# ARTISET

Édition 02 I 2023

Le magazine des prestataires de services pour les personnes ayant besoin de soutien.

À la une

## Développer et mettre en place des innovations

CURAVIVA

Identifier les opportunités pour l'avenir grâce à un système de gestion des risques

INSOS

Un projet d'habitat dans le canton de Genève expérimente le vivre ensemble inclusif

YOUVITA

Une Memorybox digitale aide les enfants et les jeunes à se souvenir

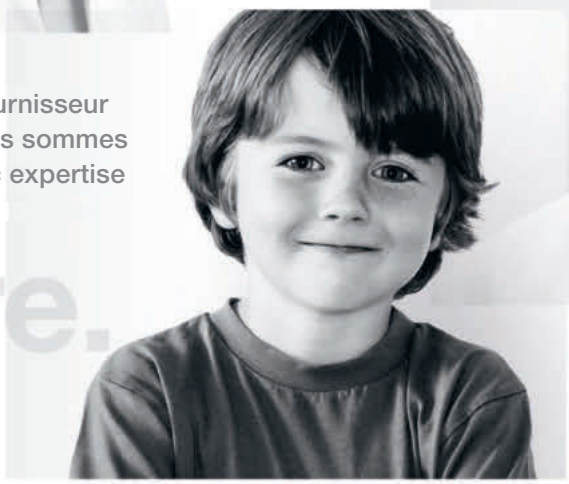
People.Health.Care.

# L&R : une présence internationale, un enracinement régional.

L'homme au cœur des préoccupations.
Son bien-être est au centre de notre activité.

People.

Nous sommes fournisseur de solutions. Nous sommes à vos côtés. Avec expertise et assiduité.



Notre champ de compétences.
La santé définit notre vision et nos valeurs.

Care.

Health.

Lohmann & Rauscher (L&R) est une entreprise internationale majeure de dispositifs médicaux et de produits d'hygiène haut de gamme. Vous nous trouverez en Suisse sur le site de St-Gall.

Fournisseur de solutions pour des exigences complexes en soin et traitement des patientes et patients, nous développons, produisons et distribuons entre autres des produits, concepts et services destinés au traitement des plaies, des bandes et des pansements, des systèmes de trousses opératoires pour hôpital et cabinet, ainsi que des produits pour le traitement par pression négative (CNP).

**Vers notre boutique en ligne :**

www.Lohmann-Rauscher.com

**Lohmann & Rauscher AG** · Oberstrasse 222 · 9014 St. Gallen · Suisse

# Éditorial

**«Les organisations des domaines du social et de la santé, ainsi que chaque professionnel·le à titre individuel jouent un rôle décisif dans le processus d'innovation.»**

**Elisabeth Seifert, rédactrice en chef**

## Chère lectrice, cher lecteur,

Ce n'est que récemment, dans le cadre de la votation sur le climat que la discussion s'est ouverte, en Suisse, sur la nécessité d'innover: les nouvelles technologies sont au cœur de la protection du climat. Le projet prévoit d'aider les entreprises à investir dans des technologies innovantes permettant de réduire les émissions de gaz à effet de serre.

Le domaine des technologies respectueuses de l'environnement n'est cependant pas le seul dans lequel les entreprises sont appelées à se développer et à mettre de nouveaux produits et services sur le marché répondant aux besoins en constante évolution de leurs clients. Pour de nombreuses entreprises de notre pays, qui y consacrent désormais les fonds nécessaires, innover est devenu une évidence.

Des innovations s'imposent également dans les domaines du social et de la santé. Les évolutions dans notre société exigent de nouvelles idées, de nouvelles méthodes ou approches en matière de conseil, de soins et d'accompagnement des personnes vulnérables. Mais, à la différence des innovations technologiques, la nécessité d'innover sur le plan social n'est encore que peu perçue, tant par le grand public que par les milieux politiques, les pouvoirs publics ou les prestataires de services.

Dans l'entretien qu'elle a accordé au magazine Artiset, Anne Parpan, de la Haute école de travail social FHNW, montre par exemple de quelle manière la CDPH, mais également le vieillissement de notre société, permet d'ouvrir un vaste champ d'action pour des projets novateurs (page 10). Tout en soulignant que les conditions cadres particulières dans les domaines du social et de la santé imposent de mettre sur pied des programmes d'encouragement spécifiques, pour soutenir les évolutions indispensables à l'échelle nationale.

C'est la raison pour laquelle s'est créée l'Association pour la promotion de l'innovation sociale (page 16). L'association entend donner l'impulsion nécessaire aux innovations par la mise en réseau des hautes écoles, des prestataires et des bénéficiaires de services, mais également en encourageant des méthodes de travail participatives.

Comme le montrent les reportages à La Une, tant les organisations des domaines du social et de la santé que chaque professionnel·le à titre individuel jouent un rôle décisif dans le processus d'innovation: c'est sur le terrain, là où des professionnel·les s'engagent pour apporter des améliorations aux personnes qui leur sont confiées, que naissent les innovations. Il faut pour cela de la curiosité et du courage, et accepter de prendre un certain risque. Dans l'essai qu'il vient de publier, Markus Leser, senior consultant auprès de l'association de branche Curaviva, invite les prestataires à ne pas attendre que pouvoirs publics et assureurs résolvent les problèmes mais à jouer eux-mêmes un rôle actif (page 23).

Les exemples que nous publions permettent également de constater la considérable force d'innovation du travail collaboratif, que ce soit entre divers prestataires, mais aussi entre instituts de recherche et personnes concernées. La nouvelle loi sur les entreprises du domaine social du canton de Zoug (page 29) repose elle aussi sur la collaboration, en intégrant le point de vue des personnes concernées et l'expérience de prestataires novateurs. ■

**Photo de couverture: 24 pictogrammes sous la main, pour communiquer dans toutes les situations. Un projet développé par la Fondation Clair Bois, dans le canton de Genève.** Photo: amn

# La Suisse recherche les meilleures idées et les meilleurs produits issus des institutions sociales

social-store AWARD 2023

NOUVEAU : **Prix du public «Best of the Best»** – présenté par sozjobs.ch

## Socialstore Award 2023

D'excellents produits issus des institutions sociales

## → Participez maintenant ←

Les Socialstore Awards récompensent les produits et les innovations des ateliers d'entreprises d'intégration en Suisse.

**Des prix seront décernés dans 4 catégories :**

★ **Coopération** ★ **Alimentation / Goût & Spécialités** ★ **Maison & Décoration** ★ **Cadeaux d'entreprise** ★

La date limite de participation est le 20 septembre 2023. La remise des prix aura lieu le 21 novembre 2023 à l'occasion de la journée commune d'INSOS à l'Eventfabrik de Berne.

Toutes les informations complémentaires et le formulaire d'inscription sont disponibles sur www.socialstore.ch

Patronage

INSOS

Organisateur

socialstore.ch

Produits d'entreprises d'intégration de Suisse

Presenting Partner & Exklusive Partner «Best of the Best»

sozjobs.ch

Der Stellenmarkt für Sozial- und Gesundheitsberufe

Presenting Partner

funk

# Sommaire

## À la une

6 Le premier service d'expertise infirmière de Suisse

10 La professeure Anne Parpan-Blaser parle des innovations sociales

13 Une maison pour les innovations sociales et la solidarité à Nyon (VD)

16 Une association veut susciter les idées novatrices en soutenant les réseaux

20 Communiquer à l'aide de pictogrammes

23 Markus Leser plaide pour plus de curiosité et courage dans les soins de longue durée

26 Un projet social novateur dans le canton de Genève

29 Le canton de Zoug revoit sa loi sur l'aide aux personnes en situation de handicap

## Les brèves

32 L'impact de la pandémie

## L'actu

34 La fondation BSZ l'affirme: la durabilité est rentable - financièrement aussi

38 La gestion des risques dans les institutions

40 Une coopérative d'habitation inclusive

44 Une Memorybox pour les enfants: des souvenirs à emporter partout avec soi

48 Mieux comprendre les comportements difficiles

## Espace politique

50 Benjamin Roduit, conseiller national



**Impressum.** Rédaction: Elisabeth Seifert (esf), rédactrice en chef; Urs Tremp (ut); Claudia Weiss (cw); Anne-Marie Nicole (amn); France Santi (fsa); Jenny Nerlich (jne) • Correction: Stephan Dumartheray • Éditeur: ARTISET • 2ème année • Adresse: ARTISET, Zieglerstrasse 53, 3007 Berne • Téléphone: 031 385 33 33, e-mail: info@artiset.ch, artiset.ch/magazine • Annonces: Zürichsee Werbe AG, Fachmedien, Laubisrütistrasse 44, 8712 Stäfa, téléphone: 044 928 56 53, e-mail: markus.haas@fachmedien.ch • Graphisme et impression: AST & FISCHER AG, Seftigenstrasse 310, 3084 Wabern, téléphone: 031 963 11 11 • Abonnements: ARTISET, téléphone: 031 385 33 33, e-mail: info@artiset.ch • Abonnement annuel CHF 125.– • Parutions: 8 × allemand (4600 ex.), 4 × français (1400 ex.) par année • Certification des tirages par la REMP 2022 (pour la version en allemand): 3205 ex. (dont 2989 ex. vendus) • ISSN: 2813-1363 • réimpression, en tout ou partie, selon accord avec la rédaction et indication complète de la source.

Publication 2023 CRÉÉ COMPÉTENT TRANSPARENT

NOS ENCRES D'IMPRESSION SONT CERTIFIÉES CRADLE TO CRADLE

MIXTE Papier | Pour une gestion forestière responsable FSC® C004050

# Expertise infirmière mobile: un nouveau modèle

Une experte ou un expert en soins peut accompagner plusieurs établissements. Et une équipe experte en soins infirmiers avec différentes spécialisations peut apporter un soutien professionnel à ces établissements sur divers thèmes en lien avec les soins. C'est l'idée d'Advacare, fondée par Suleika Kummer.

**Elisabeth Seifert**

Le nom «Advacare» est une contraction d'advanced care, signifiant soins avancés. La jeune entreprise, une start-up dans le domaine socio-médical lancée il y a environ trois ans, a décidé de se consacrer aux soins avancés, avec un nouveau modèle : l'expertise en soins mobile. Une équipe d'expert·es de différentes spécialisations aide les établissements de soins de longue durée, stationnaires et ambulatoires, à développer en permanence la qualité de leurs soins.

