

## LA GESTION DES CAS: DÉFINITION ET OBJECTIFS

# Coordonner – connecter – renforcer

Roland Woodtly

«Case management» ou, en français, «gestion des cas» – ce concept issu du social et de la santé est aussi actuel que flou. On peut toutefois dire qu'il s'agit d'une démarche différenciée, clairement structurée, qui coordonne les intérêts de la clientèle aussi bien que ceux des institutions et professions impliquées. Dépasser les frontières et renforcer les personnes concernées font partie des principaux facteurs de succès.

La gestion des cas se situe à deux niveaux principalement. Elle concerne pour une part la coopération avec les clientes et clients. Elle dirige d'autre part l'action commune de toutes les institutions et professions impliquées. Dans ce contexte global, elle donne un cadre méthodologique permettant de fournir une aide efficace dans les situations problématiques complexes. Elle implique toujours plusieurs acteurs et nécessite la coordination des prestations comme de leurs prestataires.

## UNE DÉMARCHE EN QUATRE ÉTAPES

La gestion des cas se compose des quatre étapes logiques d'un processus:

1. Assessment: l'identification de la situation et des ressources disponibles permet de définir la situation initiale sous une forme structurée et standardisée.
2. Plan d'action: les objectifs et les mesures sont élaborés et définis en commun. On décide ensuite des responsabilités d'exécution, en prévoyant un cadre temporel. Dans la règle, un contrat écrit fixe ces accords.
3. Réalisation et pilotage: les prestations d'assistance se déroulent selon les objectifs fixés contractuellement. La fourniture des prestations est coordonnée entre toutes les institutions et personnes concernées. Cette étape comprend aussi un contrôle de la mise en œuvre, qu'il est convenu d'appeler monitoring.

*La gestion des cas dirige des processus et définit des aiguillages.*



4. Evaluation: elle vérifie si les objectifs ont été atteints. On y juge également la collaboration entre les institutions et personnes impliquées dans le processus d'assistance.

Cette méthodologie montre que la gestion des cas n'est pas en fin de compte une nouvelle discipline, mais une combinaison de démarches déjà connues: «Il n'y a rien de bien nouveau dans la gestion des cas. Elle prend ses racines dans la tradition du travail social et de la santé. Elle emprunte la plus grande partie de sa démarche à d'autres méthodes. (...) Ce qui est nouveau est la mise en commun et l'organisation de ces méthodes.»<sup>1</sup>

Une définition tout à la fois synthétique et détaillée est fournie par le réseau Case Management Schweiz: «La gestion des cas est une démarche spécifique visant à une élaboration coordonnée de problématiques complexes dans le domaine social, de la santé et des assurances. Un processus de coopération systématique fournit une réponse à un besoin individuel par une prestation déterminée ou une aide, afin d'atteindre, de façon efficace et avec une grande qualité, des objectifs et des résultats fixés en commun. La gestion des cas permet d'atteindre une prise en charge commune en dépassant les frontières professionnelles et institutionnelles. Elle respecte l'autonomie des clientes et clients, utilise et ménage les ressources du côté du client comme du côté du système de prise en charge.»<sup>2</sup>

## Réseau spécialisé

L'association «Netzwerk Case Management Schweiz» a été fondée en mars 2004 et poursuit notamment les objectifs suivants:

- Promotion de la gestion des cas et de son application dans tous les domaines de la santé et du social
- Promotion du savoir spécialisé et de la compréhension du rôle de gestionnaire de cas
- Promotion et reconnaissance d'offres de formation continue en matière de gestion des cas

Ces objectifs doivent être atteints notamment par la concrétisation des missions suivantes:

- Développement de standards
- Définition d'un profil de compétence de gestionnaire de cas
- Développement de standards et de directives pour la formation continue dans le domaine de la gestion des cas
- Reconnaissance, certification et tenue d'un registre dans le domaine de la gestion des cas. Contact: info@netzwerk-cm.ch

### Case management en Suisse romande

Selon nos informations, la gestion des cas (case management) est encore peu répandue en Suisse romande, comme aussi en France. Si vous mettez vous-même en œuvre une gestion des cas ou si vous connaissez des entreprises qui le font, nous vous serions reconnaissants de le faire savoir à PANORAMA. La même demande s'adresse aux institutions prestataires de formations en gestion des cas ou de gestionnaire de cas.

Faites parvenir vos informations à vmoser@panorama.ch. Nous nous réjouissons de vos réactions.

