

Edition Janvier 2024

Fonctions cliniques d'accompagnement pour les personnes en situation complexe

Lors de la rédaction de cette analyse, nous avons veillé à rester fidèles aux échanges qui ont eu lieu le 17 janvier 2024. C'est pourquoi la présentation des initiatives n'est pas exhaustive. Si vous souhaitez obtenir des informations complémentaires sur un service, nous vous encourageons à le contacter directement. Nous tenons à remercier chaleureusement les équipes qui ont accepté de partager leur pratique ainsi que les participant·es qui ont enrichi ces réflexions.

L'équipe de Brusano

En janvier 2024, répondant à une invitation de Brusano, une centaine d'acteur·rices issu·es de tous les secteurs de la santé et du social, majoritairement de l'ambulatoire, du terrain, de structures d'appui et des pouvoirs publics, se sont rencontrés pour découvrir et approfondir des pratiques qui se déploient à petite échelle à Bruxelles et qui semblent prometteuses pour répondre à certains enjeux.

Que signifie le case management ?

Concrètement, quelles pratiques de terrain trouve-t-on derrière ces mots ?

Comment soutenir l'accès à cette fonction ?

Retour sur un moment de rencontre et de réflexion à partir de d'exemples de dispositifs soutenus par des asbl actives à Bruxelles. Avec à la clé, des lignes de convergence, des questions et des enjeux communs.



PARTAGES D'EXPÉRIENCES

Bru-Stars : le Case Management Clinique	2
DUNE asbl : service de liaison et d'accompagnement social	4
BRUSANO asbl : le réseau des case managers « des zones grises »	6
Équipe mobile 107 - Précarité	7



TRANSVERSALEMENT : CONVERGENCES, QUESTIONS ET ENJEUX COMMUNS

Qu'est-ce qu'un·e case manager ?	9
Enjeux et questions	12



CONCLUSION

16

Fonctions cliniques d'accompagnement pour les personnes en situation complexe



PARTAGE D'EXPERIENCES

Bru-Stars : le Case Management Clinique

L'objectif du case management clinique de Bru-Stars (réseau d'appui en santé mentale pour enfants et adolescent-es) consiste à offrir et organiser des espaces de concertation clinique avec l'ensemble des partenaires du réseau. Ceux-ci visent à soutenir la co-construction de la trajectoire de soins du-de la jeune la plus adaptée possible à ses besoins spécifiques dans un souci de cohérence et de continuité.

Pour qui ?

Cette démarche est activée essentiellement en faveur de jeunes présentant des besoins spécifiques et complexes impliquant, entre autres, le champ de la santé mentale (TSA, double diagnostic, polyhandicaps...) et pour lesquel-les un dispositif d'aide intersectoriel s'avère indiqué.

La méthode : la Concertation clinique

Ces espaces de rencontre et de dialogue ciblent le réseau et rassemblent les acteur-rices formel-les (professionnel-les) et informel-les (famille, familiers et autres personnes ressources) autour du-de la jeune. Ils sont organisés et animés par le-la case-manager. Les décisions sont concertées et prises collectivement par les partenaires de réseau.

- **Identifier le réseau** formel et informel, professionnel et privé.
- **Écouter et donner une place au vécu**, à l'épuisement et au sentiment d'isolement des intervenant-es et des proches.
- **Identifier les besoins et les ressources** du-de la jeune, de sa famille et du réseau dans son ensemble.

- **Potentialiser les ressources et forces** de chaque acteur-ric-e.
- **Clarifier les responsabilités et missions** de chacun-e.
- **Encourager le dialogue intersectoriel**, avec pour fil rouge le parcours du-de la jeune.
- **Soutenir la cohérence** des interventions et orientations.
- **Développer un plan opérationnel** sur le long terme : qui fait quoi, comment, quand.

Les tâches du-de la Case manager :

1. **Réaliser une analyse exploratoire** («assessment») : besoins, difficultés, ressources.
2. **Faire lien dans le réseau**: rencontres, soutien, mobilisation, maillage, renforcement.
3. **Organiser les temps de rencontres**, les animer.
4. **Rédiger des comptes-rendus** notamment opérationnels, soutenir le réseau dans la répartition opérationnelle des actions. Envoyés aux acteur-rices concerné-es, ils servent de feuille de route.
5. **Permettre aux partenaires de réseau d'évaluer**, au fur et à mesure, la concrétisation des décisions prises en commun et soutenir la réflexion dans l'ajustement éventuel.
6. **Soutenir la parole et les intérêts** de l'enfant / du-de la jeune.

Edition Janvier 2024

Fonctions cliniques d'accompagnement pour les personnes en situation complexe

La temporalité : adaptée à chaque situation (concertations plus ou moins rapprochées et fréquentes, durée du suivi plus ou moins long).

Le public cible :

- Un-e jeune de 0 à 23 ans.
- Dont le domicile ou le réseau est situé en région bruxelloise.