La fondatrice et propriétaire d'Advacare, Suleika Kummer, est elle-même une experte mobile en matière de soins. «En fait, je ne suis pas du tout une femme d'affaires», avoue en souriant la jeune femme de 35 ans, même si elle est ravie de la lente croissance de son entreprise. «Mon cœur bat pour les soins», souligne-t-elle. Et tout particulièrement pour les soins de longue durée. Après une formation professionnelle de base d'assistante en soins et santé communautaire avec maturité commerciale, elle a travaillé dans plusieurs institutions de soins de longue durée, avant d'étudier les sciences infirmières à la Haute école spécialisée bernoise, où elle a obtenu un Bachelor. Durant les années qui ont suivi, elle a été responsable du développement des soins dans une institution assez importante implantée sur plusieurs sites.

Suleika Kummer tient à préciser que c'est «l'urgence» qui l'a poussée à créer Advacare en 2020, le premier service d'expertise infirmière mobile de Suisse. Par urgence, elle entend les défis auxquels sont confrontées les nombreuses institutions de petite ou moyenne taille, avec lesquelles elle a été en contact lors de rencontres de réseau régionales sur des thèmes spécifiques des soins. «Même s'il y a un grand besoin en soins professionnels, ces institutions manquent souvent de personnel spécialisé qualifié.» Et même dans les EMS assez importants, il n'y a bien souvent pas d'expert·e en soins titulaire d'un diplôme universitaire (Bachelor ou Master).

**Suleika Kummer est la fondatrice et directrice d'Advacare, le premier service d'expertise infirmière mobile de Suisse.** Photo: Marco Zanoni

## Apprendre les uns des autres

La pénurie de personnel qualifié associée au manque de ressources financières complique la tâche de nombreux EMS de petite taille, mais aussi des organisations d'aide et de soins à domicile, qui doivent répondre à des besoins de résident·es ou de client·es de plus en plus complexes. Suleika Kummer observe que peu d'expert·es en soins infirmiers avec un diplôme de Bachelor ou de Master témoignent de l'intérêt pour les soins de longue durée, pour l'instant du moins. Actuellement, 8,4 % des expert·es en soins infirmiers titulaires d'un Master (Advanced Practice Nurse, APN) travaillent dans une institution de soins de longue durée, et 6,6 % dans une organisation d'aide et de soins à domicile.

Dans ce contexte, l'idée de créer une équipe mobile experte en soins infirmiers a germé rapidement. «Un ou une experte en soins infirmiers peut accompagner plusieurs établissements», affirme Suleika Kummer. «Et une équipe composée de plusieurs expert·es ayant des spécialisations différentes peut apporter un soutien professionnel à ces établissements sur diverses thématiques de soins», poursuit-elle. De plus, chaque établissement peut bénéficier des expériences d'autres établissements que l'équipe experte accompagne aussi. «De cette manière, le travail de développement des prestataires est moins important, car ils peuvent reprendre des parties importantes de concepts et investir ainsi leurs ressources dans la mise en application», affirme-t-elle, avant d'ajouter avec conviction: «Le réseautage améliore l'efficacité. Ce n'est qu'ensemble que nous réussirons à développer et à stabiliser la qualité des soins de longue durée.»

Pour permettre aux établissements de développer durablement la qualité de leurs soins, le modèle commercial ne fonctionne pas selon le modèle du mandat, mais par →

ligue contre le cancer
« Moi aussi je me bats. Pour redonner du courage. »
Nina Dimitri
Chanteuse
Le cancer demande du courage. C'est précisément pour cela que nous nous battons : nous incitons malades et proches à parler ouvertement de leur cancer et nous les soutenons dans toutes les phases de la maladie.
Unis contre le cancer du sein : liguecancer.ch
Verser un don

adhésion. Ainsi, les prestataires signent un contrat à durée indéterminée et versent une contribution mensuelle raisonnable calculée en fonction du nombre de lits. En contrepartie, une personne experte en soins infirmiers leur est attribuée comme interlocutrice principale. Son rôle est notamment de réaliser une analyse des besoins, d'élaborer un vaste catalogue de recommandations et d'en extraire trois ou quatre priorités, «qui génèrent le plus grand bénéfice possible pour un investissement acceptable». La cotisation de membre comprend toute une série de prestations, et les heures supplémentaires sont calculées en fonction du temps passé. Selon Suleika Kummer, l'affiliation permet de mettre en œuvre régulièrement des mesures, d'évaluer leur impact et d'examiner avec les responsables s'il en résulte une véritable plus-value.

**«Le réseautage améliore l'efficacité. Ce n'est qu'ensemble que nous réussirons à développer et à stabiliser la qualité des soins de longue durée.»**

**Suleika Kummer, fondatrice d'Advacare**

### Le succès ne vient pas tout de suite

C'est une idée commerciale séduisante, qui n'existe encore nulle part sous cette forme, ni en Suisse, ni ailleurs. Pour élaborer le modèle d'affaires, Suleika Kummer a pu compter dès le départ sur le soutien non seulement de son mari, mais aussi de l'organisation bernoise Be-advanced SA, qui conseille les start-up ayant un potentiel d'innovation. «Tout le monde était convaincu que cela marcherait». Mais le succès n'a pas été tout de suite au rendez-vous comme espéré. «Les débuts ont été très difficiles», reconnaît-elle. D'une part, les institutions étaient absorbées par la gestion de la pandémie de coronavirus. D'autre part, il a fallu faire un travail de persuasion, pour montrer que les prestataires peuvent bénéficier d'un meilleur accès à l'expertise infirmière.

Jusqu'à mi-2022, Advacare ne comptait que deux collaboratrices: Suleika Kummer et une collègue qui soutient les institutions comme responsable de la formation. Depuis août 2022, la jeune entreprise prend son essor. L'équipe est maintenant composée de douze personnes: six expertes et un expert en soins infirmiers, deux expertes cliniques, une experte mobile en formation, un correcteur responsable de la bibliothèque spécialisée, et le mari de Suleika Kummer, qui s'occupe du marketing et de l'informatique. Tout le personnel travaille à temps partiel. «Toutes et tous apprécient de pouvoir travailler à temps partiel.» Le principe de l'auto-organisation rencontre aussi un écho favorable, tout comme les échanges professionnels au sein de l'équipe, qui stimulent le développement individuel de chaque membre. «Malgré la pénurie de personnel qualifié, nous recevons des candidatures spontanées», se réjouit Suleika Kummer.

L'équipe d'Advacare accompagne actuellement vingt-cinq clients au total, dont dix dans le cadre d'une adhésion: trois organisations d'aide et de soins à domicile et sept EMS. La clientèle provient de cinq cantons alémaniques. «Notre objectif est de nous développer dans toute la Suisse.» En plus des soins de longue durée, Suleika Kummer observe aussi des besoins importants dans le domaine du handicap. «Nous aimerions aussi intégrer progressivement ce domaine dans nos prestations.»

### «Faire adhérer tous les établissements à l'expertise infirmière»

Quand on l'interroge sur sa vision, la directrice d'Advacare répond: «Chaque établissement de Suisse devrait être affilié à l'expertise infirmière.» Mais cela ne veut pas dire qu'Advacare jouerait le rôle d'actrice principale dans ce contexte, même si Suleika Kummer est convaincue de son idée commerciale et souhaite que son entreprise poursuive sur sa lancée. «Avec nos prestations, nous ne cherchons pas à nous attacher les institutions et le personnel soignant. Il nous importe davantage de développer l'expertise technique à la base.» Elle ajoute que les adhésions à durée indéterminée permettent précisément de développer progressivement les compétences du personnel soignant.

«Le but d'Advacare est que le personnel de terrain puisse de plus en plus assumer lui-même une grande partie du travail, et qu'il n'ait besoin de nous que pour des situations bien spécifiques», explique-t-elle, et d'ajouter en souriant: «Il s'agit en fait de devenir inutiles pour nos membres!»

Actuellement, elle se concentre avec son équipe sur la poursuite de la diversification des prestations. Elle formule en ces termes un principe essentiel d'Advacare: «Nos concepts et nos modalités d'action reposent sur une base scientifique mais sont axés sur la pratique.» De plus, il serait réducteur d'assimiler la qualité des soins à une mise en œuvre sécure des différents processus. «Le bien-être des personnes est toujours au centre des préoccupations.» Dans cette optique, Advacare a élargi son offre avec le rôle d'Advanced Practice Nurse (APN): dans le cadre des «bedside-teachings», un·e infirmier·ière praticien·ne spécialisé·e accompagne l'équipe dans les situations de soins très complexes, s'occupe aussi directement de certaines situations de soins et discute de ses observations dans le cadre des visites avec l'équipe soignante. «C'est par nos interventions pratiques que nous pouvons améliorer le plus directement la qualité de vie des résidentes et résidents.» ■

# «Une amélioration profonde, solide et durable»

L'innovation sociale concerne tous les domaines de la vie. Dans le travail social, il s'agit de concepts, programmes, méthodes, formes d'organisation et de financement inédits, «qui changent fondamentalement le travail social et apportent une plus-value à la clientèle», explique Anne Parpan-Blaser*.

Propos recueillis par Claudia Weiss

**Madame Parpan, les innovations sociales concernent certains domaines de notre quotidien comme la mobilité, l'habitat et le travail. Citons par exemple le covoiturage, l'habitat intergénérationnel, le repair-café ou le jardin urbain. Mais que devons-nous comprendre par «innovations dans le travail social»?**

Anne Parpan-Blaser – En général, les innovations sociales concernent des changements fondamentaux dans le vivre ensemble et l'action sociale. Du point de vue du travail social, on distingue entre les innovations réalisées dans le travail social et celles qui émanent du travail social. Alors que les premières concernent des évolutions dans le domaine spécialisé, les deuxièmes se concentrent sur l'impact sur les mutations sociales. Dans les deux cas, on distingue différents niveaux techniques et sociaux.

