisme, Actiris. Nous pensons vraiment que ce n'est pas aller dans la bonne direction pour les demandeurs d'emploi, mais nous ne sommes pas opposés au contrôle d'une série de droits accordés aux demandeurs d'emploi.

Ce que P. de Vleeshouwer évoque pour Actiris concerne aussi le FOREM contraint lui aussi d'assumer à la fois la fonction d'accompagnement et celle du contrôle.

9. Les conditions à réunir pour une mise en œuvre efficace et efficiente du Case Management

Les conditions à réunir pour une mise en œuvre efficace et efficiente du Case Management supposent une vision globale de l'ensemble. A. Ntezilyayo distingue trois niveaux, mais ceux-ci s'interpénètrent et l'un ne peut agir sans les autres.

9.1. Niveau stratégique, sur le plan politique et normatif

Le Case Management est un élément d'une politique générale d'un domaine précis.

La mise en place du Case Management en formation professionnelle en Suisse résulte d'une décision des autorités suisses fédérales et ce sont les cantons qui l'ont exécutée. C'est donc une décision prise à un haut niveau (pays, région).

En Communauté Germanophone, l'initiative vient du Gouvernement qui supervise l'ensemble du projet jusqu'à son implémentation.

Il est essentiel, ici, de rappeler que la réussite de la mise en œuvre du Case Management ne peut s'opérer que dans un contexte favorable impliquant l'accès à la santé, à l'éducation, à la formation professionnelle, la garantie de revenus et de logement et bien entendu, des emplois disponibles.

9.2. Niveau tactique, celui de l'organisme

Il faut un mandat clair de l'institution sur la stratégie, les programmes, les étapes du travail, les partenariats et sur les moyens. Il faut aussi s'assurer de la qualité du processus mis en œuvre.

Les partenariats

Dans l'exemple suisse, la situation diffère d'un canton à l'autre, selon son importance. Des conventions de collaboration ont été signées avec 45 institutions. Ces conventions dépendent des régions. Dans les petites régions de campagne, il y a peu de possibilités de collaborations institutionnelles. D'autres comme les grands cantons ou les cantons urbains ont beaucoup d'institutions qui peuvent encadrer ces jeunes. On retrouve là aussi des sensibilités, des réalités régionales différentes.

Dans l'exemple de la Communauté Germanophone, deux groupes ont été créés : le groupe Case Management chargé du travail en réseau au cas par cas et le groupe Care Management chargé de la coordination du réseau en dehors du cas par cas. Ce dernier compte 26 services, 26 cadres + un représentant du Gouvernement et du Ministère, un représentant du Groupe Case Management + un représentant du groupe de pilotage.

P. de Vleeshouwer voit le bénéfice que pourrait apporter la mise en œuvre du Case Management³³. *C'est une méthode qui a de l'intérêt au niveau de terrain et aussi au niveau institutionnel. Elle pourrait permettre de reposer les questions de la collaboration. Cela ne pourrait réussir qu'à condition que cela se fasse avec toutes les personnes impliquées : les autorités politiques, les administrations publiques qui mettent en œuvre ces politiques, les partenaires qui eux aussi les mettent en œuvre et les usagers.*

Il décrit alors la réalité bruxelloise³⁴. *A Bruxelles, c'est Actiris. Un accompagnement y est fait dans le cadre de l'Etat social actif, avec appel direct, par conséquence, à une série de partenaires qui doivent faire le suivi effectif, dans la durée, de ces demandeurs d'emploi.*

³³ Cf. Actes p. 65

³⁴ Cf. Actes p. 58

En Région Bruxelloise, les demandeurs d'emploi dont s'occupe le secteur de l'ISP cumulent une série de difficultés. Bruxelles compte 20% de chômage et dans ces 20%, on trouve un nombre très important de demandeurs d'emploi très peu qualifiés, dans des conditions socio-économiques très difficiles, avec pour beaucoup des problèmes psychologiques avancés, avec des allocations de chômage totales ou partielles ou l'aide du CPAS. Pour eux, se débrouiller au jour le jour est déjà une immense difficulté. Sur ce volet du suivi, les organismes d'ISP sont financés par Actiris et ils travaillent en réseau puisqu'ils doivent collaborer avec toute une série d'acteurs sociaux sur le terrain. Je pense qu'il n'y a pas de Case Manager, mais plutôt une « empilation » de Case Manager liée à une série de situations difficiles et les acteurs sont de bonne volonté, ils font de la concertation, de la coordination pour essayer que les personnes puissent résoudre leurs multiples problèmes, que ce soit dans le cadre d'un accompagnement vers l'emploi ou dans le cadre d'une formation professionnelle.

Des acteurs font état d'avancées dans la mise en œuvre de réseaux, de partenariats, mais montrent aussi les difficultés qu'ils rencontrent.

E. Mikolajczak constate que l'on parle beaucoup de partenariat, mais qu'en réalité, il s'agit de sous-traitance. En ce qui nous concerne, nous le monde associatif, très souvent, le partenariat se résume à de la sous-traitance avec le partenaire public. On essaie de casser cette logique et un mouvement se développe en Région wallonne. Je peux citer un élément tout à fait concret : les partenaires, dans le cadre du Case Management, sont amenés à signer tous le plan d'action. Nous ne signons pas, en tant qu'opérateur partenaire, le plan d'action du demandeur d'emploi. Nous ne cosignons pas avec lui et avec l'opérateur public. On a demandé de pouvoir le signer, ce n'est pas le cas. Donc, nous ne sommes pas réellement partenaires, on revient à la position de sous-traitance.

Nous sommes à des niveaux différents, avec des logiques différentes. Chacun a ses missions et ses objectifs. Pour ma part, je pense que la faute en

incombe au politique qui fixe des objectifs quantitatifs beaucoup trop élevés, beaucoup trop ambitieux par rapport aux moyens qu'il accorde aux services publics et aux associations. Le FOREM, bras armé du politique, doit suivre les consignes du politique : accompagner autant de demandeurs d'emploi. On a essayé avec quelques autres partenaires (CPAS, fédération de CPAS, MIRE, Centres de formation professionnelle de l'AWIPH, Régies de quartier, etc.) de se fédérer pour dire au FOREM : venez avec nous pour interpeller le politique. Malheureusement, le FOREM n'a pas la parole totalement libre et il n'a pas pu aller au bout de la démarche.

