



Le case management formation professionnelle

La création de dispositifs de case management a été encouragée dans les cantons suisses pour améliorer le soutien proposé aux jeunes en difficulté au moment de la transition. Selon le modèle proposé par la Confédération, il s'agit de suivre les jeunes en difficultés de la fin de la scolarité obligatoire jusqu'à l'insertion dans le monde du travail, notamment en proposant et coordonnant les mesures appropriées. Son appropriation par les cantons a donné naissance à plusieurs formes de dispositifs, adaptés à des réalités différentes. Après un tour d'horizon romand, zoom sur le canton de Fribourg.

Évoqué dans les [Lignes directrices pour l'optimisation de la transition I](#) de 2006, le principe du *case management* a ensuite fait l'objet d'une politique d'encouragement par le biais d'un projet de soutien à la mise en œuvre de dispositifs cantonaux dès 2007. Piloté par l'Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie (OFFT, intégré depuis lors au Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation – SEFRI), celui-ci proposait un modèle (à partir duquel chaque canton a développé son propre concept) ainsi qu'un soutien financier pour l'élaboration (2007), la mise en œuvre (2008-2011) et la consolidation (2012-2015), attribué aux dispositifs cantonaux répondant à un certain nombre d'exigences minimales.

Le modèle de *case management* tel que conçu par l'OFFT vise à « repérer à temps, à observer et à encadrer durablement les jeunes à risque jusqu'à l'obtention d'un diplôme du degré secondaire II », à coordonner et harmoniser les activités des intervenants concernés au-delà des barrières institutionnelles ainsi qu'à amener les jeunes à risque vers l'autoresponsabilisation². Il repose également sur un processus type, qui commence par l'identification des jeunes en difficulté dès le 3^e cycle de l'école obligatoire (9^e à 11^e années). Les jeunes concernés ont alors la possibilité de rencontrer un *case manager*, chargé d'analyser leur situation, d'établir leur profil et de définir avec eux les objectifs. Le *case manager* détermine ensuite les mesures adéquates pour parvenir au but fixé, supervise et soutient les jeunes durant leur parcours jusqu'à une intégration réussie dans le monde du travail. Des ajustements et réorientations sont parfois nécessaires en cours de route et font partie intégrante du processus³, comme le montre le schéma que l'on trouve sur le site de la conférence suisse des offices de formation professionnelle (CSFP) (consulter le document : [Exigences minimales de la mise en œuvre](#)).

Ainsi, les cantons suisses ont mis sur pied des services de *case management* ces dernières années. Bien que basés sur le même

modèle, ils ont pris des formes différentes et mis l'accent sur l'une ou l'autre fonction selon les structures déjà existantes et les besoins. Les dispositifs romands et tessinois sont décrits dans le tableau en p. 26.

Du modèle à la réalité : le case management à Fribourg

Dans le canton de Fribourg, Marc Chassot, responsable du Service de l'orientation professionnelle et de la formation des adultes (SOPFA) et membre de la conférence latine de l'orientation (CLOR, voir p. 21) était chargé de l'élaboration et de la mise en œuvre du concept de *case management*. Au moment où se termine le projet de l'OFFT, revenons avec lui sur certains aspects de l'évolution du modèle proposé vers le dispositif tel qu'il se présente aujourd'hui dans son canton.

Le case management : une mesure de plus ?

Pour aider les jeunes en difficulté au moment de la transition, le canton de Fribourg s'est doté en 2001 d'un dispositif appelé Plateforme Jeunes, réunissant des professionnels concernés par la problématique et donnant accès à un ensemble de mesures de soutien. Lorsque le projet de *case management* a été lancé par l'OFFT en 2007, « cela a été perçu comme un doublon introduit par la Confédération sans analyse préalable du terrain » se souvient Marc Chassot. L'enjeu consistait dès lors à adapter le concept aux besoins et au contexte fribourgeois pour l'intégrer petit-à-petit à la structure existante, tout en respectant les exigences de l'OFFT. C'est ainsi que le projet de *case management* a évolué au fil du temps et que sa raison d'être est aujourd'hui reconnue.

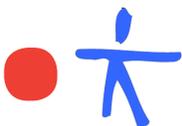
Détection précoce

Pour illustrer les adaptations apportées au concept original, le responsable du SOPFA évoque la question de la « détection précoce », qui veut qu'on identifie, diagnostique et soutienne dès le 3^e cycle (9^e-11^e années) les jeunes qui pourraient se trouver en difficulté à la fin de leur scolarité. Il relève en premier lieu le flou qui entoure cette notion, car « à cet âge-là les choses

1 Formulées par la Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique (CDIP), la Confédération et les organisations du monde du travail.