Comment y faire appel :

- Activation par min. 2 demandeur-euses professionnel-les issu-es d'institutions différentes et, de préférence, de secteurs différents, dont la santé mentale.
- Formulaire de demande à remplir.
- Organisation d'un entretien de clarification avec les demandeur-euses : s'assurer de l'adéquation d'intervention du/de la Case Manager au regard des attentes, des demandes et des besoins des professionnel-les.

Points d'attention :

- Pour ce qui concerne l'accord de l'enfant et des parents : la priorité est l'intérêt de l'enfant. Dans la mesure du possible et compte-tenu des ressources respectives, les parents et les jeunes sont associés au processus de concertation clinique.
- L'âge de transition (18-23 ans) est délicat pour démarrer un suivi car ces jeunes ont habituellement déjà un pied dans un service adulte. Le ou la jeune est alors approché-e comme « adulte », davantage acteur-riche de sa trajectoire de soins, alors que les interventions en faveur des mineur-es se veulent davantage protectrices. Par ailleurs, soucieux d'assurer de la cohérence, le-a Case Manager questionne le risque de discontinuité en passant, à court terme, du réseau enfant/ado au réseau pour adultes.



Contact

Case managers

b.noe@bru-stars.be | 0488/55 47 45

c.lukaschewitsch@bru-stars.be | 0493/09 37 39

Permanence de Bru-Stars : 0485 71 19 42

www.bru-stars.be/programmes-et-offres-de-soins/case-management/



Fonctions cliniques d'accompagnement pour les personnes en situation complexe



PARTAGE D'EXPERIENCES

DUNE asbl : service de liaison et d'accompagnement social

L'objectif du service de liaison de DUNE (service ambulatoire bas-seuil actif en réduction des risques liés aux usages de drogues) est d'identifier les acteurs à mobiliser et de les coordonner autour de la personne, tout en lui permettant d'être partenaire de la définition de son parcours de soins. Le service est donc intégré à l'ensemble des services de l'association.

Pour qui ?

Il s'agit de personnes qui cumulent exclusion sociale et assuétudes. Elles sont rencontrées en rue et orientées vers le dispensaire médical et le service social. Le service de liaison intervient lorsque des relais sont nécessaires avec d'autres organisations, pour créer un réseau d'aide et de soins autour de la personne.

La méthode : la Concertation clinique

- **Réaliser une anamnèse des besoins en santé et sociaux ainsi que de l'environnement** : par exemple, état de santé physique et mentale, consommation, logement, sources de revenus, situation familiale, etc.
- **Analyser la « compliance »** : dans quoi la personne se sent-elle capable de s'engager ? Il s'agit de lâcher prise sur sa « toute-puissance » en tant que soignant-e et de s'adapter au rythme, aux besoins de la personne, à ce à quoi elle est prête à contribuer. L'analyse établit aussi les risques encourus si on ne se met pas en route. Ainsi, la personne est partenaire dans la définition de son parcours de soins. Il est important de déterminer des pistes qui correspondent à la personne, sinon il y a risque d'échec et d'aggravation de la situation.

- **Assurer un accompagnement mobile de la personne vers les institutions**, car c'est une démarche souvent difficile pour diverses raisons. C'est aussi une fonction de « traducteur » entre le monde de la rue et les institutions : expliquer aux professionnel·les dans quelle situation la personne se trouve à ce moment, et aider la personne à décoder le jargon professionnel (e.a. médical), faire tiers entre le réseau et la personne.

- **Construire un protocole de soins** que la personne est à même de pouvoir suivre.

- **Coordonner les acteur·rices du réseau** autour de la personne pour assurer une cohérence dans le suivi.

La temporalité

Il est important de prendre en compte le rythme de la personne ; la temporalité de la vie en rue diffère de la temporalité des institutions.

Points d'attention

- L'abstinence n'est pas l'objectif. Il s'agit plutôt de **mettre en place les conditions de bien-être qui permettent à la personne de reprendre le contrôle sur sa consommation**. Au fil du processus, la temporalité de la personne peut évoluer d'une inscription dans l'instant présent vers la possibilité de se penser dans le futur. Il faut considérer que la consommation est la pointe de l'iceberg.
- **L'accroche de départ est parfois un défi**. Il est essentiel de prendre le temps de créer le lien de confiance, de tenter différentes stratégies basées sur les permanences et les maraudes. Faire le pari du lien.

Edition Janvier 2024

Fonctions cliniques d'accompagnement pour les personnes en situation complexe

Quelle plus-value apporte ce dispositif ?

- **Aide pour le praticien** qui suit la personne usagère de drogues et pour le réseau.
- **Aide pour la personne usagère de drogues** qui (re)devient partenaire et active dans son parcours.
- Souvent ce suivi est amorcé après un passage par l'hôpital : le service organise **un suivi post-hospitalisation en ambulatoire**, crée hors de l'hôpital un réseau solide pour entourer la personne, garantit le protocole de soins et ainsi évite le cercle vicieux des ré-hospitalisations à répétition avec chronicisation de la situation et détérioration de la santé.
- Travailler sur l'ensemble des déterminants de la santé et l'inclusion sociale **réduit le risque de chronicisation** (via e.a. le pôle Housing First, les activités communautaires...)