**De quels niveaux parlons-nous?**

À un premier niveau figurent des programmes, méthodes et concepts très proches de l'action concrète, par exemple le dispositif d'intervention de crise «Speckdrum» pour les personnes autistes, qui est une offre axée sur les besoins et facile d'accès pour les personnes concernées et leurs proches. À un niveau intermédiaire, il s'agit de la prise en charge sociale dans la pratique, par exemple dans la protection de l'enfance, ou dans le contexte régional, comme l'organisation en réseau des services d'aide et de soins à domicile. À un niveau supérieur se retrouvent les grands thèmes de politique sociale comme le système des retraites ou la politique en matière d'addiction de la Confédération.

**Il s'agit donc de grande politique et de petits projets. De manière générale, il n'est pas du tout facile de définir et de délimiter l'innovation sociale…**

Effectivement, elle comprend un très vaste domaine. De plus, l'innovation sociale peut faire référence soit à un processus, soit au résultat d'un développement considéré comme inédit, soit à la manière d'aborder un thème ou une problématique.

**Tout cela semble bien complexe!**

Ce qu'il faut retenir, c'est que toute bonne idée n'est pas forcément une innovation. Elle ne le devient que si elle est mise en œuvre et qu'elle change la pratique en profondeur, de manière globale et durable. C'est précisément là que réside la difficulté: en fait, on ne peut constater qu'après coup si quelque chose de réellement important a changé et s'il s'agit donc d'une «véritable» innovation. Par conséquent, il convient de parler de degré d'innovation: quelque chose peut être plus ou moins

innovant. L'aspect essentiel à mes yeux est de chercher à améliorer la pratique, en son âme et conscience. Que cela débouche ou non sur une innovation est moins important.

**Qu'est-ce qu'une amélioration fondamentale et durable?**
Idéalement, une innovation sociale peut modifier les conditions de survenance d'un problème. Je pense par exemple aux formes d'habitat communautaire pour personnes âgées, qui associent activités et habitat dans la phase de transition de l'âge agile à l'âge fragile. Ses principes fondamentaux sont d'unir les forces (en déclin), d'entreprendre et de développer des activités en commun, de se montrer solidaire, de profiter mutuellement de la richesse des expériences et connaissances. En l'occurrence, il ne faut pas seulement réagir, mais aussi transformer, ce qui est très ambitieux. L'innovation dans le travail social doit toujours être calquée sur les valeurs de base de la profession et apporter une plus-value, en particulier à la clientèle.

**Vos conclusions s'appliquent-elles aussi à nos trois domaines spécialisés enfants et jeunes, personnes en situation de handicap et personnes âgées?**
Des innovations ont été apportées dans tous les domaines ces dernières années. Dans le domaine des enfants et jeunes, l'approche participative a, par exemple, une importance croissante: les enfants, les jeunes et leurs familles sont davantage impliqués dans le travail social et les concepts sont adaptés en conséquence, par exemple pour les évaluations du bien-être de l'enfant, mais aussi dans le domaine stationnaire.

**Qu'en est-il dans le domaine des personnes en situation de handicap?**
Ici, la CDPH est un grand facteur d'innovation sociale: l'idée de l'inclusion contraint à considérer l'ensemble des services et des offres sous un angle entièrement nouveau, avec des possibilités de participation toujours plus nombreuses pour les personnes en situation de handicap. Ce mouvement donne naissance à de nouveaux concepts, comme le modèle d'habitat assisté, mais aussi à des modèles de financement comme celui axé sur les personnes.

Anne Parpan-Blaser fait de la recherche depuis quinze ans sur les innovations dans le domaine du travail social. «Idéalement, une innovation sociale peut modifier les conditions de survenance d'un problème», affirme-t-elle.
Photo: privée

> «Toute bonne idée n'est pas forcément une innovation. Elle ne le devient que si elle est mise en œuvre, et si elle change la pratique en profondeur, de manière globale et durable.»
>
> Anne Parpan-Blaser

**Et pour finir le domaine des personnes âgées…**
Ici encore, il y a eu un changement de paradigme: en raison de l'augmentation de l'espérance de vie, «vieillir» signifie de moins en moins «dépendre de soins». C'est pourquoi dans ce domaine, il s'agit souvent de constituer des réseaux de soutien, de coordonner les services et d'assurer leur accessibilité, de s'orienter vers la collectivité et de développer des communautés de →

**«Les organisations des domaines du travail social et de la santé présentent un grand potentiel de développement, et ce serait dommage qu'il n'ait pas les moyens de se réaliser.»**

soutien. L'évolution démographique et sociale soulève aussi de nouvelles questions, notamment sur des thèmes comme la vieillesse et le handicap ou la vieillesse et la toxicomanie.

**Cela fait quinze ans que vous faites de la recherche sur l'innovation dans le travail social. Un résultat vous a-t-il surprise?**
Pas vraiment surprise. Mais plutôt interpellée de voir qu'un processus d'innovation dans lequel beaucoup d'argent a été investi pouvait déboucher sur un résultat très modeste. Non pas en raison du manque de bonnes idées à la base ou de l'absence de connaissances techniques, mais d'une collaboration mal choisie, du peu d'importance accordée à l'impact de l'innovation ou d'un blocage dû à des directives administratives.

**Faut-il donc un programme d'encouragement pour le développement de prestations dans les domaines du social et de la santé?**
Oui, il faut de l'argent pour soutenir le développement dans les domaines du social et de la santé. Des investissements et un «capital-risque» sont indispensables, car développer signifie peut-être aussi échouer. Le booster d'innovation «Co-Designing Human Services» est un coup de pouce dans ce sens. Les organisations des domaines du travail social et de la santé ainsi que la collaboration avec les utilisatrices et utilisateurs des services sociaux recèlent un grand potentiel de développement, et ce serait dommage que ce développement n'ait pas les moyens de se réaliser.

**Est-il utile d'intégrer ces connaissances aux formations des domaines du travail social?**
Tout à fait. La compétence d'innovation est importante et mérite qu'on s'interroge: comment, à partir de ses études, s'impliquer activement dans le développement du travail social? Il s'agit ici de coopérer dans des projets, mais aussi d'enrichir l'interface entre science et pratique. C'est notamment une compétence enseignée lors du cursus de master. Il s'agit pour le travail social d'utiliser les connaissances issues de la recherche, de la pratique et des expériences des personnes concernées pour se réinventer. Il est très important de créer de bonnes bases pour des développements inédits: bien démarrer une bonne idée, la communiquer à temps et réfléchir aux personnes qui soutiennent le projet, mais aussi à celles qui pourraient le saborder.

**Quels problèmes nous préoccuperont tout particulièrement à l'avenir?**
Le travail social s'est de tout temps intéressé aux inégalités sociales. Demain encore, des questions ayant trait à la précarité, à l'accès au travail et à l'activité lucrative ainsi qu'à une bonne couverture sociale nous préoccuperont. Nous avons aussi déjà évoqué le besoin important de développement face aux changements sociétaux et aux problèmes sociaux liés au vieillissement démographique. La coordination des services spécialisés déjà existants dans les domaines du social et de la santé est un autre sujet de préoccupation, en particulier les prestations et services intégrés. Pour finir, des besoins et opportunités de développement peuvent aussi naître des dernières découvertes de la recherche, permettant d'aborder des problématiques sociales de manière plus précise et efficace.

**Quel message aimeriez-vous transmettre aux professionnel·les du domaine du travail social?**
Faites votre place, réfléchissez avec audace, unissez vos forces! Regrouper les ressources permet un meilleur effet de levier pour les changements et les évolutions. Il ne faut pas toujours réinventer la roue; on peut aussi reprendre une innovation, l'adapter et apprendre mutuellement. Les professionnel·les, les bénéficiaires, les citoyen·nes et les chercheur·euses devraient s'unir et déterminer ensemble ce qui est nécessaire et possible. Le travail social a encore un grand potentiel d'innovation. ■

*Prof. Anne Parpan-Blaser, docteure en sciences sociales, enseigne à l'Institut d'intégration et de participation de la Haute école de travail social du nord-ouest de la Suisse. Elle s'engage au sein du Management Board de l'Innovation Booster de l'Association suisse pour la promotion de l'innovation sociale.

→ innovationsociale.ch

# Une architecture qui invite à la solidarité

Active dans le domaine de l'entraide et de l'insertion, la Fondation Esp'Asse, à Nyon (VD), prévoit la construction d'une Maison des innovations sociales et des solidarités à l'horizon 2027. Eclairage sur un concept inédit qui alliera audace, dynamisme et mixité sociale. Le projet est soutenu par Innosuisse.

Anne Vallelian

À cinq minutes de la gare de Nyon, aux abords de la rivière l'Asse se dresse la Fondation Esp'Asse et ses 14 000 m² de terrain. Depuis plus de vingt ans, la fondation met à disposition d'associations d'entraide et d'insertion ainsi qu'à des artistes des surfaces à prix abordables. Ainsi, à quelques mètres de l'entrée de l'Association Caritas, «la ruelle des artistes» accueille peintres et photographes dans des pavillons aux toits en verrière, des lieux baignés de lumière propices à la création. Un peu plus haut, la Fondation Profa occupe les derniers étages d'un bâtiment tandis que ceux du dessous sont loués à des artistes. En contrebas de la petite rue des artistes, le doux bruit de l'Asse se fait entendre. Juste au-dessus des rives, on devine des locaux désaffectés au beau potentiel. «Il y a encore beaucoup à développer», confirme en souriant Fabienne Freymond Cantone, directrice de la Fondation Esp'Asse et coordinatrice du projet de construction de la Maison des innovations sociales et des solidarités (MISS). «Le site est extraordinaire et recèle des possibilités infinies.» Plus loin, un local inoccupé abritera prochainement un café autogéré. Ouvert sur un large espace vert extérieur, sur deux niveaux et aux poutres apparentes, on imagine volontiers l'atmosphère conviviale de la future buvette. «Ce sera un endroit d'exposition ouvert à toutes et tous ainsi qu'un espace de médiation culturelle pour mettre en valeur le site industriel», explique notre interlocutrice. D'après elle, ce café est une étape clé de tout le projet car il marque les prémices de la Maison des innovations sociales et des solidarités. Lieu de rencontre par excellence, le café fédère et permet en effet de créer des projets! Quant au local jouxtant le café, l'Association l'Ecrou, un atelier de réparation d'objets, s'y installera. «À mes yeux, le site dans son ensemble représente déjà la Maison de l'innovation sociale et des solidarités. Celles et ceux qui ont créé ces lieux ont généré de l'innovation sociale sans le savoir!»