Le niveau politique fixe des orientations mais qu'il laisse aux acteurs de terrain la possibilité de négocier les objectifs et la mise en œuvre, sinon on se casse la figure et trop souvent au détriment du demandeur d'emploi!

A. Cordier, coordinatrice de l'InterMire, insiste sur la nécessité de travailler en réseau. Au sein de notre institution, nous sommes amenés quotidiennement à travailler en réseau. On doit amener les demandeurs d'emploi fragilisés vers l'emploi durable et de qualité (c'est ce que dit notre décret) et nous ne savons pas le faire sans l'aide d'un réseau de partenaires autour de nous. Ce peut être des partenaires de formation comme les OISP ou les EFT ou des associations qui traitent d'une problématique particulière que rencontrent les demandeurs d'emploi qu'on accompagne et qui sont bien plus spécialisés que nous.

Nous sommes experts dans le contact avec les entreprises dans la déqualification des offres d'emploi pour permettre à un public fragilisé d'y avoir accès, mais quand il s'agit d'insérer un justiciable, une femme victime de violence conjugale, une personne souffrant de problèmes de santé mentale, ce travail en réseau prend vraiment toute son importance. Là où je rejoins Eric, c'est qu'il n'est pas du tout valorisé financièrement. C'est pour cela que lors de la programmation européenne précédente, les Missions régionales ont toutes introduit un projet similaire qui s'appelle « Projet FSE

MIRACLE». MIRACLE veut dire : mise en réseau avec un lien vers l'emploi. Ce projet permet de donner aux MIRE des moyens supplémentaires pour tisser ce réseau de partenariat local.

Les moyens

Toutes les personnes qui se sont exprimées sur le sujet insistent sur le fait que ce modèle de Case Management nécessite des moyens pour être réellement efficace. Il faut disposer d'un budget suffisant pour offrir un accompagnement individualisé de qualité. La décision doit être prise au niveau politique.

Concrètement, cela signifie qu'il faut confier au Case Manager un nombre « raisonnable » de dossiers à traiter. J.-P. Lüthi cite le nombre de 80 dossiers traités par les Case Managers suisses. En Flandre, le nombre de dossiers est de l'ordre de 70. Un conseiller d'Actiris traite environ 400 dossiers de demandeurs d'emploi ; un conseiller en traite plus de 200 au FOREM !

Impossible dans ces conditions de consacrer le temps nécessaire à ceux qui parce qu'ils sont fragilisés ont besoin de davantage de temps.

P. de Vleeshouwer fait cette remarque³⁵ : *Le temps pour faire ce travail demande en fait un double temps : un temps évidemment important avec la personne et un autre temps important lui aussi avec les différents acteurs sociaux qui suivent la personne. Coordonner sollicite un temps de rencontres. A Bruxelles, vu le nombre de personnes et la complexification des situations sociales, ce temps n'est pas suffisant aujourd'hui. Le travail de concertation se fait mais les conditions idéales pour le faire ne sont pas là.*

Il faut prévoir aussi les moyens d'offrir une formation initiale et continue pour les Case Managers. L'exemple suisse, celui d'Axa et celui de la Communauté Germanophone montrent que

formation a été donnée aux personnes à qui la fonction de Case Manager a été proposée.

La qualité

L'évaluation est indispensable quand un processus est mis en œuvre depuis un temps suffisant pour en tirer des enseignements pour la suite. Pour ce faire, il faut pouvoir disposer d'outils.

D. Polspoel, dans son exposé en septembre, avait fait référence à des outils performants produits par Axa international.

En Suisse, où la mise en œuvre a commencé en 2008, J.-P. Lüthi a indiqué que l'évaluation avait commencé en 2013. Lors de son exposé en septembre, elle n'était pas terminée.

Dans la Communauté Germanophone, le projet d'implémentation du modèle de Case Management est dans la phase de pilotage qui se terminera le 31 mars. Après cela, le processus sera évalué et la phase de pilotage se clôturera par un forum où seront présentés les résultats. L'implémentation commencera en septembre 2014 par une phase I. La méthodologie de cette phase I dépendra des résultats de l'évaluation.

Si le modèle du Case Management devait être mis en œuvre chez nous, il faudrait construire un référentiel d'accompagnement en s'inspirant, par exemple, de ce que la Katholische Hochschule Nordrhein Westfalen de Munster a produit dans le cadre de la formation qu'elle dispense.

9.3. Niveau opérationnel, celui de la personne

L'adhésion volontaire de la personne

Cette condition apparaît comme essentielle dans le chef de ceux qui se sont exprimés sur le sujet.

³⁵ Cf. Actes, p. 58

J.-P. Lüthi énonçant les principes de base de la mise en œuvre note que *le dispositif vise à l'auto-responsabilité des jeunes en difficultés. Il faut que le jeune soit d'accord d'entrer dans la démarche. On ne peut pas le forcer, s'il ne veut pas*³⁶.

Dans les missions du Case Management mis en œuvre dans les services sociaux de la Communauté Germanophone, on peut lire : *Autodétermination au lieu d'une détermination par un tiers et empowerment*³⁷.

Néanmoins, dans la réalité, on parle davantage de contrainte.

S'exprimant sur le principe de l'adhésion volontaire, E. Mikolajczak note *qu'on n'y est pas du tout puisque les demandeurs d'emploi pour la plupart (ce n'est pas le cas de tous) sont accompagnés non volontairement. Ils sont obligés d'entrer dans un processus d'accompagnement, faute de quoi, ils connaissent tout un processus d'exclusion et se retrouvent (s'ils ne le sont pas déjà) dans un CPAS*³⁸.

