

INTEGRAS

# Thema

## **PÉNURIE DE PERSONNEL QUALIFIÉ**

Défis et éventuelles solutions  
dans la prise en charge  
d'enfants et de jeunes

Magazine  
01/2024

Fachverband Sozial-  
und Sonderpädagogik  
Association professionnelle  
pour l'éducation sociale  
et la pédagogie spécialisée

# Table des matières

**3** Editorial

## Focus : Pénurie de personnel qualifié

**4** Défis et éventuelles solutions pour faire face à la pénurie de personnel qualifié dans la prise en charge d'enfants et de jeunes

**6** Quand le personnel manque, enfants et jeunes souffrent aussi

**10** Il nous faut un engagement politique commun !  
Un commentaire de Tobias Bockstaller, Avenir Social

**11** Entretien avec Miriam Halter, Co-présidente de Careleaver Schweiz

**12** « Tout un monde à recréer dans nos institutions » : Entretien avec Olivier Mottier, Foyer de Salvan

## Pour la pratique

**14** Suggestions et outils

## À propos de l'association

**16** Colloques 2023

## À propos de la recherche

**18** Rapport Equals : Satisfaction des enfants et des jeunes quant aux possibilités de participation

**20** La pénurie de personnel qualifié, potentiel de renouveau social :  
une contribution d'Amanda Groschke et Susanne Sander, Futuri:sta e.V.

**24** Études et projets

## Opinion

**26** Que peuvent faire les professionnelles de l'éducation sociale et spécialisée pour garantir l'inclusion ? Un commentaire de Karin Huber, netzwerk avanti

## Cher·e·s lecteur·rice·s,

La pénurie de personnel qualifié est l'une des préoccupations majeures de l'aide aux enfants et à la jeunesse. Nos membres témoignent régulièrement des difficultés à recruter du personnel ou à garder celui-ci. Il leur faut souvent se résoudre à engager des personnes qui n'ont pas la formation et l'expérience requises, sans quoi ils se retrouveraient sans personnel.

Lorsque l'on ne parvient pas à recruter un personnel suffisant, ou un personnel suffisamment qualifié, le professionnalisme en pâtit. Concrètement, cela signifie davantage de pression et de stress pour le personnel en place, qui doit compenser des lacunes quantitatives et qualitatives dans un domaine déjà exigeant. Cela affecte en définitive non seulement la santé des employé·e·s, comme le montrent différentes études, mais aussi le bien-être des jeunes gens. Cette situation est particulièrement problématique lorsque l'on a affaire à des enfants et adolescent·e·s, comme c'est le cas pour nos membres.

Quelles sont les raisons d'un tel manque de ressources en personnel ? Où les organisations, les responsables, l'administration et la politique peuvent-ils intervenir pour trouver des solutions ? Integras s'est entretenue pour le présent THEMA avec différents expert·e·s de la pratique et de la recherche et présente des pistes pour sortir de la pénurie de personnel qualifié, afin que ses membres puissent continuer d'accomplir leur travail avec un bon niveau de qualité professionnelle et éthique.

Nous vous souhaitons une bonne lecture !



Lorène Métral & Meryem Oezdirek



Lorène Métral  
Co-directrice, Suisse latine



Meryem Oezdirek  
Co-directrice, Suisse alémanique

# Défis et éventuelles solutions pour faire face à la pénurie de personnel qualifié dans la prise en charge d'enfants et de jeunes

Les droits de l'enfant, définis dans des accords internationaux, garantissent aux enfants le droit à l'éducation, aux soins et à la protection. Ces droits sont essentiels pour garantir que les enfants puissent grandir dans un environnement sûr et favorable. Mais nous faisons face aujourd'hui à un problème croissant qui met en péril la mise en œuvre des droits de l'enfant : la pénurie de personnel qualifié dans le domaine extrafamilial.

*Meryem Oezdirek*  
Co-directrice Integras

Compte-tenu de l'actualité brûlante du sujet, la Commission nationale d'expert-e-s d'Integras s'est penchée sur les causes de la pénurie de personnel qualifié. Cette perspective a permis une analyse approfondie des facteurs structurels et systémiques qui contribuent à la pénurie. Les problèmes actuels dans différents domaines et régions ont notamment pu être mis en lumière. Une analyse différenciée montre que le domaine extrafamilial fait face à des défis spécifiques. Ce champ de travail est aujourd'hui confronté à un niveau d'exigences accru quant aux rôles, tâches et fonctions du personnel spécialisé. Les exigences envers celui-ci se sont multipliées et intensifiées. Les professionnel-le-s doivent avoir aujourd'hui non seulement des connaissances pédagogiques, mais aussi des connaissances dans des domaines tels que médica-

tion, troubles psychiques, handicaps et numérisation. Le travail administratif et de coordination avec les écoles, les autorités de protection de l'enfant et de l'adulte (APEA), les établissements thérapeutiques et autres interfaces prend également de plus en plus d'importance.

## Des exigences élevées

En plus de l'accompagnement quotidien, les professionnel-le-s des groupes résidentiels sont également tenus d'apporter un soutien aux familles et aux proches sous forme de conseil. Ce profil d'exigences, de plus en plus multiples et élevées, n'est cependant plus viable pour un certain nombre d'organisations en ces temps de

« Ce profil d'exigences, de plus en plus multiples et élevées, n'est cependant plus viable pour un certain nombre d'organisations. »



pénurie de personnel. On observe en outre qu'il est difficile pour les personnes qui entrent dans la profession d'y satisfaire, si bien qu'à l'issue des stages, ces personnes ne se présentent pas aux postes consécutifs.

La Commission nationale d'expert-e-s constate qu'une formation de niveau universitaire, école supérieure (ES) ou haute école spécialisée (HES) ne transmet pas – ou ne peut pas transmettre – suffisamment ces compétences spécifiques. Cela souligne, selon nous, l'urgence de reconsidérer les directives de formation. Des approches innovantes, reflétant l'évolution des exigences, sont nécessaires pour garantir une préparation optimale des professionnel-le-s du domaine extrafamilial à leurs multiples tâches. C'est seulement avec une formation complète et actualisée que l'on pourra faire face efficacement et durablement à la pénurie de personnel et à ses multiples conséquences. En raison de l'urgence, il est nécessaire de flexibiliser les cursus de formation et de mettre en place des stratégies immédiates à court terme, comme par exemple dans le domaine de l'école, l'utilisation temporaire de personnes sans diplôme d'enseignement dans le canton de Zurich. Mais il faut aussi un financement des possibilités de formation continue. Ici, ce ne sont pas seulement les organisations, mais aussi les cantons qui sont appelés à élaborer des mesures. Il est cependant essentiel de préserver dans ce cadre la qualité de l'accompagnement des enfants et des jeunes, et de mettre à la disposition des organisations les ressources nécessaires.

### **S'intéresser aux conditions de travail**

Mais les organisations restent confrontées à un problème structurel : celui des conditions de travail. La Commission nationale d'expert-e-s observe notamment une migration hors du domaine professionnel liée à celles-ci. Les mauvaises conditions de travail, la pression croissante, la densification des tâches et responsabilités entraînent chez les professionnel-le-s une surcharge qui se solde dans de nombreux cas par une démission. Les réalités institutionnelles et cantonales doivent être prises en compte pour créer des modèles de travail flexibles et inclusifs dans les institutions. Mais à qui incombe la responsabilité de faire évoluer la situation ? Les foyers, d'une part, doivent développer des modèles innovants, prenant davantage en compte la perspective des employé-e-s. Mais sans une interaction entre les foyers, les offices et la formation, il ne peut y avoir de solutions durables. Le danger des solutions

à court terme est celui d'une déprofessionnalisation, qu'il faut résolument contrer.

### **Influence sur les enfants et les jeunes**

La question centrale est celle de l'influence de la situation présente sur les enfants et les jeunes. La pénurie de personnel qualifié influe directement sur la qualité des prestations dont ceux-ci bénéficient. Leur droit à l'éducation, à la protection et aux soins est menacé lorsque le personnel qualifié manque.

Dans le domaine extrafamilial, on ne peut tirer de bilan sans intégrer les enfants et leurs proches. Si dans les écoles, p. ex., le personnel spécialisé qui assure un soutien au quotidien reste en nombre insuffisant, la qualité de l'éducation ne peut être garantie. Dans le pire des cas, comme dans le canton de Vaud, des foyers doivent fermer. Nous pensons qu'il faut agir au plus haut niveau. Nous partons du principe que si la situation s'aggrave, la protection des enfants ne pourra plus être garantie. Sans mesures et soutien appropriés pour les organisations, la situation évolue dans une spirale négative menaçante : la pénurie de personnel qualifié fait que, tôt ou tard, les organisations seront uniquement en mesure d'accueillir enfants et jeunes ayant besoin d'un accompagnement particulièrement intensif. Pendant ce temps, d'autres enfants risquent de sortir du système de protection, d'attendre pour une prise en charge ou de ne pas recevoir un accompagnement adapté. Ainsi, nous craignons que la pénurie de personnel qualifié ait comme conséquence de menacer davantage le bien-être des enfants et jeunes vulnérables, qu'il s'agisse de ceux et celles qui sont déjà pris en charge ou de ceux et celles en attente d'un soutien approprié.

Une action rapide ne requiert donc pas seulement une négociation entre les partenaires sociaux. Les cantons ou l'État sont appelés à agir au plus vite pour le bien des enfants. Une mise en réseau supracantonale dans le domaine extrafamilial est en outre nécessaire. Les cantons doivent empêcher la fermeture d'autres foyers. Si des salaires trop bas, de mauvaises conditions de travail et un manque de reconnaissance conduisent les professionnel-le-s à changer de métier, ce sont en définitive les jeunes gens qui en pâtissent, puisque la continuité et la stabilité de la prise en charge ne sont plus assurées. La qualité dans la formation, l'éducation et la protection a un prix.

