



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Département fédéral de l'économie (DFE)

**Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie
(OFFT)**

Formation professionnelle

Case management « Formation professionnelle »

Rapport de monitoring 2010 : état du projet



Table des matières

Case management « Formation professionnelle »	1
1. Introduction	3
2. Etat de réalisation dans les cantons.....	5
2.1 COORDINATION ET PARTAGE DE LA RESPONSABILITE	5
2.2 PREMIERS EFFETS OBTENUS.....	6
3. Variété dans la mise en œuvre	7
3.1 RESSOURCES HUMAINES	8
3.2 RESSOURCES FINANCIERES	10
4. Logiciel – Evaluation – Protection des données	12
4.1 LOGICIEL CASENET	12
4.2 EVALUATION	12
4.3 PROTECTION DES DONNEES	13
5. Conclusions et recommandations	14
5.1 COORDINATION ENTRE L’OFFT ET LA CSFP	14
5.2 FINANCEMENT.....	15
5.3 CRITÈRES POUR UNE COLLABORATION INTERINSTITUTIONNELLE	16
Documents de base	17



1. Introduction

Dans le cadre du projet « Nahtstelle – Transition¹ », les partenaires de la formation professionnelle (Confédération, cantons, organisations du monde du travail)² se sont fixé pour objectif d'augmenter, d'ici à 2015, le pourcentage des moins de 25 ans titulaires d'un diplôme du degré secondaire II de 90 % à 95 %. Lors de la Conférence sur les places d'apprentissage en novembre 2006, la conseillère fédérale Doris Leuthard a lancé le projet case management « Formation professionnelle » (CM FP) comme mesure permettant d'atteindre cet objectif. Le CM FP s'adresse en particulier aux jeunes qui ne réussissent pas sur la durée à entamer une formation professionnelle initiale ou à entrer dans la vie active. Ces jeunes courent en effet un risque élevé de se retrouver régulièrement tributaires des prestations sociales et nécessitent par conséquent une stratégie d'insertion à long terme.

De 2008 à 2011, les cantons doivent 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 veille à garantir une procédure conforme au plan, coordonnée et contrôlée par-delà les barrières institutionnelles, au moment du choix de la profession et pendant la formation professionnelle. Le soutien à l'auto-responsabilisation (empowerment) des jeunes à risques ainsi que l'augmentation de l'efficacité des mesures lancées sur la base d'une gestion et d'une organisation efficaces des processus sont au centre des préoccupations³.

Depuis le lancement du case management, un grand travail a été réalisé au niveau national et cantonal. Des concepts et des instruments ont été élaborés et la plupart des cantons se trouvent au milieu de leur processus de mise en œuvre. Le passage du concept à la mise en œuvre s'accompagne toutefois de contradictions, de questions et d'incertitudes. Les concepts présentés à l'Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie (OFFT) par les cantons ainsi que deux enquêtes et audits effectués par l'OFFT⁴ montrent que la compréhension du CM FP est très hétérogène. Dans le cadre des enquêtes, des questions ont également été posées concernant les obstacles et les modifications à entreprendre au niveau cantonal et national.

Les difficultés le plus souvent citées sont la coopération interinstitutionnelle, la définition d'interfaces avec les institutions de la sécurité sociale ainsi que la responsabilisation des différents acteurs (entreprises formatrices, école obligatoire, etc.). Le financement des mesures et des projets après la fin du financement de départ n'est pas encore bien défini. En outre, l'ensemble du domaine transition I (scolarité obligatoire – post-obligatoire) et transition II (formation – marché du travail) serait trop

¹ « Nahtstelle – Transition » est un projet de la Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique (CDIP). Il se concentre sur le problème de la transition entre la scolarité obligatoire et le degré secondaire II (formation professionnelle et écoles de formation générale). Cette transition implique des processus de décision et de développement qui en font une phase critique pour de nombreux jeunes (<http://www.nahtstelle-transition.ch/>).

² Le partenariat revêt une importance capitale dans le secteur de la formation professionnelle. L'art. 1 de la loi fédérale sur la formation professionnelle (LFPr) décrit la formation professionnelle comme la tâche commune de la Confédération, des cantons et des organisations du monde du travail (partenaires sociaux, associations professionnelles, autres organisations compétentes et autres prestataires de la formation professionnelle).

³ Case management « Formation professionnelle » : principes et mise en œuvre dans les cantons. Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie (OFFT), 22 février 2007

⁴ Les cantons sont interrogés chaque année par l'OFFT sur l'état du projet en vue d'un monitoring. Un audit a en outre été réalisé avec chaque canton après le passage de la première étape. Jusqu'à maintenant, 20 cantons ont atteint l'étape 1.



orienté sur l'offre et pas assez sur les besoins. Le principal besoin de changement au niveau national résiderait dans la coordination de la mise en œuvre.

Le présent rapport de monitoring donne des renseignements sur l'état du projet deux ans après le début de la phase d'introduction. Les déclarations reposent sur les audits effectués à l'issue de l'étape 1 et sur l'enquête réalisée en été 2009 auprès des responsables de projet cantonaux. Les concepts sommaires ainsi que les concepts détaillés ou de mise en œuvre soumis en 2007 ont également été inclus. D'autres sources d'information proviennent des documents de base issus des différents projets partiels.

