



[twitter](#)



[facebook](#)



[linkedin](#)



[youtube](#)

30/11/2019

## **ARTICLE EX-POST**

Réunion RAN LOCAL – « Gestion de cas individuel »,  
13-14 novembre 2019, Milan, Italie

---

# **Gestion de cas individuel : quand et comment intervenir ?**

Au cours de cette réunion, des coordinateurs locaux et gestionnaires de cas expérimentés se sont intéressés à la mise en place générale et aux façons de mener une gestion de cas individuel efficace dans le cadre de la prévention de la radicalisation et de l'extrémisme violent.

Ensemble, nous avons discuté des aspects importants de la gestion de cas individuel :

- Quand faut-il commencer à intervenir ;
- Comment procéder ;
- Quels sont les partenaires à impliquer ;
- Comment suivre les progrès réalisés ;
- Quand et comment clore un dossier.

Pour chacun de ces éléments, nous avons partagé l'expérience acquise et discuté des actions nécessaires et des erreurs à éviter. Nous avons également évoqué l'importance de certaines conditions à remplir pour que la gestion de cas individuel soit la plus efficace possible :

- Garantir la sécurité des membres de l'équipe ;
- Être transparent au niveau des objectifs et des intérêts ;
- Combiner la gestion de cas individuel avec d'autres actions, comme le renforcement des communautés et l'investissement dans des activités sportives à destination des jeunes.

## Introduction

La gestion de cas individuel intègre l'objectif qui est au cœur de l'action des coordinateurs locaux impliqués dans la prévention et la lutte contre l'extrémisme violent : réduire les risques pour la société. En fonction du cas, le plan d'action personnalisé peut intégrer toute action susceptible d'aider un individu à se déradicaliser. Cela peut également concerner son environnement social (école, communauté, famille, activités en ligne). Mais par où commencer ?

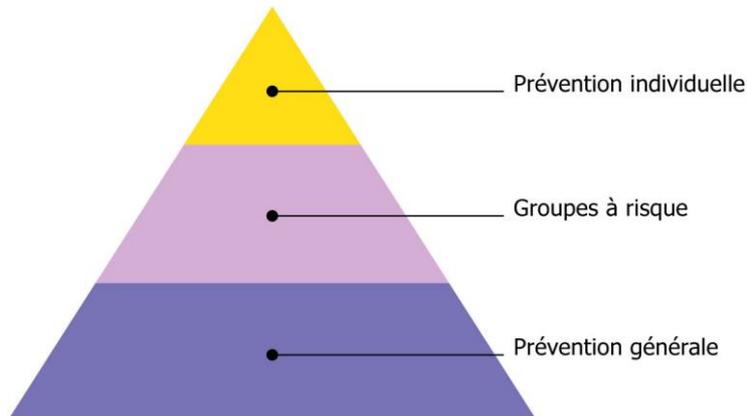
Au cours de la réunion RAN LOCAL qui s'est tenue les 13 et 14 novembre à Milan, des coordinateurs locaux et gestionnaires de cas locaux expérimentés dans le domaine de la prévention et de la lutte contre l'extrémisme violent ont abordé les différents éléments du processus de gestion de cas individuel. Lors de sessions en petits groupes, les participants ont abordé des questions telles que : Quand faut-il commencer à intervenir ? Comment vérifier les possibles signes de radicalisation reçus par les autorités locales ? En quoi consiste une bonne gestion de cas ? Quand faut-il clore un dossier, et pourquoi ?

Les participants ont partagé des astuces et des conseils, des erreurs et l'expérience acquise : Les résultats sont exposés dans cet article, qui débute par une description du contexte. Le processus de la gestion de cas individuel y est ensuite décomposé en quatre sous-éléments. Même si le contexte national et local de la gestion de cas individuel diffère selon les pays, tous ces éléments sont reconnaissables et plus ou moins applicables à chaque cas.

Cet article s'adresse aux autorités locales, afin de leur permettre de vérifier leurs propres structures et processus en matière de gestion de cas individuel et de les compléter si possible.