# Quand le personnel manque, enfants et jeunes souffrent aussi

En octobre 2023, un foyer pour enfants et adolescent-e-s a dû fermer ses portes à Lausanne, faute de personnel. Après plusieurs démissions, il n'a pas été possible de retrouver du personnel et l'établissement n'a pu être sauvé. Depuis deux ans déjà, l'Inter Val travaillait en sous-effectif, a déclaré le responsable de l'association MDJ, Christophe Berthet, à la RTS. Ceci à cause des bas salaires et de la charge de travail. En raison de la pénurie de personnel dans le canton de Vaud, des dizaines de jeunes sont déjà placés temporairement dans des hôpitaux ou d'autres cantons, rapporte la RTS. Mais la pénurie de personnel ne pèse pas seulement sur la direction et les employé-e-s, mais aussi directement sur les enfants et les jeunes.

Rosen Ferreira  
Communication politique Integras

À l'été 2023, la Haute école spécialisée de Suisse occidentale a mené une étude sur la pénurie de personnel qualifié dans le secteur social en Suisse Romande. Plus de la moitié des établissements a mentionné des difficultés à trouver du personnel, 16% ont même indiqué n'avoir eu aucune offre de postulant-e qualifié. Les petites structures et les établissements résidentiels sont particulièrement touchés. De même pour le canton de Vaud. Seules 20 % des institutions participantes ont indiqué ne pas connaître de pénurie de personnel qualifié. Même si dans d'autres cantons, le problème de la pénurie de personnel dans le secteur social est moins évident que dans le canton de Vaud, de nombreuses institutions ont néanmoins des difficultés à recruter ou à garder leur personnel.

Comment l'expliquer, outre la charge de travail et les salaires ? La Commission nationale d'expert-e-s d'Integras a approfondi la question en 2023. Selon elle, les problèmes dans la pratique ont trait notamment au manque de compétences professionnelles, à la forte fluctuation et aux nouveaux besoins du personnel en termes d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée qui sont en conflit avec les exigences des structures existantes. La complexité et le niveau d'exigence du travail ont fortement augmenté. Quant à la formation, elle est souvent trop généraliste et ne permet pas d'acquérir les compétences requises pour travailler en institution stationnaire, selon un document de travail de la Commission. Il serait donc important de savoir si la formation transmet bien les compétences requises dans la pratique.

Institutions et cantons doivent s'interroger sur les changements nécessaires dans le domaine du placement extrafamilial pour améliorer l'attractivité du secteur et répondre aux besoins des employé-e-s. Partant de ces constats, la Commission nationale d'expert-e-s a formulé deux hypothèses principales : il n'y a, d'une part, pas assez de personnel avec une formation adéquate pour répondre aux besoins en postes ; d'autre part, certains domaines dans le travail en éducation sociale et spécialisée ne sont pas (plus) attractifs. « En éducation sociale, les possibilités d'exercer la profession se sont multipliées. Dans le domaine ambulatoire notamment, on trouve de plus en plus de postes qui correspondent mieux aux besoins des professionnel-le-s en termes d'horaires de travail », commente Nicole Baracchi, Directrice Coopération & développement de l'Institution Bachtelen et membre de la Commission nationale d'expert-e-s. C'est ce que confirme Ricardo Mourgine, Directeur de la Fondation de Serix : « Les horaires de travail

dans les institutions stationnaires sont tout simplement moins attractifs que dans le domaine ambulatoire. Dans les structures de jour ou le travail social scolaire, le travail est moins exigeant en termes d'horaires et convient davantage à de nombreuses personnes. » Pour que ces hypothèses soient aussi évaluées scientifiquement, Integras prévoit en 2024, avec SavoirSocial, une étude qui doit permettre d'obtenir un « tableau d'ensemble » différencié de la situation. Les données doivent renseigner les cantons et constituer une base pour des solutions politiques.

## De meilleures conditions de travail, plus d'attractivité

Les conditions de travail dans les institutions stationnaires du secteur social préoccupent aussi les syndicats. À l'automne 2023, le SSP et Avenir Social ont lancé conjointement dans le canton de Zurich une pétition visant à améliorer les conditions de travail dans l'aide stationnaire aux enfants et à la jeunesse. Ils dénoncent que le travail dans ce domaine soit en grande partie exclu de la Loi sur le travail. Les employé-e-s concernés ne sont pas soumis aux dispositions de protection relatives à la durée maximale du travail, au temps de repos, aux gardes ou aux pauses. Des services longs, une présence de nuit non rémunérée et des déplacements de service qui obligent à une grande flexibilité ne permettent pas de concilier profession et vie privée, ceci dans un secteur où les femmes, lesbiennes, personnes intersexes, non binaires, transgenre et agenres (FLINTA) représentent une grande partie du personnel. Politique et administration ont ici le devoir d'améliorer les conditions de travail par un meilleur financement.

Ce constat est aussi celui de Manon Schick, Responsable du Département de l'enfance et de la jeunesse du canton de Vaud : « Il faut trouver des voies pour permettre une meilleure conciliation de

« Il faut trouver des voies pour permettre une meilleure conciliation de la vie professionnelle et familiale. »



la vie professionnelle et familiale. Les personnes employées dans des institutions ouvertes 365 jours par an et 24h/24 travaillent souvent de nuit, le week-end et les jours fériés. Il faut améliorer les conditions de travail pour que la profession reste intéressante pour la relève. » Interrogée sur la situation précaire dans le canton de Vaud, elle poursuit : « Certains cantons ont plus de difficultés que d'autres, dont le canton de Vaud ; les salaires y sont inférieurs à ceux d'autres cantons de Suisse romande. C'est pourquoi de nombreux professionnel-le-s partent travailler dans les cantons voisins. Pour améliorer la situation dans ce secteur, le gouvernement cantonal a prévu 15 millions de francs supplémentaires par an. » Le SSP Vaud salue ce premier pas, mais réclame, en plus de cette première mesure salariale, des investissements dans la formation et la formation continue ainsi qu'une amélioration durable des conditions de travail.

### **La pénurie de personnel qualifié touche aussi les enfants et les jeunes**

La pénurie de personnel n'affecte pas seulement les employé-e-s, régulièrement contraints d'accepter des remplacements à court terme ou des journées de travail plus longues à cause des effectifs réduits ; les enfants et les jeunes en souffrent eux aussi. En raison des fluctuations dans le personnel et de la charge de travail élevée, les collaborateur-ric-e-s spécialisés ne peuvent plus guère assurer durablement le précieux travail relationnel et de développement. Nicole Baracchi le confirme : « Le personnel – et donc les relations – change plus fréquemment. Il est fréquent que des employé-e-s

démissionnent « peu » après avoir commencé à travailler. Les équipes sont parfois en sous-effectif pendant un certain temps, ce qui oblige à assurer les services à deux plutôt qu'à trois personnes. Les enfants et les jeunes ont alors moins d'attention directe. Il n'est parfois plus possible d'assurer certains moments de décharge, p. ex. des situations individuelles régulières pour les enfants. » L'administration a elle aussi conscience du problème. Mannon Schick : « Les enfants et les jeunes qui ont besoin de mesures de protection sont dans une situation difficile. Il faut leur donner un cadre stable. Ça n'est déjà pas facile de quitter sa famille pour vivre en institution. Si de surcroît, le personnel change tous les six mois, cela devient difficile. » Dans le domaine de l'accompagnement et du placement des réfugié-e-s mineurs non accompagnés (MNA), la situation est particulièrement précaire, comme le montre un projet de l'Université de Zurich mené dans le cadre du PNR 76 en août 2023. Les professionnel-le-s confrontés au manque de personnel, à des ressources financières restreintes et à des obligations de rapport étendues ne pourraient se consacrer que de façon limitée aux problèmes et souhaits des jeunes réfugié-e-s et ne seraient pas toujours en mesure d'être à leurs côtés pour les problèmes du quotidien. La prise en compte du bien de l'enfant, en particulier de la participation des jeunes réfugié-e-s, passe alors malheureusement au second plan. On se souvient de manière particulièrement drastique de l'investigation SRF de novembre 2023 qui révélait que six cantons plaçaient régulièrement des jeunes dans des prisons, leur APEA ne trouvant pas d'autres places.

Cela concerne surtout les filles, les places pour elles étant moins nombreuses. Cela va à l'encontre de la Convention des droits de l'enfant, comme le déclarait à la SRF Martina Caroni, Présidente de la Commission nationale contre la torture. L'intérêt de l'enfant à être traité comme un enfant ou un adolescent n'est pas respecté. La pénurie de personnel y contribue : sans personnel, pas de places.

### Les changements fréquents de personnel, source d'instabilité

Lorsque le personnel change sans cesse ou manque à l'appel, cela contrarie le besoin de stabilité des enfants. Quelles sont les raisons de la forte fluctuation dans le secteur social ? La FHNW Travail social et sozialinfo.ch ont étudié la question à l'automne 2022 dans le cadre du projet de recherche « Recrutement durable dans le secteur social ». Des employé-e-s et nouveaux arrivant-e-s du secteur social ont été questionné-e-s en ligne sur ce qui les a conduit à changer de poste. L'enquête qualitative a révélé, sur le plan de l'organisation, des raisons telles que l'insuffisance des ressources en personnel (taux d'encadrement trop faible, charge de travail par cas trop élevée) et la complexité des déroulements administratifs, mais aussi des questions d'infrastructure (pas de bureaux individuels, pas d'espaces de repos). Le climat au travail et le manque de confiance dans les compétences des employé-e-s ont également été critiqués. Les autres raisons mentionnées sont la rigidité des structures associatives et organisationnelles et la longueur des processus de décision. Dans le domaine des ressources humaines, on mentionne les salaires trop bas, mais aussi le manque de possibilités d'évolution professionnelle et – on l'entend ailleurs aussi – les horaires de travail. Les temps de travail longs et irréguliers, notamment des services de nuit et de piquet, sont problématiques pour les employé-e-s, y compris pour concilier vie privée et professionnelle.

En ce qui concerne les conditions-cadres, on mentionne le manque de personnel et de ressources. Les professionnel-le-s seraient tiraillés entre les exigences des client-e-s, de l'État et du propre professionnalisme, qui seraient même parfois contradictoires. La pression serait souvent due à des facteurs d'influence politiques, comme les mesures d'économie dans le secteur social, mais aussi une forte pression en termes de performance, des concepts insuffisants dans la protection de l'enfant ou les directives cantonales, qui rendraient impossible l'accomplissement du mandat.

