

A photograph of two men in a workshop. The man in the foreground is wearing a blue and green plaid shirt and safety glasses, looking down at a task. The man in the background is wearing a red lab coat with a name tag that says 'Orif' and safety glasses, looking on. They are in a well-lit room with large windows showing greenery outside. There are various tools and equipment visible in the background.

Point fort

## Retraites... La grande vague

### Partenariat cantons et institutions

Martin Klöti, le président de la CDAS, se dit pour un échange d'égal à égal.

### Communication de crise

Les institutions doivent se préparer à communiquer en cas de crise. Présentation des 5 étapes à observer.

# Chère lectrice, cher lecteur,

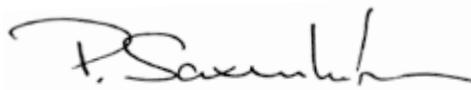
**Les «baby-boomers» arrivent peu à peu à l'âge de la retraite.** Notre branche se trouve à la veille d'une vague de départs de grande ampleur. Nombreux sont les collaborateurs, souvent en poste depuis de longues années, pour partie dans des fonctions dirigeantes, à être concernés. Les institutions sont confrontées à un réel défi : d'un côté, une considérable perte de compétences, d'expérience, de contacts et de savoir. De l'autre, l'envie de renouvellement, de changement et de développement personnel des plus jeunes (enfin ils vont pouvoir tout faire mieux!). Bref : les prochains départs à la retraite sont une chance qu'il s'agit de ne pas laisser passer – sans pour autant en sous-estimer les risques.



**Les membres des instances stratégiques, des comités et des conseils de fondation** (souvent eux-mêmes proches de la limite d'âge) doivent repenser l'entier des systèmes organisationnels et des processus, des structures et des hiérarchies, sans mettre en péril ce qui a fait ses preuves et fonctionne parfaitement. Accepter la nouveauté requiert du courage. Il s'agit de prendre les meilleures décisions possible pour les collaborateurs – à mon sens, la principale responsabilité d'un organe directeur. Cette période de transition est décisive pour les institutions qui doivent poser les bons jalons pour affronter l'avenir. Dans ce numéro du magazine INSOS, nous nous intéressons à ce thème essentiel tant pour les employeurs que pour les employés – une bonne occasion de se préparer au changement de génération!

**Un autre point fort de cette édition est notre entretien avec Martin Klöti**, le président de la Conférence des directrices et directeurs cantonaux des affaires sociales (CDAS). Martin Klöti évoque la CDPH et la politique du handicap de la Confédération. Il plaide pour un dialogue d'égal à égal entre les institutions et les cantons.

Je vous souhaite une bonne lecture!

A handwritten signature in black ink, which appears to read 'P. Saxenhofer'.

Peter Saxenhofer (né en 1958)  
Directeur d'INSOS Suisse

## Sommaire

- 
- 2 Editorial

---

  - 8 Interview avec Martin Klöti, président de la CDAS

---

  - 11 Communication de crise – En état d'urgence

---

  - 12 Communication de crise – Choisir le bon moment. Entretien avec Roland Binz

---

  - 13 Communication de crise – 5 étapes indispensables

---

  - 14 Rangez vos données! Nos conseils pour la protection des données

---

  - 16 Bonne pratique: Avancer grâce à ses pairs

---

  - 18 Sécurité au travail: trois questions essentielles

---

  - 18 Photos et vidéos: ce qui est permis (ou pas)

---

  - 20 Evénements

# Le défi des nombreux départs à la retraite

Point fort  
**Retraite...**  
**La grande vague**

- 3 Le défi des nombreux départs à la retraite
- 4 «C'est du gagnant-gagnant»
- 6 Êtes-vous prêt pour la retraite?

**La vague des départs à la retraite des «baby-boomers» a commencé. Avec des conséquences majeures pour les institutions pour personnes en situation de handicap. Nous abordons les défis auxquels les employeurs font face et les questions que les collaboratrices et collaborateurs devraient se poser à partir de 50 ans.**

Les «baby-boomers», nés durant les années de forte natalité de l'après-guerre, atteindront l'âge de la retraite dans les cinq à quinze prochaines années. Ils offrent à l'économie «la plus grande vague de départs à la retraite de l'histoire», comme titrait récemment un quotidien.

Les institutions pour personnes en situation de handicap ne sont pas épargnées. Au contraire. Nombre de ces institutions ont été fondées dès la fin des années 1960 et jusque dans les années 1980 et perdront en peu de temps un nombre particulièrement élevé de collaborateurs «de la première heure». En Suisse romande, l'institution Orif illustre bien la problématique: parmi les 461 collaborateurs, 37% ont plus de 51 ans. En d'autres termes, l'Orif va remplacer plus de 170 collaboratrices et collaborateurs au cours des quinze prochaines années. Un chiffre énorme.

## Un défi pour l'institution

La grande vague des départs à la retraite défie les institutions à double titre: «D'une part, elles doivent assurer la relève et assurer la transmission des savoirs au sein de l'institution. D'autre part, elles doivent maintenir la motivation des personnes qui

vont partir à la retraite», explique dans notre interview Stéphane Der Stépanian, spécialiste de la préparation à la retraite (pages 4-5).

Relever le défi se traduit par une situation «gagnant-gagnant» pour l'institution et pour le personnel. Stéphane Der Stépanian n'en doute pas: «Préparer les départs à la retraite, c'est préparer l'avenir de l'entreprise.»

## Une rupture pour les employés

La retraite ne défie pas que les employeurs. Le passage à la retraite est souvent vécu par les employés concernés comme une rupture radicale. Il les oblige en effet à se réorienter et à se redéfinir. Une démarche qui n'est pas facile pour tout le monde. Diverses institutions soutiennent aujourd'hui déjà les collaborateurs les plus âgés en leur proposant, à l'interne ou à l'externe, des cours de préparation à la retraite. Il est toutefois aussi possible d'aborder seul cette nouvelle étape de la vie. Dans cette perspective, le catalogue de questions conçu spécialement pour vous dans ce magazine vous donne les premières pistes de réflexion (pages 6-7).

| Barbara Lauber



Les «anciens» doivent pouvoir transmettre leurs savoirs avant de partir. | Photo: Pierre-Yves Massot /Realeyes

# «C'est du gagnant-gagnant»

Préparer la retraite de ses employés est incontournable. Non seulement du point de vue des employés, mais aussi des employeurs. Entretien avec Stéphane Der Stépanian, d'Avantage\*. Ce spécialiste nous explique comment augmenter la motivation et pourquoi il faut parier sur le partage intergénérationnel.



Stéphane Der Stépanian, responsable d'Avantage Suisse romande.

**Dans les 10 à 15 prochaines années les baby-boomers vont partir à la retraite. Les employeurs se retrouvent devant une vague de départs sans commune mesure... Quels défis posent ces départs aux institutions et à leurs ressources humaines (RH)?**

Il y a deux défis majeurs. Le premier est celui d'assurer la relève. En effet,

beaucoup de ressources-clés vont s'en aller. Assurer la relève, cela veut dire former les nouveaux, en profitant notamment de l'expérience de celles et ceux qui vont partir.

Le second défi est de maintenir la motivation des gens qui vont partir à la retraite dans les prochaines années. Comment faire pour que ces personnes se sentent bien et restent investies et impliquées? Tout RH doit se poser cette question et tenter d'y répondre. Il est possible de mettre en place une philosophie «gagnant-gagnant» pour l'entreprise et l'employé.

**Vous parlez de démotivation... d'où vient ce problème?**

La retraite n'arrive pas d'un coup, dans la vie d'une personne. Il s'agit d'une transition, qui commence environ quatre, cinq ans avant la retraite. Et une transition ne coule jamais de source: les surprises sont nombreuses. Les personnes se posent des questions, peuvent avoir des craintes, ne plus se sentir dans le coup et lâcher un peu prise. Ce phénomène a un nom: le syndrome précoce de fin de vie professionnelle.