Contact

info@dune-asbl.be | 02 503 29 71

www.dune-asbl.be



Fonctions cliniques d'accompagnement pour les personnes en situation complexe



BRUSANO asbl : le réseau des case managers « des zones grises »

L'objectif du projet de Brusano (structure d'appui et de coordination de l'ambulatoire) est d'expérimenter une modélisation du case manager pour accompagner les situations complexes qui n'auraient pas trouvé réponse dans les dispositifs existants.

Pour qui ?

Pour les situations complexes avec enchevêtrement de facteurs. Il peut s'agir de difficultés présentes au niveau de la personne elle-même, au niveau du réseau d'intervenant-es, au niveau du contexte.

Le profil du-de la case manager

- Professionnel-le du secteur social-santé expérimenté-e,
- Adoptant une approche généraliste et transversale,
- Disposant d'une solide expérience en accompagnement de personnes en situation de vulnérabilité,
- Ayant une bonne connaissance du réseau local d'intervenant-es,
- Capable de jongler avec toutes les ressources existantes pour trouver des solutions créatives et innovantes à des situations n'ayant pas trouvé de réponse efficace jusque-là,
- Portant une vision Goal Oriented Care (GOC - ASCOP),
- Capable de valoriser l'expertise des intervenant-es du réseau,
- Exerçant la fonction de case manager à temps partiel (complémentaire à son métier de base).

Le rôle du-de la case manager

- **Identifier, valoriser et soutenir les besoins et souhaits de la personne** et aider celle-ci à les faire entendre aux acteur-rices du réseau.
- **Établir ou réconcilier un plan de soutien individualisé**, en cohérence avec les objectifs et les ressources de la personne et en assurer le suivi.
- **Aider à mettre en place ou à compléter le réseau.**
- **Valoriser l'expertise du réseau** et trouver pour chaque objectif/besoin le-a professionnel-le adéquat-e pour y répondre. Il ou elle n'intervient pas directement dans l'aide ou les soins.
- **Faciliter la communication et la circulation de l'information** entre les professionnel-les du réseau.
- **Renforcer le rôle et la responsabilité de chacun-e**, en ce compris de la personne pour laquelle il ou elle promeut la capacité d'agir.
- **Son intervention est limitée dans le temps :** il ou elle se retire de la situation une fois que chacun-e connaît clairement ses missions et les objectifs à poursuivre.

La temporalité : la durée du suivi varie actuellement entre 6 mois et 1 an. Le principe est « aussi court que possible et aussi longtemps que nécessaire ».

Le public cible

- Personne majeure,
- Qui vit à Bruxelles,
- Qui réside à domicile.
- Il n'y a pas de nécessité d'être en ordre d'assurance.

Edition Janvier 2024

Fonctions cliniques d'accompagnement pour les personnes en situation complexe

Comment y faire appel ?

- La demande peut être adressée par la personne elle-même, un·e aidant·e ou un·e professionnel·le social-santé.
- Une réponse est apportée en 24 à 48 heures.

Plus-value du dispositif

Le·a case manager peut aider un réseau à bout de souffle qui fait face à une situation complexe ne trouvant plus de solution.

Il·elle permet de prendre le temps de cheminer avec la personne accompagnée et, par son

regard extérieur, de redonner du sens et de la cohérence à la prise en charge. Il·elle peut donc décharger les professionnel·les de certaines missions qui ne sont au départ pas de leur ressort et leur faire gagner du temps.

Dispositifs de soutien des case managers : journées de formation, interventions de groupe et coaching individuel, etc.



Contact

www.brusano.brussels

helpdesk@brusano.brussels | 02 880 29 80

www.brusano.brussels/service/case-manager/



Équipe mobile 107 - Précarité

L'objectif ?

Le mandat de l'équipe (qui s'inscrit dans la réforme en santé mentale portée par le Fédéral, dans la Fonction 2B) est d'offrir à la personne un panel de soins qui comprend notamment le développement d'un réseau pérenne autour d'elle avant de recourir à l'hospitalisation sous contrainte si son état de santé le nécessite.

Pour qui ?

Personnes psychiatisées en situation de grande précarité.

Le public cible (critères définis avec le SPF)

- Avoir plus de 18 ans.
- Se situer sur le territoire de la région bruxelloise.
- Être sans-logis ou mal logé·e.
- Avoir un parcours psychiatrique ou être à risque d'en avoir un.
- Avoir un réseau épuisé, voire inexistant.
- Être dans la « non-demande » ou avoir de grandes difficultés à se mobiliser (càd : difficultés d'accès aux services psycho-médico-sociaux, aux droits, aux traitements...).

Edition Janvier 2024

Fonctions cliniques d'accompagnement pour les personnes en situation complexe

Comment y faire appel ?

La demande peut être adressée par le réseau formel, informel ou la personne elle-même.