La pénurie de personnel est un cercle vicieux. Elle aggrave encore la situation présente en créant une pression accrue sur le personnel restant, qui entraîne à son tour de nouveaux changements de poste ou départs. Selon l'étude, ce phénomène doit être enrayer également pour des raisons économiques. Avec 15 000 entreprises et plus de 100 000 employé-e-s, le marché du travail social a un poids considérable ; la forte fluctuation fait grimper les dépenses publiques, p. ex. dans le domaine de l'éducation, mais aussi des prestations. Les employé-e-s démissionnent beaucoup plus souvent que l'inverse n'est vrai, ce qui indique bien les causes du problème et la nécessité d'agir.

### Concilier profession et famille – et santé

Selon Nicole Baracchi, les deux à trois premières années sont une période charnière pour savoir si l'employé-e restera dans l'institution. C'est là que l'on voit si la personne se sent bien à son poste et si l'activité et la culture de l'institution correspondent à ses attentes et exigences. « Une fois ces premières années passées, iels restent souvent pendant un certain temps, jusqu'à ce qu'entrent en jeu des questions de famille ou de carrière », poursuit Baracchi. « Les possibilités d'avancement dans nos domaines sont limitées et le travail dans l'éducation sociale stationnaire n'est souvent que peu compatible avec une jeune famille. Ce sont là les moments où les personnes choisissent une autre orientation profession-





nelle. » C'est ce qu'atteste également l'étude « Partis du secteur social » réalisée en 2018 par l'Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle (EHB). Elle révèle que des questions de santé conduisent principalement des parents, et en particulier des mères, à abandonner la profession. Selon les auteur-e-s de l'étude, une partie de ces personnes se tournent alors vers d'autres secteurs d'activité, d'autres quittent complètement la vie active. Il est intéressant de noter cependant que même après leur départ, nombre d'entre elles restent actives dans le social. Elles s'engagent p. ex. dans des projets bénévoles pour continuer à s'impliquer socialement. Les auteur-e-s en déduisent que le potentiel existe de faire revenir des professionnel-le-s qui ont des obligations parentales. Mais il faut que des solutions soient trouvées pour qu'il soit possible de concilier profession et famille.

Cela signifie aussi investir dans la santé des employé-e-s. Une étude Sotomo sur le marché du travail, mandatée par l'assurance AXA, montre que les arrêts de travail dus à des maladies psychiques ont augmenté dans les PME de 20% depuis 2022. Plus de 30% des employé-e-s déclarent se sentir épuisés psychiquement. Cela s'applique sans aucun doute particulièrement au travail dans le secteur social, en raison de ses exigences et du manque de personnel. Le sondage représentatif « Baromètre Conditions de travail 2023 » de Travail.Suisse montre lui aussi que la pénurie de personnel qualifié a d'importantes conséquences sur la santé des employé-e-s. Seuls 12 % déclarent ne pas être épuisés émotionnellement après une journée de travail. Le stress est le principal risque pour la santé des employé-e-s, ainsi Adrian Wüthrich, Président de Travail.Suisse.

On n'a guère parlé jusqu'à présent en Suisse des conséquences de la pandémie sur la pénurie de personnel. Selon l'Office britannique des statistiques nationales, près de 2 millions de personnes souffraient fin mai 2022 de Covid long, soit 3 % de la population, un chiffre plutôt prudent si l'on considère les études épidémiolo-

« On se souvient de manière particulièrement drastique de l'investigation SRF de novembre 2023 qui révélait que six cantons plaçaient régulièrement des jeunes dans des prisons, leur APEA ne trouvant pas d'autres places [...] La pénurie de personnel y contribue : sans personnel, pas de places. »

giques, qui parlent d'au moins 10 % de l'ensemble des malades. 72 % des personnes touchées seraient limitées par cette maladie, dont 21 % fortement. L'étude sur le marché de travail révèle qu'une personne atteinte de Covid long sur dix a dû arrêter de travailler. Beaucoup d'autres sont restées longtemps en arrêt maladie. Selon les auteur-e-s, ces résultats cumulés entraîneraient la perte de 110 000 personnes un manque à gagner de 1,5 milliard de livres par an, certains secteurs étant davantage touchés que d'autres. Des résultats similaires ont été relevés aux USA et au Canada, où la Conseillère scientifique en chef du gouvernement, Dr. Mona Nemer, a publié en mars 2023 un rapport selon lequel 10 à 20 % des malades souffriraient de Covid long. Selon elle, l'analyse de l'impact socio-économique du Covid long révèle un effet significatif sur le marché du travail, mais aussi sur les coûts de santé et le produit intérieur brut d'autres pays également. Pour la Suisse, on ne dispose jusqu'à présent d'aucun relevé. Il est clair cependant que les effets de la pandémie ne doivent pas être sous-estimés. Avec l'évolution démographique, la pandémie est un facteur qui aggrave encore la situation sur le marché du travail.

### **De nombreuses causes, de nombreuses solutions ?**

Les causes de la pénurie de personnel qualifié sont nombreuses, comme l'attestent la pratique et la recherche. La bonne nouvelle est qu'il existe des solutions pour bon nombre de ces causes, qui sont entre les mains des institutions et de la politique. Les changements doivent être amorcés ensemble. Il faut notamment des approches innovantes pour des conditions de travail modernes, qui laissent de la place au travail rémunéré comme au travail de soins. De meilleurs salaires et des possibilités d'évolution intéressantes encouragent à rester dans le domaine professionnel, mais réclament une dotation en ressources adéquate du côté des politiques. Les mesures de promotion de la santé font également partie de cet ensemble. Investir dans le personnel qualifié, c'est aussi investir dans la génération de demain. Car il s'agit avant tout d'apporter un soutien professionnel de qualité aux enfants et jeunes qui ont besoin de soutien. Cela n'est possible à long terme qu'avec suffisamment de personnel qualifié.



# Il nous faut un engagement politique commun !

*Un commentaire de Tobias Bockstaller, Avenir Social*

Pour AvenirSocial, les raisons de l'actuelle situation du personnel se situent à différents niveaux. En tant qu'association professionnelle, nous nous focalisons sur les conditions de travail. Elles ont une influence décisive sur la situation du personnel. En effet, l'insuffisance des bases du droit du travail expliquent que de nombreux professionnel-le-s choisissent de travailler après leur formation là où les conditions de travail sont meilleures. L'aide stationnaire aux enfants et à la jeunesse semble particulièrement touchée par ce phénomène. On y trouve un nombre supérieur à la moyenne de professionnel-le-s formés en éducation sociale qui sont exclus de la majeure partie des dispositions de la Loi sur le travail. Ce qui est pratique pour les cantons – qui économisent beaucoup d'agent puisqu'ils n'ont pas à payer le salaire et le temps complets pour les services de nuit et de piquet – est d'autant plus problématique pour les professionnel-le-s concernés.

Tandis que le travail social s'est lentement mais continuellement professionnalisé au cours des dernières décennies et que les domaines de travail se sont diversifiés avec l'évolution démographique, les bases du droit du travail, qui ont une influence directe sur les conditions de travail, sont restées inchangées. Ainsi, aux éducateur-rices sociaux des institutions stationnaires s'appliquent encore des lois élaborées dans les années 1980.

Pour les éducateur-rices sociaux, il est souvent impossible de travailler à plein temps. Ceci parce qu'ils doivent assurer des services de piquet pour lesquels ils ne reçoivent qu'une faible rémunération forfaitaire et ne peuvent inscrire d'heures de travail.



Tobias Bockstaller est depuis 2019 Responsable Bases professionnelles chez AvenirSocial, l'Association professionnelle suisse du travail social.

Couplé aux très longs services, cela revient à devoir assurer une partie du temps de travail sans rémunération. Cette situation explique en partie qu'un si grand nombre de professionnel-le-s soient psychologiquement à bout. Un tiers d'entre eux environ risque le burn-out, selon une étude d'AvenirSocial et de la FHNW de 2021.

Il est donc grand temps de changer cette situation problématique, de faire en sorte que tous les professionnel-le-s soient soumis-e-s à la Loi sur le travail et que la protection de leur santé soit ainsi garantie ! AvenirSocial s'engage ici à différents niveaux. Nous sommes au début d'un long processus politique que nous ne pouvons mener qu'avec, si possible, toutes les associations professionnelles et sectorielles et tous les syndicats concernés. AvenirSocial veut réunir ces organisations autour d'une table et définir une marche à suivre commune. Il faut s'attendre à une opposition au niveau politique, puisque ce changement conduira à une augmentation des coûts et à un déplacement des compétences. Il est d'autant plus important de faire front ensemble, avec des arguments professionnels fondés.

Pour AvenirSocial, il est décisif de sensibiliser et d'organiser les professionnel-le-s et organisations de terrain. Outre la pression politique, il faut également que la pratique fasse pression sur les bailleurs de fonds. AvenirSocial appelle toutes les institutions du travail social à assumer leur responsabilité politique, inhérente à la profession, et à exploiter leur marge de manœuvre pour obtenir les meilleures conditions de travail possibles. Nous présentons des idées concrètes à ce sujet dans notre brochure sur les possibilités d'action pour les organisations.

# Pénurie de personnel qualifié du point de vue des enfants et des jeunes

Rosen Ferreira s'entretient avec Miriam Halter

## Comment la pénurie de personnel qualifié se répercute-t-elle sur le quotidien des enfants et des jeunes placés hors de leur famille ?

