



Conseil de l'Éducation  
et de la Formation



FÉDÉRATION  
WALLONIE-BRUXELLES



Avis n° 125

**L'accompagnement individualisé**

**Une affaire de réseau ?**





Conseil de l'Éducation  
et de la Formation

**L'accompagnement individualisé.**

**Une affaire de réseau ?**

**Avis 125**

**présenté au Conseil du 27 juin 2014**

**Avertissement :**

En application du décret relatif à la féminisation des noms de métiers, fonctions, grades ou titres, du 21 juin 1993, le CEF tient à préciser que, pour des raisons de lisibilité, ces noms exprimés au masculin ou au féminin doivent systématiquement se lire au masculin et au féminin.

## 1. Introduction : Rétroactes

### Avis 114 du CEF

Le 22 juin 2012, le CEF a pris l'Avis 114 « De la volonté d'activation des chômeurs à la problématique des publics contraints à la formation ».

On y trouve les recommandations qui suivent :

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

### Journée de rentrée de la Chambre de la Formation le 10 septembre 2013 sur le thème : 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 apparaissaient aujourd'hui. Elles se développent chez nous suite à ce qu'il appelait une triple évolution.

La 1ère évolution est le glissement progressif de ce que l'on appelle l'Etat-providence vers l'Etat social actif.

La 2ème 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.

Quant à la 3ème évolution, 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 de plus en plus complexes (notamment dans la foulée de la fédéralisation de l'Etat). Cette informatisation crée des échanges de données, croise des bases de données. Des questions déontologiques se posent.

Les Actes de cette journée ont nourri de manière substantielle le Dossier d'instruction présenté à la Chambre de La Formation du 1<sup>er</sup> avril 2014.

## 2. Le contexte

### Le contexte légal

*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<sup>er</sup> 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.

A 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 2012**, 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.<sup>1</sup>

### **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<sup>er</sup> janvier 2014. Dans la section 1<sup>ère</sup> concernant les engagements à l'égard des chômeurs, est développée la proposition de **plan d'action individuel**.

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 les services compétents des Régions et de la Communauté germanophone s'engagent à proposer, en fonction du profil du chômeur concerné, un accompagnement actif, si nécessaire sous forme d'un trajet spécifique.

Les services compétents des Régions et de la Communauté germanophone s'engagent à proposer, dans le cadre du plan d'action individuel, **un trajet spécifique à tout chômeur 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 ;

<sup>1</sup> Extrait du 3<sup>ème</sup> considérant de l'Avis 114, pp.5-7.

- ▶ 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, 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.

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, 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 » : 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 NEETs<sup>2</sup>**), 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»<sup>10</sup> présenté par la Commission en décembre 2012 dont un des volets est la « Garantie pour la Jeunesse » ou « Garantie Jeunes » (GJ). Le 22 avril 2013, une Recommandation l'instituant a été adoptée par le Conseil de l'UE.

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 :

1. Mise au point d'approches fondées sur le **partenariat**
2. Intervention et activation à un **stade précoce**
3. Mesures de **soutien à l'insertion** sur le marché du travail
4. Utilisation des **Fonds structurels** européens
5. **Évaluation** et amélioration continue des dispositifs
6. **Mise en œuvre** des dispositifs de Garantie pour la Jeunesse

L'enveloppe globale est réévaluée à 8 milliards d'euros. 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 Belgique, 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<sup>er</sup> 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<sup>o</sup> et 5<sup>o</sup>.

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<sup>o</sup> le bien-être des jeunes à l'école;
- 2<sup>o</sup> l'accrochage scolaire;
- 3<sup>o</sup> la prévention et la réduction des violences;
- 4<sup>o</sup> 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 :

---

<sup>2</sup> 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° 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.