## Le contexte de la gestion de cas individuel

Commençons par examiner le contexte de la gestion de cas individuel à l'aide de ce qu'on appelle le triangle de la prévention<sup>1</sup>, qui catégorise la prévention en trois niveaux d'intervention différents :



### ■ Prévention générale : le public cible est la société en général

La prévention générale est un composant fondamental de la plupart des interventions de prévention, dans la mesure où le groupe cible est général. Ce niveau général de prévention vise essentiellement à développer des compétences sociales, encourager l'engagement social et promouvoir un sens des responsabilités chez les enfants et les jeunes. Les activités comprennent la promotion de la démocratie, le développement en milieu scolaire de compétences en matière de pensée critique, et le renforcement des facteurs protecteurs généraux dans la société. Ces mesures sont conçues pour renforcer la résilience sociale.

### ■ Prévention spécifique : le public cible est constitué de groupes et d'individus à risque

---

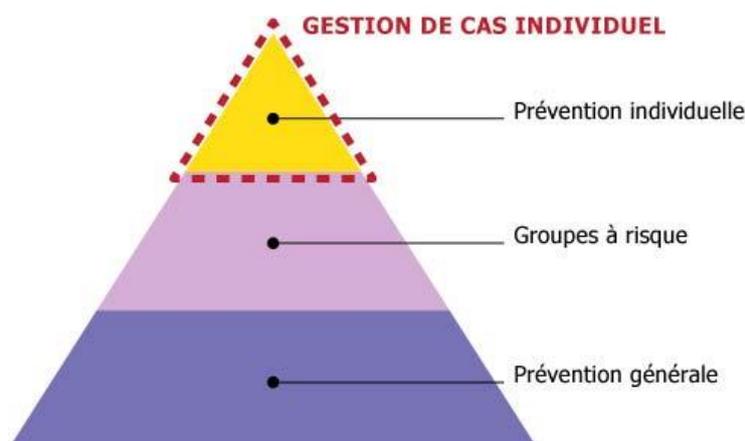
<sup>1</sup> <https://www.usip.org/sites/default/files/2018-09/preventing-counteracting-violent-extremism-takingstock.pdf>

Les groupes à risque sont vulnérables à la radicalisation et susceptibles d'être recrutés à des fins terroristes ou extrémistes. En général, les interventions qui leur sont destinées émanent de points de contact pour des services de soutien, mentors et coachs parentaux. L'accent est mis sur le déclenchement d'interventions dans les cas où des indices indiquent clairement qu'une personne est sur le point de se radicaliser. À ce niveau, une intervention ne fonctionnera que pour des problèmes, groupes et individus spécifiques, et non pour des groupes cibles de grande taille. L'objectif est de réduire le nombre de personnes exposées à un risque de radicalisation grâce à des activités qui renforcent les compétences sociales et les relations positives de l'individu.

## ■ Prévention individuelle : le public cible est constitué d'individus radicalisés

Les efforts de prévention sont dirigés vers des individus actifs dans des environnements extrémistes et courant un risque direct de devenir violents ou de s'impliquer dans d'autres activités criminelles. Les initiatives correspondantes comprennent un dialogue préventif, une réadaptation après la prison ou un retour de Syrie/Irak, et des stratégies de sortie.<sup>2</sup>

La gestion de cas individuel est utilisée pour mener une prévention individuelle spécifique :



## Gestion de cas individuel

La gestion de cas individuel a essentiellement lieu dans le contexte de la stratégie locale de prévention et de lutte contre l'extrémisme violent. Elle est conduite dans un cadre interinstitutionnel. L'objectif de la gestion de cas individuel est de réduire le risque qu'une personne ne se radicalise dans l'extrémisme violent, ou de désengager et réadapter une personne libérée de prison ou de retour de Syrie/Irak (actuellement, surtout des femmes et des enfants).

En coopération avec des coordinateurs locaux et des gestionnaires de cas expérimentés, nous avons examiné le processus de la gestion de cas individuel dans son ensemble et avons établi une liste d'éléments et de conseils. Ces éléments du processus de gestion de cas individuels sont grossièrement structurés en quatre parties. L'infographie ci-dessous en constitue un résumé. Elle est suivie d'une explication détaillée de chaque partie.