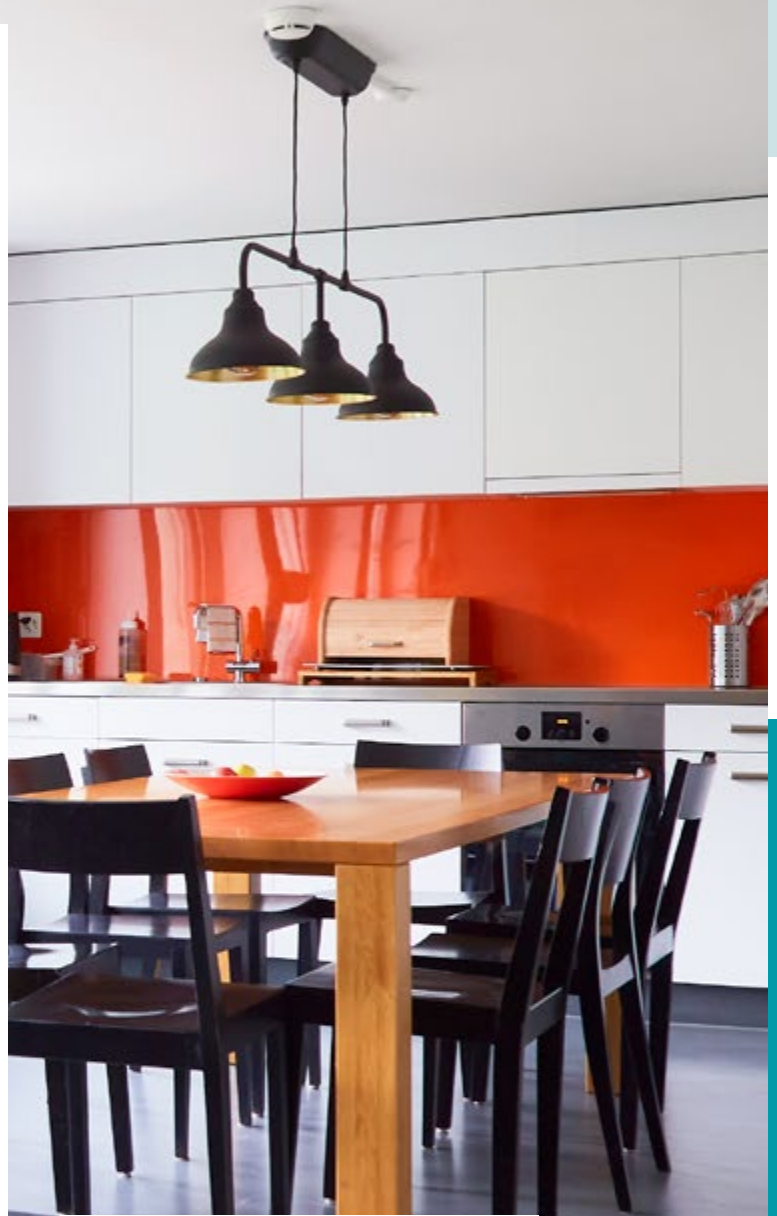
Enfants et jeunes ont en partie des personnes de référence provisoires et ne s'engagent donc pas dans une relation étroite. Il en résulte un manque d'assurance chez les enfants et jeunes, qui n'abordent pas les sujets qui sont urgents pour eux. Mais la pénurie de personnel se fait également sentir dès avant le placement. Les enfants et adolescent-e-s ont des délais d'attente, font l'objet d'une sélection et doivent répondre à des critères élevés pour obtenir une place. Il y a ainsi sensiblement moins de possibilités de désamorcer des situations urgentes, mais aussi de vivre la participation. Si les enfants et les jeunes ne se sentent pas bien dans leur institution, la situation d'hébergement ne peut être changée en l'absence de places adaptées. Cela limite encore davantage leur droit de regard sur le placement.

## Quelles sont les conséquences ?

Les enfants et jeunes apprennent à long terme qu'ils ne sont pas à leur place dans la société, que personne n'est responsable pour eux. Ils sont accompagnés d'instabilité et n'apprennent pas à construire des relations saines, durables. On a pu entendre dire, dans la récente contribution SRF sur la prison : « Au moins, ils ont un toit au-dessus de la tête. » La majeure partie de ces enfants et jeunes grandissent auprès de parents malades psychologiquement, toxicomanes ou violents, ou sont même orphelins. Si la société ne leur offre pas un soutien dans ces années de développement importantes, ces enfants et jeunes sur lesquels pèsent de multiples difficultés devront faire encore plus de détours pour parvenir avec succès à la vie adulte, avec des possibilités de formation allant au-delà de l'éducation de base, un réseau social intact, et sans dettes. Qui ne souhaiterait pas cela pour son propre enfant ?

## Qu'est-ce qui doit changer ?

Il faut davantage d'offres, axées sur les besoins. Nous avons conscience qu'il existe des directives cantonales avec des taux d'encadrement. Mais celles-ci doivent être repensées. Nous nous interrogeons également sur les possibilités d'adaptation des formations en éducation sociale. On entend dire que les horaires de travail sont contraignants. Mais les enfants et les jeunes ne peuvent pas être « éteints » comme un ordinateur. Il faut plus de personnes autorisées à faire ce travail, et des possibilités d'embauche individualisées – car seul un personnel en bonne santé, qui n'est pas stressé, peut accompagner les enfants et les jeunes dans ces situations inhabituelles.



Miriam Halter  
Co-présidente Careleaver Schweiz

# Tout un monde à recréer dans nos institutions

Comme beaucoup d'autres institutions l'AGAPÉ (Association genevoise d'actions préventives et éducatives) doit elle aussi relever les enjeux liés à la pénurie du personnel et aux bouleversements sociétaux. Intégrant s'est entretenue avec Olivier Mottier, Directeur du foyer de Salvan, sur les stratégies développées ces dernières années en matière de pédagogie et de management.

*Rosen Ferreira s'entretient avec Olivier Mottier*

## Quelle est la situation chez vous au regard de la pénurie de personnel ?

Depuis quelques mois, nous sentons des difficultés dans nos campagnes de recrutement. Mais surtout, nous constatons un désintérêt croissant pour le travail dans les internats et les foyers.

## Quelles peuvent en être les raisons ?

Les formations sont trop généralistes et ne préparent pas assez les professionnel-le-s du social aux dimensions médico-sociales et psychologiques de l'accompagnement des mineur-e-s en difficulté. D'autre part, nos structures sont de plus en plus inadaptées aux besoins des jeunes. Il devient urgent de désinstitutionnaliser nos foyers pour sortir de la logique des grandes institutions en développant des structures beaucoup plus modulaires. Enfin, nous sommes coincés dans une pédagogie 20e siècle qui ne fonctionne plus. Il y a eu tellement de changements dans notre société que les jeunes ne répondent plus à cette pédagogie verticale. C'est l'une des raisons qui mènent les travailleur-euse-s sociaux vers un sentiment d'impuissance et d'incompétence et rendent le travail en internat moins attractif.

## Comment gérez-vous ces enjeux en tant que directeur ?

J'ai beaucoup investi dans la formation interne. Le personnel a accès soit à la formation individuelle, soit à la supervision individuelle. Toute l'institution est formée actuellement en neurosciences.

Il y a 12 ans nous avons fait un pari avec les équipes. On a voulu révolutionner deux axes : la pédagogie et le management. D'une part, face au constat de l'inefficacité de nos pratiques éducatives, nous avons décidé de revoir toutes nos pratiques. Deuxièmement, nous avons mis en place une nouvelle gouvernance basée sur le management situationnel et les théories des organisations d'Éric Berne.

Il reste aujourd'hui à revoir les structures. Il n'est plus possible d'accompagner 32 jeunes qui ont le même profil. L'avenir est aux petites structures capables d'être très agiles pour répondre aux besoins des jeunes et des familles. Ces nouvelles structures modulaires doivent pouvoir travailler tant dans le résidentiel, l'ambulatoire, qu'avec des partenaires extérieurs comme les familles professionnelles ou familles d'accueil, etc. De tels dispositifs augmenteraient considérablement l'adéquation des prestations aux besoins des bénéficiaires et offriraient une nouvelle attractivité du métier par la diversité des tâches.

## Comment a réagi le personnel ?

Les quatre premières années ont été très compliquées, avec beaucoup de départs et de résistances passives et actives à ces processus de changement. Maintenant, je constate qu'une majorité du personnel ne reviendrait pas en arrière. Aujourd'hui, l'une des réussites, c'est la volonté de cette majorité de personnes de continuer à travailler dans notre structure, malgré la pénibilité de notre mission.

## Quels ont été les obstacles sur la voie du changement ?

Le principal obstacle, c'est la peur du changement. Le deuxième obstacle est la force d'inertie de nos politiques en matière de



protection de l'enfance. Les autorités cantonales et fédérales nous demandent d'être innovants. Mais quand nous le sommes, quand nous voulons prendre des risques pour tenter de faire autrement, nous peinons à trouver les appuis et à être soutenus. Je vous donne un exemple : les fugues organisées. Ce concept novateur porté par tout le réseau a permis à une jeune fille de canaliser ses prises de risques et son incapacité à se poser dans un endroit. Aujourd'hui, ça fait 16 mois qu'elle n'a plus fugué. Mais cet exemple fait partie des quelques exceptions d'innovations qui ont fonctionné. Dans la plupart des cas, vous devez faire des préprojets, des projets, écrire 30 pages, ... il faut que ça soit validé par toute une série de personnes, avec souvent le problème des ressources financières et l'injonction du risque zéro. C'est en cela que les forces d'inertie étatiques ralentissent les réponses aux besoins actuels.

### **Que peut-on faire fait pour améliorer les conditions structurelles ?**

Les jeunes, des familles et des travailleur-euse-s sociaux doivent se faire entendre pour sensibiliser les politicien-ne-s, les scientifiques, les formateur-ric-e-s et toute autre personne concernée par les inégalités sociales. Il y a tout un monde à recréer du point de vue du travail social, car notre monde a terriblement changé en 50 ans.

### **Et c'est là, l'un des devoirs d'Integras, de faire entendre les besoins des jeunes. Avez-vous des recommandations pour d'autres organisations ?**

Integras défend magnifiquement bien les besoins des familles, des jeunes et des care leavers. Pour moi, c'est une des voies. L'autre voie, c'est de créer de l'intelligence collective par des collectifs de travailleur-euse-s sociaux qui rendent visibles nos réalités, les besoins des jeunes et des familles. Et surtout que ces voix puissent atteindre les politicien-ne-s. Nous devons sortir de nos silos pour dénoncer les inégalités sociales créées par la société elle-même. Enfin, les travailleur-euse-s sociaux, comme les médecin-e-s, doivent se donner l'obligation des moyens pour réaliser leur mission et cela passe par la formation de base mais aussi la formation interne et continue. Les travailleur-euse-s sociaux sont des expert-e-s du « prendre soin ». Notre clinique se base sur des liens de type familial et nous avons le bien le plus précieux, qu'ont peu de professionnel-le-s : le quotidien et le temps. Notre clinique doit être mieux décrite, notamment sur sa dimension éthique du « prendre soin » et au regard des nouvelles sciences, p. ex. la neuroscience, ou des théories de l'attachement et du traumatisme. Ne pas se faire définir par d'autres sciences, mais construire une véritable science de l'éducation sociale. La tâche est grande !



