



---

# Case management « Formation professionnelle » Soutien et accompagnement de la mise en œuvre dans les cantons : mandat de projet OFFT – CSFP

Mise à jour du 22.07.2008

---

<b>1. INTRODUCTION</b>	<b>2</b>
<b>2. OBJECTIF</b>	<b>2</b>
<b>3. PROJETS D'APPUI POUR L'ENCOURAGEMENT DE LA MISE EN ŒUVRE</b>	<b>3</b>
3.1 <i>ORGANES DE PROJET</i>	4
3.2 <i>PROJET PARTIEL 1 : FINANCEMENT ET CONTROLLING</i>	4
3.3 <i>PROJET PARTIEL 2 : LOGICIEL POUR LE CASE MANAGEMENT « FORMATION PROFESSIONNELLE »</i>	6
3.4 <i>PROJET PARTIEL 3 : PROFIL D'EXIGENCES ET FORMATION DU CASE MANAGER</i>	7
3.5 <i>PROJET PARTIEL 4 : PROCÉDURE ET LISTE DE CRITÈRES POUR L'IDENTIFICATION DES JEUNES À RISQUES</i>	8
3.6 <i>PROJET PARTIEL 5 : CASE MANAGEMENT +</i>	9
3.7 <i>PROJET PARTIEL 6 : PARTAGE D'EXPÉRIENCES ENTRE CANTONS SUR LE CASE MANAGEMENT « FORMATION PROFESSIONNELLE »</i>	10
3.8 <i>PROJET PARTIEL 7 : EVALUATION DU CASE MANAGEMENT « FORMATION PROFESSIONNELLE » AU NIVEAU NATIONAL</i>	11



## 1. Introduction

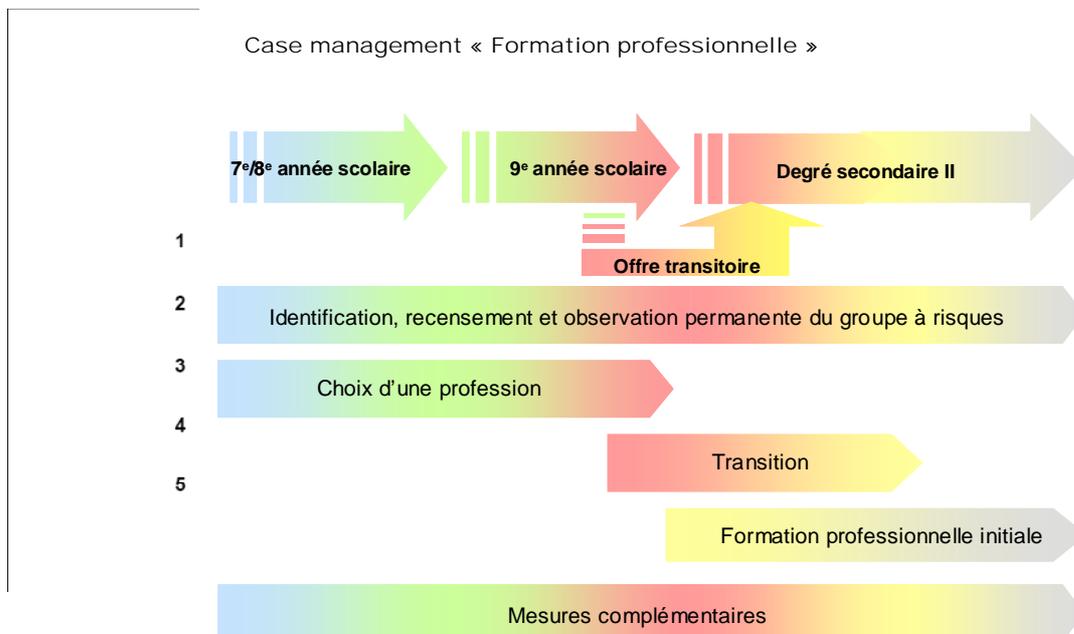
Dans le cadre du projet « Nahtstelle – Transition », les partenaires de la formation se sont fixé pour objectif, en 2006, d'augmenter à 95% le pourcentage des moins de 25 ans titulaires d'un diplôme du degré secondaire II. A cette fin, il a été décidé, lors de la conférence sur les places d'apprentissage en novembre 2006, de mettre en place un case management « Formation professionnelle ». Ce dispositif vise en particulier à identifier les jeunes qui n'ont pas réussi à entamer une formation professionnelle ou à entrer dans la vie active en dépit de certaines mesures d'encouragement. Ces jeunes courent en effet un risque élevé de se retrouver régulièrement tributaires des prestations sociales et nécessitent par conséquent une stratégie d'intégration étendue sur plusieurs années.