Le rapport met en évidence les prestations fournies jusqu'ici ainsi que les défis à relever lors de la mise en œuvre du CM FP. Il montre les champs d'action et les stratégies de solutions concernant les points suivants :

- *Coordination entre l'OFFT et la Conférence suisse des offices de la formation professionnelle (CSFP)* : l'OFFT et la CSFP réfléchissent ensemble à des stratégies de pilotage en vue du processus de mise en œuvre.
- *Financement après la fin de la phase initiale* : la question de la suite du financement sera éclaircie dans le cadre des nouveaux messages de financement relatifs à l'encouragement de la formation, de la recherche et de l'innovation (FRI) 2012 et 2013-2016. Deux propositions sont en discussion : (1) un financement par la structure habituelle (subventions forfaitaires) ; (2) la Confédération soutient une phase de consolidation de quatre ans avec 20 millions de francs supplémentaires.
- *Collaboration interinstitutionnelle* : des critères de collaboration doivent être fixés entre la formation professionnelle et les assurances sociales.

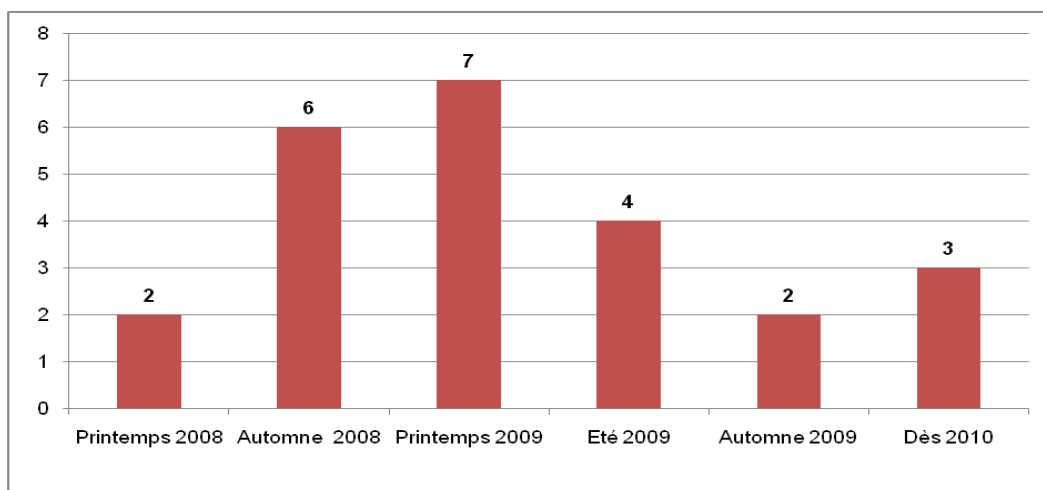


2. Etat de réalisation dans les cantons

Depuis le printemps 2008, le case management a été introduit successivement dans les différents cantons. Il est maintenant opérationnel dans 21 cantons, dont six où le processus de mise en œuvre a commencé par une phase pilote (illustration 1). L'établissement et l'ancrage institutionnel du CM, qui vont de pair avec sa mise en œuvre, se font à une vitesse et une intensité différentes selon les cantons. Les concepts de mise en œuvre détaillés qui font actuellement défaut dans la moitié des cantons en attestent. Dans l'enquête de l'été 2009, 21 cantons (87 %) déclaraient disposer d'un concept de mise en œuvre. Jusqu'à présent, onze cantons ont soumis à l'OFFT un tel concept, qui en plus d'une planification détaillée des étapes de la mise en œuvre, couvre la description des objectifs, la définition des interfaces, la mise en évidence des responsabilités et des compétences pour les différentes étapes du processus, la définition du groupe cible, etc.

La planification de projet de la Confédération prévoit la mise en œuvre d'ici à 2011. Le financement de départ sur quatre ans y est lié. Un tiers des cantons a aujourd'hui atteint l'étape 2 et ainsi déclenché la deuxième tranche de la subvention fédérale. Exprimé en chiffres, cela correspond au déblocage d'un quart des 20 millions de francs (5,5 millions). Le paiement des avoirs cantonaux est lié au passage de quatre étapes selon une clé de répartition.

Illustration 1 : Début de la mise en œuvre opérationnelle



2.1 Coordination et partage de la responsabilité

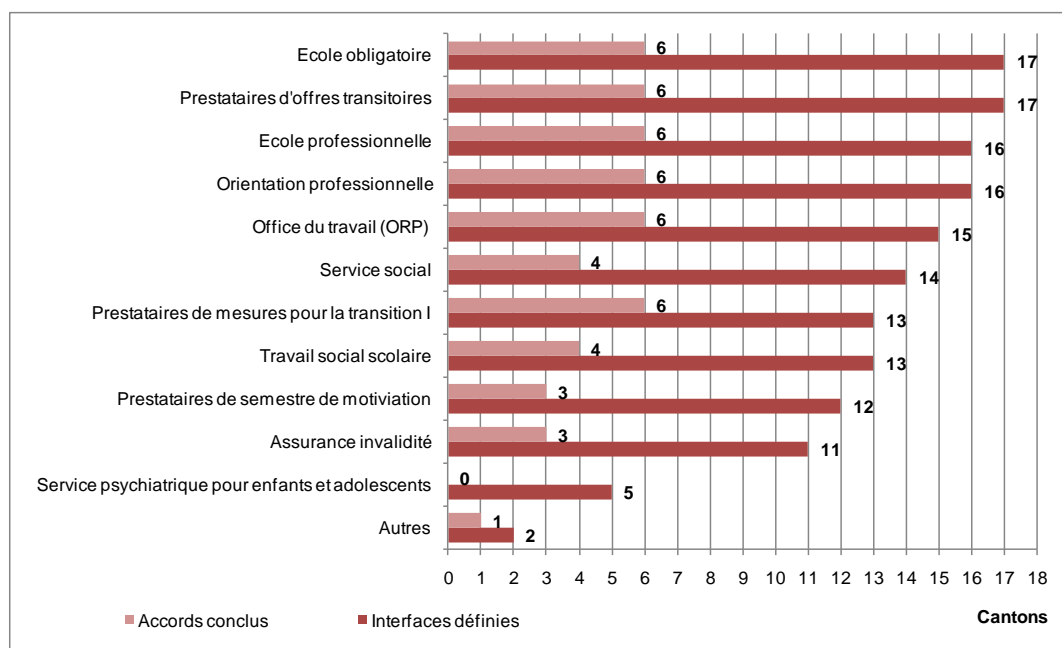
Le case management est un processus de coopération. La nécessité d'une décision du gouvernement cantonal dans le cadre de l'étape 1 et l'engagement à la coopération interdépartementale et interinstitutionnelle visent à susciter une prise de conscience au niveau politique et auprès des principaux acteurs quant à l'importance d'une coopération et d'une responsabilité commune.