## PRO-JET, l'origine du site

Dès 1996, Jean-Michel Rey, éducateur visionnaire, ouvre une première structure vaudoise pour remettre des jeunes en rupture en situation d'employabilité (les semestres de motivation). Au vu du succès que suscite cette première expérience, des locaux lui sont rapidement nécessaires pour ouvrir des ateliers fixes et accueillir davantage de jeunes. La Fondation Esp'Asse est alors créée pour acheter une friche industrielle. L'UBS et la Loterie romande financent →

**«L'intelligence collective a permis de produire les lignes directrices de cette future Maison des innovations sociales et des solidarités.»**

**Fabienne Freymond Cantone, directrice de la Fondation Esp'Asse**

l'acquisition du site de la route de l'Etraz à Nyon. L'Association PRO-JET prend donc naissance et son envol. Si PRO-JET occupe un des bâtiments industriels, la surface immense invite à y loger d'autres locataires. Associations et artistes y prennent ainsi leurs quartiers et le mélange des genres se fait naturellement. Devant l'Association PRO-JET, un grand parking complète le site. C'est à cet endroit que se dressera dans quatre ans la future Maison des innovations sociales et des solidarités. Comment est né un tel projet? «Il y a le potentiel constructible du parking bien sûr. Toutefois cette envie de bâtir a aussi été motivée par la future construction de la passerelle entre la rue et l'établissement scolaire derrière l'Asse, véritable ouverture sur la ville, souligne la directrice de la Fondation Esp'Asse. Initiative de la Ville de Nyon, cette passerelle va s'appuyer sur un bâtiment à construire, telle est la vision de la ville. En louant ses surfaces, la Fondation Esp'Asse rembourse les emprunts et les charges mais ne perçoit aucun bénéfice. Des partenaires sont donc indispensables à la bonne mise en route du projet. «La Ville de Nyon nous a confirmé son soutien à l'unique condition que la construction à venir soit empreinte d'innovation et continue son travail de mise en cohésion sociale», détaille la directrice. La plateforme HES-SO LIVES d'innovation sociale et Innosuisse, l'agence qui promeut l'innovation en Suisse, sont également partenaires.

La démarche collaborative a permis de réunir une centaine de personnes d'horizons différents afin de définir les grandes lignes du projet commun. Photo: Esp'Asse

## Une démarche collaborative

Le premier chèque reçu d'Innosuisse a d'abord permis de rémunérer une société mandataire qui a accompagné Esp'Asse dans une démarche collaborative innovante répartie en plusieurs étapes. La première a réuni tous les locataires du site. Dans un deuxième temps, des personnes d'horizons différents ont été invitées. Sur trois jours d'ateliers, une centaine de professionnel·les provenant du monde académique, social, culturel, scientifique et politique, des bénéficiaires de prestations et des locataires du site se sont réunis pour discuter du projet. «L'inspiration a été à son comble et cette intelligence collective a permis de produire les lignes directrices de cette future MISS!», s'enthousiasme la directrice. La Maison devrait ainsi comprendre un restaurant avec cuisine collective, des commerces solidaires, des salles de co-working et de travail en commun. L'extérieur devra faire partie de l'intérieur. Le bâtiment devra être ouvert à tout le monde. «La mixité sociale déjà présente sur le site devra impérativement être représentée dans la MISS», appuie Fabienne Freymond Cantone. La passerelle devra être étroitement liée à la future construction et les lieux empreints de dynamisme au moyen de fréquentes animations. «Enfin, si nous aspirons à formaliser l'innovation sociale, les Hautes écoles spécialisées doivent également y trouver leur place.» Au total, deux bâtiments se dresseront à la place du parking. La deuxième maison sera dévolue à des logements même si le concept doit encore être inventé.

La Fondation Esp'Asse est actuellement en train de travailler avec la Haute école de travail social et de la santé de

Vue aérienne du site actuel de la Fondation Esp'Asse. La future Maison des innovations sociales et des solidarités se dressera en 2027 sur le parking (en contrebas de la photo). Photo: Esp'Asse

Lausanne, la Haute école de travail social de Genève ainsi qu'avec la Haute école d'ingénierie et d'architecture de Fribourg. Le but? Collaborer sur un angle d'attaque innovant pour mettre au point le projet architectural de la MISS. Cette collaboration avec les Hautes écoles de Suisse romande marque une autre étape de la démarche collaborative. Les HES et la Fondation Esp'Asse sont allées chercher un nouveau crédit auprès d'Innosuisse. Les 15 000 francs reçus permettent de rémunérer une chercheuse qui est en train d'explorer plusieurs pistes inédites pour la planification et la construction des futurs bâtiments de la MISS et des logements. «Concrètement, nous ne savons pas encore ce que cela va donner car elle y travaille, explique Fabienne Freymond Cantone, mais nous allons de toute façon poursuivre le processus au moyen de démarches collaboratives, toutefois en évitant de nous perdre.» Autre point clé: le concours d'architecture. La Fondation Esp'Asse compte sur le soutien de la chercheuse afin de définir le cahier des charges forcément innovant dudit concours. «Son architecture devra casser les codes, insiste la directrice. L'innovation sociale doit en premier lieu résider dans la construction. Avec nos partenaires, nous souhaitons aussi inventer une manière différente de construire.»

## Un concept de mixité sociale porteur

Même si son histoire commence à Nyon, cette MISS dépassera les frontières nyonnaises et même vaudoises. «Le projet a une ambition d'exemplarité, confirme la directrice. Nous aimerions pouvoir démontrer que ce concept de mixité sociale est viable sur le long terme, porteur et réplicable. C'est ambitieux certes mais nous y croyons. Si des chercheuses et des chercheurs sont intégrés dans ce projet, c'est pour inventer des modèles novateurs.» L'objectif de la Fondation Esp'Asse: recréer de la transversalité dans la future Maison des innovations sociales et des solidarités. «L'innovation sociale est avant tout liée à la transversalité, mais cette notion a été oubliée depuis soixante ans.» Fabienne Freymond Cantone croit beaucoup à ce projet qui concerne l'aménagement du territoire, la culture, le social, la politique, l'énergie, l'économie … «Cette cohérence entre tous ces domaines va nous permettre d'aller de l'avant dans des projets à impact sociétal. C'est passionnant!» ■

# Des réseaux et des modes participatifs pour stimuler l'innovation

L'Association suisse pour la promotion de l'innovation sociale souhaite créer un environnement propice au développement de nouveaux modèles en matière de conseil, de soins et d'accompagnement des groupes vulnérables. Outre ses efforts auprès des politiques, elle entend inciter les parties prenantes à collaborer de manière innovante, notamment dans le cadre de l'Innovation Booster «Co-Designing Human Services».

Elisabeth Seifert

Les exigences envers l'économie et la société évoluent constamment. Les nouveaux besoins demandent une capacité d'adaptation permanente de la part des entreprises ainsi que des organisations et des prestataires dans les domaines du travail social et de la santé. Par conséquent, une grande force d'innovation est nécessaire pour développer les structures et les offres des entreprises.

Pour les sociétés qui vendent leurs produits et services directement à leur clientèle, le besoin d'améliorer ou de développer sans cesse de nouvelles offres est depuis longtemps une évidence. Les grandes entreprises disposent à cet effet de départements de recherche et développement bien dotés. Des fondations et organisations offrent à des PME innovantes ou à des jeunes entrepreneuses et entrepreneurs motivés un soutien pratique et financier leur permettant de réaliser leurs projets.

Bien que la mise en œuvre d'idées novatrices soit importante dans les organisations du social et de la santé qui accompagnent des personnes ayant besoin de soutien, l'innovation n'y est encore que rarement thématisée. C'est ce que constatent Agnès Fritze, directrice de la Haute école de travail social du nord-ouest de la Suisse (FHNW), et Daniel Höchli, directeur de la fédération Artiset. L'Association suisse pour la promotion de l'innovation sociale a donc été fondée il y a près de deux ans afin d'encourager l'innovation dans ce domaine. Daniel Höchli en est le président et Agnès Fritze la vice-présidente.

Pour Agnès Fritze, la présence d'un «quasi-marché» dans les domaines du social et de la santé explique le fait que ni les prestataires ni les financeurs n'ont conscience de devoir systématiquement stimuler et développer l'innovation. Ainsi, les organisations, gérées par mandats de prestations strictement définis et financées en grande partie par les pouvoirs publics, ne suivent pas la logique de l'offre et de la demande. Quant aux financeurs, c'est-à-dire ceux qui paient les prestations, ce ne sont pas les mêmes que celles et ceux qui en bénéficient. Des fonds publics ne sont octroyés pour de nouvelles prestations que lorsqu'un besoin est officiellement reconnu et qu'il répond à la norme. Les entreprises évoluent ainsi dans un environnement peu propice à l'innovation.

**«Il peut s'agir du développement de prestations existantes ou de nouvelles méthodes et de leur diffusion.»**

**Daniel Höchli, directeur de la fédération Artiset**

## Sensibiliser le monde politique et la société

À cela s'ajoute, rappelle Daniel Höchli, le fait que les offres des prestataires des domaines du social et de la santé sont soumises à de nombreuses réglementations, la Confédération, les cantons et les communes ayant chacun des domaines de compétences clairement définis. Dans de telles conditions, vouloir développer ce secteur avec des idées novatrices implique des efforts particuliers et la collaboration de toutes les parties prenantes: fournisseurs de prestations, financeurs, autorités, bénéficiaires des prestations et hautes écoles. L'Association suisse pour la promotion de l'innovation sociale a donc aussi pour ambition d'encourager la mise en réseau des organisations de la recherche, du social et de la santé ainsi que des personnes concernées ou leurs représentant·es. Composée actuellement de quinze organisations membres, l'association représente ces différents domaines.