La mise en œuvre du case management « Formation professionnelle » relève de la responsabilité des cantons en tant qu'organes d'exécution.

## 2. Objectif

Durant les quatre prochaines années, les cantons devront mettre en place des procédures destinées à repérer à temps, à observer et à encadrer durablement les jeunes à risques jusqu'à l'obtention d'un diplôme du degré secondaire II. Un service responsable assurera la coordination entre les différents intervenants par-delà les barrières institutionnelles et au-delà du choix de la profession et de la formation professionnelle initiale. Le case management « Formation professionnelle » entend aider les jeunes à risques à s'autoresponsabiliser et à améliorer l'efficacité par l'harmonisation des activités de toutes les parties intéressées, jeunes compris.

**Figure 1 : Les étapes de l'intégration dans la formation professionnelle**







### **3.1 Organes de projet**

#### *Direction générale du projet*

L'introduction et la mise en œuvre du case management « Formation professionnelle » dans les cantons ont été décidées par la CDIP et la conférence sur les places d'apprentissage. Les fonctions et les tâches de la direction générale du projet sont les suivantes :

- piloter l'ensemble du projet
- statuer sur les questions de principe
- statuer sur les thèmes prioritaires dans les projets partiels
- adopter le calendrier
- rendre compte à la CFFP
- rendre compte à la conférence sur les places d'apprentissage

La direction générale du projet est formée des deux personnalités suivantes :

Serge Imboden (vice-directeur de l'OFFT)

Josef Widmer (comité de la CSFP)

La direction générale du projet siège quatre fois par an (selon le calendrier des séances du comité de la CSFP)

#### *Coordination de projet*

L'OFFT et la CSFP coordonnent ensemble les projets partiels planifiés au niveau national pour ce qui est des thèmes et du calendrier. Un échange d'information transparent permettra de présenter les interfaces avec d'autres projets (Nahtstelle – Transition, Speranza, etc.) et d'intégrer ces derniers dans la stratégie de mise en œuvre. Par ailleurs, la coordination de projet veillera à ce que le mandant soit régulièrement tenu au courant.

Composition de la coordination de projet :

Robi Galliker (CSFP)

Petra Wittwer-Bernhard (OFFT)

Composition du groupe de projet :

Sabina Schmidlin (OFFT)

Gerda Haldemann (OFFT)

Barbara Geiser (CM Berne)

Hugo Barmettler (OFFT)

Le groupe de coordination de projet siège une fois par mois ou selon les besoins.

### **3.2 Projet partiel 1 : Financement et controlling**

Direction du projet : Sabina Schmidlin, OFFT

Le projet partiel « Financement et controlling » fait partie des activités ordinaires de l'OFFT lors d'un encouragement de projet en formation professionnelle. Il vise à contrôler le degré de réalisation de la mise en œuvre et, simultanément, à livrer des bases pour le partage d'expériences et l'évaluation. Le controlling occupe par conséquent une place centrale, même s'il ne peut pas tout à lui seul. Il permet en particulier d'apprendre les uns des autres grâce à un échange d'information transparent.



La Confédération soutient la mise en œuvre du case management « Formation professionnelle » dans les cantons durant les quatre prochaines années à hauteur de 20 millions de francs au maximum. Elle assure ainsi un financement initial pour l'établissement du système. A l'issue de cette période, la responsabilité financière sera transférée intégralement aux cantons. Pour déterminer le plafond de dépenses des cantons, il a été décidé de tenir compte de la moyenne des trois indices suivants : le nombre de contrats dans la formation professionnelle initiale en 2006, le nombre de jeunes au bénéfice de l'aide sociale en 2006 (15 à 24 ans) et le nombre de jeunes chômeurs en 2006 (15 à 24 ans). La clé de répartition est publiée sur le site Internet de la CSFP<sup>2</sup>.

Chaque canton peut épuiser son plafond de dépenses au cours de la période 2008 à 2011. Quatre étapes sont prévues. Le versement pour chacune des étapes d'un quart du plafond est toutefois subordonné au respect des conditions suivantes :

#### Etape 1 :

Outre un arrêté du Conseil d'Etat, un engagement écrit atteste qu'il existe une volonté politique de collaborer entre départements et institutions dans le cadre du case management « Formation professionnelle ». Le document présente de plus l'organisation de la collaboration entre départements et institutions. Tous les services qui s'occupent de jeunes entre 13 et 24 ans devraient être associés à la démarche.