N. Tac, Responsable emploi / formation de la Miloc de Schaerbeek, confirme les propos précédents. *Au niveau opérationnel, c'est-à-dire en termes de public, les gens arrivent chez nous de manière contrainte avec un contrat d'activation. Environ 6 personnes sur 10, chez nous, ont un contrat d'activation ONEM et ne sont pas nécessairement demandeuses d'un accompagnement. Nous ne sommes plus dans la liberté de collaborer. C'est un 1^{er} biais, ce n'est pas pour autant qu'on n'y arrivera pas mais c'est une difficulté supplémentaire*³⁹.

P. de Vleeshouwer formule le même constat. *Concernant le travail d'insertion socioprofessionnelle*

*avec les demandeurs d'emploi, il faut en revenir à un travail sur base volontaire. Cette conviction est le résultat de notre expérience acquise depuis plus de 30 ans. Les politiques mettent beaucoup en avant les bienfaits de l'activation contrainte. En tout cas pour les publics les plus précarisés, nous pensons que (et ce n'est pas de la théorie, c'est lié à notre pratique) c'est peu ou pas efficace pour notre travail, pour l'action que les travailleurs peuvent développer et ce n'est pas efficace pour les demandeurs d'emploi*⁴⁰.

9.4. Conclusion

Après avoir défini les conditions à réunir pour une mise en œuvre efficace et efficiente du Case Management, il apparaît que l'on reste face à deux problèmes majeurs.

Le premier concerne le public-cible. Il a été dit que le modèle du Case Management devait être réservé aux personnes les plus démunies, les plus éloignées de l'emploi. Or le nombre de ces personnes est en constante augmentation, vu le contexte économique. Disposer de moyens suffisants pour les aider implique, on l'a noté, de confier un nombre « raisonnable » de dossiers au conseiller. Cela nécessite une volonté politique d'augmenter de manière substantielle le budget dévolu à l'accompagnement des demandeurs d'emploi.

Le deuxième problème est celui de l'offre d'emplois disponibles. L'Avis 114 se termine par cette dernière recommandation : **Activer les demandeurs d'emploi ne crée pas d'emplois**. Les politiques d'activation des chômeurs doivent donc être accompagnées de politiques d'emploi volontaristes. Cette recommandation doit être reformulée en conclusion de ce Dossier d'instruction.

³⁶ Cf. Actes p. 39

³⁷ Empowerment : octroi de plus de pouvoir aux individus ou aux groupes pour agir sur les conditions sociales, économiques, politiques ou écologiques qu'ils subissent

³⁸ Cf. Actes p. 56

³⁹ Cf. Actes p. 59

⁴⁰ Cf. Actes p. 62

10. Annexe

Une collaboration coordonnée des services de la Communauté Germanophone (CG) pour l'accompagnement des familles à charges multiples

1 INTRODUCTION

En décembre 2007, la Croix Rouge belge de la CG (CRB/CG) a publié le rapport « Exclu ?! La pauvreté des enfants et des adolescents en CG de Belgique » dans le cadre du projet Interreg RECES – Réseau régional contre l'exclusion sociale (2004-2007).

De ce rapport, il ressort entre autres que le nombre de familles multiproblématiques augmente de façon alarmante, ce qui exige le perfectionnement du système de la promotion sociale.

De ce fait, le gouvernement de la CG charge la CRB/CG d'approfondir l'analyse de la situation des familles multiproblématiques en CG et de fournir des propositions de concepts permettant le perfectionnement du système d'aide.

Les résultats de ce travail furent publiés par la CRB/CG en octobre 2010 dans le rapport « Familles multiproblématiques – familles à charges multiples ». La pièce maîtresse du rapport constitue un projet modèle qui prône une expérimentation progressive, voire une mise en pratique de nouvelles structures. L'élément essentiel est la création d'un réseau et d'une coordination efficaces entre tous les services importants travaillant avec les « familles à charges multiples ». Dans ce cadre, une place importante revient au Case Management.

Le gouvernement de la CG reprend les indications d'action du rapport de la CRB/CG et les intègre dans le projet futur numéro 13 « diversité souhaitée » du concept de développement régional de la CG « Vivre la Belgique de l'Est en 2025 ». C'est dans une partie de son projet 1 « Renforcement de la cohésion sociale par la structuration des mesures existantes et planifiées ainsi que la création d'un réseau » que les piliers du concept d'action pour le travail avec les familles à charges multiples seront exprimés sous forme d'étapes concrètes de travail.

Le texte qui suit résume les déclarations de fond du rapport de la CRB/CG « Familles multiproblématiques – familles à charges multiples » et décrit la mise en application du projet modèle par le processus d'implémentation du concept d'action Case Management dans les services sociaux de la CG lancé en 2012.

2 Familles multiproblématiques – familles à charges multiples

2.1. Rapport : Familles multiproblématiques – familles à charges multiples

Comme évoqué dans l'introduction, le rapport concernant la pauvreté des enfants et des adolescents en CG indique que le nombre de familles confrontées à de multiples problèmes ne cesse d'augmenter chaque année. L'accompagnement de ces familles confronte les services sociaux à de grands défis et, de plus, la coopération entre les services n'est pas suffisante (p. 67).