**Comment maintenir alors la motivation de ces employés et employées?**

Le mot clé est: reconnaissance. Nous le remarquons lors de nos séminaires de préparation à la retraite: le fait que

l'entreprise se soucie du bien-être de ses employés une fois qu'ils ne seront plus au sein de l'entreprise est un levier de motivation fort. Le retour sur investissement est conséquent: moins d'absentéisme, plus de motivation, plus de productivité.

Mais pour que la personne employée soit vraiment reconnue, il faut lui donner l'occasion de réfléchir aux années qui restent avant son départ. Nous avons un séminaire pour cela. Il s'appelle «savoir rester, savoir partir». Cette réflexion est essentielle. Et elle ne peut se faire sans partenariat avec l'entreprise. Je dis souvent aux RH qu'il ne s'agit pas de faire quelque chose «pour» l'employé, mais avec l'employé, pour lui et l'entreprise.

### Les RH doivent donc pleinement s'impliquer?

Oui. Lors de nos séminaires, les per-

sonnes sont invitées à regarder cette transition de face et voir les possibilités qui s'offrent à elles. Certaines peuvent vouloir baisser le rythme, d'autres de changer un peu d'activité, etc. Ces réflexions doivent ensuite être discutées lors de l'entretien annuel. Elles ont donc potentiellement des conséquences concrètes sur le cahier des charges. Sans le concours des RH, il sera compliqué pour l'employé de faire part de ses vœux et idées.

### Cet accompagnement exige une grande flexibilité des RH...

Bien sûr, mais en contrepartie les gains sont énormes. L'entreprise peut compter sur des gens qui se sentent investis d'une mission jusqu'au bout. Et qui peuvent être motivés à transmettre leurs savoirs (savoir-faire et savoir-être). Cela contribue à maintenir le niveau de connaissances et de

bienfaisance dans l'entreprise, même après le départ de collaborateurs clés.

### Le savoir, justement, c'est le second grand défi que vous nommez. Pouvez-vous nous en dire plus?

La transmission de ces savoirs est de nos jours peu prise en compte parce qu'ils ne sont pas nécessaires à l'outil professionnel. Ces savoirs sont pourtant précieux parce qu'ils sont garants de qualité et porteurs de la culture d'une entreprise. Comme le dit un proverbe africain: «Un vieillard qui meurt, c'est une bibliothèque qui brûle».

### «Il ne s'agit pas de faire quelque chose pour l'employé, mais avec lui.»

### Comment mettre en place une telle transmission des savoirs?

Chez Avantage, nous préconisons une approche qui s'inscrit dans une perspective intergénérationnelle. Il faut se demander ce que chacune et chacun – peu importe son âge – peut apporter à l'autre, comment favoriser les synergies et les échanges et comment combiner les savoirs dans un but commun. Concrètement, cette approche nécessite de dégager du temps pour permettre ces échanges.

### Mais prendre du temps, cela a un coût...

La mise en place d'une politique d'accompagnement des seniors selon les éléments précités est un investissement intelligent qui s'inscrit sur la durée, donc ne nécessite pas forcément de grandes dépenses chaque année.

D'autre part, il y a d'autres moyens de conserver les savoirs avant que les personnes expérimentées quittent l'entreprise (NDLR voir encadré sur cette page). A chaque entreprise ses réalités, mais tout est possible. >

## Comment organiser la transmission des savoirs?

**Pour gérer «les savoirs» comme vos autres ressources, il vous faut engager une démarche globale qui concerne les trois axes suivants:**

- **Recenser les compétences-clefs.** En y intégrant les évolutions de la technique, des produits et des processus, qui permettront l'analyse et la transmission dans l'entreprise. Au besoin, se faire aider (consulting externe).
- **Organiser la transmission des savoirs.** Adapter les conditions de travail des dyades expérimenté/novice, voire créer des groupes d'apprentissage. Leur donner le temps de se connaître et de s'accompagner au quotidien. Valoriser leur parcours (développement, promotion, rémunération, reconnaissance). Eviter les relations maître/élève pour miser sur le compagnonnage. Ce type de relation motive, valorise et favorise la coopération. Préparer les formateurs pour qu'ils sachent quels savoirs transmettre et comment les transmettre.
- **Agir au niveau de l'organisation du travail et de la gestion des RH.** Soit privilégier les équipes hétérogènes en âge et expérience pour favoriser l'échange intergénérationnel en continu et adapter les structures de travail vers plus de flexibilité et d'horizontalité. Enfin utiliser les réseaux intra- et inter-entreprises pour transmettre et générer du savoir.

**Merci au réseau psy4work.ch** – l'association suisse des psychologues du travail et des organisations - pour la corédaction. | FS

[www.psy4work.ch](http://www.psy4work.ch)

**Suite de l'interview****A partir de quand faut-il donc, au niveau managérial, préparer la retraite?**

Pour les petites et moyennes entreprises, il faut se préoccuper de la retraite sept à cinq ans avant qu'elle n'arrive. Les grandes entreprises devraient voir plus large. Faire d'abord un bilan de mi-parcours des employés de 45 ans (compétences et motivation). Puis aborder la question de la sécurité financière vers 45 ou 50 ans. Et entre 58 et 64 ans, préparer le passage de témoin et se préparer à la retraite. C'est ce que nous appelons le cycle vertueux d'accompagnement des seniors en entreprise.

| Interview: France Santi

*\*Avantage est le programme de Pro Senectute pour l'employabilité des seniors et la préparation à la retraite.*

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

## Retraités bénévoles?

**Vous pouvez engager les personnes qui partent à la retraite en tant que bénévoles. Mais il faut pour cela respecter quelques règles.**

- **Contrat.** Un bénévole reste libre de fournir ou non ses «prestations». Un contrat peut cependant prévoir et décrire les tâches à accomplir.
- **Rémunération.** Un bénévole travaille «gratuitement». Mais vous pouvez lui rembourser des frais effectifs (transports, matériel, etc.), sans que la relation contractuelle soit qualifiée de contrat de travail.
- **Tâches.** L'activité du bénévole ne doit pas correspondre à l'activité d'un travailleur. La distinction entre les activités d'un bénévole et le travail d'un salarié n'est pas toujours facile à faire. Comme le souligne Christian Delaloye – avocat et responsable du conseil juridique INSOS en Suisse romande: «Plus les tâches à effectuer sont essentielles aux yeux de l'employeur et leur accomplissement nécessaire pour que l'entreprise puisse remplir sa mission, plus les tâches auront un caractère de travail et plus elles devront être effectuées par un travailleur salarié et non un bénévole.»

**Besoin de conseils?** Les centres de compétence régionaux du réseau Benevol Suisse informent sur les possibilités et limites du bénévolat.

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

# Êtes-vous prêt po

**Tous les spécialistes s'accordent sur ce point: préparer sa retraite permet d'aborder plus sereinement cette nouvelle étape et de la vivre pleinement. Nous vous proposons une série de questions pour vous permettre d'y réfléchir activement dès aujourd'hui.**

Préparer sa retraite: est-ce vraiment utile? De l'avis unanime des psychologues comme des conseillers en prévoyance, la réponse est: «Oui!» Sylvia Kunz est psychologue et directrice d'Avantage, l'organisation spécialiste de Pro Senectute: «Partir à la retraite, c'est un changement radical dans une vie. Bien sûr, chacun vivra ce changement différemment. Mais il y a un point commun: nous sommes tous obligés de nous redéfinir et de nous réorienter à ce moment-là.»

### La retraite: garder le contrôle

La retraite n'impacte pas que notre façon de vivre et notre identité. Elle a aussi des effets sur nos relations, notre santé et notre situation financière. Sylvia Kunz: «C'est pour cela qu'il est utile de se préparer à ces changements à l'avance et avec soin: bien préparer sa retraite permet de garder le contrôle et d'être moins vulnérable face aux crises, mais aussi face à la dépression et à la solitude.»