2 OFFT. (2008). *Case management « Formation professionnelle ». Soutien et accompagnement de la mise en œuvre dans les cantons : mandat de projet OFFT – CSFP*, p. 2.

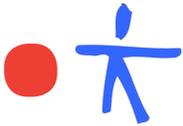
3 OFFT, CSFP (2008). *Projet de soutien CSFP/OFFT case management Formation professionnelle*, p. 1-5.



Dispositifs tessinois et romands du *case management*

Canton	Nom du dispositif Instances responsables	Public cible	Durée de la prise en charge	Mesures proposées
Berne	Case Management Formation Professionnelle Service cantonal de l'orientation professionnelle www.erz.be.ch	Jeunes à partir de la 9 ^e année jusqu'à 25 ans, sans solution ou en rupture de formation, présentant des problématiques multiples	Pas de durée limitée	Accompagnement psychosocial, aide à l'élaboration d'un projet de formation, mise en place de mesures nécessaires à l'accomplissement du projet (semestre de motivation, APP*, coaching individuel, placement en apprentissage, techniques d'apprentissage, rattrapage scolaire)
Fribourg	Case management Service de l'orientation professionnelle et de la formation des adultes (case management 1) / Service de la formation professionnelle (case management 2) www.fr.ch	Jeunes dès la fin de la scolarité jusqu'à 25 ans, sans solution ou en rupture de formation	Pas de durée limitée	Accompagnement psychosocial, aide à l'élaboration d'un projet, préparation d'un dossier de candidature, recherche d'une place de formation
Genève	Cap Formations Office pour l'orientation, la formation professionnelle et continue www.citedesmetiers.ch	Jeunes entre 15 et 25 ans, en rupture, sans formation validée du degré secondaire II	Pas de durée limitée	Orientation scolaire et professionnelle, SEMO, appuis scolaires, soutien à l'organisation du travail et gestion du temps, préparation à l'entretien d'embauche, aide à la recherche de places d'apprentissage, soutien psychologique, soutien médical, soutien social, offre centrée sur l'amélioration du comportement
Jura	Accompagnement de projets formation professionnelle Centre d'orientation scolaire et professionnelle et de psychologie scolaire http://www.jura.ch/cos	Jeunes en scolarité obligatoire sans solution de formation ou en rupture avec le cadre scolaire. Possibilité de prise en charge pour les jeunes hors scolarité (16-25 ans) sur mandat de prestation fourni à des tiers institutionnels (services sociaux, offices régionaux de placement...)	Selon besoins des usagers	Accompagnement individuel à la réalisation de projet d'intégration professionnelle
Neuchâtel	Insertion des jeunes en formation professionnelle Service des formations postobligatoires et de l'orientation (SFPO) Office de l'insertion des jeunes de moins de 35 ans en formation professionnelle (OFIJ) www.ne.ch	Jeunes en fin de scolarité jusqu'à 35 ans présentant des difficultés multiples et n'arrivant pas à intégrer ou finaliser une formation professionnelle	Jusqu'à ce que le jeune présente une autonomie suffisante pour finaliser une formation professionnelle	Accompagnement individualisé (coaching), coordination des démarches, soutien dans les techniques de recherche de places d'apprentissage, élaboration du projet professionnel, soutien scolaire, remise à niveau scolaire, stabilisation des situations d'endettement
Tessin	Case Management Formazione Professionale Divisione della formazione professionale www.ti.ch/casemanagement	Jeunes dès le secondaire I jusqu'à 25 ans (admission jusqu'à 18 ans), à risque, sans solution ou en rupture de formation	Jusqu'à l'obtention d'un diplôme de secondaire II (AFC, CFP)	Prise en charge pour l'élaboration d'un projet formatif, accompagnement coaching lors de la formation, coordination des mesures et des services
Valais	Case management IPT Service de la formation professionnelle (mandant) Coordination avec l'orientation scolaire et professionnelle Les prestations spécifiques de Case management sont fournies par la fondation Intégration Pour Tous (IPT) Valais www.fondation-ipt.ch/news	Jeunes de 15 à 25 ans présentant des problématiques multiples	3 à 5 ans, jusqu'à la fin de la formation et au placement en emploi qualifié	Après signalement par l'orientation scolaire et professionnelle et contrat établi avec les parents, bilan de départ, définition des mesures prioritaires, coordination avec tous les intervenants impliqués et suivi jusqu'à la fin de la formation, voire jusqu'au 1 ^{er} emploi
Vaud	Transition 1 Service de l'enseignement spécialisé et de l'appui à la formation SESAF : Office cantonal d'orientation scolaire et professionnelle, Direction générale de l'enseignement postobligatoire; Service de prévoyance et d'aide sociale; Service de l'emploi www.vd.ch/orientation	Jeunes de 15 ans (dès la 11 ^e année ou exceptionnellement la 10 ^e) à 25 ans, sans solution ou en rupture de formation	Variable	Mesures centrées sur le perfectionnement scolaire (1 an) Mesures centrées sur la pratique (1 an) Mesures centrées sur un objectif d'insertion professionnelle rapide à plein temps (6 mois) Mesures ponctuelles centrées sur le coaching, l'aide à l'insertion et le conseil à temps partiel

* Année scolaire de préparation professionnelle.