La méthode

1. Recueil d'un maximum d'éléments en lien avec les critères auprès des intervenant-es pour voir si ces critères sont rencontrés.
2. Discussion en réunion d'équipe et réponse dans les 2 semaines au·à la demandeur-euse.
3. Si la prise en charge est lancée, un binôme de professionnel-les est attribué à la personne.
4. La personne est rencontrée en moyenne à trois reprises, pour explorer avec elle son fonctionnement, son quotidien, son réseau.
5. Après cette phase d'exploration, si les critères sont remplis et que la personne le souhaite, un suivi est mis en place.
6. Ce suivi se fait selon une approche sociale de la santé mentale : le contexte de vie et l'inclusion de la personne dans ce contexte vont faire soin. Il n'y a pas de schéma prédéfini.

7. Quand une demande s'exprime, le binôme oriente et accompagne vers le réseau.

8. Quand un réseau pérenne de plusieurs acteurs est en place autour de la personne, la prise en charge est clôturée en accord avec elle.

Point d'attention

L'accompagnement n'est jamais entamé en période de crise car il s'agit d'une équipe dite « chronique » (2b). Par contre, si une crise survient pendant l'accompagnement, le contact est maintenu en adaptant la prise en charge : plus intense, en trinôme, mobilisation d'un potentiel réseau, évaluation de la nécessité éventuelle de mise en observation...

Dispositifs de soutien à l'équipe :

réunions cliniques, interventions et supervisions, journées d'équipe, formations, rencontres mensuelles du binôme, etc.



Contact

Formulaire en ligne CHJT asbl

Info.precarite@p107bxl-est.be

0496 26 80 54

Edition Janvier 2024

Fonctions cliniques d'accompagnement pour les personnes en situation complexe



TRANSVERSALEMENT : CONVERGENCES, QUESTIONS ET ENJEUX COMMUNS

Les 4 initiatives présentées lors de ce forum, ainsi que les ateliers qui ont suivi avec les participant·es à l'événement permettent de dégager des éléments communs sur la fonction de case manager, les conditions de sa mise en œuvre, les points d'attention ou de questionnement sur ses modalités d'intervention et les publics auprès desquels son intervention montre une plus-value.

Qu'est-ce qu'un·e case manager ?

Description de la fonction

- La fonction est assurée par une personne ou un binôme de personnes qui ne fait pas partie de l'équipe d'accompagnement habituelle.
- Elle est activée pour réorganiser l'accompagnement interdisciplinaire et intersectoriel, autour de situations complexes, c'est-à-dire combinant plusieurs problématiques physiques, psychiques et/ou sociales.
- Elle intervient à la demande d'une personne, de son entourage ou de professionnel·les lorsqu'ils sont en difficulté face à une situation complexe.
- Elle est régulièrement sollicitée en contexte de conflit, d'épuisement, de sentiment d'impasse.
- Elle apporte un regard externe, neuf, sur la situation.
- Elle part des besoins de la personne, identifie ses ressources personnelles et celles de son entourage.
- Elle soutient les acteurs, retisse le réseau autour de la personne, sans jamais se substituer aux services déployés ou à déployer pour cette personne.
- Elle travaille avec tous types d'institutions, de secteurs, de professionnel·les, d'intervenant·es tant formel·les qu'informel·les, selon les ressources existantes et les besoins identifiés. Elle facilite les connexions entre secteurs qui habituellement se connaissent peu, surtout quand les besoins des bénéficiaires se situent aux intersections entre ces secteurs.
- Elle valorise l'existant, le travail déjà accompli et entend les besoins et difficultés des intervenant·es.
- Elle tient compte des enjeux de secret professionnel, de ce qui est partagé ou non, en transparence avec la personne concernée.
- Elle intervient à durée déterminée, son objectif étant de se retirer une fois le réseau à nouveau opérationnel. La durée de son intervention s'étend de quelques mois à une année.
- Elle ne travaille pas dans l'urgence, ne sert pas à gérer une crise, même si elle la prendra en compte dans un suivi.

Edition Janvier 2024

Fonctions cliniques d'accompagnement pour les personnes en situation complexe

Méthode de travail

- La fonction de case manager se déplace là où se trouve la personne, la rencontre, vérifie son consentement quant à l'intervention.
- Elle analyse la situation et les besoins tant de la personne que des acteur·rices du réseau.
- Elle prend contact avec l'ensemble des intervenant·es, formel·les et informel·les. Elle crée du lien pour les encourager au dialogue et à la recherche commune des modalités de prise en charge. Le cas échéant, elle organise une concertation et l'anime elle-même ou fait appel à un·e animateur·rice spécifique.
- Elle aide à clarifier les responsabilités et missions de chacun·e.
- Elle soutient le fait que le réseau d'intervention se complète et prenne en compte l'ensemble des besoins de la personne, soit en mobilisant elle-même de nouveaux acteurs, soit en encourageant les intervenant·es déjà présent·es à faire ces démarches.
- Elle renforce le rôle et la responsabilité de chacun·e, en ce compris du bénéficiaire.
- Elle rédige des plans d'action concertés et opérationnels : qui fait quoi, quand, comment, avec qui.
- Elle facilite la communication et la circulation de l'information entre les professionnel·les du réseau et encourage la traduction des jargons respectifs.
- Tout le long, elle soutient la parole et les intérêts de la personne concernée. Elle soutient le fait que la prise en charge tienne compte des préférences de la personne, que sa parole écoutée. Elle tient compte de ses ressources.
- Elle évalue au fur et à mesure la concrétisation des décisions prises en commun et propose si nécessaire des ajustements.
- Elle vérifie la durabilité de la prise en charge mise en place.
- Elle organise son retrait une fois la situation stabilisée.