Les personnes interrogées voient la coopération interinstitutionnelle comme une chance d'avoir un aperçu multiple de la situation, puisqu'elle donne la possibilité de considérer différents aspects du



problème. Comme le montrent les expériences vécues dans le domaine social, la mise en place durable du CM échoue principalement à cause de la coopération insuffisante entre les institutions et les partenaires impliqués. La coopération interinstitutionnelle et la responsabilisation des différents acteurs sont aussi considérées comme le plus grand défi dans le présent contexte. Le processus coopératif ne peut s'épanouir favorablement que lorsque les conditions générales structurelles, stratégiques et politiques nécessaires sont remplies. Dans les deux tiers des cantons, soit le processus de mise en œuvre est accompagné par des commissions constituées de manière interinstitutionnelle ou par des groupes de pilotage interdépartementaux, soit des groupes de travail correspondants ont été formés. La plupart des cantons ont en outre défini les interfaces avec les principales institutions partenaires. Seuls six cantons ont conclu des accords de collaboration concrets avec les partenaires les plus importants du système de formation et les prestataires de mesures pour la transition I (illustration 2).

Illustration 2 : Définition d'interfaces et accords avec les principales institutions partenaires



2.2 Premiers effets obtenus

Comme le montrent les expériences, les cantons qui ont réalisé un bon travail de conception dans la phase de planification, défini les processus et mis en place une organisation du projet valable ont pu entreprendre la mise en œuvre opérationnelle relativement rapidement et avec l'impact correspondant.

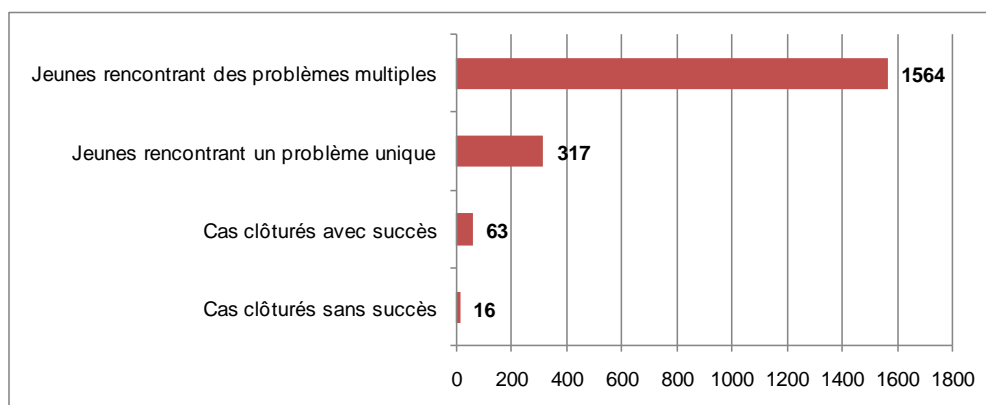
Le recensement des jeunes à risques pendant la scolarité (post-)obligatoire est la première étape cruciale dans le processus global du CM. Un modèle de catalogue de critères pour l'identification des jeunes à risques a été défini dans le cadre d'un projet de soutien national. Selon les expériences pratiques, une certaine incertitude subsiste concernant le profil du groupe cible. Ainsi, une partie des



personnes interrogées déclare qu'il manque des critères pertinents pour décider quand un jeune ne doit pas être admis dans le CM en raison d'un manque de qualification.

Au moment de l'enquête en été 2009, 1546 jeunes rencontrant des problèmes multiples avaient été pris en charge dans le CM, dont 84 % répartis sur un cinquième des cantons. L'enquête ne permet pas de dire comment la notion de « problèmes multiples » a été définie par les différents cantons et quels critères conduisent à une admission des cas. On peut supposer que cette question est traitée très différemment. Ainsi, par exemple, 317 jeunes rencontrant un problème unique ont été également conseillés par le CM. Seule une analyse de cas approfondie permettrait de différencier les déclarations concernant le groupe cible. Il faut donc saisir les cas dans le logiciel de manière systématique.

Illustration 3 : Statistiques concernant les cas (été 2009)



3. Variété dans la mise en œuvre

« La formation professionnelle est une tâche commune des partenaires que sont la Confédération, les cantons et les organisations du monde du travail » (LFPr, art. 1, let. 1). La Confédération a lancé le case management (niveau politico-normatif), tandis que l'exécution (niveau opérationnel) revient aux cantons. Au niveau stratégique, la Confédération comme les cantons agissent avec leurs propres institutions administratives. Les principes définis en commun par la Confédération et les cantons pour la mise en œuvre du case management dans le secteur de la formation professionnelle sont compris très différemment dans les cantons. C'est ce que reflètent les concepts détaillés et généraux soumis à l'OFFT et les audits réalisés avec les responsables de projet cantonaux.