Olivier Mottier  
Directeur du foyer de Salvan



# Suggestions et outils



## Livre : Partizipation in stationären Erziehungshilfen (Participation dans l'aide éducative stationnaire)

L'aide aux enfants et à la jeunesse a pour mission de promouvoir la participation des enfants et des jeunes. Le volume paru en juin 2023 éclaire différents contextes, objectifs, structures, formes et défis de la participation dans le domaine de l'aide aux enfants et à la jeunesse. Avec une contribution de Lorène Métral, Co-directrice d'Integras. Langue : allemand.

À télécharger gratuitement :    En librairie, environ CHF 25 :



## Livre : No to Racism – Grundlagen für eine rassismuskritische Schulkultur (No to Racism – Bases pour une culture scolaire critique à l'égard du racisme)

Comment parvient-on à enseigner une attitude critique à l'égard du racisme et à concevoir une école sensibilisée au racisme ? L'ouvrage fondamental « No to Racism » aide à acquérir à l'école une compréhension approfondie du racisme. À l'aide d'exemples concrets, les auteur-e-s et expert-e-s du racisme Rahel El-Maawi, Mani Owzar et Tilo Bur présentent des possibilités d'action. Le manuel livre des informations de fond et propose de nombreux exemples pratiques. Essentiel pour les enseignant-e-s, mais aussi pour le travail avec les enfants et les jeunes ! Langue : allemand.

En librairie, CHF 37 :



## Nouveau matériel pédagogique : Le droit à un environnement propre, vert, sain et durable

La crise climatique est aussi une crise des droits de l'enfant : les enfants et les jeunes sont fortement impactés par les conséquences du changement climatique. Leur droit à un environnement sain est menacé. L'actuel matériel pédagogique destiné à promouvoir la mise en œuvre et à faire connaître les droits de l'enfant est donc consacré à ce thème. Integras a, cette fois encore, participé au projet. Langues : allemand, français, italien.

À télécharger gratuitement :



## KIDIMO, la nouvelle application des droits de l'enfant est en ligne !

Avec Kidimo, les enfants apprennent à connaître leurs droits de manière ludique. Il faut en effet connaître ses droits pour être en mesure de remarquer qu'ils ne sont possiblement pas respectés et pour être ainsi mieux protégé. Integras est fière d'être partenaire de ce projet, développé de manière participative sous la direction de l'OST (Ostschweizer Fachhochschule) avec de nombreux partenaires et plus de 170 enfants. Avec un avatar qu'ils ont eux-mêmes créé, les enfants explorent leurs droits de protection, d'encouragement et de participation dans trois mondes thématiques. Langues : allemand, français, italien.



A télécharger gratuitement :



## Livre : Familien mit trans\* und nicht-binären Kindern – Orientierung für Eltern, Jugendliche und Fachkräfte (Familles avec enfants trans et non-binaires – une orientation pour les parents, les jeunes et les professionnel-le-s)

Le livre donne des suggestions et fournit une aide pour l'accompagnement des enfants et des jeunes transgenres et non-binaires. Il décrit la situation de vie des enfants et jeunes transgenres et de leurs familles et présente les discours spécialisés actuels en psychologie, pédagogie, éthique et médecine de manière compréhensible pour tous. Les professionnel-le-s obtiennent un aperçu des conditions-cadres professionnelles et juridiques ainsi qu'une orientation pour la prise en charge et donc une sécurité d'action. Langue : allemand.

En librairie, à partir de CHF 31.50 :



## Livre : Digitale Beratung in der Sozialen Arbeit (Conseil numérique dans le travail social)

Le conseil dans le travail social est de plus en plus souvent donné sous forme numérique. Cette introduction compacte expose les opportunités que représentent les offres numériques dans le domaine du conseil. Elle est centrée sur les formes les plus répandues aujourd'hui – vidéo, mail, messagerie, chat et téléphone. Ces formes de conseil sont soit exclusivement numériques, soit combinées avec le conseil sur place dans ce que l'on appelle le « Blended Counseling ». L'ouvrage présente des approches concrètes pour accéder à bas seuil et conseiller professionnellement des personnes par voie numérique. Langue : allemand.

En librairie, à partir de CHF 25 :



## Livre numérique : Strategien im Umgang mit Antisemitismus und Hassrede auf TikTok (Stratégies pour faire face à l'antisémitisme et au discours de haine sur TikTok)

La Bildungsstätte Anne Frank propose un livre électronique gratuit sur le thème « Safer TikTok – Stratégies pour faire face à l'antisémitisme et au discours de haine sur TikTok ». Il livre des informations de fond, analyse les différentes manifestations du phénomène et discute des possibilités d'agir. Le livre électronique s'adresse en particulier à toutes celles et ceux qui ont affaire à TikTok dans le contexte pédagogique. Langue : allemand.

A télécharger gratuitement :





Colloque de Morat 2023, 28-29 septembre 2023, à Morat



Colloque de Brunnen 2023, 15-17 novembre 2023, à Brunnen

## Colloque de Morat 2023

### *Crise des figures d'autorité dans les institutions*

Comment surmonter la crise des figures d'autorité dans les institutions ? Sur quoi repose la légitimité de notre autorité dans la société actuelle ? Comment continuer de garantir un cadre sécurisant pour les enfants et les jeunes ? Une cinquantaine d'expert-e-s et professionnel-le-s ont identifié plusieurs voies pour répondre à ces questions au colloque de Morat, qui s'est déroulé sur deux jours les 28 et 29 septembre derniers.

Pour aborder les questions d'autorité, l'important est d'être conscient-e de ses propres biais et représentations. Il est essentiel également, pour réfléchir à l'autorité dans le travail avec les enfants et les jeunes, de questionner les structures hiérarchiques et décisionnelles ainsi que la culture de l'institution elle-même.

L'autorité, c'est la possibilité de faire agir les gens sans les contraindre. L'enjeu est de trouver un équilibre où l'on a davantage intérêt à collaborer qu'à se confronter. La bienveillance est le fait d'être là pour l'autre. Cinq formes d'autorités ont été identifiées, parmi lesquelles seule la dernière est cohérente dans la société actuelle : l'autorité par la force, par le savoir, par le charisme, par les valeurs et enfin par l'expérience. Les droits de l'enfant et la culture actuelle des jeunes viennent en effet bousculer certaines formes d'autorité (par la force, les valeurs...), mais sont tout à fait compatibles avec une autorité fondée sur l'expérience, le lien et la confiance. Celle-ci est la clé d'une autorité reconnue. Parvenir à la confiance requiert fiabilité, loyauté et transparence, mais aussi de prendre en compte les retours des enfants et des jeunes.



Présentations  
du colloque

## Colloque de Brunnen 2023

### *Always on – Défis engendrés par les univers numériques : sur le fil entre protection et autodétermination*

La numérisation marque le quotidien pédagogique depuis l'apparition de la pandémie. De nouveaux moyens, outils et concepts de communication ont été testés dans les foyers. Du 15 au 17 novembre 2023, au colloque de Brunnen, Integras s'est consacrée aux défis rencontrés, notamment celui du fragile équilibre entre protection et autodétermination.

La reprise confirme la dimension numérique en tant qu'univers central des jeunes. André Weßel (Pédagogie des médias, Université des sciences appliquées de Cologne) l'a souligné dans sa conférence introductive : « La communication médiatique fait partie intégrante de l'univers des jeunes ». « Chargeurs et WLAN » sont ainsi considérés aujourd'hui comme des besoins fondamentaux des jeunes. Des études montrent que les expériences de vie numériques sont essentielles au bien-être et à la qualité de vie. Changeant de perspective, Marion Pomey (ZHAW Travail social) a parlé du monde de vie des jeunes. Dans le contexte extrafamilial, les médias numériques permettent l'autonomie et grâce à des espaces numériques communs, les contacts avec ami-e-s et famille.

Les dangers comme le harcèlement sexuel ou le Grooming ont fait l'objet d'une discussion critique en atelier. Ils existent même avec de bonnes compétences médiatiques. Une relation de confiance entre professionnel-le-s et jeunes est essentielle ici ; des interdictions fondamentales empêchent en effet les jeunes de s'adresser aux professionnel-le-s en cas d'expériences limites. Raphael Freuler (Directeur Jugendarbeit.digital) est intervenu pour ajouter que la compétence médiatique des jeunes devait être renforcée pour les préparer à une vie autonome. Les responsables sont appelés à entrer dans ces logiques. La participation numérique, notamment, requiert des ressources, accès et aptitudes, a résumé pour conclure Prof. Oliver Steiner (Chargé de cours, Haute école de travail social FHNW).



Présentations  
du colloque





# SAVE THE DATE 2024

20.03.2024 : Colloque de pédagogie spécialisée  
29.05.2024 : Colloque PACH Integras  
26.–27.09.2024 : Colloque de Morat  
12.–14.11.2024 : Colloque de Brunnen

Plus d'informations dans la newsletter d'Integras.  
Inscription sur [www.integras.ch](http://www.integras.ch)

Colloque de pédagogie spécialisée 2023, 10 mai 2023, à Berne

## Colloque de pédagogie spécialisée 2023

*Ouvertures et impasses dans le parcours éducatif : aiguiser sa propre conscience grâce à des récits biographiques*

« Lorsqu'une personne peut raconter son histoire, elle devient partie de la société. Celui ou celle que l'on n'écoute pas n'existe pas », exposait Katja Vanini De Carlo dans sa conférence introductive. Mais dans le domaine de la pédagogie spécialisée, on trouve de nombreuses personnes qui ne peuvent le faire sans aide. C'est donc une tâche centrale des professionnel-le-s que d'écouter attentivement et de trouver des possibilités de soutenir les aptitudes biographiques. Par exemple, avec la méthode du café-récits, que les participant-e-s ont pu découvrir l'après-midi.

Nicole von Moos a analysé son propre parcours éducatif en partant de son point de vue professionnel. Elle a encouragé les professionnel-le-s à « permettre aux enfants la liberté à travers l'acceptation de certains risques », car aussi les personnes avec une déficience ont droit à l'échec. Son exposé a également mis en évidence le rôle particulier que jouent les parents d'enfants en situation de handicap : en tant que « mères lionnes » et « pères de cœur », ils sont des partenaires essentiels pour la construction de l'histoire éducative de leur enfant.