Profil et compétences

- Avoir une expérience en tant que professionnel·le social-santé, particulièrement dans l'accompagnement de personnes en situation de vulnérabilité.
- Adopter une posture d'écoute active, se situer davantage dans l'être que dans le faire, dans le non-jugement.
- Pouvoir et aimer prendre le temps d'entrer en relation avec des personnes pour lesquelles le lien peut être parfois difficile à nouer, la demande difficile à exprimer.
- Vouloir et être capable de valoriser les ressources, le discours, l'expérience de la personne bénéficiaire, ses choix et préférences : adopter une vision Goal Oriented Care (GOC - ASCOP).
- Faire du lien, valoriser, identifier les besoins, encourager les réponses, sans jamais se substituer aux services existants ou manquants.
- Questionner sa pratique, sortir des sentiers battus, être créatif·ve dans la recherche de solutions.
- Considérer la notion de réseau de manière large, identifier toute forme de ressources et d'acteurs.
- Savoir intervenir en contexte de conflit, d'épuisement ou de découragement des acteurs en présence.
- Être à l'aise avec la complexité tout en étant orienté solutions concrètes.
- Adopter une approche généraliste et transversale.
- Être traducteur·rice ou encourager la traduction des jargons respectifs, des contraintes de chacun·e, entre professionnel·les, intervenant·es informel·les et avec la personne bénéficiaire.
- Savoir gérer ou expliquer des divergences de temporalité entre la personne bénéficiaire, son entourage, le réseau des professionnels, les institutions.

Edition Janvier 2024

Fonctions cliniques d'accompagnement pour les personnes en situation complexe

- Être disposé-e à déconstruire certains idéaux d'accompagnement.
- Développer une large réseau d'acteur-rices.

Le diplôme de base du-de la professionnel-le peut être varié : les case managers n'interviennent pas pour leur discipline mais comme appui au lien entre les métiers/pratiques présents. La fonction s'appuie dès lors sur les compétences rassemblées autour de la situation.

Au sein d'une équipe de case managers, la pluridisciplinarité des formations et expériences de chacun-e est recherchée car cette diversité enrichit la créativité et le panel de solutions envisagées par les regards pluriels.

Spécificités liées à certains publics

- Avec les publics en grande errance, en non-demande, la première étape consiste à nouer le lien, construire une relation de confiance. Cela peut prendre du temps.
- Pour certains publics, les services prévoient une analyse de la disposition de la personne à mobiliser les changements nécessaires afin d'éviter de la mettre en échec avec des attentes non-atteignables pour elle à ce moment-là de son parcours de vie.
- Certains services accompagnent les personnes jusque dans les institutions où des démarches doivent être entreprises (difficulté à faire ces démarches, stigma qui rend l'accueil par les institutions incertain, besoin d'une fonction de « traducteur-riche », etc.)
- Concernant les mineur-es, l'intérêt de l'enfant peut prendre le dessus sur son consentement ou celui des parents.

Accompagnement indispensable pour ces professionnel-les

Une fonction telle que celle de case manager, confrontée quasi exclusivement dans sa pratique à des situations difficiles, nécessite que les professionnel-les qui l'occupent soient soutenus dans le temps par divers dispositifs visant tant à leur bien-être au travail qu'à la qualité de leurs interventions.

- Des interventions et/ou des supervisions
- Du coaching individuel
- Des rencontres en binôme ou trinôme pluridisciplinaire
- Des dispositifs pour accroître les connaissances dans des domaines rencontrés (lectures collectives, formations, etc.)
- Des stratégies pour connaître et rencontrer le réseau, même en dehors d'une situation spécifique.

Edition Janvier 2024

Fonctions cliniques d'accompagnement pour les personnes en situation complexe



Enjeux et questions

La dénomination est-elle bien choisie ?

Le caractère jargonnant du terme case manager a été souligné. Toutefois, aucun autre terme ne semble couvrir les différentes facettes de la fonction (liaison, continuité, complexité, support, mobilité) et prendre en considération les différents champs couverts (aide, soins et accompagnement) dans une posture qui relève davantage de l'être que du faire. Il semble donc qu'il faille se contenter du terme anglais...

Quelle plus-value de faire appel à une fonction externe au réseau ? Cette fonction ne devrait-elle pas être assurée par les services existants ?