## LIENS DANS UN SYSTÈME HAUTEMENT COMPLEXE

Dans des problématiques complexes, la gestion des cas permet d'élaborer une démarche de travail orientée définie par objectifs. Les différentes étapes du processus de coopération avec les clientes et clients, comme avec d'autres participants, sont systématisées. Simultanément, les fournisseurs de prestations du système de prise en charge règlent leur collaboration sur une base contractuelle.

La professionnalité, dans le cadre de la gestion des cas, ne se limite donc pas à une connaissance détaillée et aux expériences faites dans des situations spécifiques de la clientèle. Compte tenu de la versatilité et de la diversité des problématiques, les prestations d'aide elles-mêmes ainsi que les démarches pour les fournir doivent être conçues de façon systématique et transversale aux institutions. De ce point de vue, il ne s'agit pas seulement des clientes et clients, personnes assurées ou patients et patientes ayant des problèmes spécifiques, mais aussi des actrices et acteurs qui fournissent les prestations, de leur façon de penser et d'agir, de structurer et d'organiser ces prestations.

Dans l'élaboration de problématiques complexes comme dans les processus de fourniture et de coordination de prestations complexes, la gestion des cas apporte une démarche planifiée de façon logique et structurée. Elle attache de plus une grande importance à des principes de travail conformes à l'esprit du temps, tels que la prise en compte des ressources, de la clientèle, de la demande et de l'équipe. Le caractère contractuel de la coopération est également important. Par ailleurs, elle offre aussi au gestionnaire de cas un large spectre d'actions possibles.

Une démarche de gestion des cas sera mise en place de façon pleinement efficace lorsque les conditions cadres requises au niveau de l'entreprise seront réunies. En font partie un contrat clair de mise en œuvre de la démarche au plan institutionnel, ainsi que les stratégies, concepts et étapes de travail qui y sont liés. De plus, la coopération avec des prestataires externes doit être conçue de sorte à optimiser la collaboration interdisciplinaire.

La gestion des cas relie clientes et clients, leur environnement privé et professionnel ainsi que les institutions supportant les coûts et la communauté, dans un système de santé, social ou d'assurance complexe, où la division du travail est très importante. Dans le cadre d'un processus permanent, ayant un objectif défini en commun et transparent, la communication et la coordination entre tous les acteurs impliqués s'améliorent, et les intérêts différents se rejoignent. Les limites propres aux différentes spécialisations professionnelles doivent être dépassées. Le client et la cliente, de même qu'au besoin leur environnement immédiat, sont impliqués dans les processus de décision en tant que partenaires contractuels. La gestion des cas s'inspire du principe de l'empowerment (renforcer les personnes) et se distingue par le souci des ressources.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Wendt Wolf Rainer, *Case Management im Sozial- und Gesundheitswesen, 1999 Freiburg im Breisgau.*

<sup>2</sup> Définition du réseau Case Management Schweiz, non encore validée.

<sup>3</sup> Définition du réseau Case Management Schweiz, non encore validée.

### ÉLARGIR LES COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES

Le domaine du social et de la santé a connu au début des années 70 un changement de paradigme décisif. Jusque-là, la prise en charge des personnes âgées, des cas sociaux, des malades psychiques et des personnes handicapées se faisait largement dans des cadres résidentiels. Mais la conviction s'est faite progressivement et l'on pouvait aussi bien prendre en charge les personnes de façon ambulatoire, en résolvant souvent mieux les problèmes dans leur propre environnement social. Les services sociaux, tout spécialement, ont été brusquement confrontés à un grand nombre de personnes en traitement ambulatoire. Ils se sont rapidement heurtés aux limites de leur capacité d'action. De nouveaux centres ont été créés en grand nombre, un nombre encore plus grand de professionnels du social ont été engagés dans le système d'assistance. C'est dans ce cadre que s'est développé aux Etats-Unis le «case management». La méthode d'aide individualisée (case work) a constitué la base méthodologique du travail social professionnel. Avant comme maintenant, ce dernier a considéré la gestion des cas comme un élargissement et un approfondissement de son répertoire de méthodes d'action et par là comme un développement des compétences professionnelles.