<sup>2</sup> [Article ex post de RAN LOCAL : Local Action Plan Academy](#), RAN CoE, M. Meines & P. Woltman, novembre 2017

# RAN LOCAL : Gestion de cas individuel

## Quand et comment intervenir ?

### **Collecte d'informations et première analyse**

- Impliquez des experts de différents domaines
- Évaluation des risques : s'agit-il d'un signal de sécurité ? S'agit-il de radicalisation ?
- D'où provient le signal ?
- Quelle est l'origine de l'information, et cette structure est-elle claire pour tout le monde ?

### **Analyse en profondeur et plan d'action individuel**

- Soyez attentif aux lacunes en matière d'information
- Formulez des objectifs SMART
- Intégrez un calendrier
- Une coordination claire est essentielle
- Actions et interventions : sur le plan social et de la sécurité

### **Mise en œuvre et suivi du plan d'action**

- Assurez-vous que les tâches et responsabilités sont claires pour tout le monde
- Prévoyez des moments de vérification : le plan nécessite-t-il des ajustements ?
- Divisez la coordination en deux : contenu et processus
- Évaluez !

### **Quand et comment clore un dossier ?**

- Des objectifs sont nécessaires pour soutenir votre décision de clore un dossier
- Remplacez la gestion du cas par le système général de protection
- Un dossier peut être réouvert
- Mettez un terme aux actions, mais continuez le suivi
- Veillez à ce que la décision soit prise d'un commun accord

### **À quoi faut-il penser d'autre ?**

- Chaque cas est différent et exige une approche personnalisée
- N'oubliez pas l'aspect en ligne
- Prenez soin de vous et de votre équipe
- Ayez une vision plus large du contexte : la radicalisation n'est pas un processus isolé. Quels sont les facteurs de protection possibles ?
- Gestion de cas pratique avec votre équipe interinstitutionnelle
- Le but principal est de réduire les risques pour la société
- Tous les partenaires institutionnels doivent être dans le même bateau et avoir le même but
- Établissez des liens en temps de paix et essayez de les maintenir
- La réintégration est aussi importante que la déradicalisation
- Le plan d'action est dynamique
- L'évaluation demande du temps et de l'argent



## **Collecte d'informations et première analyse**

Lorsque vous savez qu'une personne risque de se radicaliser, revient d'Irak/Syrie, ou est sur le point de sortir de prison, vous devez entamer une gestion de cas individuel. Pour être en mesure de prendre cette décision, vous devez être informé des signes de radicalisation et procéder à une première analyse de la situation. Cette personne est-elle réellement radicalisée et, si tel est le cas, est-il intéressant et nécessaire de démarrer un effort interinstitutionnel pour diminuer son risque de radicalisation ? Si la personne revient d'Irak/Syrie, cette question ne se pose pas : vous savez déjà qu'il est nécessaire de travailler individuellement avec cette personne. À ce stade, il est essentiel de vous assurer que les informations vous parviennent. Comment vous organisez-vous pour que ces informations importantes vous parviennent ? Qui doit être impliqué, quelles organisations ? Et si vous disposez de toutes les informations pertinentes (ou au moins d'informations suffisantes), qui décide si ce cas doit être discuté dans un cadre interinstitutionnel ? Les participants ont abordé les éléments suivants, concernant la collecte d'informations et l'analyse initiale :