évoluent très rapidement et prennent des directions réellement difficiles à prédire. Poser un diagnostic dans ces conditions est une mission périlleuse». Mais surtout, dans le canton de Fribourg, le travail d'orientation et de suivi des élèves en difficulté est fait de manière intensive par les conseillers en orientation qui sont présents dans les écoles et par les enseignants de filières à exigences faibles. Pour Marc Chassot, «le filet social à l'intérieur du système scolaire fonctionne bien. C'est à la sortie de la scolarité par contre qu'on trouvait des lacunes, nous avons donc décidé de déplacer nos forces à partir de ce moment particulier».

Plus qu'une méta-mesure

Ainsi, les conseillers en orientation sont chargés, à la fin de chaque année scolaire, de passer le témoin au *case manager* en lui transmettant les informations utiles concernant les jeunes n'ayant pas trouvé de solution ou ayant une solution fragile. Le *case manager* les invite à un rendez-vous afin de mieux connaître leur situation et d'initier un suivi, si nécessaire. Il peut alors leur proposer différents soutiens, que ce soit celui d'un assistant social ou d'un conseiller en orientation, et des mesures telles qu'une aide à la recherche d'apprentissage ou l'accès à des offres transitoires. Dans ce processus, ce n'est pas la fonction de coordination qui importe le plus pour Marc Chassot: «Le modèle de l'OFFT présentait le *case management* comme une méta-mesure, ce qui dans un grand canton où l'on manque de vision globale peut avoir du sens. Mais à Fribourg nous travaillions déjà ensemble et la coordination était assurée par la Plateforme Jeunes. Par contre, les besoins du terrain étaient forts, nous avons donc choisi de miser sur le contact avec les jeunes: pour pouvoir les aider, il faut les connaître. C'est donc sur le plan du suivi individuel que nous avons voulu développer notre action dans le cadre du *case management*.»

Une transition réussie n'est pas forcément linéaire

Les jeunes Fribourgeois en difficulté à la fin de leur scolarité peuvent donc s'adresser au *case manager* s'ils le souhaitent, et ce jusqu'à 25 ans. En effet, la situation de certains d'entre eux justifie l'attribution de plusieurs mesures, tandis que d'autres se réorientent en cours de route et font appel au *case manager* à plusieurs reprises durant leur parcours. Cette possibilité fait

partie intégrante du concept de *case management*, qui veut que les jeunes soient suivis jusqu'à leur entrée dans le monde du travail – soit entre 15 et 25 ans (voir au-delà dans certains cantons) mais généralement sans limitation de la durée du suivi jusque-là. Pour Marc Chassot, «il s'agit de s'adapter à une réalité sociale. Le professeur Marc-Henry Soulet a d'ailleurs observé cette caractéristique de notre époque dans le contexte de la mise en place du *case management*: on ne fonctionne pas selon des structures linéaires et on procède souvent par essai-erreur. Et ceci est vrai à tous les niveaux, les étudiants universitaires arrêtent, reprennent et se réorientent eux aussi. Le suivi proposé par le *case management* est donc une manière de répondre à un besoin».

Autonomie et motivation

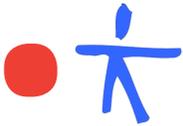
Se pose alors inévitablement une question: les jeunes ne risquent-ils par de devenir «dépendants» de cette aide, et



ainsi le *case management* de devenir contreproductif?

Pour Marc Chassot, la réponse est non, d'une part parce que le principe même du *case management* est fondé précisément sur l'incitation à l'initiative personnelle. Pour commencer, à Fribourg on demande aux jeunes d'entreprendre eux-mêmes des démarches avant de pouvoir bénéficier des mesures transitoires. D'autre part, ce n'est pas le risque principal aux yeux de Marc Chassot: «Bien souvent le problème

n'est pas que les jeunes abusent du système mais de s'assurer que tous ceux qui en ont besoin puissent véritablement en bénéficier.» Le *case management* n'est pas une mesure contraignante et le SOPFA n'en fait pas la publicité. Une information est donnée aux élèves qui terminent leur scolarité et ceux qui se trouvent en difficulté sont invités à un rendez-vous avec le *case manager*. «Certains saisissent d'emblée l'opportunité, d'autres ne se présentent pas, même à un deuxième ou troisième rendez-vous... jusqu'où devons-nous aller pour les inciter à bénéficier d'un soutien?» s'interroge Marc Chassot. Plus globalement, cela pose la question du rôle de l'État: «Jusqu'où doit-il aider et dans quel périmètre? Doit-il offrir un suivi à tous les jeunes? Cela signifierait instaurer la formation obligatoire jusqu'à 18 ans; Genève a fait le pas en modifiant sa constitution, et, à mon avis, la tendance sociale va dans ce sens-là.»