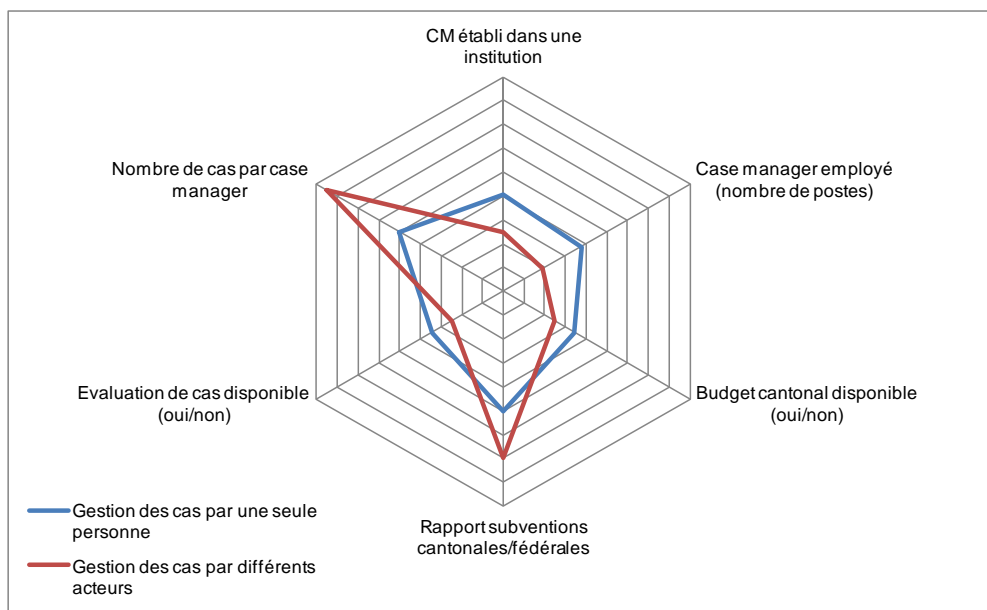
Typiquement, deux stratégies de mise en œuvre peuvent être décrites, laissant une certaine liberté. Le modèle 1 est appliqué dans 14 cantons. L'élément déterminant est la gestion centralisée des cas par un case manager. Un traitement coopératif des problèmes multiples et une gestion des cas standardisée garantissent que le jeune est accompagné par un interlocuteur sur une longue période. Le modèle 2 est adopté par sept cantons. Il se distingue par le fait que la gestion des cas est réalisée



par plusieurs acteurs. Il s'agit des personnes qui sont les plus proches du jeune dans le processus de formation (au degré secondaire I → l'enseignant, au degré secondaire II → les formateurs ou le maître d'apprentissage). La coopération entre les différentes personnes impliquées est coordonnée par le biais d'une plateforme d'échange. Elle est assurée par un groupe de coordination ou organisée exclusivement sur la plate-forme électronique. Les quatre autres cantons ne sont pas arrivés à un stade du processus de mise en œuvre qui leur permet de se voir attribuer un modèle.

L'organisation responsable compétente pour la mise en œuvre est l'Office de la formation professionnelle ou l'Office de l'orientation professionnelle dans 21 cantons (87,5 %) ⁵. La mise en œuvre opérationnelle est toutefois répartie entre différents offices/institutions dans certains cantons. La compréhension du CM, à savoir si la gestion des cas doit être réalisée par une seule personne ou si différents acteurs doivent accomplir les tâches du case manager, joue donc un rôle majeur. Si une seule personne assure la gestion des cas et que des services CM ont été créés pour ce faire, la mise en œuvre opérationnelle est la plupart du temps aussi établie chez l'institution responsable. L'illustration 4 montre les aspects importants qui différencient les deux modèles.

Illustration 4 : Différents modèles de mise en œuvre



3.1 Ressources humaines

La décision d'introduire le CM dans le secteur de la formation professionnelle a eu des répercussions sur les besoins en personnel, la qualification du personnel et l'organisation du travail au sein des offices cantonaux de la formation professionnelle. Des structures propres ont en partie été élaborées pour le CM, par exemple sous la forme d'un domaine spécialisé, d'équipes CM, etc. 21 cantons

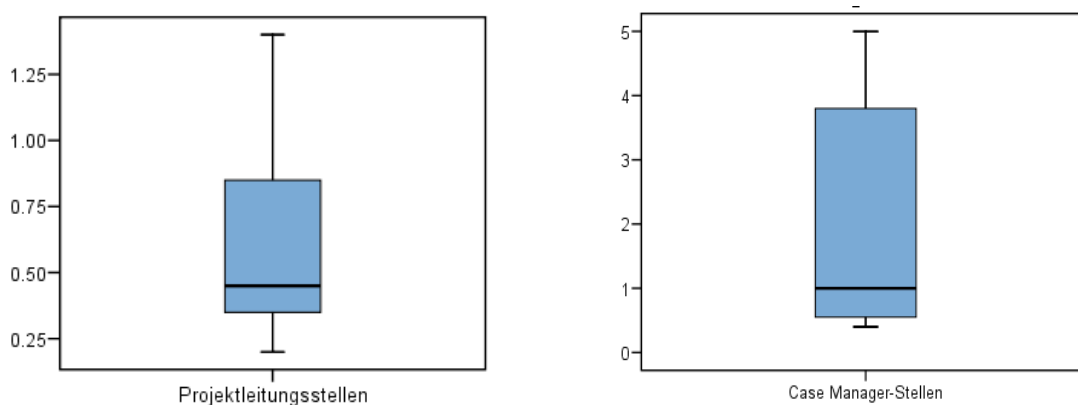
⁵ Les offices de la formation professionnelle ne portent pas le même nom dans les différents cantons et sont en partie compétents, en plus de la formation professionnelle, pour d'autres tâches (par ex. Service de la formation des niveaux secondaire II et tertiaire, Service de la formation professionnelle, etc.).