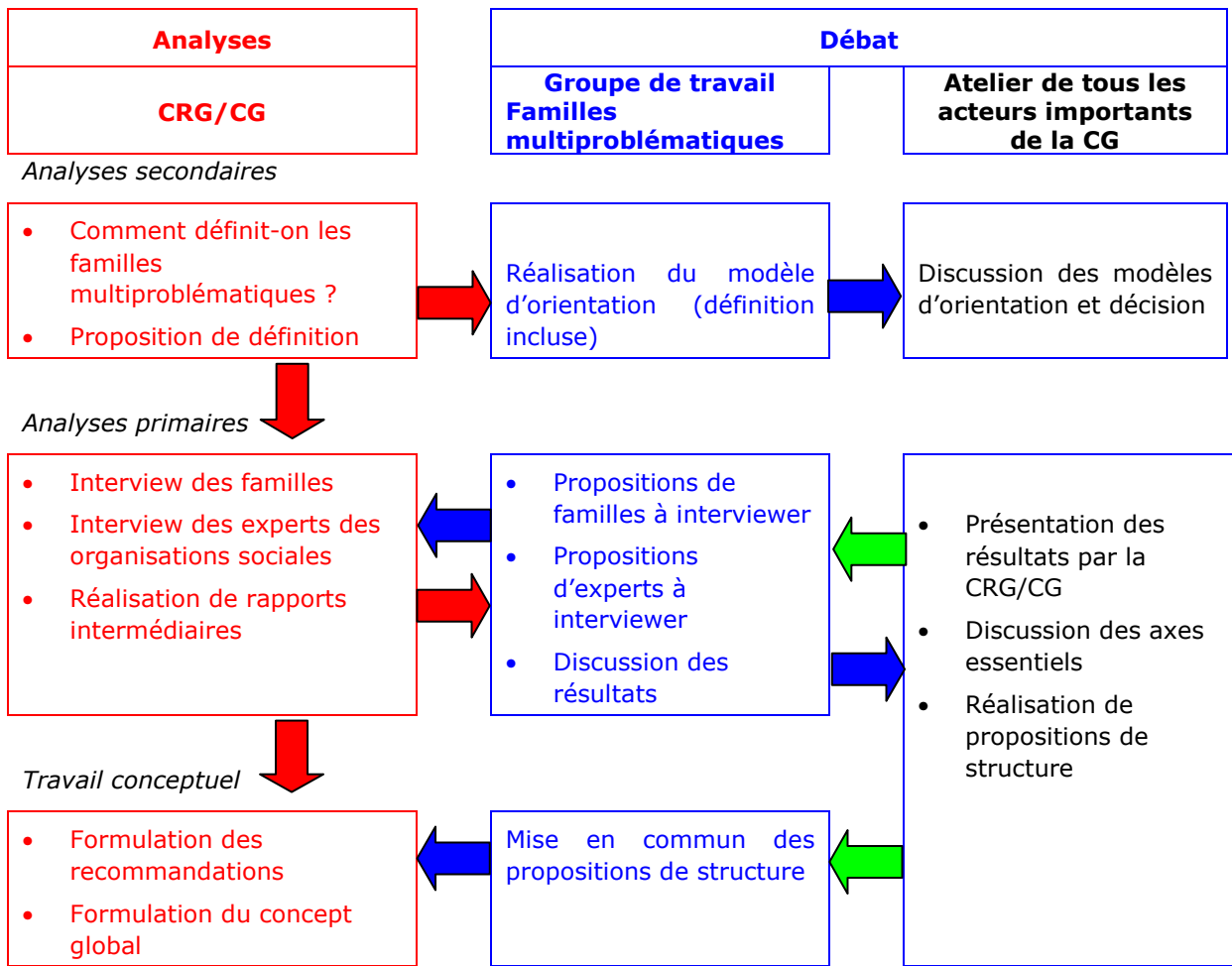
Cette constatation incite le gouvernement de la CG en juin 2008 à charger la CRB/CG à poursuivre le travail d'investigation ayant comme thème essentiel « Les familles multiproblématiques en CG ». Tant la description de la situation vue sous la perspective des personnes concernées que l'analyse de la situation vue sous l'angle des services sociaux devraient constituer la base du rapport. Des propositions d'amélioration ainsi qu'un concept d'action pour la CG en ce qui concerne le travail avec les « familles multiproblématiques » devraient en résulter.

Le processus fut accompagné par le groupe de travail « familles multiproblématiques », composé de six spécialistes dans l'accompagnement des enfants, adolescents et familles des services spécialisés ainsi que de représentants du gouvernement et du ministère. Le conseil scientifique de l'ensemble du processus, ainsi que la modération de trois ateliers furent assurés par Gerda Holz, assistante sociale et diplômée en sciences politiques.

2.1.1. Vue d'ensemble du rapport

La situation des familles multiproblématiques fut mise en lumière à l'aide d'analyses secondaires et de données primaires. La définition de « familles multiproblématiques » dans la littérature spécialisée fut explorée sur base des analyses secondaires. Dans le cadre des analyses primaires, les personnes concernées furent entendues en ce qui concerne leur situation de vie, leurs désirs et besoins, ainsi que leurs situations problématiques. D'autre part, trois ateliers comprenant tous les acteurs importants en CG furent organisés. Interviews, ateliers et le groupe d'experts responsables de l'accompagnement du processus livrèrent des données au sujet du nombre de familles concernées, des formes de ces familles ainsi que des conséquences et des effets des familles multiproblématiques pour et sur elles-mêmes et ce, afin d'établir leur besoin en matière d'aide à fournir.

Fig. 1 : Vue d'ensemble du projet et acteurs impliqués



Source : Rapport « Familles multiproblématiques – familles à charges multiples »

Le groupe de travail « Familles multiproblématiques » a discuté des résultats des analyses secondaires et primaires et réalisé le « modèle d'orientation pour le travail en CG avec les familles à charges multiples ». Ce modèle d'orientation a constitué la base de discussion du premier atelier. Ce modèle fut complété et adopté lors du deuxième atelier.

2.1.2. Familles multiproblématiques – familles à charges multiples

Le groupe de travail, ainsi que les participants aux ateliers se sont mis d'accord pour relever le caractère stigmatisant, voire déficitaire du terme « familles multiproblématiques ». Les personnes en question se mirent à la recherche d'un terme qui servirait de base pour développer à la fois une nouvelle image des « familles multiproblématiques » ainsi qu'une autre attitude envers elles.

Le concept, le terme ainsi que le futur système d'aide doivent être orientés de telle façon à ce qu'ils mettent en exergue les ressources ainsi que le caractère social et intégratif » (p.48).