### La retraite: crise ou délice?

La manière dont chacun vit sa retraite dépend de son état de santé, de sa personnalité, de son réseau social, de ses intérêts, du moment où intervient ce changement, mais aussi de sa situation financière. L'aborder de manière positive, avoir eu une carrière professionnelle satisfaisante, pouvoir planifier son départ, s'intéresser à beaucoup de choses, tout cela aide à bien vivre la transition.

### Se préparer seul

Les cours destinés aux futurs retraités et retraitées ne manquent pas. Mais on peut aussi parfaitement se préparer seul. Nous avons mis sur pied, avec Sylvia Kunz, un questionnaire très complet pour vous y aider, sur le modèle très connu des «5 piliers de l'identité» du psychologue allemand Hilarion G. Petzold.

| Barbara Lauber

# ur la retraite?

## TRAVAIL & ACTIVITÉ

# 1

- Aujourd'hui (à 50-55 ans), où vous situez-vous professionnellement? Qu'aimeriez-vous changer dans votre travail actuel? Souhaitez-vous vous spécialiser? Réduire vos horaires? Avec quel impact sur votre future rente? Comment se positionne votre employeur à ce sujet?
- Aimeriez-vous plutôt continuer à utiliser vos connaissances et vos compétences, ou les transmettre? Vous engager bénévolement ou continuer à travailler après la retraite? (page 6)
- Aujourd'hui, où et comment obtenez-vous la reconnaissance, la valorisation et la motivation intellectuelle? Et à l'avenir, où pensez-vous aller les chercher?
- Plus tard, comment envisagez-vous l'organisation de vos journées et de votre temps libre?
- Qu'aimez-vous faire: des activités de loisirs, du sport, vous former, voyager? Qu'est-ce qui est important pour vous: le contact avec les autres, l'activité physique, la spiritualité, l'engagement social? Dans quel cadre: des cours, une association, en tant que bénévole, votre famille?
- Qu'avez-vous toujours rêvé de faire?

## RELATIONS

# 2

- Vos contacts professionnels mis à part, disposez-vous d'un solide réseau relationnel?
- Dans votre entourage, qui compte particulièrement pour vous? Avec qui pourriez-vous et souhaiteriez-vous passer (davantage) de temps une fois à la retraite?
- Souhaitez-vous développer votre réseau de relations? Où pourriez-vous rencontrer de nouvelles personnes?
- Aujourd'hui, comment gérez-vous la solitude? Comment pourriez-vous à la surmonter?
- Comment voyez-vous votre couple à l'avenir? Que ferez-vous ensemble ou séparément?

# 3

## SÉCURITÉ MATÉRIELLE

- Les spécialistes recommandent de penser à sa situation matérielle post-retraite dès 50 ans. Connaissez-vous le montant de vos futures rentes AVS et LPP? Avez-vous des lacunes de cotisation?
- Souhaitez-vous toucher une rente de votre caisse de pension ou retirer votre capital? Connaissez-vous les conditions à remplir?
- Connaissez-vous le montant de vos dépenses mensuelles actuelles? Seront-elles différentes à votre retraite? Que pourrez-vous toujours assumer (votre maison, par exemple)? A quoi devrez-vous renoncer? Quelles sont les alternatives?
- Êtes-vous tentés par une retraite anticipée? Savez-vous quelle serait alors votre rente?

## L'ESPRIT & LE CORPS

# 4

- Comment maintenir une alimentation équilibrée et des heures de repas régulières hors d'un cadre professionnel structuré?
- Que ferez-vous pour vous maintenir en bonne forme physique et mentale? Comment éviter les excès (alcool et tabac, par exemple)? Concrètement, des changements sont-ils nécessaires?
- Qu'est-ce qui vous fait du bien? Qu'est-ce qui vous rend heureux? Et comment veiller à l'avenir à votre santé psychique, à votre bien-être?

## SENS & VALEURS

# 5

- Quels sont votre philosophie de vie, vos valeurs, vos idéaux? Qu'est-ce qui est important pour vous dans l'existence?
- Qui serez-vous sans votre métier? Qu'est-ce qui vous définit?
- La spiritualité et la foi sont-elles importantes pour vous? Qu'est-ce qui donne du sens à votre vie?
- Dans votre prochaine étape de vie, où voyez-vous du potentiel de développement? Comment aimeriez-vous vieillir?

# Monsieur CDAS cherche le dialogue

**Martin Klöti, président de la Conférence des directrices et directeurs cantonaux des affaires sociales (CDAS), plaide en faveur d'un partenariat entre cantons et institutions. Il évoque ici la mise en œuvre de la CDPH, l'importance de la politique nationale en faveur des personnes handicapées et le devoir des entreprises d'intégrer «les plus faibles».**

**Monsieur Klöti, vous présidez la CDAS depuis une année: comment avez-vous vécu ces douze derniers mois, Martin Klöti?**

**Martin Klöti:** Cette année a été magnifique et intense! Particulièrement au niveau fédéral, notamment avec le plan d'action national contre la radicalisation et la violence ou avec l'Agenda Intégration. J'ai aussi représenté le Conseiller fédéral Alain Berset au congrès sur le vieillissement de l'UNESCO. Une expérience unique.

**«Le changement de paradigme doit d'abord se faire dans les esprits.»**

**La mise en œuvre de la CDPH occupe de plus en plus les débats, en Suisse aussi. Quelle est son importance dans la collaboration entre les cantons comme mandants et les institutions comme fournisseurs de prestations?**

Il est essentiel à mes yeux que les deux parties se mettent d'accord. D'un côté, nous avons les dispositions légales et de l'autre, les prestataires qui sont financés en partie par le canton et en partie par leurs propres prestations. Il est de notre devoir de coordonner tout cela. Je suis cependant très con-

fiant quant à la mise en œuvre de la CDPH. La Suisse est déjà bien avancée pour tout ce qui concerne l'autonomie de vie, notamment dans les domaines du logement et du travail.

**La CDPH pose de sacrés défis à la Suisse! Un changement de posture pourtant fondamental et nécessaire est-il d'ailleurs possible?**

Le changement de paradigme doit d'abord se faire dans les esprits. Ensuite alors on trouvera la voie pour la mise en œuvre. Car la mission est claire: les personnes en situation de handicap doivent pouvoir mener une vie autodéterminée.

**La contribution d'assistance ne permet qu'à peu de personnes de vivre de façon autonome. Pour beaucoup, le rôle d'employeur constitue un obstacle bien trop élevé. Ne faudrait-il pas alors élargir cette contribution d'assistance, par exemple aux membres de la famille ou aux institutions?**

Une telle ouverture doit être discutée. Je pense moi aussi qu'il faut aller dans cette direction.

**Le rapport sur la politique en faveur des personnes en situation de**

**handicap est publié. La CDAS y a également collaboré. N'est-ce que du vent?**

Nous avons créé au sein de la CDAS des structures intéressantes pour le développement de la politique en faveur des personnes handicapées. Nous traitons la question comme un point permanent de l'ordre du jour dans le cadre du Dialogue national

## Portrait

Martin Klöti préside la Conférence des directrices et directeurs cantonaux des affaires sociales (CDAS) depuis 2017. Outre une expérience politique aux aspects multiples, le Conseiller exécutif saint-gallois a un parcours professionnel peu ordinaire: d'abord enseignant primaire, il est ensuite devenu agriculteur, producteur de saumon fumé puis architecte-paysagiste. Il a également exercé comme hôtelier et organisateur de festivals. Martin Klöti est aussi président de l'Aide suisse contre le sida. Sa devise: écouter, transmettre, motiver. | TL

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

---

Le président de la CDAS Martin Klöti:

«Les cantons et les prestataires  
sont des partenaires.»

| Photo: Béatrice Devènes

sur la politique sociale suisse avec le Conseiller fédéral Alain Berset. Il existe également une nouvelle conférence des délégués cantonaux aux questions du handicap. Ces spécialistes de l'administration sont pour nous de bons interlocuteurs. J'ai le sentiment que nous sommes ainsi très proches du terrain et directement informés des affaires.