Judith Adler et Karin Zingg, du projet SEGEL, ont montré comment réussir à impliquer l'autre sur un pied d'égalité dans les décisions difficiles. Avec les participant-e-s au colloque, elles se sont interrogées sur la façon dont les professionnel-le-s de pédagogie spécialisée peuvent contribuer de manière responsable à façonner les histoires éducatives : À travers l'écoute, l'apprentissage, l'essai, le droit à l'échec, la persévérance, ensemble et dans une relation d'égal à égal.



Présentations  
du colloque

## Colloque de placement extrafamilial 2023

*Enfants et adolescent-e-s entre foyer et psychiatrie – Interfaces dans la prise en charge extrafamiliale*

Le 8 mars 2023 s'est tenu à Berne le colloque Plateforme de placement extrafamilial. Il avait pour thème la multiplicité des interfaces, notamment la collaboration des foyers avec les psychiatres, l'accompagnement socioéducatif des familles, la protection de l'enfant et les médias. La fréquence des troubles psychiques chez les enfants et adolescent-e-s placés est alarmante depuis des années, posant des défis à l'éducation stationnaire en foyer.

En plus des contributions de la recherche, des membres des autorités ont eux aussi présenté leur pratique dans le travail d'interface. Les ateliers de l'après-midi ont ensuite été consacrés notamment aux moyens concrets pour renforcer les enfants et jeunes atteints de troubles psychiques. Il a été souligné qu'un soutien global devait aussi impliquer l'entourage élargi des enfants, y compris le personnel enseignant, les thérapeutes, médecin-e-s de famille et professionnel-le-s de l'environnement social.

Une réglementation des responsabilités, rôles et tâches dans le travail d'interface est nécessaire au dialogue. L'échange d'expériences, de connaissances et de perspectives entre les professionnel-le-s est décisif pour une prise en charge efficace. Des formations complémentaires doivent renforcer les compétences des personnes impliquées et créer une base commune pour la collaboration. Des approches innovantes pour changer le rôle des foyers ont été discutées, la question étant de savoir qui, dans le monde de vie des destinataires, est essentiel au bon déroulement du placement. L'importance des interfaces entre foyers, pairs et proches a été soulignée. On a cependant souligné également le manque de ressources temporelles et financières, qui menace le bien de l'enfant. Integras a réitéré son engagement en faveur du travail interdisciplinaire afin de garantir une prise en charge optimale des enfants et jeunes concernés.



Présentations  
du colloque

# Rapport Equals : « Satisfaction quant aux possibilités de participation »

Quel est le degré de satisfaction des jeunes gens de l'aide stationnaire aux enfants et à la jeunesse quant à leurs possibilités de participation ? Cet aperçu est un bref résumé de l'article du même nom de Schröder, Jenkel, Binder, Boonmann & Schmid (2023) qui peut être téléchargé gratuitement, avec d'autres contributions intéressantes, dans l'ouvrage « Partizipation in stationären Erziehungshilfen: Perspektiven, Bedarfe und Konzepte in der Schweiz ».

**Livre : Partizipation in stationären Erziehungshilfen (Participation dans l'aide éducative stationnaire)**

À télécharger gratuitement :



## Questions

1. Comment les jeunes évaluent-ils leurs propres possibilités de participation en comparaison avec d'autres domaines relatifs à l'actuel placement ?
2. Comment les jeunes évaluent-ils les différents aspects de leurs propres possibilités de participation (cf. illustration) ?
3. Quelles variables (p. ex. âge, sexe, problèmes psychiques) ont une influence sur l'évaluation des possibilités de participation ?

## Méthode

Échantillon : 463 jeunes gens âgés de 7,8 à 22,5 ans (M = 15,4, SD = 2,2) de 15 institutions publiques.

Instruments : Les questions servant à évaluer les possibilités de participation sont issues du questionnaire de satisfaction développé pour EQUALS, qui porte au total sur 56 différents aspects du placement. Les problèmes psychiques ont été relevés à l'aide du Youth Self Report (YSR ; Achenbach 1990) ou du Young Adult Self Report (YASR ; Achenbach 1991).

Analyses : t-tests appariés (questions 1 et 2), modèles linéaires généraux multivariés (question 3). Le niveau de signification a été fixé à  $= 0.05$ .

## Résultats

1. À côté des évaluations globales concernant le placement et l'entrée en institution, c'est concernant les propres possibilités de participation que l'on enregistre le plus faible degré de satisfaction. La différence par rapport aux autres domaines (p. ex. équipe, habitat & vie, école & formation) est significative sur le plan statistique.

2. Parmi les possibilités de participation, les questions qui ont attiré l'attention sont celles qui se rapportent aux possibilités de participation lors des transitions à l'entrée et au départ. Les différences qui apparaissent dans le graphique sont significatives sur le plan statistique.
3. Plus les jeunes gens étaient âgés, plus ils étaient insatisfaits de leurs possibilités de participation aux décisions/d'implication. Plus les problèmes psychiques rapportés par les jeunes étaient importants, plus ils étaient insatisfaits des entretiens de bilan/de planification de l'aide. L'institution concernée était le prédicteur le plus fort de la participation vécue, avec des effets significatifs sur toutes les évaluations.

## Conclusions

La mise en œuvre du droit de participation de l'enfant selon l'art. 12 de la Convention des droits de l'enfant (ONU) doit être poursuivie pour tous les jeunes. Le 3ème résultat, notamment, montre que la mise en œuvre de ce droit dépend encore fortement de l'institution et n'est donc toujours pas un standard uniforme. Les données indiquent par ailleurs que les possibilités de participation, notamment dans les phases sensibles de transition – la participation commence dès avant l'entrée en institution – et pour les jeunes gens particulièrement affectés psychiquement, pourraient être encore développées.

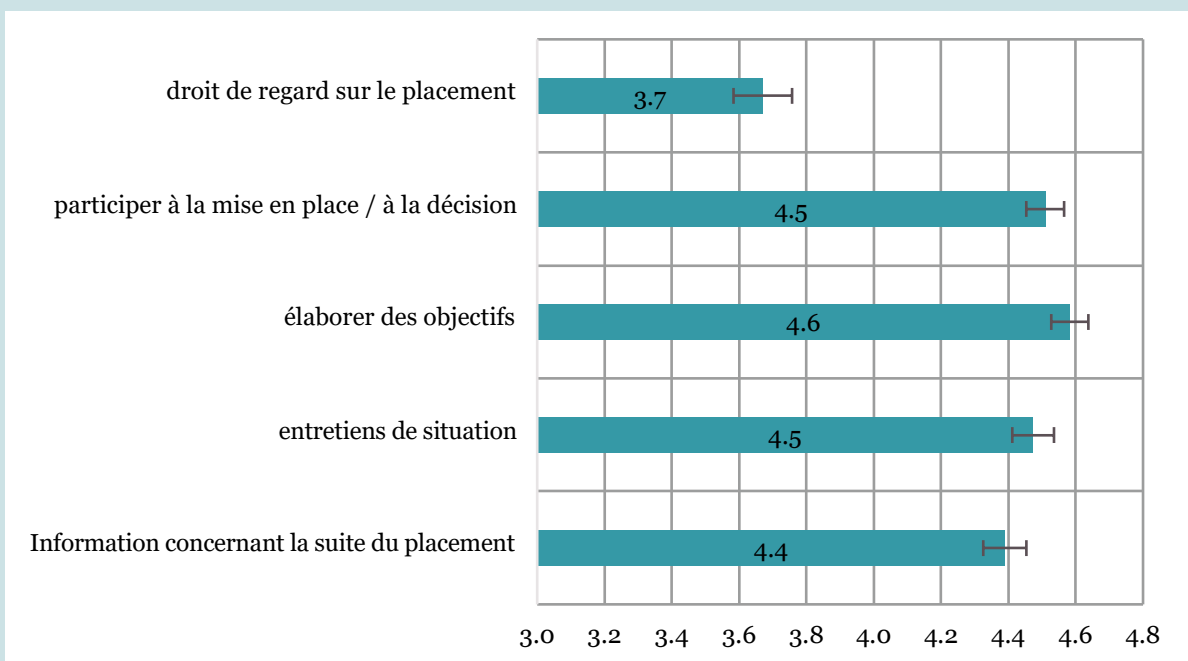


Illustration : Moyennes des évaluations de satisfaction selon les différentes questions servant à évaluer les propres possibilités de participation. (L'échelle va de 1 = très insatisfait-e à 6 = très satisfait-e, les barres d'erreur se rapportent à l'erreur-type (SE)).

EQUALS s'engage pour les enfants, adolescent-e-s et jeunes adultes accueillis dans le cadre d'un placement extrafamilial et pour ceux qui accomplissent ce travail précieux.

L'instrument EQUALS est développé en continu grâce au travail de collaboration entre Integras et les institutions participant au Centre Liaison et avec l'aide de proximité de la Clinique psychiatrique universitaire pour enfants et adolescents de Bâle (UPKKJ).

[www.equal.ch](http://www.equal.ch)



# La pénurie de personnel qualifié, potentiel de renouveau social

La pénurie de personnel qualifié existe : cela restera notre quotidien. En Allemagne, ce sont surtout les professions des domaines du travail social, de l'éducation et des soins<sup>1</sup> qui sont touchées, et qui comptent désormais parmi les « professions d'importance systémique<sup>2</sup> ».

Une contribution de Amanda Groschke et Susanne Sander, Futuri:sta e.V.

« Rien n'est aussi constant que le changement. »

Héraclite d'Éphèse, 535-475 av. J.-C.

Le changement est une constante de la vie; il amène continuellement transformations et évolution. Nous considérons la pénurie de personnel qualifié comme une opportunité – dès lors que le personnel qualifié devient un bien rare, dont la valeur augmente. Si les dirigeant-e-s reconnaissent la marge de manœuvre inhérente à cela, l'équilibre entre vie professionnelle et privée, l'égalité des chances et la diversité pourront enfin être pris au sérieux. La pénurie de personnel qualifié invite également chacun-e d'entre nous à repenser fondamentalement le travail. C'est là que réside un potentiel de renouveau social, et c'est pour cela que nous nous engageons en tant que futuristes. Dans cette contribution, nous nous intéressons à la manière dont les dirigeant-e-s du secteur social peuvent maîtriser avec succès le domaine d'activité No. 1, celui du recrutement et de la fidélisation du personnel.