L'objectif est de trouver, à l'aide de méthodes participatives, de nouveaux modèles et de nouvelles approches dans les domaines des soins, du conseil et de l'accompagnement des groupes vulnérables. Daniel Höchli et Agnès Fritze précisent toutefois que le but principal n'est pas de soutenir des start-up ou de nouveaux modèles d'affaires. «Cela ne doit pas forcément être quelque chose de nouveau», explique le président. «Il peut s'agir du développement de prestations existantes ou de nouvelles méthodes et de leur diffusion.» Ils entendent aussi attirer l'attention sur les conditions cadres qui entravent l'innovation. Par ailleurs, puisque les établissements et les organisations ne →

peuvent généralement pas constituer de réserves pour l'innovation en raison du financement étroitement lié aux prestations, l'une des principales missions de l'association est de trouver des fonds.

«Notre vision est de faire en sorte que les innovations sociales soient considérées comme pertinentes et nécessaires et largement acceptées par la société et le monde politique», souligne Agnès Fritze. Cela implique aussi qu'en Suisse, des «ressources et moyens de promotion spécifiques doivent être consacrés aux innovations sociales, qui permettent d'avoir un impact important et durable». Des objectifs ambitieux, que l'association souhaite atteindre ces prochaines années et pour lesquels elle entretient des contacts avec les responsables politiques. Pour mieux cerner le contexte politique, la conseillère aux États Isabelle Chassot (Le Centre, FR) a déposé l'automne dernier l'interpellation «Promotion ciblée de l'innovation sociale. Une nouvelle approche est nécessaire». Se fondant sur la réponse du Conseil fédéral, Agnès Fritze espère que les innovations sociales seront intégrées dans le prochain message du Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI).

## Apprendre à collaborer

L'activité principale de l'association et de ses organisations membres consiste pour l'heure à gérer et à cofinancer l'Innovation Booster «Co-Designing Human Services», prévu sur quatre ans. Par le biais de cet outil, Innosuisse, l'Agence suisse pour l'encouragement de l'innovation, entend promouvoir «l'innovation radicale, durable et fondée sur la science», comme l'indique son site Internet. Une innovation est «radicale» lorsqu'elle tente de résoudre un problème d'une manière inédite. Pour ce faire, il est impératif de mieux comprendre les problèmes grâce au transfert de connaissances, à la collaboration des différentes parties prenantes et aux méthodes d'apprentissage flexibles.

«Co-Designing Human Services» est actuellement l'un des dix-sept Innovation Boosters. Alors que jusqu'à présent, les champs d'action étaient pour la plupart technologiques, l'outil de promotion s'ouvre désormais aux innovations sociales. «Le but de notre candidature est de déterminer si et dans quelle mesure le Booster est adapté à ce domaine», explique Agnès Fritze. Pour ce faire, l'association a délibérément

Annonce

**«Notre vision est de faire en sorte que les innovations sociales soient considérées comme pertinentes et nécessaires et largement acceptées par la société et le monde politique.»**

**Agnès Fritze, directrice de la Haute école de travail social du nord-ouest de la Suisse FHNW**

choisi une thématique large, «Human Services». Les quatre thèmes annuels abordent toutefois des problématiques plus précises. Durant le premier cycle annuel, qui s'est achevé en mars 2023 avec la présentation des huit projets soutenus durant l'année, des idées innovantes sur le thème des «Formes d'habitat et de soutien pour les seniors» ont été développées. Le cycle annuel 2023 est consacré aux «Services et prestations intégrés dans le secteur social et de la santé».

Conformément aux directives d'Innosuisse, les équipes d'innovation doivent inclure au moins un partenaire de mise en œuvre et un partenaire de recherche. Toutefois, l'association a décidé que les équipes seraient composées de chercheuses et chercheurs, de prestataires et de personnes concernées ou leurs représentant·es. Ce qui explique le «co-» dans le titre du Booster. «En incluant les personnes concernées, nous nous assurons qu'elles puissent elles aussi bénéficier des idées développées», explique Daniel Höchli. «Cette collaboration n'est pas spontanée, on doit l'initier et apprendre à travailler ensemble.»

Vingt-sept équipes d'innovation ont soumis leurs idées de projet au printemps 2022 et dix-neuf d'entre elles ont été sélectionnées pour une phase d'idéation et un premier soutien. «Accompagnées par une équipe de coaching, elles ont ensuite développé leurs idées pendant plusieurs semaines», indique Pascal Maeder, de la Haute école spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO), qui coordonne le Booster «Co-Designing Human Services». «Ces discussions et recherches permettent notamment aux équipes d'échanger leurs points de vue.» À l'automne 2022, huit équipes se sont qualifiées pour une deuxième étape de promotion, la phase d'essai, lors de laquelle elles ont pu tester leurs premières solutions et hypothèses, notamment dans le cadre d'ateliers avec des jeux de rôles intégrant les différents points de vue.

## Des développements innovants

Parmi les huit idées ainsi développées, il estime que le projet «Esp'Asse» peut être considéré comme une «innovation radicale» (lire en page 13). Dans la région de Nyon, des tests sont menés afin de déterminer comment aménager les locaux pour permettre le développement de nouveaux modèles de soutien conjointement avec des seniors, des sans-abri et des chômeuses et chômeurs de longue durée. Parmi les autres idées, Pascal Maeder mentionne à titre d'exemple le projet tessinois «Modello ABAD», dans le cadre duquel des organisations d'aide et de soins à domicile coordonnent le travail bénévole des proches et les soutiennent par des coachings afin de les décharger. Le projet bâlois «Demenz und Migration» constitue un développement innovant, grâce auquel des professionnel·les du domaine médico-social ainsi que des membres d'associations d'aide aux migrant·es peuvent acquérir des connaissances pour conseiller et soutenir les personnes atteintes de démence issues de l'immigration et leurs proches.

## Un processus complexe

L'Association suisse pour la promotion de l'innovation sociale et Innosuisse effectueront un bilan intermédiaire au cours des prochains mois afin de s'assurer que l'Innovation Booster est le bon outil pour stimuler les innovations sociales. «C'est très exigeant de développer des idées de projets innovantes dans le cadre d'un processus ouvert impliquant différentes parties prenantes», constate Agnès Fritze. Elle estime qu'une année n'est pas suffisante pour faire avancer de tels processus d'innovation, qui sont encore nouveaux pour les domaines du social et de la santé. L'implication de représentant·es des personnes concernées est l'un des principaux défis à cet égard. Afin de pouvoir progresser dans de telles conditions, les équipes ont besoin d'un soutien supplémentaire. Les ressources nécessaires à cet effet sont cependant considérables, tant du côté de l'association que des organisations membres, d'autant plus que les organisations ne disposent pas de budget d'encouragement.

Dans le cadre du deuxième cycle annuel, qui vient de débuter, des améliorations ont été apportées au processus. Quelle que soit la suite donnée à l'Innovation Booster, «c'est un bon essai», conclut Daniel Höchli. ■

# Des images pour s'exprimer

Se faire comprendre par tout le monde dans toutes les situations de la vie quotidienne en vingt-quatre pictogrammes. C'est le pari de la Fondation Clair Bois qui a développé un outil universel: l'éventail de communication.

Anne-Marie Nicole

Créée il y a plus de quarante-cinq ans dans le canton de Genève, la fondation Clair Bois a pour mission première d'accompagner des enfants, des adolescent·es et des adultes en situation de polyhandicap et handicaps multiples vivant avec un fort degré de dépendance et des restrictions sévères en termes de motricité, de langage, de communication et de perception. Depuis quelques années, la fondation est organisée en quatre pôles offrant chacun des prestations spécifiques. Le Pôle Enfance Adolescence propose des activités pré-scolaires et scolaires pour des enfants et des jeunes en situation de polyhandicap. Il compte deux écoles spécialisées et internats qui peuvent accueillir les enfants de façon souple et évolutive, à la carte, en fonction de leurs besoins.

Le site de Chambésy accompagne trente enfants polyhandicapés, de la naissance à l'âge de 10 ans. Les enfants y construisent leurs connaissances et compétences et développent leurs fonctions cognitives et socio-affectives, notamment par le biais d'activités liées au langage, à l'exploration de l'environnement et à la socialisation. «Nous privilégions l'épanouissement et la socialisation des enfants. Cela suppose une école adaptée, des rencontres et des contacts avec l'environnement. On fait du ski, de l'escalade, de la voile … On est actifs en matière d'inclusion!», assure Marc Gance, directeur du Pôle Enfance Adolescence. «Notre objectif est d'aller aussi loin que possible dans l'inclusion, même en cas de handicap sévère qui restreint fortement la communication orale», ajoute-t-il, invoquant les grands principes de la Convention de l'ONU relative aux droits des personnes handicapées (CDPH), en particulier l'accès à la communication telle que définie à l'article 2: «Les langues, l'affichage de texte, le braille, la communication tactile, les gros caractères, les supports multimédias accessibles ainsi que les modes, moyens et formes de communication améliorée et alternative à base de supports écrits, supports audio, langue simplifiée et lecteur humain, y compris les technologies de l'information et de la communication accessibles.» Et on peut dire qu'avec l'outil qu'elle a développé pour faciliter la communication entre les bénéficiaires et les personnes qui les accompagnent, la fondation Clair Bois coche presque toutes les cases!

## Donner les moyens de communiquer

L'éventail de communication, puisque tel est le nom de cet outil, n'est pas plus gros qu'un téléphone portable et certainement plus léger. Il se glisse facilement dans la poche et est ainsi toujours à portée de main. Il est plastifié et peut donc même prendre l'eau. Il s'ouvre comme un jeu de quatorze cartes, dont douze sont illustrées de pictogrammes, au recto et au verso, et deux qui listent les douze mots qui sont ainsi illustrés de chaque côté des cartes: oui, non, bonjour, au revoir, bravo, aider, manger, content, fâché, peur, j'ai mal, etc.

«À Clair Bois, la quasi-totalité des enfants et la grande majorité des adultes n'ont pas le langage oral», explique Marc Gance. Difficile dès lors de savoir si un enfant a encore soif ou faim, s'il doit aller aux toilettes ou s'il veut sortir, s'il est content ou s'il a mal quelque part. Et pour l'enfant, difficile d'exprimer ses choix et ses besoins, ce qui peut se traduire par de la frustration. «L'enjeu est donc de les aider à entrer en communication et de leur en donner les moyens, quels qu'ils soient: le regard, le mouvement, les vocalises, le toucher, l'indication d'un pictogramme …», ajoute-t-il.