**On peut également lire dans ce rapport que la Confédération veut associer tous les principaux acteurs. Seulement voilà, il manque parmi eux les fournisseurs de prestations, les organisations de personnes handicapées et les autoreprésentants.**

Nous devons faire en sorte que ces acteurs soient impliqués dans les travaux de manière appropriée. Il est évident que nous ne pouvons pas développer la politique en faveur des personnes handicapées sans les personnes concernées! Elles pourront partager leurs idées et leurs points de vue dans le cadre de colloques et dans des échanges directs.

**La CDAS dispose-t-elle déjà d'un plan d'action pour ce faire?**

Non. Nous avons eu très récemment la première conférence avec les délégués cantonaux. Maintenant, nous attendons leurs travaux.

**Le Conseiller fédéral Alain Berset a présenté courant juin un program-**



**me sur le dossier thématique «Autonomie de vie».**

Il présente une proposition de marche à suivre. Il s'agit de nous mettre d'accord sur un programme pluriannuel pour développer ce dossier. Nous prendrons position à ce propos. Nous saurons alors où le vent nous pousse et lancerons ensemble ce projet de générations.

**La CDPH est aussi une chance pour les prestataires. Cependant, il arrive souvent qu'ils soient mandatés par le canton, sans avoir au préalable été invités à la table des discussions.**

Les cantons et les fournisseurs de prestations sont des partenaires. Pour moi, il est évident que les parties concernées sont directement impliquées dès

**«Le dialogue est plus important que les nouvelles réglementations.»**

le début. Dans le canton de Saint-Gall, nous avons un échange permanent avec eux. Si ça n'est pas encore le cas dans tous les cantons, je vais en référer au comité de la CDAS. Car le dialogue et la collaboration sont beaucoup plus importants que les nouvelles réglementations. Avant de concevoir et >

**Suite de l'interview**

mettre en œuvre des modèles, il faut s'appuyer sur l'expertise des spécialistes et des personnes concernées. Et comme justement les prestataires doivent généralement faire avec leurs propres moyens, leurs professionnels ont souvent d'excellentes idées. Bref, mon but est de pouvoir avancer dans un esprit de partenariat.

**Malgré tout, il y a des considérations bien concrètes de realpolitik qui assombrissent le ciel. Par exemple les nouvelles économies à faire dans les domaines des PC, de l'AI et de l'aide sociale.**

En politique, il y a toujours des nuages qui assombrissent le ciel. Ils ont parfois un effet positif et permettent des solutions créatives, qui coûtent moins et sont tout aussi efficaces. Je ne me laisse pas facilement impressionner. Je suis un optimiste de nature.

**«Chaque direction est invitée à privilégier l'intégration des personnes en situation de handicap.»**

**Un jour, vous avez affirmé que chaque État se caractérise par sa façon de s'occuper des plus vulnérables de ses membres. Sur une échelle de 1 à 6, où se situe la Suisse?**

Je dirais que nous sommes presque tout en haut, autour de cinq. En tant qu'homme qui vit avec un autre homme, j'appartiens également à une minorité. Mais je n'ai jamais été freiné dans mon parcours pour cette raison. C'est à ce genre de choses que j'évalue notre société. Et je dois lui donner une bonne note.

**Vous dites qu'il est nécessaire de collaborer – aussi entre la Confédération et les cantons. Ressentez-vous une plus forte pression de la part de la Confédération pour**



Martin Klöti en discussion avec Peter Saxenhofer, directeur d'INSOS, et Tschoff Löw, responsable politique d'INSOS. | Photo: Béatrice Devènes

**transférer les prestations aux cantons?**

En arrière-fond, il y a effectivement d'âpres luttes autour de la répartition. Il faut sans cesse rééquilibrer la répartition de la charge par le dialogue. Si l'AI se remplumait, pour ainsi dire, grâce à l'aide sociale et aux PC, nous devrions alors corriger cela. Ce sont des processus qui prennent toujours beaucoup de temps.

**Dans la «St. Galler Tagblatt», vous avez déclaré que cela devrait être évident, pour une entreprise, d'engager aussi des collaborateurs qui ne peuvent pas fournir le maximum de performance. Qu'en est-il dans la réalité?**

En Suisse, 97% des entreprises sont des PME. C'est énorme. Dans les PME, on rencontre encore souvent des structures familiales ou des patrons qui se sentent socialement responsables. Par conséquent, ils recrutent aussi des personnes qui ne sont pas performantes à 100%. Ils font vivre l'esprit de solidarité – comment nombre d'associations, d'ailleurs.

**Dès lors, pourquoi ne voit-on pas plus d'essais d'intégration réussis?**

L'un des problèmes, c'est l'obsession de la rentabilité. Elle conduit à externaliser des places de travail qui

seraient adaptées à des personnes moins performantes. De plus, de telles places de travail intéressent quatre groupes de personnes: les bénéficiaires de l'aide sociale, les migrants, les personnes au chômage de plus de 55 ans et les personnes en situation de handicaps.

**Comment changer la situation?**

Les personnes qui sont aux commandes doivent être mieux ou différemment formées. Celui qui a uniquement appris à tirer le plus gros résultat financier d'une entreprise n'a aucune sensibilité pour des thèmes comme l'intégration, la responsabilité sociale ou la solidarité.

Les dirigeants doivent être conscients qu'une entreprise est un système social qui est profitable, voire plus efficace, lorsqu'il ne mise pas tout sur la performance. Un groupe de 20 à 40 collaborateurs peut très bien compter une ou deux personnes moins performantes. Elles disposent de compétences que n'ont pas ceux qui sont à fond dans l'efficacité. Ce sont souvent des personnes qui ont du cœur. Et davantage de cœur, davantage d'âme font du bien au climat de l'entreprise. Raison pour laquelle chaque direction est invitée à privilégier l'intégration de ces personnes.

| Interview: Tschoff Löw / blb

# En état d'urgence

**L'affaire a éclaté d'un coup: une personne en formation dépose plainte pénale contre un collègue. A partir de là, l'institution concernée entre dans une zone de turbulences. Sa directrice fait face, notamment du point de vue de la communication. Elle partage son expérience et souligne l'importance d'avoir un concept de communication de crise.**

La crise éclate sans signes avant-coureurs. A la pause-café, un éducateur apprend d'une jeune femme en formation qu'elle a été contrainte à une relation sexuelle par un autre apprenti. Sa déclaration provoque une réaction en chaîne qui va secouer l'institution, un établissement de formation pour

**«Au niveau professionnel, nous avons parfaitement géré, mais au niveau de la communication, nous ne savions pas quoi faire.»**

jeunes avec des difficultés d'apprentissage\*, pendant des semaines, «Dès lors, toute mon attention a été focalisée sur la manière de gérer la situation», raconte la directrice. «Je n'avais plus de temps pour quoi que ce soit d'autre». En coordination avec l'aide familiale, elle entend l'apprentie et sa famille: «Il ne nous appartenait pas d'éclaircir ce qui s'était réellement passé», explique-t-elle. Le jeune homme affirmait qu'il s'agissait d'une relation sexuelle consentie, ce que réfutait la jeune femme.

**«Nous avons besoin d'aide»**

Trois jours plus tard, cette dernière dépose plainte pénale. «Dès ce moment, la situation s'est emballée. Il est devenu évident que d'autres personnes pourraient avoir connaissance de cette plainte, y compris les médias, et nous contacter.» Or, l'institution n'a aucune

expérience en matière de communication de crise. «Nous ne disposions que d'un concept très général, en cas de problème. J'ai très vite compris que nous avions urgemment besoin d'une aide professionnelle». Elle s'adresse alors à INSOS Suisse ainsi qu'à l'Office de médiation cantonal. «Je ne voulais pas faire d'erreurs et discuter avec des professionnels de ce qu'il convenait de faire, quand et comment.»