Les acteurs participant aux processus ont relevé qu'il s'agissait toujours, en premier lieu, de familles (parents et enfants) et que dans un deuxième temps seulement, l'attention porterait sur la situation spécifique justifiant le besoin d'aide.

Ils ont dès lors décidé d'utiliser le terme « familles à charges multiples » au lieu de « familles multiproblématiques ».

2.1.3. Résumé des interviews des familles

Conformément aux consignes gouvernementales, aussi bien des familles du Nord que du Sud de la CG ont été interviewées, ainsi que des familles avec enfants d'âges différents et des familles à caractère migratoire ou non. Dix familles de la CG ont finalement pu être interrogées grâce à la médiation des services et des volontaires qui accompagnent les familles à charges multiples.

Le rapport de la CRB/CG relève les indications suivantes, ce qui ouvre la voie au perfectionnement de l'aide sociale apportée aux familles à charges multiples :

- centration du processus d'aide sur la garantie de la situation existentielle de vie : presque toutes les personnes interviewées citent des problèmes au niveau des finances, du logement et de la santé ; ces éléments doivent donc être traités en premier lieu ;
- nécessité d'une prévention précoce dans le sens d'une structure d'aide se caractérisant davantage par une démarche envers les familles que l'inverse ;
- développement de l'intégration sociale des familles dans leur milieu par une sensibilisation permanente de la population : renforcement de « petites » initiatives individuelles ou collectives ainsi qu'un affaiblissement d'une stigmatisation sociale blessant la personnalité ;

- affermissement de la participation sociale des familles par une information circonstanciée au sujet d'aides et de droits concernant tous les intérêts de leur vie quotidienne (argent, logement, santé, travail, enseignement, développement ...);
- coordination des systèmes d'aide afin de pouvoir offrir aux familles un éventail d'aides – accompagnement d'un case manager inclus.

2.1.4. Résumé des discussions des experts

Le résumé des discussions des experts présente les éléments émergeant au sein des trois ateliers organisés et du groupe de travail. Les acteurs composant ce dernier ont fait l'autocritique des points faibles et des points forts du travail avec « les familles à charges multiples » sur base des analyses secondaires, du vécu personnel et des résultats des interviews avec les familles ; ils ont alors créé la base pour un perfectionnement structurel du système d'aide.

L'analyse des points forts et des points faibles par les experts fournit les indications suivantes concernant le contenu et l'orientation du processus de perfectionnement :

- systématisation et mise en réseau des services existants ;
- spécialisation de certains experts et services significatifs sur les besoins complexes des familles ;
- coordinations des multiples aides afin de pouvoir créer une offre adaptée pour ce groupe-cible spécifique, à savoir :
 - ° cerner les besoins multiples et les transférer dans un réseau d'offres transparent
 - ° mise en commun des aides dans et pour les familles
 - ° coordination à l'intérieur du système par les prestataires
 - ° mise en commun des aides par les services eux-mêmes (et non par les familles)
- élaboration d'instruments pour la mise en réseau des services (planification des aides, case management), tels que :
 - ° fixer les tâches, la répartition du travail et les responsabilités
 - ° garantir le processus par un accompagnement coordonné et digne de confiance
 - ° garantir des dates clés par une planification de l'aide

2.1.5. Perfectionnement de l'offre d'aide

Afin de formuler les recommandations pour un soutien adapté aux besoins des familles à charges multiples, le rapport de la CRB/CG recourt aux indications émanant des discussions des services ainsi que des connaissances ressortant des interviews des familles et des discussions des experts (groupe de travail et ateliers). Dans le rapport, il est recommandé d'élaborer une base commune d'action pour les services de la CG, une orientation d'après modèle ainsi que la réalisation d'un projet type.

2.1.5.1. Orientation d'après modèle pour le travail avec les familles à charges multiples

Un modèle d'orientation élaboré en commun par les services sert de base d'action commune aux services de la CG dans leur travail avec les familles à charges multiples. Ce modèle sert également de base à l'action politique en CG.

Dans le modèle d'orientation, les experts décrivent les fonctions sociétales importantes de la famille en général ainsi que leur vision de la famille. Par exemple, la famille y est décrite comme une « instance primaire de socialisation » qui transmet des valeurs, qui éduque et qui constitue un terrain fertile à la croissance et au développement et qui offre un sentiment de sécurité. Par ailleurs, on attire l'attention sur la singularité de la « famille » qui peut toutefois être handicapée de temps à autre et, dès lors, devenir dépendante d'une aide sociale.

On attire également l'attention sur les droits et devoirs des familles ainsi que sur les services d'aide. Le droit à une aide sociale suffisante, de qualité et adaptée aux besoins des familles est mis en exergue, mais également le devoir des familles et des services de se respecter mutuellement.

Par ailleurs, les besoins des familles sont énumérés : la garantie de subvenir aux besoins existentiels, l'accompagnement à moyen et à long terme en ce qui concerne l'organisation de la vie journalière, le soutien et le renforcement dans l'aménagement de la vie familiale ainsi que la participation à la vie sociale de la communauté.

D'autre part, il est mis en évidence que ce public-cible est constitué de familles se trouvant dans des situations de vie (multiproblématiques) spéciales – déficitaires. Les causes se retrouvent en premier lieu au niveau de la société et seulement dans un deuxième temps au niveau du comportement individuel. On attire l'attention sur le fait que l'investissement de ressources et le recours aux services sociaux s'imposent impérativement afin que les familles puissent au moins développer une organisation structurée de la vie leur permettant une action personnelle.

Ensuite, les principes du travail social – et particulièrement avec des familles à charges multiples – sont mis en lumière. On insiste principalement sur le fait que l'estime envers les familles doit être une condition requise pour le travail des experts des services. Méthodes, concepts et mesures doivent être mis en place de telle façon que les familles puissent accepter cette aide et la développer elles-mêmes ultérieurement.