## Des chiffres qui interpellent

### Taux de chômage harmonisé (%)<sup>3</sup>

	2011 annuel	2012 annuel	2012 trimestre 3	2 013 trimestre 3
Wallonie	9,5	10,1	10,6	<b>11,2</b>
Bruxelles	17,1	17,5	16,3	<b>20,7</b>
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 %).

### Chômeurs demandeurs d'emploi indemnisés

Nov. 2013	Hommes	Femmes	Total
Wallonie	106 452	90 423	<b>196 875</b>
Bruxelles	43 278	33 802	<b>77 080</b>
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%.

<sup>3</sup> LE FOREM, Marché de l'emploi. Chiffres et commentaires, Données de décembre 2013. Dernières données disponibles

### Accompagnement individualisé des demandeurs d'emploi<sup>4</sup>

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 travail<sup>5</sup>

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.

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<sup>6</sup> se déclinait comme suit :

- Belgique : 11,9%
- Wallonie : 13,7%
- Région Bruxelles Capitale : 18,4%
- Flandre : 9,6%<sup>7</sup>

• L'enseignement spécialisé<sup>8</sup> gère en FWB un certain nombre d'enfants qui représentent 4% de la population scolaire (36 000 sur les 800 000).

### 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 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 honte<sup>9</sup>, 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.

## 3. Considérant le concept de Case Management

Né aux Etats-Unis au début du 20<sup>ème</sup> siècle, il s'est généralisé dans les années 70 et se définit comme «un processus spécifique permettant de gérer des questions complexes relevant de l'action sociale, de la santé et

---

<sup>4</sup> Cf. Avis 114, De la volonté d'activation des chômeurs à la problématique des publics contraints à la formation, p.7

<sup>5</sup> Cf. Actes, pp. 15, 50, 52

<sup>6</sup> Ramener à la fin de la décennie 2010-2020 le taux d'abandon scolaire moyen dans l'Union européenne en dessous de la barre des 10 % est un des benchmarks imposés par l'UE déjà atteint par la Flandre.

<sup>7</sup> Eurostat, DGSIE, 2012

<sup>8</sup> Cf. exposé de P. Beaufort, Actes, p. 55

<sup>9</sup> Cf. exposé de Fr. Gérardin à la Chambre de la Formation, 10 décembre 2013

de l'assurance<sup>10</sup>. Dans un processus systématique et coopératif, des prestations de qualité répondant aux besoins individuels sont fournies afin d'atteindre de manière efficiente les objectifs et les résultats convenus. »

Le public-cible est 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.

Les quatre étapes du Case Management sont les suivantes : identification et diagnostic (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.), plan d'action, réalisation/pilotage, évaluation.

A chacune des étapes, interviennent des acteurs appelés parties prenantes. Ce sont : le Case Manager (pièce maîtresse de tout le processus et dont le rôle est fort étendu), la coopération interinstitutionnelle, l'utilisateur et son environnement.

Quatre conditions sont déterminées pour appliquer le Case Management : une situation complexe ou présentant une problématique multiple, un problème manifeste de la gestion de soi, une nécessité d'intervention de plusieurs fournisseurs de prestations (système d'aide complexe), la disposition de l'utilisateur à coopérer.

Deux balises sont nécessaires : la mise en place d'un cadre normatif clair (respect de l'éthique professionnelle et protection des données des usagers) et une vision globale dans la mise en œuvre (aux niveaux stratégique, tactique et opérationnel).

#### 4. Considérant des exemples de mise en œuvre du Case Management

##### Le Case Management en formation professionnelle en Suisse

Le défi est d'intégrer un maximum des jeunes dans une formation post-obligatoire. 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 de réduire à long terme le nombre de jeunes chômeurs et de jeunes bénéficiant de l'aide sociale. Il reste toujours 5% de jeunes sur lesquels jusqu'à présent, on avait peu d'impact et qui se perdaient dans le système.

Le groupe-cible constitue 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). Il faut les repérer à temps, lors de la scolarité obligatoire pour les accompagner lors du cursus suivant, ensuite au moment du choix d'une profession, et d'une formation professionnelle. Pour eux, on a un modèle de Case Management.