**«Nous ne savions pas quoi faire»**

La directrice ne connaît plus de répit: il s'agit d'informer les collaborateurs puis de discuter avec eux de la façon de gérer concrètement la thématique «proximité et distance». Elle s'occupe de la jeune femme et de ses parents. Elle parle une nouvelle fois avec le jeune homme mis en cause et décide de le dispenser temporairement des cours (elle s'assurera ensuite, à sa demande, qu'il puisse terminer son apprentissage dans un autre établissement). Elle le reconnaît:

«Au niveau professionnel, nous avons parfaitement géré. Mais au niveau de la communication, nous ne savions pas quoi faire.»

L'établissement ne disposait d'aucune procédure ni règle de communication en cas de crise. Aucun modèle de lettre aux parents. Rien

non plus pour un éventuel communiqué de presse. Aucune liste d'adresses actualisée pour les proches ou les médias. «De plus, nous ne savions pas quel était le moment opportun pour informer les parents. Nous ne savions pas non plus si nous devions publier un communiqué de presse. Ni comment en rédiger un sur une information aussi sensible.»

**«Nous ne voulions rien cacher»**

La directrice de l'institution contacte un spécialiste en communication de crise. Et choisit d'informer immédiatement sur ce qui s'est passé, les parents par lettre, les jeunes en formation par oral. «Nous voulions à tout prix éviter les rumeurs et ne rien cacher», explique-t-elle. Elle prend également la décision de ne pas informer les médias. «En tant qu'institution, il est très important pour nous d'être transparents. Mais là, nous voulions éviter que la situation nous échappe et protéger au- >



### Suite de l'interview

tant que possible les apprentis concernés et la réputation de l'institution.» Elle prépare tout de même un projet de communiqué de presse, avec l'aide de l'expert. «Je pouvais ainsi réagir rapidement si un média me contactait et envoyer immédiatement un communiqué.»

#### «Nous avons eu de la chance...»

L'affaire suit son cours au tribunal. Les médias, pour l'instant, s'en désintéressent. Les quelques parents inquiets ont été rassurés par l'institution. «Nous avons eu de la chance que rien ne sorte dans la presse», reconnaît la directrice. «Mais nous sommes tous conscients d'avoir eu à gérer un redoutable défi.» De ce défi elle a beaucoup appris, même si elle préfère rester humble: «Bien sûr, on ne peut jamais être totalement prêt pour une crise. Mais disposer de procédures et de directives préétablies ainsi que d'une liste de contrôle, surtout dans une situation d'intense stress émotionnel, m'aurait rassurée et sécurisée.» L'institution finalise actuellement son concept de communication de crise.

| Barbara Lauber

*\* Pour préserver les personnes concernées, nous avons décidé de ne pas donner le nom de l'institution.*

## Choisir le bon moment

**En cas de problème, les institutions font face à un dilemme: d'un côté, éviter de précipiter la crise avec des informations hâtives. De l'autre, être absolument transparentes. Roland Binz, spécialiste en communication de crise, nous explique ce que sont le bon moment et un message adapté.**



Roland Binz  
conseille  
diverses  
organisations en  
communication  
de crise.

#### A quel moment les institutions en crise doivent-elles informer?

**Roland Binz:** Les institutions doivent informer au plus vite les personnes concernées, de près ou de loin. C'est indispensable pour la crédibilité et l'image de l'institution. Mais il n'y a aucune recette pour déterminer le meilleur moment. Cela va dépendre du type de crise: si elle est insidieuse, on disposera de davantage de temps que si elle vient d'éclater et qu'on est obligé de la gérer en direct. L'essentiel est que les personnes concernées soient informées directement et non pas par les médias ou par la rumeur.

#### Quels messages communiquer?

Ça dépend de la situation. Je recommande toujours de ne pas communiquer uniquement sur les faits. J'estime qu'une gestion de crise moderne doit être une invitation au dialogue avec toutes les personnes qui se sentent concernées. Ou qui le sont effectivement.

Selon les cas, une empathie sincère sera la seule réponse possible. Dans d'autres, surtout s'il y a eu faute, une dose d'autocritique s'impose. Et penser à l'avenir: que va-t-il se passer? Comment l'institution gère-t-elle la situation? Aucune question ne doit rester sans réponse.

#### Une institution doit-elle nécessairement informer la presse, au risque de précipiter la crise?

Il faut surtout éviter de donner l'impression que l'on veut cacher quelque chose! Ça ne fait qu'aggraver la situation inutilement. Au contraire, très souvent, il vaut mieux communiquer activement et aussi tôt que possible. Mais, là encore, cela va dépendre de la situation.

Il convient donc de bien l'analyser avant de décider si on va communiquer, quand et comment. Avec cette règle incontournable: avant les médias, la priorité de l'information va aux personnes et aux postes directement ou indirectement concernés.

| Interview: Barbara Lauber

[www.rolandbinz.com](http://www.rolandbinz.com)

### Étude sur la communication de crise dans les institutions

Melanie Bär a interrogé vingt-deux institutions argoviennes pour personnes en situation de handicap sur leur dispositif de gestion et de communication de crise. Son étude, réalisée dans le cadre de son travail de Master à la FHNW, montre qu'en 2016 aucune des institutions interrogées n'avait de concept professionnel en la matière. Toutefois, dans quatre établissements existait un document établissant des règles basiques de communication de crise. Dans trois autres, elle était évoquée dans un concept général de management de crise. Les documents étudiés étaient plus ou moins complets et plus ou moins détaillés. «La branche a bien conscience de l'importance de cette thématique. Mais très peu d'institutions y sont préparées», conclut Melanie Bär, directrice de la communication de la Fondation Arwo. | mb/blb

# Se préparer à la crise: Les 5 étapes indispensables

## DISCUTER DES SCÉNARIOS POSSIBLES

**1** La plupart du temps, les institutions sont peu ou pas du tout préparées à une crise. Pour cela, il est indispensable de déterminer en amont les thématiques et les incidents (accident, incendie, agression) qui pourraient conduire à une situation de crise. Ces éléments une fois identifiés, on peut alors discuter du scénario adapté à chaque cas, puis établir une liste de contrôle, déterminer les messages-clés et dresser un petit catalogue de «Q&A», soit une liste de questions sensibles avec leurs réponses. Anticiper permet de gérer la crise, si elle survient, de manière rapide et ciblée.

## S'ENTRAÎNER À GÉRER DES SITUATIONS DE CRISE

**3** Les plus beaux concepts et organigrammes ne servent à rien si on ne s'en sert pas. Entraînez-vous régulièrement avec votre équipe à faire face à une situation de crise. Repérez où se situent les points faibles, les angles morts et les failles dans les procédures que vous avez mises en place. Et donnez-vous les moyens de communiquer au mieux dans des situations difficiles avec un media training adapté.

## ÉTABLIR DES AIDE-MÉMOIRE ET DES LISTES DE CONTACT ET LES TENIR À JOUR!

**5** Gérer une crise, c'est aussi coordonner efficacement et rapidement une masse d'informations simultanément. Des aide-mémoire ou des listes de tâches (cf. point 1) vous aideront à garder une vue d'ensemble et à ne rien oublier: le nouveau guide de communication de crise d'INSOS en propose plusieurs exemples. Commencez par définir vos interlocuteurs (familles, tuteurs, collaborateurs, médias, autorités, etc.) et dressez pour chaque scénario une liste d'e-mails et de numéros de téléphone. Assurez-vous que ces listes soient toujours à jour et prêtes à l'emploi. Pensez à préparer des modèles de communiqués avec les coordonnées de la personne de contact.