Mieux comprendre les parcours

Si l'on demande à Marc Chassot ce que le *case management* a amené de plus dans le dispositif existant à Fribourg, il parle sans hésiter de la longitudinalité. Pourtant, on a pris là aussi quelques distances par rapport au modèle, selon lequel un jeune est suivi par un seul *case manager* durant tout son parcours. En effet, l'organisation cantonale fait que ce qui touche à la fin de la scolarité et des mesures de transition relève d'un département et ce qui concerne la formation professionnelle d'un autre. Ainsi, deux *case managers* ont été engagés pour travailler chacun sur l'une de ces deux «étapes» de la transition. Dans ces conditions, parler de longitudinalité peut soulever un doute, mais Marc Chassot s'en réjouit: «Ce n'était pas une situation idéale mais nous avons réussi à trouver des modalités de fonctionnement efficaces. La coordination marche bien, et nous sommes en train d'étudier un logiciel commun dans le but d'améliorer encore la longitudinalité. Sans compter qu'avoir deux *case managers* qui s'occupent chacun d'un aspect bien spécifique de la transition a également des avantages, car ils disposent d'une connaissance et d'un réseau pointus dans leur domaine d'action.»

Le concept de *case management* constitue également un avantage non négligeable du point de vue de la problématique de la transition plus globalement. De par le rôle de «point de chute» qu'il joue pour les jeunes en difficulté, il permet de donner une meilleure perception des parcours en particulier de ceux qui habituellement disparaissent des données, n'étant inscrits nulle part. Bien que ce ne soit pas exhaustif, cela contribue à améliorer la compréhension de la thématique et ainsi à adapter les mesures proposées.

Si Marc Chassot porte un regard critique sur le modèle original proposé par l'OFFT, qu'il juge technocratique et mécaniciste, il tire cependant un bilan très positif du processus d'élaboration du projet de *case management* et du résultat dans son canton: «La longitudinalité, mais aussi une meilleure transversalité avec les autres acteurs et domaines concernés, une plus grande proximité avec les jeunes et une perception améliorée de leurs parcours sont de vraies plus-values. Suite aux conclusions d'un rapport d'évaluation de la Chaire de travail social de l'Université de Fribourg (cf. encadré ci-contre), le *case management* est devenu l'outil opérationnel de la Plateforme jeunes.»

Quel avenir ?

Le *case management* dans les autres cantons suisses se trouve actuellement devant une inconnue: le projet de l'OFFT/SEFRI s'est terminé fin 2015, ce qui signifie la fin des soutiens financiers, mais aussi plus de liberté dans l'évolution du concept. Comment les cantons vont-ils poursuivre le travail effectué? Ont-ils trouvé des fonds pour remplacer les subventions de la Confédération? Certains ont déjà annoncé une diminution des ressources dévolues au *case management*, voire la dispersion de la fonction, en l'ajoutant à la tâche de collaborateurs des offices de l'orientation par exemple. Mais ce qui importe le

plus, sans doute, ce n'est pas la poursuite du concept original en tant que tel mais l'empreinte qu'il aura laissé sur les différents dispositifs cantonaux, sous la forme de plus-values en matière de coordination, de longitudinalité, de suivi individuel ou encore d'une meilleure compréhension des parcours des jeunes en difficultés.

Pour aller plus loin

Egger, Dreher and Partner AG (2015). Évaluation nationale du *case management* «Formation professionnelle». Berne: Egger, Dreher and Partner AG www.sbf.admin.ch/.

Zwick Monney, M. & Soulet, M.-H. (2015). Aide aux jeunes en difficulté d'insertion dans la vie professionnelle dans le canton de Fribourg: Caractéristiques du dispositif et propositions d'amélioration. Fribourg: Université de Fribourg.

Zwick Monney, M., Soulet M.-H. & Stroude A. (2013). Mise en oeuvre du *case management* «Formation professionnelle» dans le canton de Fribourg. Fribourg: Université de Fribourg.

 La bibliographie en ligne propose une sélection de références et publications sur la thématique de la transition.