## Les dirigeant-e-s comme artisans du changement

Compte-tenu de l'évolution démographique, la course aux professionnel-le-s qualifiés ne peut être gagnée. Se plaindre de la diversité semble par conséquent rétrograde et dépassé dans le monde du travail. Nous ne pouvons tout simplement plus nous permettre de rester « entre nous ». Les personnes qui sont là et peuvent/veulent travailler, y compris les personnes « faiblement qualifiées », réfugiées, immigrées, doivent avoir une chance, même si elles n'ont parfois pas les qualifications scolaires et linguistiques requises. Dans ce contexte, les principales compétences que doivent avoir aujourd'hui les dirigeant-e-s sont, selon nous : flexibilité, ouverture, créativité et le courage d'emprunter de nouvelles voies. Avec pour devise « Rendre adapté ce qui ne semble ne pas l'être », il s'agit d'être inventif, d'identifier des talents et de leur ouvrir l'accès au système.

## Des dirigeant-e-s courageux montrent la voie

Il existe en Allemagne une obligation de main d'œuvre qualifiée. Le § 72 SGB VIII stipule que seuls des professionnel-le-s qualifiés

peuvent être employés dans les institutions de l'aide aux enfants et à la jeunesse<sup>3</sup>. Certains länder autorisent cependant des exceptions si les institutions prouvent qu'elles n'ont pas trouvé de professionnel-le-s qualifiés. Un exemple concret de la manière dont des dirigeant-e-s clairvoyants en profitent pour recruter de nouveaux collaborateur-ice-s: avec l'accord du ministère, la Fondation Hoffbauer a formé une Kényane, arrivée en tant que réfugiée sans diplôme, d'abord comme assistante sociale, puis comme éducatrice diplômée d'État. Ce précédent apportait la preuve que les diplômes d'études secondaires ne sont pas le critère déterminant pour une formation réussie<sup>4</sup>.

## Trouver de nouveaux talents

Les dirigeant-e-s pourraient établir des profils définissant les aptitudes requises dans chaque domaine, afin de soutenir et d'accompagner de manière optimale les destinataires. Une fois ces profils définis, la « recherche de talents » créative peut commencer. Il pourrait ainsi y avoir régulièrement, p. ex., des journées portes ouvertes dans les institutions, qui permettraient à des personnes de découvrir le quotidien de travail in situ et aux institutions d'identifier des personnes adaptées. On pourrait envisager également des stages (rémunérés), où les premières impressions pourraient être approfondies, et des offres de formation complémentaire à bas seuil, clôturées par un certificat. Les participant-e-s qui n'auraient pas été retenu-e-s en retireraient alors quelque chose eux aussi.

## Réussir à garder le personnel qualifié et à le fidéliser durablement


Même s'il faut que salaire soit correct : l'argent et la position ne sont plus les incitations premières qui font que les travailleur-euse-s viennent ou restent. Ce qui est essentiel aujourd'hui, c'est de donner aux collaborateur-ice-s la possibilité de s'investir avec toute leur personnalité dans leur domaine de travail et de pouvoir participer à le façonner. Iels apportent alors volontiers leur contribution, tant qu'il y a du plaisir au travail et qu'il reste suffisamment de temps pour d'autres intérêts/la famille, etc. Les dirigeant-e-s ont par conséquent plutôt affaire aujourd'hui à une main d'œuvre à temps partiel, qui accorde de l'importance à des horaires de travail flexibles et qui ne veut pas se lier durablement à un-e employeur-euse. Prendre conscience de cette évolution des besoins offre l'opportunité d'orienter en conséquence le propre comportement de direction. La communication devient un facteur-clé décisif. Parler avec les employé-e-s pour savoir comment iels vont, s'enquérir de leurs besoins, de leurs intérêts et problèmes à côté du quotidien professionnel – et tenir compte de ces besoins.

## ● Les intérêts et besoins des employés en évolution

- Travail par devoir et en échange des garanties financières
- Volonté de surmonter des situations difficiles pour ne pas mettre en péril l'emploi
- Reconnaissance sous forme de salaire/ poste
- Lien de longue durée avec l'emploi
- Acceptation des cadres dont le style de management n'est pas apprécié



## ● Les intérêts et besoins des employés en évolution

- Le travail comme élément du développement personnel
  - Changement d'emploi tous les 2 à 5 ans
  - Des équipes où il fait bon travailler
  - Les cadres doivent convaincre les employés par leur comportement
  - Contribuer de manière significative
- 
- Du temps et de la compréhension pour les intérêts des employés, leur amitiés, leur famille et leurs loisirs
  - Reconnaissance de la possibilité de pouvoir participer personnellement

Que ce soit en adaptant le plan de service, en reconnaissant et compensant des problèmes exceptionnels, ou – ce qui prend de plus en plus d'importance – en rendant possibles les rêves et souhaits au travail ou en dehors de l'activité professionnelle<sup>5</sup>.

### S'attaquer au changement

Le changement ne concerne pas que la vie professionnelle et les changements soulèvent craintes et incertitudes. Les dirigeant-e-s ont donc une autre tâche importante : Aider les collaborateur-ric-e-s à traverser ces changements, leur transmettre sécurité et confiance et les emmener sur de nouvelles voies. Lorsque l'on parvient à faire des collaborateur-ric-e-s des partenaires et coorganisateur-trice-s du changement, on a beaucoup gagné.

### Déprofessionnalisation vs. nouvelle professionnalisation

Dès que l'on aborde la question d'un assouplissement de l'obligation de personnel qualifié, p. ex. dans l'aide aux enfants et à la jeunesse ou pour les personnes en reconversion dans les professions académiques ou la formation, l'argument de la déprofessionnalisation est immédiatement invoqué. Revenons brièvement sur ce qui se cache derrière l'idée de professionnalisation. Il s'agit là en premier lieu d'une classification financière des activités. Plus la formation est académique, plus le salaire auquel on peut prétendre est élevé et plus la considération sociale est grande. C'était une conquête par le passé, notamment dans les professions dites « féminines ». Mais cette professionnalisation a aussi ses zones d'ombres, lorsque des personnes ont, certes, une formation adéquate, mais que leur motivation première est le salaire assuré et la sécurité plutôt que le bien-être des destinataires.

Il ne s'agit certainement pas pour les dirigeant-e-s de prendre ou de garder n'importe qui. Au contraire : les dirigeant-e-s devraient tirer parti de la pénurie de personnel qualifié au profit d'une nouvelle professionnalisation, axée sur les besoins des destinataires, et s'engager à accorder davantage de poids aux compétences sociales, communicatives, parallèlement à la qualification académique professionnelle.

Nous l'admettons, les défis posés aux dirigeant-e-s sont considérables, mais c'est entre leurs mains qu'est aussi la grande chance de pouvoir concevoir et amorcer le changement du travail dans leurs domaines professionnels respectifs.

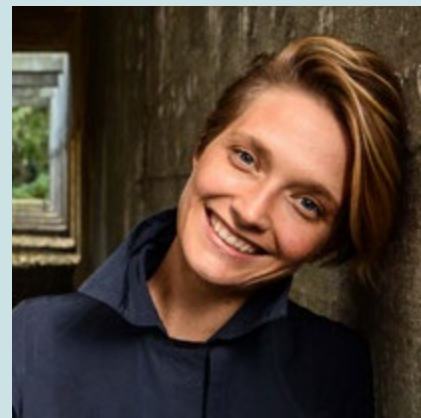
1. Cf. Hickmann/Kroneberg, 2022, p. 1.

2. Cf. Schrenker et al., 2021, p. 1-2.

3. Bundesministerium der Justiz Sozialgesetzbuch (SGB) - Achtes Buch (VIII) - Kinder- und Jugendhilfe - (Art. 1 de la Loi du 26 juin 1990, BGBl. I S. 1163) § 72 Mitarbeiter, Fortbildung. Disponible en ligne sur : [https://www.gesetze-im-internet.de/sgb\\_8/\\_72.html](https://www.gesetze-im-internet.de/sgb_8/_72.html) [dernièrement consulté le 1.10.2023]

4. Susanne Sander, anciennement directrice du Deutsches Institut für Community Organizing (DICO, <https://www.dico-berlin.org>), un Institut de la Katholische Hochschule für Sozialwesen de Berlin, a accompagné ce processus en coopération avec la Fondation Hoffbauer (<https://www.hoffbauer-stiftung.de>).

5. Dans "The Big Five for Life", John Strelecky décrit les concepts et principes d'une bonne gestion dans les passages descriptifs et illustre la théorie par des émotions dans les passages romancés. Le message central est le suivant : le travail ne doit pas être seulement le moyen de parvenir à une fin – il doit devenir le sens et la fin en soi.



Amanda Groschke  
M.A. en sciences sociales, est  
cofondatrice et codirectrice de  
Futur:ista e. V.



Susanne Sander  
politologue diplômée, est  
également cofondatrice de  
Futur:ista e. V.



« Lorsque l'on parvient à faire des collaborateur·rice·s des partenaires et coorganisateur·trice·s du changement, on a beaucoup gagné. »

# Études & projets

## Projet « Enfants placés en famille d'accueil – prochaine génération »

Le projet « Enfants placés en famille d'accueil – prochaine génération » vise à améliorer durablement les conditions dans lesquelles les enfants placés en famille d'accueil grandissent en Suisse. Pour ce faire, le projet a analysé pour la première fois de manière exhaustive, dans une étude nationale, la situation des enfants placés en famille d'accueil afin de d'identifier les facteurs déterminants d'un parcours de vie réussi pour ces enfants.

Après trois ans de travail intensif, l'équipe de recherche a présenté ses résultats le 21 novembre 2023 à Berne. Integras était de la partie aux côtés de PACH, l'OFAS, la COPMA, la CDAS pour ce projet de recherche placé sous le patronage de la Fondation Palatin, réalisé en collaboration avec différentes hautes écoles spécialisées de Suisse comme la ZHAW, l'OST, la HES et l'Université de Fribourg. Sur la base des analyses, des recommandations ont été formulées pour les domaines « Participation des enfants placés », « Bon accompagnement des relations nourricières » et « Comparaison des structures cantonales », notamment une révision de l'OPE qui accorderait une place centrale à la participation de l'enfant, et un soutien pour les parents dont les enfants sont placés, en particulier en Suisse alémanique. Un travail de fond important pour l'administration et les associations !