**La clé d'une communication de crise rapide et efficace, c'est de s'y préparer.**

## DÉFINIR L'ORGANISATION ET LES PROCÉDURES

**2** C'est par temps calme qu'une institution doit définir l'organisation et les procédures relatives, à ancrer dans un solide concept de communication de crise. Commencez par identifier clairement les tâches à effectuer (rédaction d'un communiqué de presse, surveillance des réseaux sociaux, etc.) puis fixez l'ordre de priorité dans lequel qui se charge de quoi et quand. N'oubliez pas de déterminer comment vous voulez assurer l'information des groupes cibles dits internes.

## SUIVRE LES RÈGLES DE BASE DE LA COMMUNICATION

**4** Déterminez par écrit, avant la crise, la manière dont vous allez communiquer. En suivant ces règles de base: l'interne avant l'externe; «one voice» (communiquer d'une seule voix); pas de «no comment»; s'en tenir à la vérité; ne communiquer que des faits; pas de conjectures; pas de langue de bois; montrer de l'empathie; garantir la protection de la personnalité des victimes; garder son calme.

Résumé: Barbara Lauber

**Des listes «à faire» et des conseils sont à votre disposition dans le nouveau guide INSOS: «Communication de crise dans les institutions pour les personnes en situation de handicap»:**

[www.insos.ch](http://www.insos.ch) > Publications > Communication de crise

# Rangez vos données!

Oui, cela fait mal à la tête. Oui, c'est compliqué. Mais vous n'y couperez pas: vous devez vous mettre à l'heure des nouvelles réglementations en matière de protection des données. Bonne nouvelle: nous vous aidons. Avec l'expertise de Ernst Liniger, directeur de Bprex Group. Notre premier sujet: ranger et protéger vos données.

Imaginez: un curateur vous demande de lui indiquer quelles informations vous possédez sur la personne qu'il représente. Par information, il entend «données personnelles» (par exemple, adresse privée, confession religieuse, mesures AI). Il veut savoir aussi où vous les stocker et si elles sont sécurisées. Vous avez un mois pour lui fournir ces informations. Sans quoi, vous pouvez être sanctionné.

Ce scénario n'a rien d'une fiction: c'est exactement ce que le nouveau règlement européen sur la protection des données (RGPD) autorise depuis le 25 mai. Et c'est ce que la loi suisse sur la protection des données devrait autoriser dès 2019.

## Qu'est-ce que vous devez faire?

Pour répondre à une telle demande, vous devez savoir où vous stockez des données personnelles et comment vous les protégez. Bref, faire de l'ordre. Pour y parvenir, suivez les 3 étapes suivantes.

### Êtes-vous concerné par le RGPD?

**Le nouveau règlement européen sur la protection des données (RGPD) concerne toutes les entreprises et organisations qui échangent de données avec un pays de l'Union Européenne (UE). Que ce soit parce que le serveur de leur site est dans un pays de l'UE, parce qu'elles vendent des produits ou services en UE ou parce qu'elles échangent des données avec un prestataire (par exemple une fiduciaire) se trouvant en UE. | FS**

### Restez informé!

Prochains papiers conseil: votre prestataire IT, votre site internet, votre boutique en ligne. Nous préparons aussi des séances d'information pour les membres INSOS en collaboration avec Bprex. Abonnez-vous à notre newsletter pour ne manquez aucune de ces aides: [www.insos.ch](http://www.insos.ch) > Newsletter (dans le pied de page). | FS

## 1 Inventorier

**Inventoriez toutes les informations que votre institution travaille et possède. Répertoirez aussi tous vos lieux de sauvegarde.**

N'oubliez aucun type de données (numériques, documents papier, photos, fichiers audio, film, etc.) ni aucun lieu de stockage (serveurs, ordinateurs portables, services cloud, copies de sauvegarde, registres, etc.).

## 2 Classifier

**Classifiez ensuite ces données. La classification selon les catégories suivantes a fait ses preuves: informations confidentielles, internes et publiques.**

Les données personnelles font partie des «données confidentielles». Il s'agit de toutes les informations se rapportant à une personne physique identifiée ou identifiable (adresse ou téléphone privé, âge, etc.).

Il s'agit aussi de toutes les informations dites sensibles concernant une personne. Par exemple: les opinions ou activités religieuses ou syndicales, la santé, l'appartenance à une race, si elle bénéficie de mesures d'aide sociale ou est sous coup de poursuites ou sanctions pénales.



# 3 Protéger

Organisez la protection des données pour chaque catégorie. La liste ci-dessous vous montre comment procéder en 6 points. Dans la colonne de droite, nous illustrons chaque étape à l'aide d'un exemple.

## 6 points à faire:

## Exemple pratique «dossier médical»:

- |   |  |
|---|--|
| <b>1. Définir le droit d'accès.</b> Définissez qui a le droit de travailler quel genre d'informations. Travailler veut dire voir, changer effacer.  | ➤ Vous savez qui a le droit de consulter et modifier le dossier médical.   |
| <b>2. Etablir une clause de confidentialité.</b> Faites signer une clause de confidentialité à toute personne en contact avec des informations confidentielles.   | ➤ Vous définissez la clause de confidentialité dans le contrat d'engagement. Vous faites signer ce devoir de réserve particulier aux personnes qui ont accès au dossier médical.   |
| <b>3. Coder les informations.</b> Assurez un transfert sûr des informations. Mettez en place des systèmes de sécurité comme le cryptage des e-mails ou l'identification à deux facteurs (2FA) pour les personnes ayant accès aux informations depuis l'extérieur. | ➤ Vous devez informer un partenaire de la médication d'un bénéficiaire? Alors, protégez ces informations. Les e-mails non cryptés et les clés USB ne sont pas fiables. Et sensibilisez la personne qui reçoit ses informations sur la manière de les protéger (par exemple: ne pas imprimer et laisser traîner). |
| <b>4. Supprimer les logins génériques.</b> Supprimez les logins accessibles à plusieurs employés (generic user accounts). Chaque personne a un login personnel et reconnaissable.   | ➤ Assurez-vous que chaque personne a un login personnel. Ainsi, vous pouvez assurer et contrôler que seuls les collaborateurs certifiés ont accès au dossier médical.  |
| <b>5. Contrôler les registres du système.</b> Les systèmes IT tiennent automatiquement le journal des accès et des activités. Déterminez à quel rythme une personne responsable des données contrôle les comptes d'utilisateurs et les droits d'accès.            | ➤ Contrôlez régulièrement que seules les personnes autorisées ont eu accès au dossier médical.   |
| <b>6. Former le personnel.</b> Organisez des formations concernant la manipulation des informations confidentielles et la gestion des mots de passe.  | ➤ Formez votre personnel sur la gestion des données et des mots de passe. Par exemple sur le fait que partager son mot de passe ou le coller sous son clavier d'ordinateur est à proscrire.  |

# Avancer grâce à ses pairs

Comment initier des processus de développement et encourager la responsabilité individuelle chez les personnes avec un handicap mental? La réponse de la Fondation Rheinleben est simple: «Avec des groupes de pairs». Martina Saner, codirectrice, et Marianne Frei, responsable de groupes, nous parlent du succès de leur nouveau dispositif de structure de jour, de l'évolution du rôle du personnel spécialisé et des nouvelles perspectives pour les bénéficiaires.

**Depuis une année, votre fondation offre à ses bénéficiaires la possibilité de comparer leur développement au sein d'un groupe de pairs. Pourquoi offrir une structure de jour spécifique pour cela?**

**Martina Saner:** La plupart des personnes qui choisissent notre offre de structure de jour sont dans une phase de changement et d'évolution. Nous

ressenti et du comportement. Nous ne proposons pas de réponses toutes faites. Les participants apprennent en comparant leurs propres thématiques et approches et en se servant des expériences de leurs pairs.