Les fonctions de liaison, de coordination, de continuité des soins peuvent être assurées par les différent-es acteur-rices du réseau.

Toutefois, dans certaines situations particulièrement complexes, l'intervention d'un acteur-riche externe au réseau, peut s'avérer utile pour plusieurs raisons : c'est un tiers neutre, qui apporte un regard neuf sur la situation, facilite le lien entre les intervenant-es, renoue une relation en cas de conflits ou d'épuisement, facilite des collaborations entre secteurs qui se connaissent peu.

Généraliste ou spécialisé ?

Les besoins à rencontrer et le réseau à mettre en place seront fort différents selon qu'il s'agisse d'une personne âgée, isolée et en perte d'autonomie ou un-e enfant porteur-euse d'un handicap associé à un trouble psychique. De même, le travail avec des personnes vivant dans la rue et/ou en consommation de drogues illicites peut nécessiter des compétences spécifiques, notamment dans la création du lien.

C'est pourquoi les intervenant-es qui travaillent avec ces publics développent une clinique, des expertises et des réseaux particuliers. Néanmoins, la philosophie de travail et la posture restent identiques.

Le risque en ayant des fonctions spécialisées pour certains publics ou problématiques est de créer des conditions d'inclusion qui, de facto, excluent certaines personnes.

Il semble donc indispensable de faire cohabiter ces case managers spécialisés avec des case managers généralistes, aptes à accompagner tout type de situation, sans critères prédéfinis. Un case manager des « zones grises » en quelque sorte.

Comment assurer une couverture complète sur le territoire et pour tous types de publics ?

Il importe de penser la question de la couverture de ces « zones grises » pour des publics qui ne sont couverts par aucun dispositif existant ou dont les caractéristiques ne répondent pas complètement aux critères prévus par chacun d'eux. C'est là qu'intervient le concept de responsabilité populationnelle, qui invite à veiller, collectivement, à ce que l'offre proposée permette de couvrir tous les besoins d'une population. L'accès à l'intervention d'un case manager devrait être possible quels que soient le statut de la personne (en ordre d'assurabilité, sans titre de séjour, etc.) et le lieu où elle se trouve.

Se pose dès lors la question du niveau d'intervention le plus juste. Car pour connaître un réseau, être (re)connu-e, créer la confiance, être sollicité-e par les acteurs, il peut être plus facile d'être situé-e localement. Comment dès lors assurer une couverture territoriale de l'ensemble de la région sachant que les besoins sont plus importants ou plus spécifiques sur certains territoires que sur d'autres ? Ces questions feront partie des réflexions soutenues par les équipes de Brusano.

Edition Janvier 2024

Fonctions cliniques d'accompagnement pour les personnes en situation complexe

Différentes pistes ont été avancées :

- Identifier les dispositifs existants et clarifier leur couverture respective (géographique et public cible) afin de cerner les trous, superpositions et chercher ensemble à construire la complémentarité.
- Soutenir une meilleure orientation entre services pour les personnes qui ne s'adresseraient pas directement au bon endroit.
- Permettre une flexibilité dans les critères d'inclusion afin d'inclure une personne qui ne correspondrait à aucune « case ».
- Organiser des collaborations entre initiatives, pour que des case managers plus généralistes puissent s'appuyer sur l'expertise de case managers spécialisé-es et inversement.

Faire appel à temps...

Les case managers sont trop souvent appelé-es lorsque la situation est déjà difficile, les intervenant-es sont épuisé-es et/ou en conflit ou pour des situations critiques (expulsion d'une institution, perte de logement...), ce à quoi ils ne sont pas en capacité de répondre.

Cela s'explique notamment par le fait que les intervenant-es en présence débordent de leur mandat pour pallier les manques mais peinent à tenir dans la durée vu l'ampleur des démarches à assurer. Par ailleurs, certains publics sont invisibles : leurs besoins élevés sont masqués par le fait qu'ils sont portés par l'entourage et la famille, qui s'épuisent eux aussi peu à peu.

La mobilisation d'une telle fonction devrait être faite plus en amont, dès les premiers signes de complexité. Quelques leviers pour que ça soit possible :

- Améliorer l'information des acteur-rices de première ligne sur les dispositifs existants.
- Identifier ou construire un outil de screening ou des critères d'alerte qui faciliteraient la détection.

- Mettre en place ou s'appuyer sur une ligne téléphonique (ligne et mail) afin d'aider à l'orientation. Le Helpdesk de Brusano et le numéro gratuit Allo ? Aide sociale ont été évoqués.
- Favoriser l'introduction du-de la case manager auprès du bénéficiaire par un-e membre du réseau (par exemple le-a médecin généraliste).

... et recevoir une réponse

Les acteur-rices social-santé généralistes, à accessibilité importante, se trouvent de plus en plus souvent confronté-s à des situations qu'ils ne sont pas en capacité de prendre en charge seul-es.