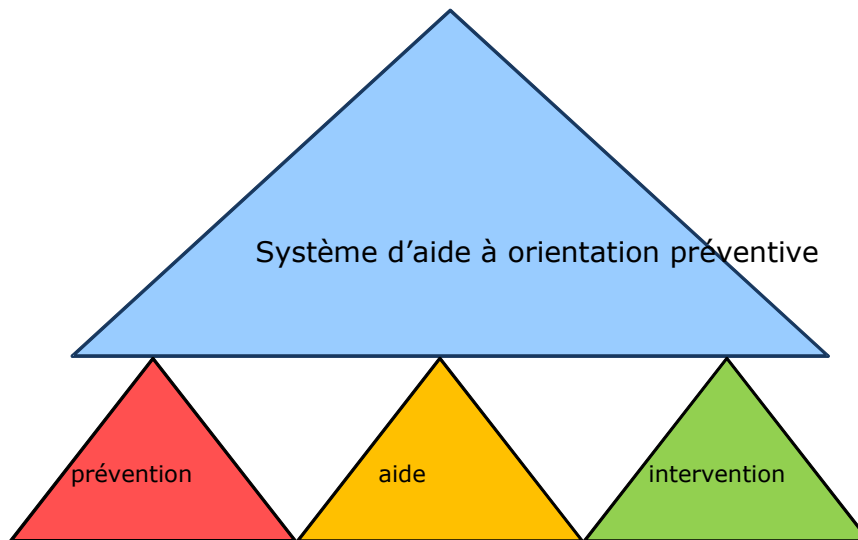
L'orientation du modèle conclut en considérant le travail social comme un apport primordial dans l'action préventive. Grâce à la prévention primaire, secondaire et tertiaire, en l'occurrence par la création de conditions sociétales pour une vie saine et couronnée de succès d'un chacun, en évitant les lésions, voire les infractions aux normes par une reconnaissance précoce de celles-ci, ainsi qu'en évitant des durcissements, les familles seront renforcées, la formation de « familles problématiques » pouvant être évitée et l'aggravation de situations socialement problématiques enrayée.

2.1.5.2. Un projet modèle pour une aide appropriée aux besoins des familles à charges multiples

Une autre indication concernant le perfectionnement de l'offre d'aide aux familles à charges multiples en CG est le développement et la mise en pratique de nouvelles structures. A cet effet, il existe un projet modèle qui sert de cadre sécurisant, de « lieu d'expérimentation » pour la mise en pratique des perfectionnements structurels.

Le concept d'aide adaptée aux besoins des familles à charges multiples devrait poursuivre les principes de base suivants : la prévention, la mise en réseau, le Case Management ainsi que l'engagement volontaire, et ainsi constituer sept piliers.

* Pilier 1 : le système d'aide se base sur trois éléments : la prévention, l'aide et l'intervention (fig.2).



Source : Rapport « Familles multiproblématiques – familles à charges multiples », 2010

Le domaine de l'« aide » constitue l'élément central dans le système à orientation préventive. Les familles à charges multiples se trouvent dans des situations de vie très encombrantes, et ne parviennent plus à les assumer sans aide professionnelle externe. Dès lors, les offres d'aides adaptées visant la sécurité existentielle, l'aide sociale et l'accompagnement permettent d'assumer la situation de vie. Le bénévolat constitue également un élément important de ces aides.

Un système à orientation préventive comprend une aide précoce des familles à charges multiples afin de renforcer leurs ressources personnelles (prévention tertiaire) ainsi que le développement de mesures permettant d'éviter et de réduire les situations multiproblématiques dans les familles (préventions secondaires et primaires).

L'intervention en tant qu'élément du système d'aide à orientation préventive permet d'éviter un danger – surtout en ce qui concerne les enfants – et impose en quelque sorte des normes sociales et légales. L'intervention devrait être le garant d'un contrôle protecteur.

* Pilier 2 : Le système d'aide se base sur un changement de paradigme : « Se tourner vers la chance de la prévention, se détourner de l'obligation de l'intervention ».

Le système d'aide doit être aménagé de manière à ce qu'elle « atteigne un effet de prévention le plus grand possible afin que la nécessité d'intervention soit la moindre possible » (p.56).

L'accompagnement individualisé. Une affaire de réseau ?

* Pilier 3 : L'aide aux familles à charges multiples doit se centrer sur les enfants et adolescents, les adultes et leur lieu de vie (espace social).

Dans le modèle d'orientation, les responsables définissent « la famille » comme « toute forme de vie comprenant au moins deux générations dont la deuxième est encore mineure » (p.49).

Cela signifie que la famille est toujours constituée d'adultes et d'enfants qui ont des besoins et des demandes d'aides dans de nombreux domaines différents. Dès lors, une combinaison d'aides sur lesquelles les partenaires se sont mis d'accord s'avère nécessaire.

* Pilier 4 : Les offres individuelles doivent se muer en un système développemental performant

Les offres d'aides existantes pour les familles à charges multiples doivent être coordonnées et centrées sur les besoins des familles. Il s'agit également de contrer un sous- ou un sur-accompagnement de ces dernières.

* Pilier 5 : Les offres des services sociaux concernant leur travail avec et pour les familles à charges multiples doivent être rassemblées et qualifiées.

Afin de pouvoir coordonner le travail des différents services qui interviennent au sein des familles à charges multiples, le recours aux Case Managers est nécessaire. C'est sur base d'un procédé de plan d'aide qu'ils coordonnent les aides.

Afin que le Case Management puisse s'adapter à chaque situation individuelle, « les conditions requises pour la création d'un réseau entre les services et les administrations au-delà des ressorts et incluant toutes les communes doivent être présentes » (p.60). A cet effet, des structures doivent être créées et les processus coordonnés.

* Pilier 6 : Elaboration d'un système d'aide à orientation préventive pour les familles à charges multiples.

Le développement et l'expérimentation du Case Management en situation individuelle sont liés au perfectionnement du système d'aide sous forme d'un réseau de services.