Une fois que l'arrêté du Conseil d'Etat et l'engagement écrit lui sont parvenus, la direction de projet rencontre les responsables du case management dans les cantons. La rencontre prendra pour ainsi dire la forme d'une séance de démarrage ayant pour but, d'une part, d'échanger des informations et de partager des expériences et, d'autre part, de discuter de la suite de la procédure pour la mise en œuvre.

#### Etape 2 :

Lancement de la mise en œuvre du case management « Formation professionnelle » sur la base du système développé en commun avec les cantons et définissant les exigences minimales à respecter dans la mise en œuvre. Les services et les personnes responsables du case management « Formation professionnelle » sont désignés. Des cahiers des charges documentent les tâches et les compétences des case managers et des coachs. Les responsabilités des différents services ont été déterminées. La collaboration opérationnelle interinstitutionnelle prend la forme d'une plate-forme de coordination, dont elle constitue la clé de voûte (conventions de coopération, processus de coordination, etc.).

Un document précisera où le service case management est intégré. Il décrira les compétences et les responsabilités dont il dispose et la manière dont il assure le suivi des jeunes. Il devra également renseigner sur la collaboration opérationnelle avec d'autres organes prestataires, offices et services (processus) et sur les mesures utilisées. Il devra enfin énumérer les chiffres clés (historique du déroulement et cadre estimatif détaillé) qui seront recensés en vue d'une évaluation ultérieure et comment les chiffres sont recueillis.

En outre, il y aura lieu de faire parvenir un tableau des coûts. Celui-ci permettra de savoir si le versement d'un nouveau quart du plafond est justifié.

#### Etape 3 :

L'instrument qui permet d'identifier le groupe à risques est établi et le processus de diagnostic est défini. La procédure d'observation et d'encadrement en continu des jeunes qui ont besoin du case management est assurée. Les procédures, la coordination et la collaboration entre les spécialistes commencent à se mettre en place.

Un rapport d'étape montre de quelle manière se déroulent le processus d'identification, le diagnostic, l'observation et l'encadrement du groupe à risques.

---

<sup>2</sup> [http://www.sbbk.ch/download/projekte/cm/Brf\\_Kt\\_dt.pdf](http://www.sbbk.ch/download/projekte/cm/Brf_Kt_dt.pdf)



En outre, il y a lieu de faire parvenir un tableau des coûts. Celui-ci permettra de contrôler si le versement d'un nouveau quart du plafond de dépenses cantonal est approprié. Une nouvelle rencontre avec les responsables sur place révélera comment se déroule la collaboration entre les clients, le service chargé du case management et les organes prestataires.

#### Etape 4 :

Un contrôle de l'efficacité est introduit. Il atteste (i) d'une véritable gestion des cas par le case management « Formation professionnelle », (ii) de la bonne marche de l'identification du groupe à risques, (iii) de la possibilité d'améliorer la situation grâce à la convention d'objectifs et l'adoption de mesures et (iv) de l'harmonisation des offres entre elles.

Au niveau national, il est prévu d'évaluer, dans un premier temps, les concepts élaborés par les cantons ainsi que différentes formes de mise en œuvre et, dans un second temps, les prestations (*output*) et l'efficacité (*impact*). L'évaluation sera prise en charge dans une large mesure directement par les cantons.

Par ailleurs, les cantons devront faire parvenir un décompte final qui présentera les dépenses effectives. C'est sur la base de ce décompte qu'il sera décidé si le versement du dernier quart du plafond est justifié.

#### Calendrier :

Quand	Quoi	Remarques
En cours	Etape 1	Séance de démarrage après réception de l'arrêté du Conseil d'Etat
En cours	Etape 2	Les profils sont définis dans le cadre du PP 3 et du PP 4.
En cours	Etape 3	Examen des processus
En cours	Etape 4	Le concept d'évaluation est établi dans le cadre du PP 7.

### **3.3 *Projet partiel 2 : Logiciel pour le case management « Formation professionnelle »***

Direction du projet : Sabina Schmidlin, OFFT

La gestion des cas dans le cadre du case management « Formation professionnelle » doit pouvoir s'effectuer à l'aide d'un logiciel ad hoc qui facilite la coordination et l'échange d'information entre les différents intervenants. Une solution uniforme au niveau national permettra d'harmoniser l'organisation des processus du case management. Dans cette optique, l'OFFT s'est déjà déclaré prêt à financer l'acquisition du logiciel et à le mettre à la disposition des cantons.