En Suisse, il en existe actuellement 24 modèles, différents selon les cantons. Chaque canton est chargé de créer son propre modèle qui lui correspond le mieux car la réalité n'est pas la même dans le canton de Bâle-Ville que dans celui des Grisons. Les cantons disposent d'une réelle autonomie pour créer leur propre système avec une aide de l'Etat fédéral. Dans certains cantons, dès la 7<sup>ème</sup> année d'école obligatoire, c'est-à-dire déjà dès 12-13 ans, les enseignants, dans leurs classes, repèrent 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 qui offre un accompagnement jusqu'à la dernière année de la scolarité obligatoire. Ensuite, l'accompagnement 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 dirigera les jeunes vers les différentes institutions, assurant un suivi périodique de leur évolution.

C'est une **volonté politique** qui a initié le départ de ce Case Management. Le politique a mis en place 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 local**. 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.

En 2010, Ce processus 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.

Les facteurs critiques pour le succès de la mise en œuvre du Case Management en formation professionnelle dans les cantons selon la 1ère évaluation nationale sont les suivants : il est organisé sous forme d'une unité spécialisée, il est situé assez haut dans la hiérarchie cantonale, il est prévu comme instance de pilotage et a la capacité d'influencer son environnement, il gère les cas (gestion par un seul acteur), il tient compte des principes de mise en œuvre, il atteint une taille critique du point de vue du personnel et il profite d'une expérience interdisciplinaire.

<sup>10</sup> Le terme « assurance » concerne tant l'institution publique (INAMI) que les compagnies privées d'assurance.

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

Pour ce qui est du cadre légal, en Belgique, la loi du 10 avril 1971 sur les accidents du travail protège tous les travailleurs du secteur privé. C'est une assurance obligatoire pour les travailleurs. Cette législation consacre la protection de la victime.

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 et l'objectif est de les faire bénéficier de l'accompagnement Case management

La direction a octroyé un budget pour développer le Case Management. Concrètement, ont été sortis de la gestion classique 6 collaborateurs (3 francophones, 3 néerlandophones) qui ont en charge la gestion personnalisée des cas graves, des cas CM et des accidents mortels. Ils ont reçu une formation spécifique et disposent d'outils très performants permettant une gestion bien plus fluide de l'agenda.

Dans ce travail multidisciplinaire, en interne, il y a un conseiller social, deux médecins principaux, un réseau de médecins-conseils, des ingénieurs en matière de prévention, un team « Relations externes », des prestataires de service.

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, 165 ont été dédiés Case Management + 40 accidents mortels.

En ce qui concerne les résultats, il faut citer la transformation du rôle (du rôle d'assureur prestataire et payeur d'indemnisation, on passe à celui de partenaire), la fluidité et la réactivité de la gestion, l'impact de la réussite d'un trajet de réinsertion et celui d'une gestion sans « conflits », sans procédure judiciaire (Axa est assureur, l'aspect financier compte).

Quant aux perspectives, l'accent est mis sur un élargissement des moyens mis en œuvre en matière de réinsertion professionnelle, la poursuite de nouvelles synergies avec des opérateurs de réorientation et de formation professionnelle et le développement du dialogue entre les partenaires (potentiels).

## Le Case Management mis en œuvre dans les services sociaux de la Communauté germanophone

Suite à un rapport publié par la Croix Rouge de la Communauté Germanophone (CGB) en décembre 2007 sur la pauvreté des enfants et des adolescents en CGB<sup>11</sup>, le gouvernement de la CGB a chargé la Croix Rouge d'une étude portant sur l'analyse de la situation des familles multiproblématiques en CG et fournissant des propositions de concepts pour permettre le perfectionnement du système d'aide. La pièce maîtresse de cette étude publiée en 2010 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 ».