La gestion des cas a été depuis longtemps reconnue comme une démarche applicable dans différents contextes et champs professionnels, tels que le domaine social, le domaine de la santé et des assurances, dans l'intégration et la réhabilitation professionnelles, etc. Les personnes actives dans ces domaines de spécialisation peuvent y mettre en œuvre les compétences spécifiques et méthodologiques qui se ressemblent partiellement et qu'elles ont acquises durant leur formation professionnelle. Mais on y trouve également des professionnels qui ne possèdent pas ces mêmes qualifications. La gestion des cas est donc aujourd'hui entre les mains d'actrices et d'acteurs d'origine professionnelle différente. Ils disposent respectivement de compétences professionnelles spécifiques et de connaissances relevant du domaine d'intervention.

### QUELLES COMPÉTENCES POUR LES GESTIONNAIRES DE CAS?

En Suisse, il n'existe jusqu'à présent aucun profil de compétences reconnu ou même obligatoire pour les gestionnaires de cas. On peut toutefois le déduire des objectifs de formation proposés par différentes offres de formation continue.<sup>4</sup> Il comprend les capacités suivantes:

- Capacité de penser et d'agir méthodique, systématique et orientée vers des objectifs.
- Maîtrise des démarches permettant d'opérationnaliser les différentes étapes d'une gestion de cas.
- Identifier, saisir et analyser les situations complexes et opaques, en tirer les conclusions adéquates et en déduire les différentes étapes de l'action.
- Compétence de communication et bonne aptitude à négocier.
- Identifier les ressources et les engager selon les besoins.

<sup>4</sup> Voir aussi les descriptifs de cours des HES de travail social de Berne et de Lucerne et du Centre de formation continue des professions de la santé d'Aarau, WE'G.

- Construire une relation de confiance professionnelle.
- Planifier et concevoir des coopérations interdisciplinaires.
- Connaître les systèmes de prestations sociales, du droit des assurances sociales et de la santé.
- Compétences de gestion nécessaires à la maîtrise des processus de fourniture de prestations et à la documentation des cas.
- Concevoir et piloter des processus.
- Comprendre les interrelations d'entreprises, identifier les conditions cadres institutionnelles d'introduction de la gestion des cas et stimuler son organisation.

Le et la gestionnaire de cas doit être qualifié pour appliquer la gestion des cas dans différentes conditions cadres et indépendamment du domaine d'application, pour lequel des connaissances professionnelles spécifiques sont encore nécessaires.

### UNE FONCTION, PAS UN MÉTIER

Comment apprendre la gestion des cas? Les spécialistes se forment en complétant de façon ciblée les compétences professionnelles déjà acquises, afin de pouvoir assumer les fonctions généralistes évoquées. La professionnalité n'implique pas la création d'une nouvelle profession, mais de prendre en compte le fait qu'un profil de compétences clairement identifiable puisse être atteint, même s'il n'est pas encore formellement défini en Suisse. L'interdisciplinarité et le dépassement des limites institutionnelles ont une importance clé dans la gestion des cas. Ils sont essentiels au succès. C'est pourquoi il faut viser des formations continues dans des cours ayant un public interdisciplinaire, dans lesquels une collaboration interinstitutionnelle et interdisciplinaire peut être pratiquée et vécue. Il s'agit donc de rendre des spécialistes capables de coopération partagée, malgré leurs passés professionnels différents et leurs connaissances spécifiques.

Une caractéristique essentielle de la gestion des cas est la collaboration d'acteurs et d'actrices, de professions et d'institutions différents. Il faut mettre au premier plan une organisation voulue et professionnelle de la coopération, et non la délimitation d'une propre identité professionnelle.

La gestion des cas n'est pas une profession, mais une fonction, dont l'exercice exige des compétences et des capacités définies, permettant de remplir cette fonction dans différents domaines d'application, avec compétence et selon des standards déterminés. En Suisse, la gestion des cas se répand actuellement avec une relative rapidité. Elle est utilisée dans des champs professionnels et dans des configurations institutionnelles très variés, mais en conséquence comprise et appliquée de façon différente. L'association «Netzwerk Case Management Schweiz» réunit les différentes professions, institutions et représentations d'intérêts (cf. encadré page 5).

**Roland Woodtly** est enseignant et chef de projet à la HSA Hochschule für Soziale Arbeit Luzern et président de «Netzwerk Case Management Schweiz». Adresse: Werftstrasse 1, 6002 Lucerne. rwoodtly@hsa.fhz.ch ou info@netzwerk-cm.ch.

Autres informations sur la gestion des cas et les manifestations prévues: [www.netzwerk-cm.ch](http://www.netzwerk-cm.ch).

Traduction: R. Amos