**Pourquoi remplacer les approches individuelles par des groupes de pairs?**

**Martina Saner:** Nous nous sommes d'abord interrogées sur ce qui favorise ou freine le développement. Nous avons conclu que le développement n'est possible que si les bénéficiaires eux-mêmes assument une responsabilité, que si

nous faisons confiance à leur capacité de changer eux-mêmes les choses. Des changements durables ne peuvent venir que d'eux. Voilà pourquoi nous misons sur les groupes de pairs. Dès le début, nous avons été convaincues de l'apport inestimable des échanges.

**Quels sont précisément les avantages de ces échanges entre pairs?**

**Martina Saner:** Les participants peuvent utiliser leurs propres expériences de vie et celles des autres. Cela permet une grande variété des rôles: on n'est pas toujours la personne qui demande de l'aide, mais aussi celle qui aide, qui

**«Le changement durable ne peut venir que des bénéficiaires eux-mêmes.»** Martina Saner

avons conçu notre nouveau dispositif (NDLR voir encadré sur cette page) pour inciter nos clients à réfléchir à leurs désirs ou besoins de changement par rapport à leur situation de vie, mais sans les y forcer. Les groupes de pairs, ou de développement, agissent comme des sortes d'incubateurs.

**Le groupe de pairs, un incubateur?**

**Marianne Frei:** Absolument! Au sein du groupe, les participants se motivent les uns les autres. En tant que professionnelles, notre rôle n'est pas uniquement de donner des incitations au niveau cognitif, mais également au niveau du

## La nouvelle offre de la Fondation Rheinleben

La Fondation Rheinleben est née à Bâle en 2015 de la fusion entre La Fondation Melchior et le groupe de travail psychosocial PSAG. Plus de 90 collaborateurs des domaines du conseil, du logement, des structures de jour et du travail accompagnent quelque 1200 clients en situation de handicap mental. En 2017, la fondation a développé une nouvelle offre: «La structure de jour pour le développement». Les participants peuvent échanger pendant une durée maximale de douze mois au sein de l'un des trois groupes de développement («Situation et orientation», «Travail et engagement bénévole» et «Stabilité au quotidien») et prendre part à des programmes individuels à choix (cours de cuisine, activité physique, musique...). Pour en savoir plus:

[www.rheinleben.ch](http://www.rheinleben.ch) > Tagesstruktur (en allemand)



**Martina Saner** est codirectrice de la Fondation Rheinleben.



**Marianne Frei** est responsable de groupes de la Fondation Rheinleben.

conseille et qui se sent compétente pour le faire. Cela renforce la confiance en soi.

**Marianne Frei:** Dans le «Groupe de développement Travail» par exemple, les participants réfléchissent à leurs expériences professionnelles, à ce qu'il faut pour réussir son entrée dans le monde du travail. Ils écoutent ceux qui suivent déjà un entraînement AI, découvrent la manière dont certains ont surmonté telle ou telle situation, participent, donnent leur avis et se donnent le courage de continuer. Tout cela élargit l'horizon.

**Le dispositif dure douze mois au maximum. Sur quels objectifs les clients travaillent-ils durant cette période?**

**Martina Saner:** Lorsque des gens viennent nous voir, ils ont vécu une crise, ne savent pas où ils en sont, n'ont aucune perspective et se sentent souvent découragés et impuissants. La plupart du temps, ils ne manifestent aucun intérêt aux objectifs formulés. Nous avons donc décidé de ne plus leur en imposer.

**Marianne Frei:** Certaines périodes de la vie n'ont rien de lisse. Il faut alors avancer pas à pas, s'ouvrir, s'adapter et travailler à partir d'hypothèses. Nous cherchons à instaurer un processus circulaire, par lequel nous revenons toujours sur les mêmes questions, en abandonnant les vieilles idées et en apprenant quelque chose de nouveau sur soi.

**Martina Saner:** Pour chaque phase, nous avons défini ce que nous, professionnelles, voulons atteindre. Dans la première phase, par exemple, nous œuvrons pour instaurer une collaboration obligatoire ou pour permettre à un bénéficiaire de faire de nouvelles découvertes sur la base de retours d'expérience. Cela renforce le sentiment d'autoréalisation

et pose les bases d'une réelle perspective de développement.

**Parvenez-vous à développer de nouvelles perspectives dans les groupes?**

**Marianne Frei:** Dans le «Groupe de développement Travail», mon but est de renforcer leur confiance en soi, de les aider à surmonter les épreuves de la vie. La plupart des participants évoluent dans un système de dépendance (AI, aide sociale). Pour moi, c'est déjà un succès qu'ils puissent se dire: de quel type d'information ai-je besoin pour ne pas me sentir dépendant? Quelle est la marge de manœuvre dont je dispose? Où puis-je voir le sens de mon engagement? Nous favorisons un processus évolutif: les clients commencent par essayer. La fois suivante, ils rendent compte de leur expérience et de ce qu'elle leur a apporté. Là, nous réfléchissons ensemble à la suite et examinons les alternatives.

**Il est très difficile pour le personnel d'accompagner le développement individuel de chacun dans le groupe.**

**Comment y parvenez-vous?**

**Marianne Frei:** Bien! La sensibilité et la qualité de présence de nos bénéficiaires sont fluctuantes. Cela exige beaucoup d'attention. Mais mon rôle a aussi changé: je suis avant tout une animatrice. Dans le groupe de pairs, les experts sont les participants. Et mon rôle est de faire en sorte que tous puissent profiter de cette expertise.

**Martina Saner:** Ne plus avoir le contrôle sur tout est un autre défi pour les professionnels. Dans les groupes de pairs, ils ne maîtrisent plus complètement le déroulement. Ils doivent concevoir le dispositif de manière à permettre aux

participants de collecter des idées et des expériences et leur faire confiance ensuite pour les transformer en une base de développement solide.

**Plusieurs participants ont abandonné en cours de route. Cela a-t-il changé quelque chose pour vous?**

**Martina Saner:** Il existe des processus de développement très différents. Cela va de l'abandon pur et simple à un réel épanouissement. Mais les demandes d'inscription à notre offre ont considérablement augmenté.

**Marianne Frei:** Pour certains, trois mois suffisent, pour d'autres il en faut douze. Dans le groupe de développement sur le travail, il y a des gens qui suivent actuellement, ou suivront bientôt, un entraînement AI. D'autres choisissent ensuite d'être bénévoles ou de travailler en at-

**«Je suis avant tout une animatrice. Dans un groupe de pairs, les experts sont les participants.» Marianne Frei**

lier protégé. Certains commencent une formation ou retournent sur le marché primaire du travail.

**Martina Saner:** Le résultat d'un tel processus ne se traduit pas toujours par une solution immédiate, concrète et visible. Certains viennent chez nous simplement pour mieux se connaître et gagner en stabilité et en qualité de vie. Beaucoup nous disent s'être réconciliés avec leur propre parcours de vie. Je suis convaincue que cette attention portée à soi-même avec empathie et bienveillance permet d'utiliser ses propres forces pour se (re)construire et avancer.

| Interview: Barbara Lauber

# Sécurité et santé

Dans chaque édition du magazine INSOS, l'équipe d'INSOS SECURIT répond à trois questions essentielles de ses membres.

## 1 INSOS SECURIT a produit un nouveau manuel en ligne dans le domaine de la sécurité au travail. Devons-nous réécrire notre propre manuel?

Non. Une réédition complète de votre manuel n'est ni nécessaire ni appropriée. Comme le précédent, le nouveau manuel en ligne s'articule autour des 10 points du concept de sécurité CFST. Il comporte en outre des nouveautés, des précisions ainsi qu'une large palette de nouveaux outils. Nous vous recommandons de vérifier l'exhaustivité de votre manuel et de le compléter si nécessaire.

## 2 Quelle est la formation minimale nécessaire pour les PCST?

Les PCST (personnes de contact pour la sécurité au travail) ont besoin des connaissances de base en matière de sécurité au travail et de protection de la santé. Elles sont dispensées dans le cadre des cours de base d'INSOS SECURIT qui permettent aussi aux PCST de mettre en œuvre la solution de branche dans votre institution. Si vous avez des doutes quant au niveau des connaissances de PCST, le groupe d'experts d'INSOS SECURIT vous apporte son aide.