En collaboration avec les cantons, l'OFFT a défini une liste de critères que le logiciel devra remplir. L'acquisition du logiciel nécessitera un appel d'offres (OMC). Les offres seront évaluées en collaboration avec les responsables des cantons. Un sondage auprès des cantons a par ailleurs révélé qu'une application gérée de manière centralisée et basée sur Internet était privilégiée. Pour l'heure, des investigations ont lieu pour savoir, d'une part, dans quelle mesure le logiciel d'educanet pourrait être exploité et, d'autre part, si le Centre suisse de services Formation professionnelle / orientation professionnelle, universitaire et de carrière (CSFO), en tant que centre de services supracantonal, pourrait se charger de la coordination intercantonale et servir d'interface entre l'exploitant (serveur de formation) et les utilisateurs.



Comme la base de données contiendra des données personnelles particulièrement sensibles et des profils de la personnalité, une base légale est nécessaire. La question se pose encore de savoir si cette base légale doit être ancrée au niveau fédéral ou au niveau cantonal.

Calendrier :

Quand	Quoi	Remarques	Responsible
25.01.08	Constitution du groupe de projet		OFFT
	Définition du catalogue d'exigences		GP
25.05.08	Discussion avec le PFPDT		OFFT
18.06.08	Projet de cahier des charges	Fera l'objet d'une discussion dans le groupe de projet	GP
30.06.08	Détermination des responsabilités en matière d'hébergement (hosting)	Déclaration d'intention	OFFT
27.07 2008	Appel d'offres (OMC)	Délai de soumission, y c. délai de recours de vingt jours	OFCL
Fin septembre 2008	Début de la procédure d'évaluation		GP
Fin novembre 2008	Publication de la décision	Délai de recours de vingt jours	OFCL
A partir de février 2009	Mise en œuvre	Le cas échéant, test avec un canton pilote	Fournisseur
Mi-mars 2009	Acceptation du logiciel		OFFT
A partir d'avril 2009	Introduction dans les cantons		OFFT / cantons
Été 2009	Définition de la procédure à long terme	Compétence, hébergement, financement, protection des données, etc.	OFFT

### **3.4 *Projet partiel 3 : Profil d'exigences et formation du case manager***

Direction du projet : Barbara Geiser, CM BE

Les concepts de case management « Formation professionnelle » ont révélé que les cantons ont des conceptions très différentes du rôle et des compétences du case manager. Le projet partiel 3 a pour objectif, d'une part, de définir ses compétences centrales et, d'autre part, et si nécessaire, d'élaborer une offre de formation.

Initialement, il était prévu de traiter les projets partiels 3 et 4 dans deux groupes distincts. Il est depuis apparu que les deux thèmes sont étroitement liés et qu'il est avantageux de les traiter ensemble. Une première séance du groupe de projet a permis de définir les tâches d'un case manager et, partant, les exigences auxquelles il doit répondre. Les concepts cantonaux et les résultats de l'atelier (*workshop*) serviront à élaborer un profil de compétences qui aura valeur de modèle et pourra être utilisé par les cantons. De plus, il est prévu de rédiger un descriptif de poste et une annonce d'offre d'emploi. Les deux documents seront fournis sous forme de modèles.



L'étape suivante consistera à clarifier les besoins de formation du case manager :

- analyse : compétences en case management déjà couvertes par des fonctions existantes ;
- détermination des différences ;
- analyse : formations existantes dans le domaine du case management ;
- élaboration d'un concept de formation en case management « Formation professionnelle ».

Calendrier :

Quand	Quoi	Remarques	Responsable
Mi-avril 2008	Constitution d'une direction de projet et d'un groupe de projet (GP)		CSFP
14.05.08	Définition du profil de compétences	Atelier I	GP
11.06.08	Elaboration d'un profil de compétences ayant valeur de modèle : discussion de questions clés lors de la séance de partage d'expériences		Resp. GP
24.06.08	Modèles : profil, mise au concours du poste, annonce d'offre d'emploi	Atelier II	GP
Août 2008	Evaluation intermédiaire de la proposition		Direction générale du projet ; comité CSFP
03.09.2008	- Correction du profil, mise au concours du poste, annonce d'offre d'emploi - Définition de la formation requise, communication, information	Atelier III	GP
25.09.2008	Approbation		Comité CSFP
Automne 2008	Elaboration d'un concept sur les offres de formation manquantes		Mandat
Dès janvier 2009	Suite de la procédure	Qui offre quels cours et quand ?	GP
Printemps 2009	Communication aux cantons	Le cas échéant, avec une brochure	CSFP