- **Impliquer des experts de différents domaines :** Chaque partenaire peut apporter de nouvelles informations et perspectives. Ensemble, vous pouvez cerner l'individu et procéder à une analyse détaillée. Ces partenaires peuvent être des animateurs socio-éducatifs, des praticiens en santé mentale, la police (communautaire), des éducateurs, des représentants des forces de l'ordre et des personnes connaissant directement l'individu. En fonction de la structure nationale, le partage d'informations peut poser problème. Les partenaires peuvent partiellement le surmonter en s'informant mutuellement de ce qu'ils peuvent ou non partager. Ils peuvent également s'informer mutuellement des problèmes, sans divulguer leur cause. Cette transparence au sein de l'équipe contribue également à créer un climat de confiance.
- **Évaluation des risques : s'agit-il d'un signal de sécurité ?** En fonction de la structure nationale, il arrive que le traitement du cas ne soit pas du ressort de l'autorité locale. Est-il question d'un mineur ? Dans ce cas, le processus peut également être différent (la protection de l'enfance peut entrer en jeu). Et de quel type de signe s'agit-il ? Sommes-nous certains qu'il est en lien avec la radicalisation, ou s'agit-il seulement d'une façon (négative) d'attirer l'attention ? Dans ce cas, d'autres formes de soutien (soutien familial, santé mentale) pourraient être bien plus efficaces. Au sein de l'équipe interinstitutionnelle, il est important qu'il y ait un consensus clair sur la définition de la radicalisation. Il faut, par exemple, que cette définition recouvre toutes les formes de radicalisation : extrémisme religieux, extrémisme de droite, extrémisme de gauche, etc.
- **D'où provient le signal ?** Vérifiez toujours la source de l'avertissement. Il est possible qu'il y ait un conflit, lié par exemple à des activités illégales telles que le trafic de drogue. Dans ce cas, les avertissements sont utilisés pour harceler une personne et attirer sur elle l'attention des autorités. Posez-vous toujours la question suivante : La source d'information est-elle fiable ? Quels sont ses motivations et ses intérêts ?
- **Quelle est l'origine de l'information, et cette structure est-elle claire pour tout le monde ?** Qui reçoit l'information en premier, et cette personne est-elle la seule à la recevoir ? D'un point de vue très pratique : si cette personne est absente de son bureau, les signaux devant retenir l'attention risquent d'être négligés. Les partenaires (externes) savent-ils où aller en cas de signaux de radicalisation ? La procédure de signalement d'un cas de radicalisation possible doit être très claire. Une permanence téléphonique peut être une solution.

## Analyse en profondeur et plan d'action individuel

Une fois que des informations suffisantes ont été collectées, une ou plusieurs personnes peuvent débiter une analyse en profondeur. À ce stade, il est important qu'elles comparent ou combinent leurs connaissances et expertise. La première étape consistera probablement à collecter encore plus d'informations, en faisant éventuellement appel à des organisations ou partenaires qui ne sont pas encore impliqués. Les informations recueillies serviront ensuite de base pour discuter d'un ensemble d'actions et d'interventions, dans le but de concevoir un plan d'action. Ce dernier doit tenir compte du contexte social de la personne et comprendre un objectif dont la formulation colle au mieux aux principes *SMART*, un calendrier, une liste de toutes les organisations impliquées, l'identification du coordinateur et des actions et interventions planifiées. En ce qui concerne l'analyse de cas et le développement d'un plan, les participants ont discuté des éléments suivants :

- **Soyez attentif aux lacunes en matière d'information :** L'absence d'informations est en soi une information. Il est possible d'utiliser une checklist pour déterminer ce que vous savez déjà, ce que vous ne savez pas, et ce qu'il est important de savoir et de privilégier.
- **Formulez des objectifs SMART<sup>3</sup> :** Tous les partenaires interinstitutionnels doivent travailler sur le même objectif global : réduire les risques pour la société. Un objectif doit également être formulé en fonction du cas. Pourquoi débutons-nous ici une gestion de cas individuel, quel objectif voulons-nous atteindre, et pourquoi ? Il est important de s'assurer que les objectifs soient formulés sur la base des principes SMART. Cette méthode aide en effet à décider des actions et interventions devant être intégrées dans un plan individuel personnalisé. Elle garantit également que votre travail pourra être correctement évalué.
- **Intégrez un calendrier au plan d'action :** Qui va faire quoi, et quand ? Par exemple, il n'est pas bon que tous les partenaires interviennent en même temps. Assurez-vous d'intégrer à ce calendrier des moments de vérification : Tout se passe-t-il conformément au plan ? Des ajustements sont-ils nécessaires ? Gardez à l'esprit que le plan d'action est un document dynamique, et que de nouvelles informations peuvent conduire à de nouvelles actions.