L'objectif est d'apporter aux familles à problèmes multiples une aide ciblée et adaptée à leurs besoins sur base d'une collaboration coordonnée des services compétents, c'est-à-dire d'un réseau des services travaillant en inter-réseaux constitué le 1er février 2013 par 23 associations provenant de huit domaines. Sont concernés : enfants, jeunes, familles, santé, intégration des personnes handicapées, intégration des personnes d'origine étrangère, séniors.

Ses missions sont une centration sur les besoins des usagers et non sur les offres, des actions et réflexions orientées sur l'usager, un projet multidimensionnel, une approche globale et une action systémique, une orientation vers les ressources et non vers les manques, une utilisation bénéfique des potentiels, l'autodétermination au lieu d'une détermination par un tiers et l'empowerment<sup>12</sup>, la transparence, une communauté (bénéfice tiré de synergies), la coopération par une approche commune et planifiée, la prévention pour diminuer l'intervention par une offre d'aide précoce.

Le réseau est structuré en 4 groupes dotés chacun d'une mission : le groupe Case Management (travail en réseau au cas par cas), le groupe Care Management (coordination du réseau en dehors du cas par cas), le groupe de guidance (soutien administratif et spécialisé du groupe de pilotage) et le comité de pilotage (encadrement et pilotage du réseau).

---

<sup>11</sup> « 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).

<sup>12</sup> Empowerment : octroi de plus de pouvoir aux individus ou aux groupes pour agir sur les conditions sociales, économiques, politiques ou écologiques qu'ils subissent.

Sur base du volontariat, une formation a été dispensée par un professeur allemand spécialisé dans le Case Management. La formation comprenant des notions de base en Case Management et travail en réseau s'est déroulée sur 4 jours et 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 ; l'autre sur le « Case Management », sur l'élaboration des instruments pour le cas par cas. Lors d'une réunion de clôture, les résultats du projet y ont été présentés. La phase de pilotage a suivi et s'est achevée le 31 mars 2014. Durant cette phase de pilotage, des superviseurs allemands, eux-mêmes Case Managers, ont accompagné 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. Est décidé aussi l'accompagnement par un expert pour le niveau de réseautage (Care Management), si cela est demandé.

La forme juridique et le financement de l'ensemble du projet ont été prévus. L'implantation de la méthode du Case Management par une phase I commencera en septembre 2014. 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 dont question ci-dessous); 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".

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.

## 5. Considérant des exemples d'accompagnement individualisé dans l'enseignement

Dans le champ de l'enseignement, plusieurs exemples d'accompagnement individualisé 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.

### Les services d'accrochage scolaire en Fédération Wallonie-Bruxelles

Parmi les dispositifs de lutte contre le décrochage et la violence en milieu scolaire, la Fédération Wallonie-Bruxelles a institué les services d'accrochage scolaire<sup>13</sup>.

Les services d'accrochage scolaire ont pour mission d'apporter aux élèves mineurs en situation de décrochage scolaire 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.

### 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. Il 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 se centrer sur l'enfant, on est plutôt d'avis aujourd'hui que c'est sur le projet de vie de l'enfant qu'il faut se centrer. 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<sup>ème</sup> 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. Actuellement, 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. Le plan individualisé de transition est obligatoire depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2013. C'est donc tout récent et il faut encore financer la charge des référents.

<sup>13</sup> Se reporter au Dossier d'instruction de l'Avis 104 : Le décrochage scolaire. Contexte et définitions. Constats, pistes de prévention et de lutte contre le décrochage scolaire.

## 6. Considérant les questions que suscite le modèle du Case Management

### Une première question relative à 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 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<sup>er</sup> degré. 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.

P. Beaufort<sup>14</sup> a exprimé clairement la gravité du problème. *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 estime à environ 20% le pourcentage de jeunes qui connaissent des risques structurels -non passagers- de décrochage dans l'enseignement ordinaire et qui mériteraient un suivi renforcé.... Prendre en charge efficacement un nombre aussi élevé de jeunes suppose une volonté politique qui jusqu'à présent ne s'est pas manifestée clairement.