### **3.5 *Projet partiel 4 : Procédure et liste de critères pour l'identification des jeunes à risques***

Direction du projet : Robi Galliker, CSFP

L'identification des jeunes à risques pendant l'école (post-)obligatoire est la première étape décisive dans le case management. Il n'existe pas de recettes « toutes faites ». On trouve en revanche diverses procédures concrètes et des catalogues de critères dans les concepts des cantons. Ces procédures et cette liste de critères seront analysés et développés dans le cadre du projet partiel 4. La



première étape consistera à établir les critères mesurables caractérisant les jeunes à risques. Les résultats de l'analyse serviront à élaborer des principes régissant la procédure d'identification. Par ailleurs, il est prévu de constituer une liste de critères pour l'identification des jeunes à risques ayant valeur de modèle, le but étant d'intégrer la liste de critères d'identification dans le logiciel pour le case management « Formation professionnelle ».

Les participants au premier atelier du groupe de projet se sont attachés à déterminer le moment de l'identification des jeunes et les critères d'appréciation.

Calendrier :

Quand	Quoi	Remarques	Responsible
Mi-avril 2008	Constitution d'une direction de projet et d'un groupe de projet (GP)		CSFP
14.05.08	Principes et aspects essentiels des critères d'identification et des procédures	Atelier I	GP
11.06.08	Discussion des thèmes centraux lors de la séance de partage des expériences		
24.06.08	Elaboration d'un schéma de procédure et établissement d'une liste de critères pour l'identification des jeunes à risques ayant valeur de modèle	Atelier II	GP
03.09.08	Correction des procédures d'identification et de la liste de critères. Communication / Information	Atelier III	GP
25.09.08	Approbation		Comité CSFP
Fin sept. 2008	Information aux cantons		CSFP

### **3.6 *Projet partiel 5 : Case management +***

Direction du projet : Hugo Barmettler, OFFT

Le « Case management + » permet d'étendre le case management « Formation professionnelle » à de jeunes adultes sans diplôme postobligatoire. L'enjeu du projet consiste avant tout, d'une part, à clarifier, au niveau national, les interfaces de la collaboration entre les autorités des domaines de la formation professionnelle, du monde du travail, de la migration, des assurances sociales et du social et d'autre part, d'harmoniser les activités de ces autorités.

Egger, Dreher & Partner ont rédigé un rapport de base qui présente, sous une forme condensée, les résultats obtenus lors de différents entretiens avec des représentants cantonaux et communaux des services sociaux, des responsables de projets du case management « Formation professionnelle », le SECO et l'OFAS. Le rapport sera discuté et la suite de la procédure définie le 9 juin 2008 lors d'une séance qui réunira la CDAS, la CDIP, la CDEP et l'OFFT.



Calendrier :

Quand	Quoi	Remarques	Respon- sable
09.06.08	Réunion CDAS, CDIP, CDEP et OFFT	Discussion du rapport de base Préparation de la réunion entre la conseillère fédérale et la CDIP, la CDAS et le CDES en août	OFFT
Août 2008	Réunion conseillère fédérale – CDIP/CDAS/CDEP		
Août – octobre 2008	Projet déclaration de principe – Préparation pour discussion à la conférence sur les places d'apprentissage		OFFT
28 novembre 2008	Adoption de la déclaration de principe à la conférence sur les places d'apprentissage		

### **3.7 *Projet partiel 6 : Partage d'expériences entre cantons sur le case management « Formation professionnelle »***

Direction du projet : Robi Galliker, CSFP ; Sabina Schmidlin, OFFT

Les cantons travaillent d'arrache-pied pour mettre en œuvre le concept case management « Formation professionnelle ». Les questions qu'ils se posent, les difficultés qu'ils rencontrent et les propositions de solution qu'ils élaborent présentent probablement des similarités. Par conséquent, il est prévu de créer une plate-forme sur laquelle les responsables pourront poser leurs questions, présenter et discuter des solutions et profiter des idées des autres. La plate-forme servira également à assurer l'échange d'information entre les directions des projets d'appui et les responsables de projet dans les cantons.