---

<sup>3</sup> <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/other/smart-goal/>

- **Une coordination claire est essentielle** : Un responsable (à ne pas confondre avec la hiérarchie) contribue à assurer la surveillance du cas, des partenaires, de la division des tâches, ainsi que la prise de décisions. Dans l'idéal, ce coordinateur doit être une personne neutre n'ayant aucun intérêt personnel ou professionnel dans le dossier.
- **Les actions et interventions doivent combiner la sécurité avec un aspect social** : Tout est une question d'équilibre. Ne vous concentrez pas uniquement sur la déradicalisation : pour que l'individu ne se sente pas perdu, travaillez en même temps sur la réintégration. La réintégration peut comprendre des actions « originales », comme un mentorat. Faites preuve d'ouverture d'esprit.

## Mise en œuvre et suivi du plan d'action

Comment coordonner la mise en œuvre du plan d'action ? Qui est responsable de cette coordination ? Comment échangez-vous les informations dans un délai convenable et comment effectuez-vous le suivi des actions et interventions menées ? À ce stade, les actions et intervention planifiées qui sont menées doivent être contrôlées et discutées. Y a-t-il des effets négatifs ? Les interventions sont-elles efficaces ? Qui les contrôle, et quand ? Lorsque vous travaillez sur une gestion de cas individuel, vous devez vous poser toutes ces questions. Les participants ont discuté des éléments suivants relatifs à la mise en œuvre et au suivi d'un plan d'action de gestion de cas individuel :

- **Assurez-vous que les tâches et responsabilités sont claires pour tout le monde** : Divisez les tâches et responsabilités et, lorsque celles-ci sont externalisées, assurez-vous de mettre en place un contrôle régulier. Il est également important que toutes les personnes autour de la table comprennent la méthodologie et utilisent le même langage professionnel.
- **Prévoyez des moments de vérification : le plan nécessite-t-il des ajustements ?** « *Lorsque vous obtenez de nouvelles informations, agissez de façon appropriée.* » Le plan d'action est dynamique et souple. Selon les nouvelles informations ou développements qui surviennent à divers stades, il peut être nécessaire d'ajuster les actions et l'implication des partenaires. Pour s'assurer que tous les membres de l'équipe interinstitutionnelle sont au courant de l'état d'avancement et informés de leurs actions mutuelles, il est essentiel de mettre en place des moments de vérification. N'oubliez pas que les développements internes ne sont pas les seuls à devoir être évalués, mais que les événements externes – dans un contexte local ou national, ou même en ligne – peuvent également avoir une grande importance pour la gestion de cas. Un coordinateur local conseille d'investir dans un système continu d'échange d'informations, en particulier en ligne.
- **Divisez la coordination en deux composants – contenu et processus** : La gestion de cas individuel se déroule dans un cadre financier, politique et logistique. Même si tous les partenaires tendent vers le même objectif – réduire les risques pour la société – d'autres intérêts sont également en jeu. Il peut donc être judicieux de s'assurer que le coordinateur est une personne neutre, qui prend en compte les intérêts de toutes les parties. La coordination du contenu et du processus ne doit pas nécessairement être effectuée par une seule et même personne. Le coordinateur du processus planifie les réunions et la logistique et contrôle le processus ; de son côté, le coordinateur du contenu contrôle le contenu et est responsable des décisions.
- **Évaluez** : Abordez le sujet de l'évaluation aussi tôt que possible dans le processus. Le suivi des actions est d'une part nécessaire pour vous assurer que vous restez sur la bonne voie (évaluation du processus) et d'autre part que les actions et interventions ont les résultats recherchés (évaluation de l'effet). Gardez à l'esprit que le meilleur partenaire pour réaliser une évaluation est un partenaire neutre, comme une université. L'évaluation est fondamentale pour vous assurer que les objectifs en place soutiennent votre cas ou la décision de cesser de travailler sur celui-ci. Même si l'évaluation prend du temps et de l'argent, il s'agit d'un élément important de la gestion de cas individuel.