Jean-Michel Ripoll est ergothérapeute. Il travaille à Clair Bois depuis près de vingt-cinq ans, d'abord auprès des adultes, aujourd'hui avec les enfants. Et depuis tout ce temps, il utilise les images comme vecteur de communication avec les bénéficiaires. C'est d'ailleurs ce qui frappe dès l'entrée dans l'école spécialisée de Chambésy: l'omniprésence des pictogrammes sur les parois, les portes, les armoires, les vitres, que ce soit pour indiquer une activité – physiothérapie, piscine, salle sensorielle, salle à manger … – ou pour annoncer le programme de la semaine. Puisant dans sa longue expérience, Jean-Michel Ripoll, en collaboration étroite avec une logopédiste et des enseignantes spécialisées de Chambésy, a donc tout naturellement développé l'éventail de communication avec un groupe de travail pluridisciplinaire de la fondation.

## Un vocabulaire de base

Après moult tâtonnements, les pictogrammes finalement retenus illustrent les mots essentiels et récurrents du →

La jeune Reina et l'ergothérapeute Jean-Michel Ripoll communiquent grâce aux pictogrammes développés par la Fondation Clair Bois.
Photo: amn

quotidien des enfants. Les parents et les proches ont été associés à la démarche pour compléter ce vocabulaire de base. L'équipe s'est également appuyée sur les travaux de Isaac Francophone, l'association internationale pour la communication alternative et améliorée. «C'est fou de voir tout ce qu'on peut raconter avec vingt-quatre images!», s'exclame Jean-Michel Ripoll. Les pictogrammes de l'éventail ont été reproduits sur deux planches de format A4, comportant douze pictogrammes chacune, collées sur les tables de la salle à manger et sur les tablettes des fauteuils roulants. À ce vocabulaire de base s'ajoutent d'autres pictogrammes spécifiques, liés à des activités particulières telles que la musique, la confection de biscuits, le jardinage, les jeux, etc., ou à des situations propres à chaque enfant.

Pour que ce vocabulaire illustré soit accessible à tout le monde et en tout temps, indépendamment des capacités motrices, cognitives ou sensorielles, l'équipe éducative a identifié pour chaque enfant ses modalités privilégiées de communication, puis déterminé l'équipement nécessaire à mettre à portée de main de l'enfant. «Les vocalises et les signes sont les modalités les plus simples: on les a toujours sur soi. Mais si l'enfant doit avoir recours aux pictogrammes pour s'exprimer, nous devons alors veiller à ce qu'il les ait toujours sous la main», explique l'ergothérapeute. Et celui que Marc Gance surnomme «Géo Trouvetou» a toujours une solution pour chaque situation. Responsable de la téléthèse, c'est lui aussi qui gère et paramètre les outils technologiques. Par exemple, tous les enfants ont leur propre tablette tactile, avec le vocabulaire de base et les pictogrammes spécifiques ainsi qu'une synthèse vocale. Certains disposent d'un ordinateur avec contrôle visuel. «Il faut être très créatif et bien connaître les enfants. Surtout, on n'y arrive pas tout seul. C'est une collaboration transdisciplinaire.»

Un éventail a été spécialement conçu pour les hôpitaux avec quatorze pictogrammes. Photo: amn

## La clé: la modélisation

Malgré un fort engagement de longue date, ce langage peine toujours à s'imposer au quotidien. «Depuis des années, nous mettons en place des outils pour développer un nouveau langage pour les enfants. Mais dans leur entourage, presque personne ne le parle …» En 2018, Jean-Michel Ripoll assiste à un congrès de Isaac Francophone à Fribourg. Et c'est la révélation: la modélisation! «En général, l'enfant se développe par imitation, dès sa naissance. Il n'attend pas d'aller à l'école pour apprendre à parler. Eh bien, ici, le principe doit être le même, indépendamment de la capacité de compréhension de l'enfant», explique Jean-Michel Ripoll. Il s'agit désormais de créer ainsi un «bain de communication» commun en incitant toutes les personnes qui interviennent auprès des bénéficiaires à utiliser au quotidien les pictogrammes comme un langage partagé. «Il faut montrer l'exemple en pointant systématiquement les pictogrammes, en sous-titre de notre langage oral. Les résultats ne sont pas immédiats, cela peut prendre des mois, mais il ne faut surtout pas se décourager!», insiste-t-il.

Il y a des moments stratégiques pour utiliser les pictogrammes: le temps de l'accueil le matin ou le départ en fin de journée, les moments où l'enfant peut exprimer ses choix, comme pour le repas ou l'écoute de la musique. Pour donner aux enfants une chance de reconnaître les mots qu'ils peuvent utiliser, il faut les leur montrer tout le temps, comme une routine quotidienne. Ce n'est pas encore gagné, reconnaissent Marc Gance et Jean-Michel Ripoll. Mais l'éventail devient un outil de la fondation et les équipes des différents pôles travaillent davantage en transversalité, favorisant la continuité de l'outil au gré de l'évolution des bénéficiaire, entre l'enfance, la jeunesse et l'âge adulte.

L'éventail de communication intéresse aussi hors des murs de Clair Bois. Il est utilisé dans d'autres établissements pour personnes en situation de handicap, par des associations de parents, dans des écoles spécialisées et dans certains EMS qui accueillent des personnes âgées atteintes de troubles cognitifs. Enfin, une version spéciale a été conçue pour les hôpitaux afin de faciliter la communication, en quatorze pictogrammes, avec le personnel soignant et le corps médical. ■

# Agir plutôt qu'attendre

Les nombreuses règlementations et le financement limité n'incitent pas les structures de soins de longue durée à développer des idées innovantes. Dans son essai, Markus Leser, consultant senior de l'association de branche Curaviva, encourage à participer activement à la recherche de solutions aux problèmes complexes, en faisant preuve de curiosité et de courage.

**Markus Leser**

Dans cet article, je souhaite commencer par poser cette question: comment concilier l'innovation et le quotidien des établissements médico-sociaux? À première vue, ces deux concepts semblent contradictoires. Après vingt ans de travail associatif, j'ai le sentiment que, dans le domaine de la santé, et surtout dans celui des soins de longue durée, nous formons une «communauté attentiste». Je participe régulièrement à des séances sur la recherche de solutions à des problèmes complexes liés à l'évolution démographique. Lors de ces réunions, on entend souvent dire «c'est à la Confédération, au canton, à la commune, aux assureurs de faire quelque chose ou de résoudre le problème», «tel ou tel devrait …», etc. Souvent, mais heureusement pas toujours, la question ne se pose même pas de savoir ce que nous-mêmes, en tant qu'organisation ou institution, pouvons entreprendre. L'innovation commence toujours dans sa propre institution. C'est la motivation intrinsèque de participer activement à la recherche de solutions à un problème, et ce, avant tout dans l'intérêt des résidentes et résidents et des collaboratrices et collaborateurs.

## Curiosité et images positives

L'innovation et les réflexions qui les sous-tendent impliquent toujours de porter le regard sur les solutions et non sur les problèmes. Et c'est loin d'être aussi évident qu'il n'y paraît. Lors de l'assemblée générale de notre membre collectif Artiset Uri, le directeur cantonal de la santé a fait un commentaire très intéressant. Durant son exposé, il a attiré l'attention sur le fait que, dans la branche, nous devrions choisir nos mots avec soin, car ils font toujours apparaître des images et des représentations chez les personnes qui nous écoutent. Il a demandé par exemple pourquoi nous parlions toujours de «pénurie de personnel» au lieu de «besoin en personnel», dont la connotation est positive. À mon avis, il a raison. En utilisant des termes tels que «pénurie» ou «situation d'urgence», nous renvoyons aux pires scénarios de notre quotidien, alors qu'avec des mots plus neutres et positifs, nous évoquons une situation qu'il convient d'explorer et de faire évoluer. Les innovations commencent toujours par la curiosité et les images positives qu'il faut atteindre et qui sont à la base de l'action innovante.

Ce qui nous amène au point suivant: celles et ceux qui initient des projets innovants et précurseurs n'attendent personne; elles ou ils agissent, tout →

Wir fördern eine Haltung
des Zumutens und Vertrauens,
der Ermächtigung
und Selbstorganisation.

Stiftung MBF
selbst • bestimmtes Leben ermöglichen

www.stiftung-mbf.ch

RedLine® Software
redline-software.ch
RedLine Software GmbH · 9000 St. Gallen
+41 71 220 35 41 · info@redline-software.ch

**ELIA: ENABLE LIVING IN AUTONOMY**

Une prise en soins intégrée et orientée vers l'environnement social représente une voie prometteuse pour favoriser la qualité de vie des personnes âgées ou vivant avec des maladies chroniques. Pour que les institutions puissent bénéficier des expériences des autres, l'association de branche Curaviva, l'Institut et Haute Ecole de la Santé La Source et le senior-lab ont développé, dans le cadre d'un projet cofinancé par Promotion Santé Suisse, l'outil d'auto-évaluation en ligne ELiA, qui permet de planifier et de mettre en œuvre une telle réorganisation. Cet outil permet aux organisations intéressées par la prise en soins intégrée et orientée vers l'environnement social d'évaluer leur potentiel de développement. Les résultats sont présentés sous forme de diagramme en radar, favorisant une comparaison avec d'autres organisations (benchmarking) et un suivi dans le temps (réévaluations périodiques). L'outil ELiA propose par ailleurs des recommandations concrètes et individuelles en fonction du profil de l'organisation. L'utilisation de cet outil est gratuite.

→ Informations supplémentaires et inscription: elia-assessment.ch

simplement. Et pour cela, il suffit d'une chose: du courage. Voici un exemple. Sur sa page internet, le Bürgerspital Basel (BSB), écrit ceci: «Sur le nouveau site de Westfeld, le BSB propose une forme d'habitat innovante pour les personnes âgées, à mi-chemin entre le privé et le collectif. C'est une solution idéale pour les personnes qui ne veulent plus habiter seules et qui souhaitent un accompagnement adapté à leurs attentes personnelles.» Au troisième étage de l'ancien hôpital Felix Platter, rénové depuis, des studios privatifs reliés à différents espaces communs ont ainsi été aménagés.