La mise en réseau des responsables de la mise en œuvre du case management pourra être renforcée à l'aide de différents instruments. Outre l'organisation de réunions régulières, il pourrait être possible par exemple de créer une plate-forme informatique pour l'échange de documents, de questions, etc. Les souhaits et les besoins des cantons concernant la plate-forme de communication seront rassemblés et traités sous la forme d'un concept.



Calendrier :

Quand	Quoi	Remarques	Responsable
Mai 2008	Préparation à la première séance	Etablissement de la liste des responsables de projets dans les cantons	CSFP, OFFT
11. 06.08	Première rencontre des responsables de projets		
30.06.07	Suivi – Procès-verbal	Résumé des formes de communication souhaitées → Proposition de concept	OFFT
Dès juillet 2008	Début de la mise en œuvre du concept de communication	Extranet CSFO → plate-forme échange d'expériences	OFFT ; CSFP
Jusqu'en août 2008	Planification de rencontres régulières sur un certain thème	Possibilité de formuler des propositions sur des thèmes souhaités	CSFP ; OFFT
November 2008	Deuxième rencontre des responsables de projets	Certains ont exprimé le souhait d'inviter un conférencier à s'exprimer sur le thème du case management sous un angle théorique et scientifique	

### **3.8 Projet partiel 7 : Evaluation du case management « Formation professionnelle » au niveau national**

Direction du projet : Gerda Haldemann, OFFT

Le case management « Formation professionnelle », qui sera introduit et mis en œuvre dans les cantons, sera soumis à un contrôle de son efficacité. L'objectif est de créer d'emblée les conditions-cadre permettant un contrôle de l'efficacité de ce case management. Il faut par conséquent livrer aux cantons les bases qui leur permettront, dès le début, de relever les données quantitatives pertinentes sur les résultats, les prestations et les ressources du case management « Formation professionnelle » sous une forme aussi uniforme que possible (historique du déroulement et cadre estimatif détaillé). L'éventualité d'une saisie de données quantitatives importantes doit être prise en compte au moment de l'acquisition du logiciel.

A la mi-juillet 2008, l'OFFT mettra publiquement au concours le mandat d'évaluation du case management « Formation professionnelle ». Le mandat comprendra trois domaines partiels :

élaboration d'un concept général pour l'évaluation du case management « Formation professionnelle » dans les cantons : le concept définira notamment les tâches d'évaluation qui reviendront à la Confédération (niveau meta, *benchmarking*) et celles qui seront prises en charge par les cantons et les instruments et les informations qui seront nécessaires à un contrôle de l'efficacité du case management.

évaluation des concepts cantonaux : l'objectif sera d'évaluer les formes d'organisation, les structures et les conditions-cadre dans les cantons ainsi que les procédures prévues pour l'identification, le recensement et l'observation du groupe à risques.

évaluation de la phase de mise en œuvre : l'analyse cherchera à savoir, sur la base des premières expériences, si les procédures et les mesures définies dans le case management « Formation professionnelle » font leurs preuves dans les cantons au niveau stratégique et opérationnel.



La procédure d'évaluation bénéficiera de l'appui d'un groupe d'accompagnement. Les tâches de ce groupe seront les suivantes : (i) fixer les critères d'évaluation des prestations attendues (*output*), de l'efficacité (*impact*) et des résultats (*outcome*). Lors de la mise au concours, le groupe d'accompagnement aidera la direction du projet à évaluer les offres et à prendre les décisions requises et accompagnera les travaux sous la forme de prises de position.

Calendrier :

<b>Quand</b>	<b>Quoi</b>	<b>Remarques</b>	<b>Respon- sable</b>
15.07.08	Mise au concours mandat		OFFT
Décembre 2008	Constitution d'un groupe de projet (GP)	Interrogation des responsables de projet cantonaux.	OFFT
Novembre 2008	Elaboration d'un concept des évaluations nationales		OFFT
Fin nov. 2008	Etablissement première version concept général	Prise de position écrite du groupe de projet ; ou séance	GP
Décembre 2008	Communication aux cantons	Préparation d'un récapitulatif précisant les domaines d'évaluation relevant de la compétence des cantons et les aspects pris en charge par la Confédération	OFFT
Janvier 2009	Appel d'offre pour l'évaluation des procédures de mise en œuvre		OFFT
Mars 2009	Evaluation des offres et décision – attribution du mandat		GP
Printemps – automne 2009	Evaluation des procédures de mise en œuvre		Mandat
Décembre 2009	Résultats et rapport final		