(88 %) ont créé des postes supplémentaires pour la mise en œuvre ou ont prévu de le faire. La plupart des cantons (15) ont fait appel à une direction de projet (direction d'équipe ou de service spécialisé) pour la mise en œuvre concrète. Dans la moitié des cantons, un taux d'activité de 35 à 85 % est prévu pour la direction du projet (illustration 5). Une bonne moitié des cantons a en outre mis en place un secrétariat pour les tâches administratives.

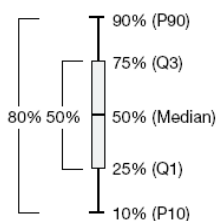
Le plus souvent, de nouveaux postes ont été créés pour le case manager ou figurent sur la liste des postes prévus. Les besoins en case managers sont liés à la taille du canton et au nombre de jeunes correspondant, à la compréhension du CM et de l'organisation du travail qui en découle (étapes de procédure), aux structures socio-économiques cantonales (taux de chômage, bénéficiaires de l'aide sociale, etc.). Les grands cantons comme Berne, Vaud et Argovie ont accordé entre trois et cinq postes de CM, contre 1 à 1,7 postes dans les cantons moyens. Dans les petits cantons, les case managers travaillent en général à temps partiel.

Illustration 5 : Postes pour la direction de projet et les case managers (diagramme en boîtes⁶)



Les expériences dans le travail social montrent qu'un case manager employé à plein temps peut selon la complexité traiter entre 30 et 50 cas. Pour satisfaire les multiples tâches d'encadrement, d'organisation et de coordination, les postes créés pourraient ne pas suffire à long terme dans certains cantons. Parmi les 17 cantons qui se chargent de jeunes avec des problèmes multiples dans le cadre

⁶ Explication sur l'interprétation d'un diagramme en boîtes



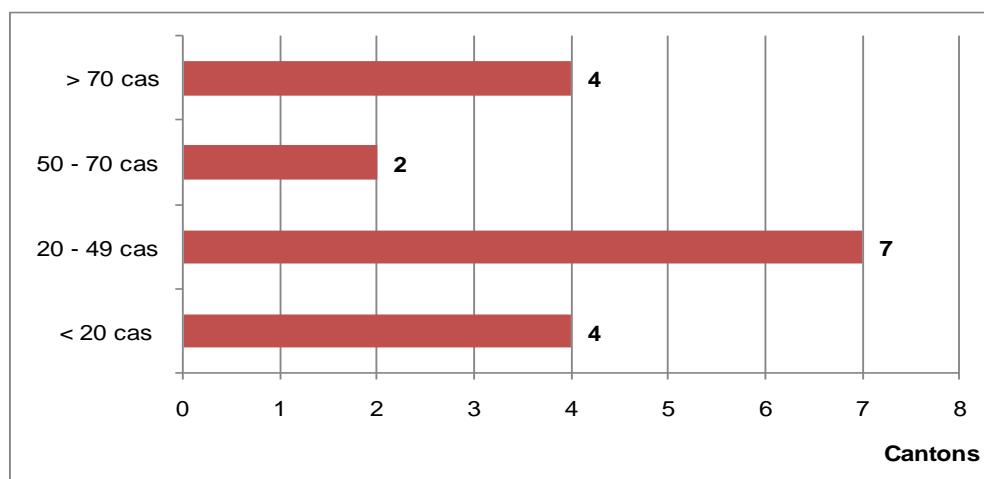


du CM, 11 (65 %) confirment cette hypothèse ; dans deux cantons, un case manager s'occupe de 60 à 70 cas et dans quatre cantons un case manager⁷ gère plus de 90 cas (illustration 6).

Ces chiffres sont à interpréter avec précaution car la notion de « problèmes multiples » est traitée de manière très différente d'un canton à l'autre. Aucune déclaration ne peut être faite à propos des trois cantons qui ont renoncé explicitement à engager des case managers et ont confié ces tâches à différentes personnes du secteur de l'enseignement obligatoire et post-obligatoire.

Dans certains cantons, le case manager fait office de coordinateur des mesures et des coaches assurent le suivi des cas. Les coaches peuvent être utiles en tant qu'accompagnateurs pendant une période donnée, par ex. lors de la transition I. L'engagement de coaches fait cependant plutôt double emploi et crée un mélange des tâches.