## Sortir des sentiers battus

Bien évidemment, de longues discussions sont nécessaires dans les institutions avant de pouvoir emprunter des voies nouvelles, voire inhabituelles. Mais il faut avant tout avoir le courage de sortir des sentiers battus. L'innovation s'accompagne toujours d'un risque résiduel. Reprenons l'exemple du Bürgerspital: les studios seront-ils loués? La demande évoluera-t-elle comme prévu? Ce sont des questions qui préoccupent les responsables. L'innovation ne peut pas avoir lieu sans un certain risque, même si celui-ci peut être évalué et modélisé du mieux possible.

Les modèles d'habitat innovants pour les personnes âgées en particulier s'alignent systématiquement sur les besoins de ce groupe cible. Quand ces derniers évoluent, des innovations sont nécessaires. Nous savons depuis longtemps que nous aurons besoin à l'avenir de formes d'habitat orientées vers l'environnement social afin de pouvoir répondre à l'approche intégrée de l'accompagnement et des soins des personnes âgées et très âgées. Sans une intégration de l'habitat dans les soins, notre branche ne saura relever les défis à venir. La vision «Habitat 2030» de Curaviva et l'outil ELiA (voir l'encadré) se fondent sur cette idée. De nombreux établissements médico-sociaux ont suivi ces évolutions et créé des offres innovantes dans le domaine de l'environnement social. Ils sont ainsi passés d'acteurs attentistes à des acteurs qui agissent ensemble.

Nous avons encore besoin d'un élément essentiel pour innover: du temps. Or, celui-ci fait défaut dans un quotidien professionnel étroitement structuré. Les directions des établissements se plaignent de plus en plus, à juste titre, que la charge administrative ne cesse d'augmenter, ce qui rend le travail quotidien plus difficile, voire l'entrave. En collaboration avec senesuisse, l'association de branche Curaviva a établi un premier aperçu des lois fédérales qui édictent des directives et génèrent un suivi administratif pour les établissements. Rien qu'au niveau national, il y a trente lois et ordonnances, sans compter les dispositions cantonales et communales. Un tel excès réglementaire freine l'innovation, cela va sans dire. Il y a pourtant de l'espoir. Chaque organe responsable a besoin d'au moins un ou une spécialiste qui a le temps et les compétences pour chercher des solutions innovantes, idéalement en collaboration avec des organisations partenaires intéressées. La mise en œuvre de solutions innovantes ne peut réussir que si elles sont ancrées dans les stratégies des établissements.

## Travailler avec de nouvelles méthodes de réflexion

Voici un dernier exemple pour conclure: j'ai récemment été invité à un atelier avec des architectes d'intérieur. Celui-ci était animé et organisé selon la méthode du «design thinking». Il s'agissait de développer un modèle d'habitat innovant et orienté vers l'environnement social. Les participant·es avaient pour consigne d'imaginer ce modèle au moyen de briques Lego et de pièces Playmobil. C'était l'un des ateliers les plus intéressants auxquels j'ai eu l'occasion d'assister: un groupe d'adultes construisant ensemble un modèle en Lego. Certaines personnes penseront sûrement qu'elles n'ont pas le temps de jouer à ça. Je conseille pourtant à tout le monde de prendre le temps pour une telle démarche. Des réflexions innovantes peuvent ainsi se traduire en images concrètes. D'après mon expérience, les réunions ennuyeuses sont les moins propices aux innovations. Les images permettent d'aller beaucoup plus loin dans la mise en œuvre que les mots. Sans images communes, aucune innovation n'est possible. Essayez donc! ■

# Une mise en commun des savoirs: la Blanchisserie Tourbillon

Plus de cinquante collaboratrices et collaborateurs, en majorité des personnes en emploi adapté ou en emploi de solidarité, travaillent à la Blanchisserie Tourbillon. La collaboration entre plusieurs institutions favorise le développement continu des prestations, dans le domaine social et technologique. Photo: amn

Innovation sociale, insertion socioprofessionnelle et développement durable: tels sont les trois piliers du projet social Tourbillon, dans le canton de Genève, dont le but est de mutualiser les ressources d'une dizaine d'institutions sociales réunies sur un même site. Un bel exemple de cette mutualisation: la Blanchisserie Tourbillon.

**Anne-Marie Nicole**

N'entre pas qui veut dans la Blanchisserie Tourbillon! Et pour cause: toute l'architecture du lieu est pensée pour prévenir les contaminations bactériologiques et garantir une hygiène irréprochable à toutes les étapes du traitement du linge. Après avoir soigneusement désinfecté ses mains et enfilé une blouse blanche, la visite peut commencer. Elle suit le circuit du linge, d'abord dans la zone sale dédiée au tri et au nettoyage du linge sale, puis dans la zone propre où le linge est lavé, repassé et plié. Selon le principe de la «blanchisserie barrière», les deux espaces sont strictement séparés, afin d'éviter tout contact entre le linge sale, qui peut être infectieux, et le linge propre. Ainsi, de grosses machines à laver d'une capacité de quinze à cinquante kilos chacune séparent les deux espaces, permettant le chargement du linge sale d'un côté, et le déchargement du linge propre de l'autre. Et s'il reste des taches, c'est retour à la case départ! Mais attention, pas n'importe comment, explique Jean-Philippe Beaufrère, le directeur de la Blanchisserie Tourbillon et notre guide du jour: «Le linge ne revient jamais en arrière dans le circuit. Il faut toujours respecter la marche en avant. Il ne doit pas y avoir de va-et-vient des personnes entre les deux zones.»

La blanchisserie emploie plus de cinquante collaboratrices et collaborateurs, en majorité des personnes en emploi adapté ou en emploi de solidarité, exclues du marché du travail en raison de handicaps ou de troubles divers, ainsi que des personnes salariées et des apprenti·es. Chaque jour, une quarantaine de personnes travaillent à la blanchisserie. L'entreprise compte également quatre personnes à l'administration, deux chauffeurs et deux aides-livreurs. Les personnes en situation de handicap qui occupent un emploi adapté requièrent un accompagnement socio-professionnel important. «Leur niveau de production et de compréhension est très variable», reconnaît Jean-Philippe Beaufrère. «Certaines personnes vont pouvoir évoluer d'un poste à l'autre en quelques mois, d'autres poursuivront les tâches initialement confiées.» Au rez-de-chaussée, un pressing est dédié à la clientèle privée.

L'infrastructure s'étend sur une surface de 1500 mètres carrés aménagés au troisième étage d'un bâtiment flambant neuf. L'espace est généreux et baigné par la lumière du jour qui crée une atmosphère chaleureuse. L'ambiance est étonnement calme et détendue. «La plupart des personnes qui travaillent ici sont souvent plus sensibles au bruit et à la promiscuité», fait remarquer le directeur. «Nous veillons donc à leur garantir un environnement de travail sain, confortable et rassurant.» Les choix technologiques qui ont été faits, à la fois pour répondre aux exigences de qualité de l'activité, mais aussi pour réduire l'empreinte écologique permettent, entre autres, de recycler 80 % de l'eau de rinçage et de récupérer la chaleur des séchoirs pour couvrir les besoins thermiques du bâtiment.

## Un nouveau pôle social et solidaire

Avec la Renfile, l'une des plus grandes brocantes caritatives de Suisse du Centre social protestant, située dans les étages inférieurs de ce même bâtiment, la blanchisserie a été la première à investir les lieux, en août 2021. Cette arrivée a marqué une étape importante d'un projet social initié en 2017, sous la houlette de la Fondation immobilière pour →

le développement des entreprises sociales (FIDES). Depuis, une dizaine d'institutions et entreprises sociales, actives dans la formation, la réinsertion professionnelle et l'accompagnement de personnes à besoins spécifiques, sont regroupées dans le projet social Tourbillon. Elles réunissent quelque 800 collaboratrices et collaborateurs et se répartissent les 33 000 mètres carrés de surface dans deux des cinq bâtiments à vocation industrielle et artisanale de l'Espace Tourbillon, dans la zone économique de la commune de Plan-les-Ouates, au sud du canton de Genève, à quelques encâblures de la frontière française.

Bien plus qu'une cohabitation, les organisations sociales se lancent dans une dynamique nouvelle qui favorise les synergies, le partage de compétences et les collaborations inédites. Elles affichent la même volonté de favoriser l'innovation sociale et de valoriser leurs missions respectives. Ensemble, elles ont élaboré une vision et des valeurs communes contenues dans la Charte Tourbillon, l'objectif étant de «créer un modèle de société solidaire, responsable et innovante pour les générations actuelles et futures».

**«Pour pouvoir honorer notre engagement social et environnemental, notre structure doit être compétitive et économiquement performante.»**

**Jean-Philippe Beaufrère,**
**directeur de la Blanchisserie Tourbillon**

### Mutualisation des savoirs

La blanchisserie est un bel exemple de cette mise en commun des compétences et des cultures, et la mutualisation va bien au-delà du développement de services partagés pour les tâches administratives ou le support informatique. Trois fondations sont à l'origine du projet, qui proposaient jusque-là chacune des activités de blanchisserie, mais pour lesquelles chacune devait moderniser son installation. En mutualisant leurs ressources, chaque entité fait désormais bénéficier la nouvelle structure de son savoir-faire et de son expérience en matière d'insertion sociale. De plus, la fondation Clair Bois propose son expertise dans l'accompagnement et la formation de personnes polyhandicapées, la fondation Trajets sa maîtrise des processus éco-responsables en blanchisserie et pressing ainsi que ses connaissances en santé mentale, et la fondation Pro sa longue expérience dans la production industrielle et la gestion logistique.

D'autres synergies ont été dégagées par la suite, créant «un cercle vertueux», comme le souligne Jean-Philippe Beaufrère. Un partenariat a été mis en place avec GenèveRoule, l'association pour la promotion du vélo et l'insertion socio-professionnelle, qui assure certaines livraisons de linge à vélo électrique. Quant au Centre social protestant, il sous-traite désormais à la blanchisserie le lavage d'une partie des textiles qui seront ensuite vendus dans la brocante.