## Quand et comment mettre fin à la gestion d'un cas individuel

Selon les intervenants de première ligne, lorsqu'une gestion de cas individuel a commencé, il est difficile d'y mettre un terme. Quand la personne ne court-elle plus de risque ? Et qui doit – et peut – le décider ? Pour décider quand et comment mettre fin à la gestion d'un cas individuel, les participants ont discuté des points suivants.

- **Des objectifs sont nécessaires pour soutenir votre décision de clore un dossier :** Répétez l'évaluation du risque ou utilisez les résultats d'une évaluation de l'effet.
- **Remplacez la gestion du cas par le système général de protection :** lorsque ce dernier est suffisant, essayez de l'utiliser pour remplacer la gestion de cas individuel. La priorité peut passer de la prévention et de la lutte contre l'extrémisme violent au soutien familial ou en matière de santé mentale, mais cela ne doit pas poser de problème. Il peut même être avantageux de travailler avec la même

## Enseignements

- **Ne faites pas de promesses exagérées**, que ce soit aux partenaires, au client ou à la famille. Vous ne pouvez pas résoudre tous les problèmes associés à un cas.
- Dans la gestion d'un cas, impliquez toujours plusieurs personnes ayant des profils/professions différents. **Un point de vue unique est trop limité.** N'oubliez pas de prendre en compte des partenaires issus du secteur de la santé mentale !
- **Prenez le temps suffisant** pour procéder à l'analyse (si possible) et à la mise en œuvre du plan d'action. Dans la précipitation, les gens font des erreurs et laissent passer des détails importants.
- Avant de développer le plan d'action, assurez-vous que vous connaissez les **causes profondes sous-jacentes**, ainsi que les facteurs d'attraction et d'incitation du processus de radicalisation de votre client. Il est plus efficace de travailler à l'éradication des conditions propices à la radicalisation.
- Une **solide coordination** est nécessaire au sein de l'équipe interinstitutionnelle. Les différents partenaires ne doivent pas commencer à intervenir en même temps sur le même cas.
- Assurez-vous que les partenaires de l'équipe interinstitutionnelle sont informés des objectifs et actions des uns et des autres : **tenez les autres informés**, car leurs actions peuvent s'appuyer sur vos connaissances.
- Au sein de l'équipe interinstitutionnelle, tous les partenaires doivent **travailler sur le même objectif** et ne pas le perdre de vue : réduire le risque pour la société.
- « *Quand on cherche, on trouve* ». **Faites attention à vos propres préjugés.**
- Essayez de ne pas vous attacher au client, ou de trop vous impliquer au niveau personnel. Cela nuira à votre objectivité.
- Prenez en compte la **sécurité de votre équipe et la vôtre.**
- Il est parfois plus efficace de commencer par établir un contact et de bâtir une relation avec le client avant de s'attaquer au problème.
- N'oubliez pas l'aspect **en ligne**.

personne avec une autre casquette, afin de réduire tout risque de stigmatisation de la personne.

- **Un dossier peut être réouvert :** le processus de gestion de cas individuel n'est jamais linéaire. Il a des hauts et des bas, et il est toujours possible que l'individu rechute. Il doit donc être possible de réouvrir un dossier. Dans de nombreuses situations, un dossier peut courir sur des années. Assurez-vous que l'entourage de l'individu – famille, système de soins général – a été informé de cette possibilité future.
- **La fermeture du cas doit être une décision conjointe :** assurez-vous que la personne tenue responsable des risques soutient la décision de clôture d'un cas. Il s'agit très souvent du maire, qui a la responsabilité de maintenir l'ordre et la sécurité publics. Il est d'autre part utile de prendre en compte les opinions de tous les partenaires interinstitutionnels ayant travaillé sur le dossier. N'oubliez pas que nous ne vivons pas dans une société sans risque et que d'autres aspects, comme les finances, doivent également être pris en compte.
- **Mettez un terme aux actions, mais continuez le suivi :** « *Faites-vous discret avant de disparaître* ». Le suivi peut continuer alors que les actions sont achevées ou en cours d'achèvement. Vous pouvez par exemple effectuer un suivi tous les trois mois, sur une période d'un an après la fin de l'action. Gardez à l'esprit que la gestion de cas individuel peut également s'achever si l'individu ne veut plus travailler avec vous.