Illustration 6 : Nombre de cas par case manager



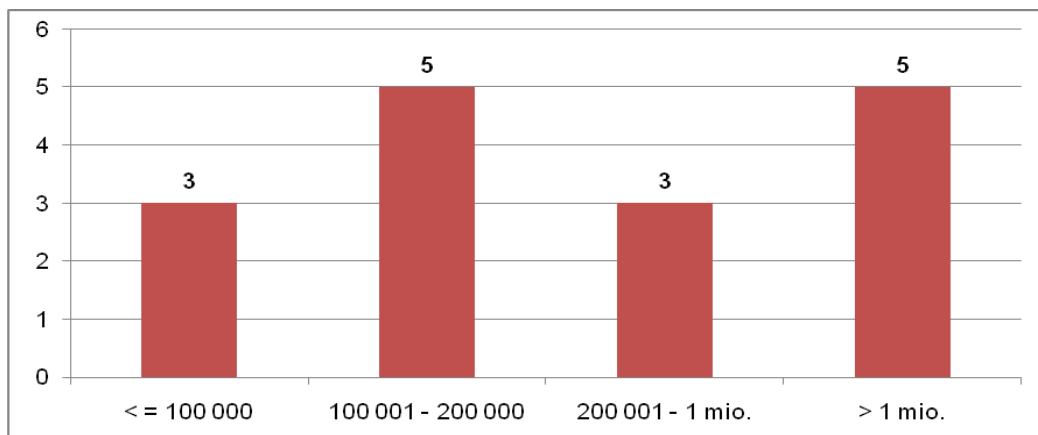
3.2 Ressources financières

Les ressources financières sont d'une importance capitale pour la réalisation des tâches et l'intégration durable du CM. En plus des contributions fédérales, 17 cantons (71 %) soutiennent le développement du CM avec leurs propres moyens financiers. L'importance du budget cantonal varie de moins de 100 000 francs à plus d'1 million de francs (illustration 7). Le pouvoir du canton en termes de population est certes le facteur le plus important qui détermine le montant du budget à disposition, mais pas le seul : de « petits cantons » ont de gros budgets et vice-versa.

⁷ Pour le calcul de la charge de travail, un poste à temps plein a été supposé à chaque fois. Les postes à temps partiel ont été extrapolés en conséquence.

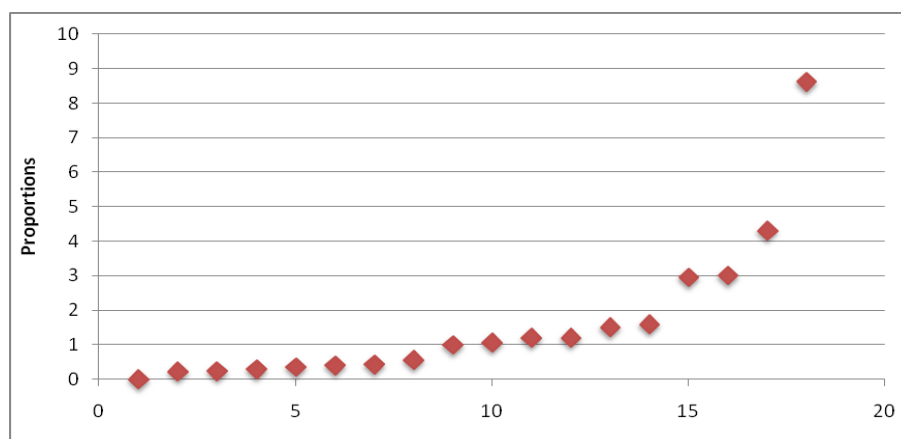


Illustration 7 : Montant du budget cantonal



Selon les indications de l'enquête réalisée auprès des responsables de projet, certains cantons (7) ne mettent pratiquement pas de moyens propres à disposition pour la mise en œuvre du CM ou fixent un budget faible par rapport aux subventions fédérales. La proportion de ressources cantonales par rapport à la subvention fédérale est par exemple inférieure à 60 % dans sept cantons (illustration 8). Il est intéressant de constater que 71 % des cantons (5) qui souhaitent appliquer le CM de manière quasi neutre en termes de coûts dans le cadre des mesures de stabilisation I ont demandé des moyens fédéraux supplémentaires pour les postes CM ; chez les cantons disposant d'un budget, la proportion est de 47 % (8) et il s'agit surtout de cantons dont les moyens propres sont faibles. Manifestement, tous les cantons ne se sont pas investis de la même manière dans la mise en œuvre. Une intégration durable pourrait donc difficilement être garantie étant donné que les ressources financières servent principalement à la pérennité du système. De plus, de nombreux cantons doivent encore définir cette année le budget pour la période de législature 2012-2015. Il est à craindre que les mesures d'économie prévues se répercutent négativement sur le développement du CM.

Illustration 8 : Proportion des ressources cantonales par rapport à la subvention fédérale





4. Logiciel – Evaluation – Protection des données

4.1 Logiciel CaseNet

Un logiciel adapté doit soutenir la gestion des cas et faciliter la coordination et l'échange d'informations entre les différents acteurs. Il constitue également un instrument permettant le recensement uniforme des données quantitatives importantes pour l'évaluation. En collaboration avec les cantons, un profil d'exigence a été défini pour un logiciel destiné au CM FP. L'acquisition du logiciel ainsi que la coordination entre les cantons et le prestataire du logiciel (Diartis) ont été confiées au Centre suisse de services Formation professionnelle, orientation professionnelle, universitaire et de carrière (CSFO) dans le cadre d'un mandat de prestations. L'idée était avant tout de faire du logiciel un instrument de travail pour le case manager, qui soit également utilisable par les cantons après la phase d'introduction.

L'introduction du logiciel ne se passe pas comme prévue et aura lieu fin 2010, avec un an de retard. Conformément à la planification des mises à jour, dix cantons se trouvent actuellement dans la phase pilote « productive ». Le logiciel a été configuré selon les normes cantonales, des formations ont été réalisées et les cas sont saisis dans le système. Les cantons de la Suisse centrale travaillent actuellement sur l'environnement CaseNet pour l'« encadrement individuel spécialisé » (EIS), qui doit être adapté aux besoins du CM aussi rapidement que possible. La majorité des utilisateurs travaillant déjà activement avec le logiciel sont satisfaits. Comme avec tous les nouveaux outils, il faut un certain temps pour que les avantages de l'application surpassent les efforts à entreprendre.

Le retard de l'introduction est dû à la compréhension différente du CM et à la variété des concepts de mise en œuvre. D'autre part, les cantons n'en sont pas tous au même point dans le processus. Certains ne se sont pas encore exprimés sur l'utilisation du logiciel. Cette situation a entraîné une prestation de conseil accrue que le prestataire de logiciel doit fournir dans les cantons afin d'adapter l'application aux divers concepts et besoins. Des adaptations seront en outre nécessaires pour l'hébergement de la part de Swisscom, afin que les différentes configurations ne s'influencent pas mutuellement de manière négative. On peut s'attendre à ce que cet effort supplémentaire se répercute sur les coûts.