Lien vers  
les études

## Projet d'enquête sur l'insertion et la situation professionnelle des diplômé-e-s de la HETSL

Ne court-on pas le risque, en formant de nouveaux diplômé-e-s, que ceux-ci ne restent pas dans un secteur qui souffre depuis longtemps d'un manque de reconnaissance et de conditions de travaux considérés comme pénibles ? Ces personnes ne seront-elles pas amenées à quitter leurs métiers après l'obtention du diplôme, à l'image de ce qui se passe dans les soins infirmiers, ou à quitter le canton pour des régions où les conditions salariales semblent meilleures ? Telles sont les questions qui ont surgi dans le cadre des préparations des Assises du social dans le canton de Vaud. Pour y répondre, la HETSL a mandaté une équipe expérimentée, Alida Gulfi et Riccardo Milani, chercheuse et chercheur-euse-s de la Haute école de travail social de Fribourg (HETS-FR), pour la réalisation d'une étude. Les résultats ont été publiés en décembre 2023.



Vers l'étude

## Visites à domicile dans le cadre de la protection de l'enfant et de l'adulte

Les visites à domicile permettent aux autorités de protection de l'enfant et de l'adulte de se faire une idée des conditions de logement et de vie des personnes touchées. Mais elles représentent en même temps une intrusion dans leur vie privée. Une équipe de recherche de la Haute école spécialisée du nord-ouest de la Suisse a étudié en examinant deux périodes – 1960-1980 et plus proche de nous, 2000-2001 – la manière dont se déroulent de telles visites à domicile. Si ces visites avaient par le passé principalement un caractère de contrôle, la pratique varie aujourd'hui fortement dans les cantons et régions, en fonction du mandat d'investigation. Outre l'étude, l'équipe de recherche a élaboré un guide de réflexion sur ces visites à domicile. Il sert à la préparation et au suivi de celles-ci dans le cadre des investigations de la protection de l'enfant et de l'adulte



Pour l'étude  
et le guide



## « Careleaver Support im Kanton Zürich » – Un projet pilote de deux ans pour soutenir les care leavers

Avec le soutien d'entreprises et d'associations, Careleaver Schweiz, la ZHAW, PACH et Integras ont conçu un Starter-package rassemblant informations et Goodies afin d'offrir aux care leavers de 18 à 25 ans accompagnement et soutien pour une vie inclusive et autonome lorsqu'ils quittent le foyer. La phase pilote de deux ans dans le canton de Zurich s'est achevée avec succès ; les care leavers du canton peuvent commander le Starter-package sur support@careleaver.ch ou par téléphone au 079 530 19 96.

Le projet doit désormais être étendu à l'ensemble de la Suisse. Il sera coordonné à l'avenir par l'association Careleaver Schweiz ; Integras accompagnera le projet en tant que membre du sounding board.



## Enquête exploratoire sur les besoins du marché de l'emploi en travail social

L'enquête, mandatée par les 4 Hautes écoles de travail social de la HES-SO et menée au printemps auprès de leurs partenaires de formation pratique, visait à évaluer les difficultés auxquelles font face les institutions sociales de Suisse romande lorsqu'elles cherchent à recruter du personnel de niveau HES.

Il ressort que 53,2% des institutions qui ont répondu ont rencontré des difficultés de recrutement et, pour 16,3% d'entre elles, une pénurie « sévère », soit aucun engagement de diplômé-e-s HES suite à la publication d'offres d'emploi. Pour la seule année 2022, cela représente 277 postes mis au concours qui n'ont pas pu être repourvus par des personnes au bénéfice d'un tel titre.

L'indicateur de pénurie élaboré dans le cadre de cette étude a également été croisé avec d'autres variables comme la taille des institutions, le type de prestations et leur répartition cantonale. Les résultats montrent que les institutions de petite taille semblent plus impactées par la pénurie. Parmi les cinq domaines identifiés sur la base du public accueilli ou accompagné, ceux du handicap et de la précarité sont les plus touchés, ainsi que, tous domaines confondus, les institutions fournissant des prestations d'hébergement.



Vers l'étude

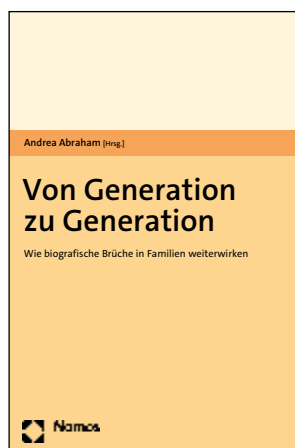
## De génération en génération : comment les césures biographiques se répercutent encore dans les familles

Comment les mesures de coercition à des fins d'assistance se répercutent-elles sur les enfants des personnes touchées ? Sur la base d'entretiens biographiques, ce recueil décrit les répercussions des expériences de violence sur la seconde génération et les efforts de celle-ci pour éviter qu'elles n'atteignent aussi la troisième génération. On ne savait rien jusqu'à présent en Suisse des effets néfastes sur les générations suivantes. Pendant trois ans, les auteur-e-s du recueil ont mené ensemble des recherches et analysé, avec des concepts et méthodes issus du travail social, de la sociopédagogie, de la socioanthropologie, de la sociologie de l'éducation et de la psychologie, la transmission transgénérationnelle de traumatismes liés au placement extrafamilial. Integras a soutenu l'élaboration du recueil. Il peut être téléchargé gratuitement en format PDF sur le site de la maison d'édition.

Le livre est disponible en librairie, à partir de CHF 65.



A télécharger gratuitement



# Que peuvent faire les professionnel·le·s de l'éducation sociale et spécialisée – en particulier les institutions et leurs directions – pour garantir l'inclusion ?

*Au printemps 2023, autoreprésentant·e·s, organisations et représentant·e·s engagés de la société civile ont lancé ensemble l'Initiative pour l'inclusion, dont l'objectif est d'ancre les droits des personnes en situation de handicap dans la Constitution.*

*Un commentaire de Karin Huber,  
Co-directrice de netzwerk avanti*

Pour que l'égalité de droit et de fait des personnes en situation de handicap en Suisse soit enfin réalisée par les politiques et les autorités. Concrètement, les droits des personnes en situation de handicap doivent être réglés dans un article supplémentaire (art. 8a Cst.) qui oblige « la loi » à pourvoir à l'égalité de droit et de fait des personnes en situation de handicap dans le cadre de la proportionnalité.

En tant qu'organisation auto-représentative de FLINTA avec handicaps et maladies chroniques, netzwerk avanti soutient les revendications de l'Initiative pour l'inclusion. Celle-ci est l'un des nombreux efforts déployés ces dernières années par le mouvement du handicap pour que les personnes en situation de handicap accèdent enfin à leur droit à l'égalité. Un article dans la Constitution fédérale ne sera toutefois pas suffisant. Car l'égalité juridique seule ne permet pas de réaliser l'inclusion.

Pour que l'inclusion devienne réalité, il faut qu'un profond changement culturel s'opère dans la société. Les personnes en situation de handicap doivent être respectées et reconnues comme des êtres égaux et égaux en droit par la société majoritaire. Il faut une aide aux personnes en situation de handicap axée sur l'autodétermination et l'autonomie. Les personnes en situation de handicap savent elles-mêmes comment elles veulent vivre et quel soutien leur est nécessaire. L'assistance est dans de nombreux cas une condition



Karin Huber est juriste et depuis 2021 Co-directrice chez netzwerk avanti. Elle est membre du comité d'initiative de l'Initiative pour l'inclusion et est active dans le mouvement du handicap.

importante pour une vie autodéterminée. Il faut ici notamment des personnes d'assistance qui comprennent l'égalité au sens large. Aucun domaine ne doit être exclu, la sexualité autodéterminée et les droits à la reproduction font tout autant partie de l'égalité que les emplois inclusifs et un système de formation sans obstacles.

L'inclusion telle que nous la voulons commence là où les choses deviennent « compliquées » et peut-être même inconfortables pour la société majoritaire. Quand chaque école et chaque jardin d'enfant sera équipé d'une rampe et que la réunion des parents d'élèves aura sa traduction simultanée en langue des signes. Quand dans les foyers résidentiels, les lits doubles seront un standard pour les résident·e·s et que leur sphère privée sera respectée. Quand on trouvera aussi de temps à autres des FLINTA en situation de handicap à des postes de direction. Quand des personnes en situation de handicap seront élues à des postes politiques et au Parlement. Quand elles seront visibles dans les manuels scolaires, les médias, et partout ailleurs. Quand les personnes s'amuseront ensemble, indépendamment d'un handicap, iront au concert et seront actives ensemble. Il faut plus d'images positives des personnes en situation de handicap. Les professionnel·le·s de l'éducation spécialisée et sociale, notamment, peuvent grandement contribuer par leur travail à ce changement, en promouvant une image confiante et autodéterminée des personnes en situation de handicap.

### **Édition**

Integras, Association professionnelle pour  
l'éducation sociale et la pédagogie spécialisée,  
Place de la Riponne 5, 1005 Lausanne  
Tel. T 021 601 65 40, [integras@integras.ch](mailto:integras@integras.ch)  
[www.integras.ch](http://www.integras.ch)

### **Rédaction**

Rosen Ferreira, Meryem Oezdirek

### **Collaboration**

Tobias Bockstaller, Margrit Egger, Amanda Groschke,  
Karin Huber, Nils Jenkel, Lorène Métral, Susanne Sander

### **Photographie**

Eva Linder, Lea Jullien (Colloque de Morat). Un grand  
merci au centre socio-pédagogique Gfellergut pour avoir  
accueilli les photos.

### **Correction & traduction**

Bettina Gisler, Anne Delord

### **Layout**

Annatina Sidler, [designsia.ch](http://designsia.ch)

### **Impression**

Druckerei Printoset GmbH, Flurstrasse 93, 8047 Zürich

### **Tirage**

500 ex. allemands, 250 ex. français

# INTEGRAS Thema



Fachverband Sozial-  
und Sonderpädagogik  
Association professionnelle  
pour l'éducation sociale  
et la pédagogie spécialisée