### 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, en particulier pour 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.

### La question du groupe-cible

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.

### La question de l'orientation

Force est de constater qu'il n'existe toujours pas de véritable politique d'orientation professionnelle.

L'avis 114 recommandait de *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).*

2013, Année des compétences a consacré une de ses thématiques à l'orientation. *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.*

### La question du statut du Case Manager

Les dispositifs construits jusqu'ici confiaient un mandat de coordination à des institutions. 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.

Dans le modèle 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, gère les cas (gestion par un seul acteur), tient compte des principes de mise en œuvre, atteint une taille critique du point de vue du personnel et profite d'une expérience interdisciplinaire.

### La question déontologique

La mise en œuvre d'un accompagnement individualisé sur le modèle du Case Management implique des conditions pour remplir les missions du service public : le respect de la vie privée, le balisage du transfert d'informations, une articulation entre opérateurs où chacun trouve sa place, la séparation nette entre l'accompagnement et les fonctions de contrôle.

---

<sup>14</sup> Cf. Dossier d'instruction p.33

## 7. Considérant les conditions à réunir pour une mise en œuvre efficace et efficiente du Case Management

### Au niveau stratégique, sur le plan politique et normatif

En Suisse, la mise en place du Case Management en formation professionnelle 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, aussi, 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.

### Au 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.

En outre, Il faut disposer d'un budget suffisant pour offrir un accompagnement individualisé de qualité. Concrètement, cela signifie qu'il faut confier au Case Manager un nombre « raisonnable » de dossiers à traiter. Les Case Managers suisses ont en charge 80 dossiers. En Flandre, le nombre de dossiers est de l'ordre de 70. Un conseiller d'Actiris traite environ 400 dossiers de demandeurs d'emploi ; au FOREM, un conseiller en traite plus de 200! Il faut aussi prévoir les moyens d'offrir une formation initiale et continue aux Case Managers.

Enfin, il faut garantir la qualité de la mise en œuvre du Case Management.

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.

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<sup>15</sup> a produit dans le cadre de la formation qu'elle dispense.

### Au niveau opérationnel, celui de la personne

L'adhésion volontaire de la personne apparaît comme la condition essentielle dans le chef de tous ceux qui se sont exprimés sur le sujet. Si les politiques mettent beaucoup en avant les bienfaits de l'activation contrainte, tous les acteurs sont unanimes à dire qu'elle n'est pas efficace pour les publics les plus précarisés.

## 8. Recommandations

En préalable, le CEF réaffirme qu'une politique d'accompagnement est d'autant plus nécessaire que le public fragilisé s'accroît et qu'elle est inséparable d'une politique volontariste de création d'emplois.

Le CEF recommande de

### 8.1. Poursuivre les efforts en vue de diminuer le nombre de jeunes sortis du système scolaire sans qualification

Les structures de concertation prévues par le décret<sup>16</sup> sont appelées à interagir entre elles et devraient permettre d'atteindre, à terme, l'objectif fixé par l'Europe d'un taux d'abandon scolaire inférieur à 10%.

### 8.2. Mettre en œuvre un accompagnement individualisé sur le modèle du Case Management pour les publics les plus éloignés de l'emploi

Pour les publics les plus vulnérables, un accompagnement véritablement individualisé sur le modèle du Case Management s'avère essentiel. Par opposition à une politique d'activation des chômeurs basée exclusivement sur la contrainte, l'accompagnement individualisé est connoté positivement.