4.2 Evaluation

Au niveau national, les thèmes du contrôle de la qualité et de l'examen de l'impact ont été abordés. L'OFFT a attribué un mandat pour une évaluation de la réalisation. L'objectif de cette évaluation est de comparer les concepts existants, de décrire les expériences des cantons lors de la réalisation et de formuler des modèles de bonne pratique. Les résultats, attendus pour la fin de l'été 2010, serviront tout d'abord aux personnes responsables dans les cantons comme base de connaissances pour agir dans le domaine de la mise en œuvre et de l'assurance qualité. En deuxième lieu, ce savoir contribuera à éviter ou corriger les éventuelles évolutions indésirables. Troisièmement, l'évaluation devrait permettre de voir quelle procédure convient pour une mise en place efficace et effective du CM dans le domaine de la formation professionnelle.



Un examen de l'impact est également prévu après la phase d'introduction de quatre ans. Il faut créer les conditions générales de cette analyse dès le début. La Confédération a défini les principaux champs d'impact à vérifier de son point de vue ainsi que les critères de mesure correspondants sous forme de « données-clés ». La proposition a été soumise pour avis aux responsables de projet cantonaux et remaniée dans les groupes de projets partiels « logiciel et évaluation ». Les données-clés constituent la base pour saisir des données quantitatives sur les effets, les performances et les ressources sous une forme aussi uniforme que possible. L'instrument d'évaluation proposé a déclenché des discussions à propos de la faisabilité, de l'opportunité et de la dépense. Un échange d'expériences sur ce thème est prévu en mai 2010.

Outre l'évaluation nationale, les cantons devraient mener leurs propres réflexions en ce qui concerne leurs besoins d'assurance qualité et d'examen de l'impact. Dans l'enquête réalisée en été 2009, un tiers des interrogés ont déclaré disposer d'un concept d'évaluation cantonal et un tiers ont affirmé qu'un tel concept était prévu. En ce qui concerne le projet d'évaluation à effectuer par les cantons, une attitude d'attente est constatée. L'argument mentionné est qu'il faut d'abord définir les critères d'évaluation et la procédure au niveau national afin que les cantons puissent s'aligner. Avec le concept, la définition des données-clés et un schéma d'analyse intégré sous forme de rapport dans le logiciel, les instruments nécessaires sont disponibles du côté de la Confédération et peuvent être utilisés par les cantons pour leurs propres évaluations et d'éventuels compléments.

4.3 Protection des données

L'introduction du CM et l'acquisition d'un logiciel entraîne une collecte de données. Se posent alors des questions de protection et de sécurité des données. Le service juridique de l'OFFT a examiné différentes stratégies de solutions et mené des entretiens avec le préposé fédéral à la protection des données ainsi qu'avec l'association des commissaires suisses à la protection des données (privatim). Ces efforts n'ayant pas conduit à une solution satisfaisante, l'OFFT a attribué un mandat pour la production d'une évaluation juridique. L'objectif est de fournir un aperçu général des questions pertinentes en matière de droit sur la protection des données. Il s'agit de traiter des problèmes comme l'autorité sur les données, le maître du fichier, les compétences concernant les tâches et la responsabilité dans l'utilisation des données des personnes générées, ainsi que les exigences en matière de mesures de sécurité et de protection organisationnelles et techniques pour le traitement et l'utilisation des données nées de cette collecte par les personnes impliquées dans le système.

Suite à cet état des lieux, une loi type sera élaborée afin de servir de base juridique formelle aux différents cantons pour exploiter l'application et l'utilisation des données qui y sont stockées. Cette loi pourra être intégrée – au besoin adaptée ou complétée – à la législation cantonale. L'expertise juridique et la loi type seront soumises au comité directeur de la CSFP pour avis.



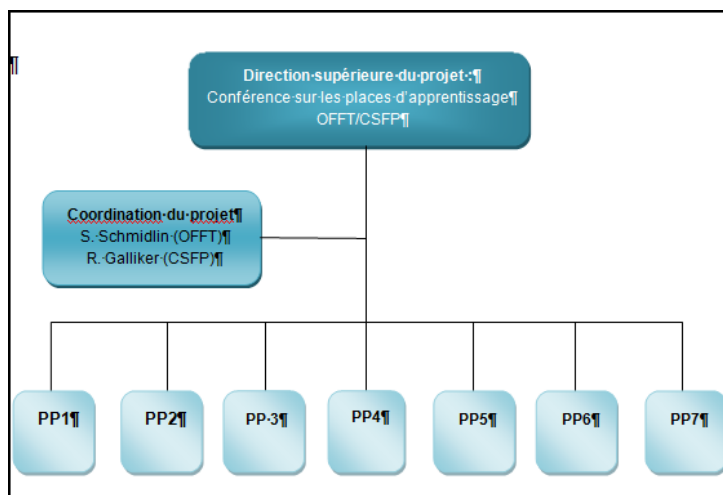
5. Conclusions et recommandations

Pour réussir l'introduction et bénéficier des avantages correspondants du CM, il faut qu'il y ait une acceptation et un engagement de toutes les personnes impliquées et de tous les niveaux, que les processus soient continuellement perfectionnés et adaptés, et que les décisions soient soutenues par la plus grande majorité possible. La mise en œuvre du CM est étroitement liée aux conditions générales cantonales. Une certaine marge de manœuvre pour l'interprétation et la mise en œuvre est donc possible et souhaitable. Cependant, il n'était pas prévisible que la compréhension du CM et les stratégies de mise en place correspondantes divergeraient au point qu'on ne peut désormais parfois quasiment plus parler de CM.