Fig. 3 :

Système d'aide à orientation préventive pour les familles à charges multiples		
Missions	Case Management en situation individuelle	Réseau des services du groupe de pilotage
	Une aide individuelle efficace, adaptée à la demande de <i>chacune</i> des familles à charges multiples par une focalisation sur les offres et les mesures	Développement d'un service d'aide à orientation préventive pour <i>toutes</i> les familles à charges multiples en CG par l'instauration d'offres en réseau et de processus systématiques
	Qui ?	Qui ?
	Engagement de Case Managers	Engagement d'un coordinateur
Où ?	Où ?	
A long terme	Dans des services spécialisés : CPAS, Office de l'emploi et du travail de la CG, Office pour personnes handicapées, services sociaux des mutuelles, ONE, CPMS, SAJ/ service d'aide judiciaire à la jeunesse, maisons de quartier, lieux de rencontre locaux	Installés au ministère ou auprès d'un service central

Source : Rapport Familles multiproblématiques – familles à charges multiples », 2010

* Pilier 7 : Mise en place d'un projet modèle pour le développement et l'expérimentation du nouveau système.

Le projet modèle devrait comprendre une durée de minimum trois ans et intégrer les experts des services qui offrent des aides aux familles à charges multiples.

Fig. 4 :

Système d'aide à orientation préventive pour les familles à charges multiples Ou : aménagement formant une unité			
	Case Management en situation individuelle		Réseau des services Niveau de pilotage
Missions	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboration d'un concept • Développement d'instruments (par ex. Plan d'aide, documentation, contrôle des effets) • Expérimentation par l'accompagnement d'un nombre limité de familles à charges multiples • Coopération avec les Case Managers dans les services choisis • Travail préparatoire pour le groupe de pilotage 		<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisation des services, appel à la bonne volonté pour la mise en réseau • Établir un système d'obligations • Adapter des concepts et des instruments • Transfert dans les services concernés à discuter et à garantir • Clarifier la question de la structure au niveau de la CG (par ex. portail internet, lieu d'accueil dans le quartier) • Préparation de la rencontre concernant la plate-forme/réunion plénière

Autres missions	<ul style="list-style-type: none"> • Organiser la formation initiale et continue des futurs Case Managers • Aller à la rencontre de concepts et modèles en dehors de la CG et les intégrer 	<ul style="list-style-type: none"> • Concept de prévention = sensibilisation et information de la population de la CG • Faire le rapprochement avec d'autres réseaux • Favoriser des réseaux entre différentes instances • Intégrer le système scolaire • Mise en relation avec l'office du service « volontariat » • Etc.
-----------------	--	--

Source : Rapport « Familles multiproblématiques – familles à charges multiples », 2010

Au cours du projet modèle, des Case Managers de services choisis vont tester les instruments réalisés durant l'élaboration du modèle dans des situations individuelles concrètes avec un nombre limité de familles à charges multiples.

Une discussion professionnelle tenue à trois niveaux accompagnera le processus du Case Management et la mise en réseau des services. À savoir :

- le groupe de travail des experts : les Case Managers des services choisis constituent les membres de ce groupe de travail. Font partie de leurs tâches la discussion de cas, la coordination du travail concret ainsi que le développement des instruments d'aide. Ce groupe de travail doit se réunir au moins une fois par mois sous la direction du Case Manager responsable du cas en question ;
- le groupe de pilotage des membres de la direction : celui-ci se compose des membres de direction des services importants. Le pilotage du projet, l'élucidation et la prise de décision concernant les problèmes de mise en réseau font partie de leurs missions ;
- la plate-forme des acteurs : tous les services offrant des aides aux familles à charges multiples prennent part à cette plate-forme qui aura lieu au moins une fois par an. Les participants y discutent de questions fondamentales concernant l'état de développement et des planifications futures ; ils prennent des décisions au sujet de conventions fondamentales. La plate-forme se tient sous la direction du coordinateur du projet modèle.

2.1.5.3.

Autres recommandations concernant les activités réalisables à court et à moyen terme

Des interviews avec les familles concernées et les experts, ainsi que des discussions qui ont suivi, il ressort qu'il est nécessaire d'agir contre la stigmatisation sociale des familles à charges multiples par un continuel discours officiel au sujet de leur situation, de leurs droits et devoirs, du devoir sociétal ainsi que de la nécessité d'une aide professionnelle et volontaire. C'est ainsi qu'est conseillé, par exemple, le renforcement de la mise en place de tuteurs. Ce qui signifie que les familles exigeant l'application des droits en CG peuvent être accompagnées par un tuteur. De plus, il est conseillé d'élaborer un « guide » qui informe le public, les volontaires engagés ainsi que les experts au sujet des offres des services en CG. En l'occurrence, il faudra veiller à ce que la forme et la langue soient d'un abord facile. Il s'agirait également de réfléchir au problème de la quantification du groupe de personnes concernées. Jusqu'à présent, on n'avait recours qu'à des estimations des services importants. Afin de pouvoir satisfaire aux besoins complexes d'aide des familles, il est conseillé de mettre en place un plan de développement et d'aide uniformisé, qui sera élaboré par les services. A cet effet, il sera nécessaire de former les experts des services importants au concept d'action du Case Management et par la même occasion, d'impliquer dans le processus du Case Management les lieux d'accueil, tels que les CPAS (garantie financière de base des familles), les agences immobilières sociales (garantie du domaine existentiellement important qu'est le « logement ») ainsi que les services sociaux des mutuelles (garantie du domaine existentiellement important qu'est la « santé »).

3. IMPLEMENTATION DU CONCEPT D'ACTION « CASE MANAGEMENT » AU NIVEAU DES SERVICES SOCIAUX DE LA CG

Fin 2011, le gouvernement de la CG chargea un groupe de travail interne de planifier et de mettre en place le projet modèle décrit dans le rapport de la CRB/CG « Système d'aide à orientation préventive pour les familles à charges multiples ».

Les participants du groupe de travail décidèrent d'appliquer le concept d'action du Case Management comme base du projet de restructuration de la répartition du travail, des missions et de la responsabilité entre tous les services importants travaillant avec les familles à charges multiples.