Lorsqu'ils-elles appellent à l'aide, il est important qu'ils-elles puissent trouver une réponse. Et si leur demande ne correspond pas aux critères du service auquel ils-elles se sont adressé-es, il est important qu'ils-elles soient orientés vers un autre service adéquat.

La place de l'aidant-e proche

Lorsqu'ils-elles sont présent-es, associer les aidant-es proches dans le processus est indispensable. Dans certaines situations, cela peut demander un travail de médiation entre le-a bénéficiaire et ses aidant-es proches. Par ailleurs, les aidant-es proches ont parfois besoin d'être soutenu-es de leur rôle. Dans ce cas, l'asbl Aidants proches est un bon relais (écoute, groupes de parole et d'entraide).

Lorsque plusieurs personnes ont besoin d'aide dans une même cellule familiale

Il peut arriver que plusieurs membres d'une même famille soient concerné-es par une situation complexe. Parfois la demande est d'emblée plurielle et parfois c'est le-a case manager qui, lors de l'analyse, identifie que plusieurs personnes auraient besoin d'un accompagnement.

Edition Janvier 2024

Fonctions cliniques d'accompagnement pour les personnes en situation complexe

Deux cas de figures ont été cités :

- Des membres d'une famille font un choix de priorité (par exemple, des parents souhaitent que la situation de leur enfant s'améliore avant la leur). Il est toutefois possible que l'intervention du/de la case-manager aide indirectement l'entourage.
- Plusieurs membres de la famille sont accompagnés simultanément et, dans ce cas, l'idéal est de construire un partenariat entre case-managers.

Le temps de l'accroche et de la relation

Une des caractéristiques du/de la case-manager est le temps accordé à la personne qu'il-elle accompagne.

Ce temps est d'abord lié à l'accroche, la construction d'une relation de confiance, l'écoute de la personne et de son entourage, l'analyse de la situation dans toute sa complexité. Puis vient le temps nécessaire pour articuler les acteurs, apaiser les éventuels conflits, soutenir l'interconnaissance.

Le pari de la démarche est que le temps investi est utile et permettra plus de fluidité dans l'accompagnement qui, par son caractère complexe, est déjà chronophage. Ou qu'il permettra un retour aux soins pour des personnes qui en sont exclues.

Cette modalité de prise en charge basée sur le relationnel peut poser des difficultés au moment du retrait du/de la case manager pour passer la main au réseau de proximité. Ce temps disponible met également en lumière un déséquilibre entre le temps accordé à ces fonctions pour réaliser leur rôle et le manque de temps des acteur-rices de l'ambulatoire débordé-es par le nombre de demandes et qui pourraient peut-être, avec un peu plus de temps, eux-mêmes débloquer (ou ne pas laisser s'enliser) certaines situations.

Développer l'être plus que le faire

La posture du/de la case-manager est particulière : il-elle se doit d'être dans l'écoute et l'accompagnement, la mobilisation des bons acteurs au bon moment et non dans la réalisation de tâches relevant du soin ou de l'aide.

Avec certains publics, « faire soin » impose d'être dans le lien informel avant tout (prendre un café, mettre la priorité sur l'écoute) afin de prendre le temps de nouer une relation de confiance. « Être dans l'être et pas dans le faire » : ce n'est qu'ensuite que des démarches plus concrètes ou formelles peuvent être proposées et mises en place.

Accepter la non-demande

Certaines personnes n'expriment aucune demande. Ou la demande n'a pas pu être identifiée. Ou un blocage est lié au fait qu'une des priorités de la personne n'a pas été entendue précédemment et que d'autres pistes ne sont alors plus entendables pour elle. Parfois, les demandes sont éteintes parce que les personnes ne se projettent plus.

Ces situations soulèvent des questionnements éthiques qui doivent pouvoir être déposés.

La distinction est néanmoins importante entre non-demande et consentement : la non-demande est possible mais sans consentement il ne peut pas y avoir d'intervention (à moins que certaines conditions spécifiques ne mettent en lumière une incapacité à décider pour soi-même).

Le secret professionnel

C'est dans les moments de coordination opérationnelle au quotidien, lors d'échanges plus informels, que les professionnel-les glissent parfois vers des questions qu'il n'est pas nécessaire de poser (« Madame souhaite qu'on ne vienne pas pour l'aide à domicile aujourd'hui » - « Ah, elle a encore bu ? ») qui mettent à mal le respect du secret professionnel.

Edition Janvier 2024

Fonctions cliniques d'accompagnement pour les personnes en situation complexe

Certaines personnes plus vulnérables méritent une attention encore plus grande, soit pour des raisons de stigmatisation liée à leur situation (psychiatrie, toxicomanie, sans-abrisme), soit parce que leur fragilité les pousserait à laisser faire les professionnel·les sans vraiment exprimer leur gêne ou leur non-consentement (personnes très âgées, enfants).

L'accessibilité du réseau et des institutions

L'accès aux services de première ligne peut être rendu difficile pour certaines personnes suite à la stigmatisation de leur problématique de santé ou sociale. Sont cités par exemple les risques d'une « psychiatrisation » ou le fait que des personnes dépendantes de l'alcool ne souhaitent pas fréquenter des services spécialisés en assuétudes parce qu'elles craignent d'être assimilées aux usagers de drogues.