<sup>15</sup> Cf. Dossier d'instruction p.26

<sup>16</sup> 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 qui entrera en vigueur le 1<sup>er</sup> septembre 2014

### 8.3. Identifier le groupe-cible qui bénéficierait de cet accompagnement individualisé pour fixer des objectifs à atteindre

Il est essentiel d'identifier ce public-cible pour lequel un travail de type psychosocial sera nécessaire afin de l'aider à se mettre dans les conditions d'adhérer, sur base volontaire, à un projet défini avec lui.

Dès lors que la personne décide de son plein gré d'entrer dans ce processus d'accompagnement individualisé, elle doit être libérée de la contrainte que constitue le Plan d'activation des chômeurs pendant toute la durée de mise en œuvre du processus, sans quoi les chances de réussite risquent d'être hypothéquées.

### 8.4. Mettre en place le réseau d'institutions à solliciter par le Case Manager pour atteindre les objectifs fixés

Le réseau d'institutions à solliciter par le Case Manager pour atteindre les objectifs doit se faire par des conventions entre l'entité politique et les institutions. Il ne s'agit pas de contacts établis entre personnes qui risquent de disparaître lorsque les personnes changent, mais bien de conventions dont le caractère officiel garantit la stabilité du réseau, définit les engagements de chacun et situe le niveau d'intervention.

### 8.5. Mettre en place une véritable politique d'orientation tout au long de la vie, recommandée déjà dans 5 Avis du CEF et dans l'annexe, y consacrée, au Livre blanc de l'Année des compétences

Le CEF reformule la recommandation prise dans l'Avis 114 de *prévoir un tiers secteur de l'orientation pour s'occuper des demandeurs d'emploi 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 demandeurs d'emploi qui en ont besoin des compétences et professionnalités développées dans chacune des organisations (formation, emploi et enseignement).*

Le CEF fait sienne la recommandation prise dans l'annexe relative à la thématique de l'orientation du Livre blanc de l'Année des compétences. *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.*

### 8.6. Définir le statut du Case Manager

Il s'agit de confier un mandat de coordination à une personne de référence, à un Case Manager. Ce dernier doit absolument s'inscrire dans un dispositif administratif et partenarial beaucoup plus large et défini par le législateur qui en fixe le cadre.

Le futur Case Manager doit recevoir une formation et son rôle et ses missions doivent être définis au plus haut niveau politique. Cela lui donne une légitimité.

**8.7. Veiller à remplir toutes les conditions en matière déontologique imposées à ce type de service public :** le respect de la vie privée, le balisage du transfert d'informations, une articulation entre opérateurs où chacun trouve sa place, la séparation nette entre accompagnement et contrôle.

### 8.8. Veiller à remplir toutes les conditions nécessaires pour une mise en œuvre efficace et efficiente du Case Management

Pour offrir un accompagnement individualisé de qualité,

- au niveau stratégique, le législateur doit créer 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.
- au niveau tactique, l'organisme doit
  - a) recevoir un mandat clair sur la stratégie, les programmes, les étapes du travail, les partenariats
  - b) disposer d'un budget suffisant. Concrètement, cela signifie qu'il faut confier au Case Manager un nombre « raisonnable » de dossiers à traiter.
  - c) construire un référentiel d'accompagnement et prévoir les moyens d'offrir une formation initiale et continue aux Case Managers<sup>17</sup>
  - d) mettre en œuvre des méthodologies et des outils spécifiques pour garantir la qualité.
- au niveau opérationnel, c'est-à-dire au niveau de la personne, il faut créer toutes les conditions, pour susciter son souhait de s'engager dans une démarche d'insertion socioprofessionnelle.

---

<sup>17</sup> On peut s'inspirer, par exemple, de ce que la Katholische Hochschule Nordrhein Westfalen de Munster<sup>17</sup> a produit dans le cadre de la formation qu'elle dispense.



Conseil de l'Éducation et de la Formation

*Bd. Léopold II, 44 - 1080 BRUXELLES*

*Tél. 02/413.26.21*

*Fax 02/413.27.11*

*cef@cfwb.be*

*www.cef.cfwb.be*