5.1 Coordination entre l'OFFT et la CSFP

La Confédération encourage l'introduction du CM dans les cantons pendant la période 2008 à 2011 avec 20 millions de francs. La mise en œuvre opérationnelle est soutenue conjointement par la Confédération et la CSFP, ainsi qu'avec sept projets partiels. Il manque toutefois un comité de pilotage définissant les conditions générales et prenant les décisions en matière d'orientation.

Illustration 9 : Structure actuelle du projet à l'échelle nationale



Proposition de solution :

Le processus de mise en œuvre ne sera pas vraiment terminé après le financement de départ. L'OFFT réfléchit avec la CSFP à la question de l'intensité et de la forme avec lesquelles les deux organisations devraient intervenir dans le processus. Une stratégie pourrait consister à créer un cadre fixe pour le CM à l'occasion de la réunion du comité directeur de la CSFP pour soumettre et discuter les demandes, prendre des décisions ou adopter des recommandations qui peuvent servir de bases d'orientation aux cantons. Les réunions plénières de la CSFP devraient en outre être utilisées en tant qu'organe de diffusion et pour la discussion des thèmes ayant une portée particulière.



5.2 Financement

Le financement des mesures et des projets après la fin du financement de départ n'est pas encore bien défini. La plupart des cantons établiront encore cette année le budget pour la législature 2012 à 2015. Dans ce contexte, l'OFFT s'est vu à plusieurs reprises poser la question de savoir dans quelle mesure la Confédération a prévu de soutenir financièrement le maintien du CM après la fin du financement de départ.

Certains cantons ont débuté la phase de mise en œuvre plus tardivement et le développement du CM y dépassera probablement la période du financement de départ.

Proposition de solution :

L'OFFT est très intéressé à voir le CM perdurer dans les cantons. La question du financement doit être clarifiée dans le cadre des messages FRI 2012 et 2013 à 2016. Deux propositions sont soumises à la discussion :

- A. Le financement de départ se déroule conformément aux structures existantes, c'est-à-dire dans le cadre des contributions forfaitaires versées aux cantons (art. 53 LFPr), des possibilités de subventions en faveur de projets de développement (art. 54) et des subventions en faveur de prestations particulières d'intérêt public (art. 55).

La période du financement de départ est prolongée pour tous les cantons qui ne réussissent pas à achever la mise en œuvre d'ici à 2011.

- B. Au terme de la phase d'introduction en 2011, la Confédération soutient la consolidation du CM pendant quatre ans (2012 à 2016) avec 20 millions de francs. Le plafond par canton est calculé selon la clé de répartition du financement de départ avec le nombre de cas actualisé. Le versement est effectué en quatre tranches selon les critères suivants :

- (1) le gouvernement cantonal se prononce, dans un arrêté, en faveur de l'ancrage durable du CM dans le domaine de la formation professionnelle ;
- (2) le canton fournit une contribution financière propre correspondant au moins à la contribution fédérale reçue ;
- (3) le canton montre comment le CM s'insère dans sa stratégie générale en matière d'intégration de jeunes ayant des difficultés liées à la formation professionnelle et en matière de baisse du chômage des jeunes ;
- (4) la contribution à la phase de consolidation ne peut être perçue qu'une fois la phase d'introduction achevée et le plafond cantonal du financement de départ atteint ;
- (5) le versement en quatre tranches est lié à des étapes qui doivent encore être définies.



5.3 Critères pour une collaboration interinstitutionnelle

Comme le montrent les expériences, la mise en œuvre durable du case management échoue principalement à cause de la coopération insuffisante entre les institutions et les partenaires impliqués. La coopération interinstitutionnelle et la responsabilisation des différents acteurs sont aussi considérées comme un grand défi dans le présent contexte.

Proposition de solution :

Des critères devraient être fixés pour la coopération avec les organismes sociaux comme l'Office du travail, les offices AI ou les services sociaux pour déterminer lorsqu'une prise en charge de cas par le CM FP est indiquée et quand celle-ci est sollicitée ou pas. Cela permettrait d'éviter que le CM FP devienne un refuge pour tous les jeunes adultes qui ont des problèmes sociaux. Le règlement des relations entre les différents prestataires et fournisseurs de prestations pourrait être soutenu par l'élaboration commune de recommandations de la Confédération et des cantons ⁸.

⁸ Voir aussi à ce sujet les champs d'action correspondants dans le document de base « Case management Formation professionnelle plus ». Egger, Dreher & Partner, 5 août 2008.



Documents de base

Case management « Formation professionnelle » : principes et mise en œuvre dans les cantons. OFFT, 22 février 2007.

Case management « Formation professionnelle » : soutien et accompagnement de la mise en œuvre dans les cantons. Mandat de projet OFFT – CSFP. 22 juillet 2008 ;
http://edudoc.ch/record/31573/files/1_2_juli08_natProjekte_CM_Fr.pdf

Case management « Formation professionnelle » : données de base sur le controlling et l'évaluation. 15 juillet 2009.

Document de base « Case management Formation professionnelle plus ». Egger, Dreher & Partner, 5 août 2008.

Concept d'évaluation du case management « Formation professionnelle ». OFFT, 15 janvier 2009.

Exigences minimales de la mise en place du CM FP, <http://www.sbbk.ch/dyn/20280.php>.

Rapport intermédiaire case management « Formation professionnelle », août 2008. OFFT, janvier 2009.

Zwischenbericht zur Vollzugsevaluation von Case Management Berufsbildung. Landert & Partner, 2. Februar 2010.