## 3 Et en ce qui concerne la protection de la santé, quelles sont nos obligations d'employeur en matière de maternité?

Lors de l'entrée en fonction, vous devez informer les femmes des risques particuliers liés au poste de travail durant une grossesse. Selon l'ordonnance sur la protection de la maternité, une analyse des risques doit être réalisée par un spécialiste. En cas de grossesse présumée ou confirmée, la collaboratrice doit en informer son supérieur afin de pouvoir discuter des risques éventuels. L'analyse des risques est remise à la femme enceinte, à l'attention de la gynécologue. C'est elle qui décide de la poursuite de l'activité professionnelle. INSOS SECURIT met à disposition des analyses de risques réalisées par des spécialistes pour divers domaines d'activité ainsi qu'une fiche d'information.

Plus d'informations: [www.insos-securit.ch](http://www.insos-securit.ch)

# Photos et vidéos: ce qui

De nombreuses institutions utilisent sur leur site internet, les réseaux sociaux ou diverses publications des images et des enregistrements sonores des personnes qu'elles accompagnent. Cela n'est autorisé que sous certaines conditions, comme l'explique Hans-Ulrich Zürcher, conseiller juridique d'INSOS.



Hans-Ulrich Zürcher est le conseiller juridique d'INSOS Suisse.

Lorsque vous réalisez des prises de vue ou de son de personnes identifiables (seules ou en groupe), vous êtes tenus de garantir leurs droits en matière de protection de la personnalité. Les règles suivantes doivent être respectées:

**Une prise de vue ou de son ne peut en principe être utilisée qu'avec l'autorisation de la personne concernée et sous certaines conditions:**

- La personne concernée doit pouvoir en tout temps décider si et sous quelle forme une prise de vue ou de son peut être réalisée et publiée.
- Elle peut donner son consentement explicitement ou implicitement, le faire préalablement ou ultérieurement, et peut en tout temps l'annuler.
- Le consentement doit être donné librement et après que la personne ait été dûment informée.
- La personne doit pouvoir voir/écouter la prise de vue ou de son et être informée du contexte de diffusion.
- Une autorisation donnée dans un objectif précis n'est pas automatiquement valable pour d'autres utilisations.

**En l'absence d'autorisation, la publication de prises de vue ou de son n'est permise que si:**

- la personne apparaît comme «secondaire» (par exemple une photo de site touristique).
- la personne n'est pas reconnaissable en tant qu'individu (par exemple sur une photo de groupe en petit format avec une

## est permis (ou pas)

faible résolution, sur laquelle aucun visage et aucune autre marque distinctive ne peut être identifié).

- lorsqu'il existe un intérêt public ou privé à l'autoriser ou qu'il y a autorisation légale (par exemple pour un avis de recherche d'une personne atteinte de démence et portée disparue).

### D'autres questions se posent concernant l'autorisation donnée par une personne en situation de handicap:

- L'autorisation donnée par des mineurs ou des personnes avec une déficience cognitive n'est valable que si ces personnes sont capables de discernement, c'est-à-dire lorsqu'elles comprennent ce qu'implique leur décision et agissent librement. En cas d'incapacité de discernement ou de doute, l'autorisation du représentant légal/du tuteur est nécessaire.
- L'autorisation générale d'être photographié ou enregistré contenue dans les contrats d'assistance n'est pas valable pour certains usages comme internet ou une publication. En effet, la personne qui a donné son autorisation n'a pas la possibilité, au moment de son entrée en institution, de juger du but et du contexte d'enregistrements ultérieurs.
- Conserver des photos ou des vidéos (un camp de vacances, par exemple) sur un disque dur interne, mais librement accessible, est autorisé s'il s'agit d'une «galerie de photos interne». Il faut alors s'assurer que ces enregistrements ne peuvent pas être utilisés ni publiés sans autorisation.
- Lorsque des personnes accompagnées se prennent mutuellement en photo et publient ces photos sur Facebook, par exemple. Si elles sont capables de discernement, leur liberté d'action est entière. Mais l'autorisation de la personne concernée est toujours obligatoire. | Hans-Ulrich Zürcher

**Directives et modèles de règlements relatifs aux prises de vue et de son:** [www.insos.ch](http://www.insos.ch) > Thèmes > Règlements internet



## En bref

### La brochure «Sexualité» aussi disponible en français et en italien

La brochure «Sexualité, intimité et vie de couple» publiée par INSOS Suisse et Santé Sexuelle Suisse est désormais disponible en français et en italien. Elle se présente sous la forme d'un guide pour l'accompagnement des personnes en situation de handicap vivant en institution. Outre les divers aspects juridiques et pratiques, ainsi que la liste des responsabilités qui incombent aux institutions et aux spécialistes, elle aborde les principaux aspects de l'accompagnement (recherche d'un partenaire, désir d'enfant, parentalité, assistance sexuelle), pour favoriser une meilleure compréhension des problématiques liées, par chapitre et par thème. Vous y trouverez des modèles et des aide-mémoire utiles pour développer un concept adapté.

La brochure est disponible en allemand, français et italien dans la boutique en ligne d'INSOS Suisse, au prix de 15 francs.

[www.insos.ch](http://www.insos.ch) > Prestations > Shop INSOS

### La politique fédérale en faveur des personnes handicapées à la session d'automne

Le rapport sur la politique en faveur des personnes handicapées le montre: le Conseil fédéral veut concrétiser dans la réalité le droit des personnes handicapées à participer pleinement à la vie politique, économique, sociale et culturelle. La Confédération et les cantons s'engageraient ainsi à faciliter l'autodétermination par des programmes ciblés, sur plusieurs années. Malheureusement, le rapport ne mentionne pas la façon dont les prestataires institutionnels et les organisations de personnes handicapées pourront s'impliquer concrètement dans ce processus. La nouvelle politique fédérale sera mise à l'épreuve lors de la session d'automne. C'est en effet lors de cette session que le Conseil national devrait entamer les débats qui concernent la 7<sup>e</sup> révision de l'AI.

[www.insos.ch](http://www.insos.ch) > Actualités

# Evénements INSOS

Les journées d'INSOS Suisse vous permettent d'échanger sur des thèmes d'actualité, de partager vos idées et de faire du réseautage. Réservez les dates suivantes:

---

**28 au 30 août 2018**

**Sain. Agile. Résilient.**  
Congrès INSOS à Flims

---

**16 novembre 2018**

**Qualité de vie et travail**  
Journée d'étude INSOS à Soleure

---

**27 au 29 août 2019**

**Congrès INSOS 2019 à Thoune**

Informations détaillées et inscription:  
[www.insos.ch](http://www.insos.ch) > Evénements

ClimatePartner<sup>o</sup>  
climatiquement neutre

**INSOS**

## Adresses

**INSOS Schweiz**  
Zieglerstrasse 53  
3000 Berne 14

031 385 33 00  
info@insos.ch  
www.insos.ch

**INSOS Suisse**  
Avenue de la Gare 17  
1003 Lausanne

031 385 33 00  
info@insos.ch  
www.insos.ch

## Impressum

**Editeur**  
INSOS Suisse  
3000 Bern 14  
Paraît 3x par an

**Rédaction**  
Barbara Lauber  
(responsable);  
France Santi

**Photo de Couverture:**  
Orif - intégration et  
formation profession-  
nelle, Morges (Photo:  
Pierre-Yves Massot)

**Prix**  
Abonnement CHF 30.-  
(compris dans la  
cotisation)  
Au numéro CHF 15.-

**Mise en page**  
Jordi AG, Belp

**Maquette, impression**  
Jordi AG, Belp

**Tirage**  
2100 allemand  
700 français