Ces étiquettes peuvent constituer des freins au retour de la personne dans le système généraliste alors que le retrait des services spécialisés est un objectif en soi. Cela peut représenter un défi pour le·a case manager, surtout si il·elle accompagne un public bas-seuil.

La visibilité de l'offre, soutien complémentaire au·à la case-manager

L'offre de services est vaste, complexe, peu lisible et évolutive (turn-over des professionnel·les, projets pilotes, subsides facultatifs, etc.). Dans ce paysage dispersé, les acteurs peinent à connaître l'offre et ne font donc pas toujours appel aux ressources existantes. S'orienter dans l'offre s'avère d'autant plus difficile lorsque les besoins traversent des domaines divers (handicap, santé mentale, santé physique, besoins sociaux, ...).

Il arrive que les acteurs soient désemparés sans avoir connaissance d'une offre qui pourrait les aider. Or, parfois, le fait même d'avoir vérifié et confirmé qu'une solution ad hoc n'existe pas est une avancée en soi.

Des stratégies seraient à développer pour rendre le réseau plus visible et faciliter le travail des acteurs de première ligne :

- l'utilisation de répertoires (comme par exemple le Bon Plan de Dune ou Bruxelles Social),
- le relais via des structures telles que les coordinations sociales,
- l'articulation des réseaux de services francophones et néerlandophones.

Une fonction de plaidoyer ?

En contact avec une diversité de besoins ressentis par les bénéficiaires et de difficultés rencontrées par les professionnel·les, la fonction de case manager pose un regard holistique et intersectoriel sur les situations et les services existants.

Un travail d'analyse permettrait de dégager des éléments utiles pour faire évoluer l'offre, par exemple les besoins de personnes qui ne rentrent pas dans les conditions d'accès des structures spécialisées, les problèmes liés à la saturation de certains services ou encore des nouveaux besoins émergents et n'ayant pas encore trouvé d'offre adéquate. Il serait intéressant de faire remonter ces constats vers les responsables politiques et associatifs afin de guider le développement de nouveaux projets ou de penser les adaptations à faire dans le système existant.

Edition Janvier 2024

Fonctions cliniques d'accompagnement pour les personnes en situation complexe



CONCLUSION

Ce forum sur les pratiques prometteuses d'accompagnement pour les personnes en situation complexe a mis en avant 4 initiatives développées à Bruxelles. Les ateliers ont ensuite permis de croiser ces expériences avec celles des participant-es.

Le case management, fonction « nouvelle » qui existe sur le terrain depuis de nombreuses années, est implémenté de manière variée par toute une série d'acteurs. Un socle commun se dégage et pourrait faciliter le déploiement de la fonction à l'avenir. Car les besoins sont importants en région bruxelloise.

Quelques questions semblent désormais avoir trouvé un éclairage. D'autres restent ouvertes :

- Faudrait-il prévoir une formation initiale pour les personnes exerçant cette fonction ? L'expérience de terrain doublée de certaines dispositions personnelles et d'un accompagnement dans le temps sont-elles suffisantes ? Si une formation est créée, quel en serait le contenu ?
- Cette fonction doit-elle être exercée à temps plein par des personnes exclusivement dédiées à cela ou à temps partiel par des professionnel-les qui travaillent par ailleurs comme acteur-rices de première ligne ?
- Les case-managers doivent-ils-elles être rattaché-es à un service dédié à cela (et nourrir ainsi la fonction de tiers, d'externe aux situations dans lesquels ils et elles interviennent) ou devraient-ils-elles être intégré-es dans des structures de première ligne ?
- Comment cette fonction doit-elle être financée ? Selon quelles modalités et quels critères ?
- Comment articuler des case managers spécialisé-es et généralistes ? Faut-il penser leur intervention et complémentarité aux différentes échelles territoriales (bassin, région) ?

Edition Janvier 2024

Fonctions cliniques d'accompagnement pour les personnes en situation complexe



CONCLUSION

Le pari qui est fait en soutenant le développement de cette fonction est de décharger les acteur·rices du social-santé de situations qui leur prennent beaucoup de temps et de charge mentale et leur permettre ainsi de revenir à leur cœur de métier, pour lequel ils et elles auraient alors (un peu) plus de disponibilité.

Un autre pari est que les acteur·rices, connaissant mieux la fonction et y faisant appel plus tôt, soient moins dans l'épuisement face à des situations qui se sont enlisées.

Il s'agit dès lors pour les case managers de gagner en visibilité et de développer un réseau « vivant », alimenté au fil de leur pratique et des situations cliniques rencontrées, apte à les solliciter dès qu'une situation se complexifie.

L'enjeu sera probablement de porter collectivement les questions de déséquilibre entre l'offre existante et les besoins de la population auprès des décideur·euses politiques pour mobiliser les moyens adéquats.