Le professeur Mennemann, membre de l'asbl allemande « Care and Case Management » fut désigné comme directeur du projet. Le gouvernement le chargea d'implémenter jusque fin 2012 les bases du Case Management au niveau de l'intervention individuelle (Case Management) et au niveau des réseaux (Care Management) avec les services impliqués et de former les collaborateurs du Case Management.

A cet effet fut élaboré le plan de projet suivant :

3.1. Les contenus et les buts du projet

* au niveau du groupe de pilotage du projet (directeurs des services), il est convenu d'un « concept d'action intégré » ;

* au niveau des situations individuelles, il est convenu de prévoir un relevé de la situation et du traitement du cas circonstancié et contractuel indépendamment du service. De plus, il sera nécessaire d'élaborer des instruments de travail et de documentation faisant partie du contrat ; à savoir : l'assessment, le plan de service, le pilotage du projet et l'évaluation ;

* au niveau du réseau, il est convenu de réglementer la coopération ;

* il s'agira de transmettre aux participants du projet un changement d'attitude : d'une orientation générale de l'offre vers une orientation centrée sur le public-cible.

3.2. Structure du projet

L'esquisse du professeur Mennemann se trouve à la fin du document.

3.2.1. Colloques d'ouverture et de clôture

Étant donné que les familles à charges multiples se trouvent dans des situations de vie très spéciales et déficitaires et que, dès lors, les offres d'aide se situent dans beaucoup de domaines différents, les membres des services importants des domaines du social, de la jeunesse, de la santé, du travail, de l'emploi et du logement furent invités au colloque d'ouverture en février 2012. C'est alors que les membres furent informés du contenu et de la structure du projet ainsi que de la durée de celui-ci.

En décembre 2012 aura lieu la cérémonie de clôture du projet. A cet effet, tous les experts des différents services énumérés ci-dessus y seront invités. Ce colloque aura pour but d'informer le plus grand nombre d'intéressés possible des résultats du projet, d'initier un échange d'idées et de présenter une perspective du projet allant au-delà de l'année du projet 2012.

3.2.2. Groupe de pilotage

Les directeurs des services impliqués dans le travail avec les familles concernées constituent les membres du groupe de pilotage. Le groupe de travail discutera des résultats des modules de formation (Case et Care Management), des instruments de travail élaborés et du concept d'action intégré pour enfin prendre les décisions appropriées. Le groupe de pilotage se réunira en cas de besoin ainsi qu'au début et à la fin du projet décembre 2012. L'adoption et la signature du « concept de réseau des services travaillant en inter-réseau » clôtureront le projet.

3.2.3. Groupe du Care Management

Les cadres des services importants constituent les membres du groupe Care Management. Ils élaborent des concepts de réseau qui comportent la position fondamentale concernant la coopération en réseau ainsi que les instruments des points de jonction. Lors d'une deuxième phase, les instruments qui auront été mis en pratique seront examinés et perfectionnés. A cet effet, deux journées de formation ont été prévues lors de la phase du projet en 2012.

3.2.4. Groupe du Case Management

Les experts des services participant au processus élaborent des instruments de travail et de la documentation fiables, tels que les instruments d'assessment, les critères du Case Finding, les instruments de planification des services ainsi que les instruments de Monitoring et d'évaluation. Trois journées de formation sont prévues pour ce module. Les instruments élaborés lors de la première journée de formation seront évalués et adaptés au cours des formations suivantes, après leur mise en pratique.

3.2.5. Formation initiale des Case Managements

Au début du projet, les membres des groupes Care et Case Management participent à une formation initiale de quatre jours relative au concept d'action du Case Management. En voici les contenus : introduction au Case Management en ce qui concerne les situations individuelles, l'organisation et le réseau, l'intégration du Case Management dans le champ d'action ainsi que l'apprentissage de méthodes fondamentales ; en font partie les consultations, négociations et implémentations incitatives centrées sur la recherche de solutions.

3.3. Concept de réseau des services travaillant en inter-réseau

L'accompagnement individualisé. Une affaire de réseau ?

Le concept de réseau des services travaillant en inter-réseau représente les fondements en attitude et en action que les services se sont eux-mêmes imposés concernant la coopération entre eux au-delà de l'année du projet.

Le concept d'action du Case Management tel qu'il a été expliqué dans les recommandations de la « société allemande du Care et Case Management » constitue le fondement du « concept de réseau des services travaillant en réseau », également nommé « concept apprentissage ».

Le concept de réseau décrit les bénéficiaires, les objectifs, les principes ainsi que les règles, le déroulement et les instruments de coopération des services.

Etant donné que les services sont constamment soumis à des changements et qu'un réseau dépend de la bonne volonté de tous les services souverains dans leurs décisions, le réseau nécessite une adaptation régulière et son concept un contrôle régulier. La mise à jour du concept et l'engagement donné par les services en constituent la composante finale. Les trois éléments fondamentaux du concept régional de développement de la CG, à savoir l'innovation, le développement durable et la coopération marquent de façon décisive l'orientation du concept de réseau des services travaillant en inter-réseau concernant le contenu et la stratégie.

Bibliographie :

1. Bericht „Ausgeschlossen?! Kinder- und Jugendarmut in der Deutschsprachigen Gemeinschaft (DG) Belgiens“, 2007
2. Bericht „Multiproblemfamilien – Familien mit vielfältiger Problembelastung“ des Belgischen Roten Kreuzes DG, 2010
3. Regionalen Entwicklungskonzept der Deutschsprachigen Gemeinschaft „Ostbelgien leben 2025“ , Band 3, 2011

Grille du tableau	



Conseil de l'Éducation et de la Formation
Boulevard Léopold II, 44
1080 BRUXELLES

Editeur responsable : Manuel Dony

Reproduction autorisée en mentionnant la source.

Juin 2014

Tél. : 02/413.26.21

FAX : 02/413.27.11

cef@cfwb.be

www.cef.cfwb.be