La Blanchisserie Tourbillon conjugue trois missions: une mission sociale (formation et accompagnement de personnes en situation de handicap ou en difficulté), une mission environnementale (recours à des technologies respectueuses de l'environnement) et une mission économique (prestations de blanchisserie de haute qualité et compétitives). Comme l'explique Jean-Philippe Beaufrère, ces missions sont étroitement liées et interdépendantes: «Pour pouvoir honorer notre engagement social et environnemental, notre structure doit être compétitive et économiquement performante.» Mais c'est un équilibre subtil à trouver, comme le démontre le directeur: «Actuellement, nous traitons 1,2 tonne de linge par jour. Avec notre infrastructure, nous pourrions monter jusqu'à 4 tonnes par jour et engager une centaine de personnes. Il faut cependant faire attention à la manière dont se fera ce développement car nous ne souhaitons pas automatiser davantage de tâches de routines et, par conséquent, supprimer des emplois adaptés.»

### «Engagé pour piloter un centre de profit»

Jean-Philippe Beaufrère, a repris la direction de la blanchisserie en avril de cette année. Il n'est ni un professionnel du domaine social ni un spécialiste de la blanchisserie. Diplômé HEC en management, il a notamment l'expérience du traitement et du recyclage des déchets et, de ce fait, connaît bien les rouages de la production industrielle. Engagé pour «piloter un centre de profit», il peut néanmoins s'appuyer, d'une part sur le savoir-faire d'un spécialiste des métiers de la blanchisserie, d'autre part sur les compétences d'une accompagnante socio-professionnelle. Davantage habitué à un mode de gestion plus direct basé sur des considérations économiques, il apprend aujourd'hui à jongler avec d'autres impératifs dans un tel contexte: s'adapter à l'ensemble des collaboratrices et collaborateurs, anticiper leurs besoins, communiquer autrement. «Le choix des mots est important. Pour s'assurer d'être compris et ne pas offenser.»

Actuellement, la Blanchisserie vit des revenus de l'exploitation, de dons privés et de subventions liées au contrat de prestations passé avec le canton en vertu de la mission sociale de la structure. L'objectif est d'acquérir une autonomie financière à l'horizon 2026. «Pour y parvenir, les dimensions sociale et environnementale, qui étaient des facteurs attractifs pour la clientèle jusque-là, ne suffisent plus. Pour convaincre et être compétitifs, nous devons offrir des prestations de haute qualité et un service irréprochable», avertit le directeur. ■

# Les mêmes possibilités que pour tout le monde

Le canton de Zoug révise sa loi sur les institutions sociales. Ce nouveau dispositif réglementaire est l'aboutissement d'un processus de plusieurs années, fortement lié à la réalité quotidienne des personnes en situation de handicap, qui ont pu exprimer leurs souhaits et leurs besoins. Un changement de perspective qui a force d'innovation.

**Urs Tremp**

Début mai, le Grand Conseil zougois a délibéré en première lecture sur la révision totale de la loi sur les institutions sociales, avant de l'approuver. Selon sa nouvelle dénomination, qui met l'accent sur les prestations pour les personnes en situation de handicap et ayant besoin de soutien, cette loi marque un véritable changement de paradigme. Jusque-là, les pouvoirs publics du canton de Zoug ne finançaient que les établissements pour personnes en situation de handicap, les foyers et les ateliers. Ainsi, les personnes en situation de handicap vivant chez elles et ne travaillant pas ou ne résidant pas dans une institution ne bénéficiaient pas de ces fonds publics. La nouvelle allocation individuelle d'assistance, sous condition de ressources, entraîne de nouveaux critères d'affectation des fonds cantonaux, parmi lesquels les principaux sont l'autodétermination, la responsabilité individuelle et la participation à la vie en société des personnes en situation de handicap. Jusqu'à présent, le canton s'occupait de l'organisation des institutions, a déclaré le conseiller d'État zougois en charge du dossier, Andreas Hostettler, devant le Parlement cantonal. «Dorénavant, la personne est au centre. C'est un changement de paradigme nécessaire depuis longtemps», a-t-il conclu. Concrètement, on passe d'un financement par objet à un financement par sujet. →

Cela signifie que les Zougoises et Zougois en situation de handicap disposeront d'une plus grande liberté de choix. Cet instrument centré sur les personnes prend en considération les aptitudes, et non les déficits liées au handicap.

> **«Nous avons vu que ce changement de paradigme doit d'abord se faire dans la tête des gens.»**
>
> **Silvan Stricker, service social du canton de Zoug**

### Mise en œuvre de la CDPH

Dans le canton de Zoug, l'élaboration de la nouvelle loi a fait l'objet d'un long processus lancé il y a six ans, lorsque le Conseil d'État zougois a mandaté la réalisation du projet «InBeZug». L'objectif était de mettre en œuvre, au niveau cantonal et parallèlement au nouveau financement, la Convention de l'ONU relative aux droits des personnes handicapées (CDPH). Une assistance individuelle sous condition de ressources signifie qu'à l'avenir, il s'agira de déterminer, «individuellement et avec discernement», l'étendue de l'assistance nécessaire ainsi que les modalités selon lesquelles des solutions pourront être proposées. Silvan Stricker, chef du projet «InBeZug» au sein du service social du canton de Zoug, explique: «Contrairement à Bâle, où l'évaluation des besoins, individuelle et centrée sur la personne, est la plus avancée, nous ne voulions pas seulement évaluer les cas limites, mais tous les cas.»

Parallèlement aux travaux sur la nouvelle loi, une vaste enquête a été menée dans le canton qui portait sur la situation des personnes handicapées. Celles-ci ont été régulièrement interrogées, ce qu'aucun autre canton n'avait jamais réalisé auparavant.

Une première enquête effectuée par le service social du canton de Zoug dans le cadre de «InBeZug» avait révélé que plus d'une personne sur deux résidant dans une institution du canton préférerait vivre ailleurs – seule, en couple, dans un appartement communautaire ou encore dans une ferme – et qu'elle s'en sentait capable. Le même sondage avait aussi montré qu'une grande partie des personnes aimerait travailler sur le premier marché de l'emploi. Désormais, les personnes en situation de handicap doivent pouvoir vivre comme elles l'entendent. Mais Silvan Stricker met en garde: «Nous avons vu que ce changement de paradigme doit d'abord se faire dans la tête des gens. Une loi ne suffit pas pour aider les personnes concernées. Un changement de culture s'impose.»

### Plus grande sensibilité du public et des politiques

Parmi les obstacles à la vie autonome, la question du financement de l'assistance joue un rôle important. Comment les coûts de l'habitat privé sont-ils répartis entre les différents organes de financement? Comment faire la distinction entre l'habitat privé de l'habitat

Annonce

BESA ASSESSMENT: ERBRACHTE LEISTUNGEN VOLLSTÄNDIG ERKENNEN

«Wir bieten Ihnen eine unabhängige Standortbestimmung Ihrer BESA Einstufungen und zeigen Ihnen mögliche Optimierungspotentiale auf. Gerne berate ich Sie persönlich.»

*Ihre Spezialisten für Spital, Heim und Spitex*

SANDRA MAIENZA www.keller-beratung.ch 056 483 05 10 5405 Baden-Dättwil

KELLER UNTERNEHMENS BERATUNG

Strategie
Projekte
Controlling
Prozesse

institutionnel? Sur mandat de la Confédération et des cantons, la Haute école spécialisée bernoise a étudié les flux financiers et les modèles de financement relatifs aux offres de logement pour les personnes en situation de handicap. Cette étude a aussi été précieuse pour le canton de Zoug, comme l'affirme Silvan Stricker. «Il faut maintenant utiliser les fonds de manière ciblée et efficace.» Il est confiant, car l'opinion publique et les politiques sont mieux sensibilisés. «Notre rapport à ces personnes ne se réduit pas à des questions d'argent, mais concerne aussi notre attitude à leur égard.»

Quel est l'impact du changement de paradigme sur les établissements pour personnes en situation de handicap dans le canton de Zoug? La fondation Maihof Zug aide depuis plus de quarante ans les personnes vivant avec un handicap à développer leurs aptitudes, proposant des prestations dans les domaines de l'habitat, du travail et de la formation. La nouvelle loi ne changera pas grand-chose pour elle, qui s'est imprégnée depuis quelque temps déjà de l'esprit de la CDPH. «L'accompagnement ambulatoire est la principale revendication», affirme Sonja Gasser, responsable du domaine habitat de la fondation Maihof. Ces dernières années, la fondation a œuvré pour permettre aux personnes accompagnées de mener une vie autonome et pour promouvoir leur intégration dans la société. Le travail de la fondation est financé par des fonds publics et des dons. Reste à voir ce que réserve la nouvelle loi concernant le financement. Cela déterminera la manière dont le projet évoluera dans la pratique. «Les difficultés peuvent provenir de la clé de financement et de la disponibilité des appartements bon marché dans le canton de Zoug.»

## Le point de vue de la personne est prépondérant

Le plan d'assistance zougois est un instrument important pour réorienter l'offre de soutien. Il se présente sous la forme d'un questionnaire servant à évaluer le besoin d'aide individuel des personnes en situation de handicap. Le point de vue de la personne concernée y est prépondérant, ce qui constitue une nouveauté radicale. Pour certaines questions, un point de vue complémentaire est demandé ou un entretien est recommandé. Les questions portent par exemple sur les aptitudes et les compétences et sur les domaines pour lesquels un soutien est nécessaire. Le questionnaire, qui compte une bonne vingtaine de pages, dresse une image individuelle du cadre de vie dont chaque personne a besoin.

Dans la phase pilote, Silvan Stricker a constaté que les personnes vivant avec un handicap sont capables d'évaluer leur situation de façon très réaliste et de déterminer ce qu'elles sont en mesure de faire ou non. «Un point de vue externe est certes souvent nécessaire. Mais de façon générale, je dirais que les gens se montrent plutôt prudents. Peu d'arrangements que nous avons trouvés ont échoué. Il y a bien eu quelques réadmissions dans des institutions, mais elles étaient plutôt liées à des changements dans la situation de vie.»

## Une rémunération en fonction des prestations

À l'avenir, un service indépendant évaluera les besoins des personnes avant que des offres adaptées ne soient sollicitées. Cette évaluation est réalisée au moment où sont prises des décisions qui peuvent avoir des conséquences sur des décennies. Il en est de même pour le financement axé sur la personne dans le domaine stationnaire: jusqu'à présent, les contributions étaient versées aux établissements uniquement sur la base de leurs charges, et non en fonction des besoins des bénéficiaires. Là aussi, la nouvelle loi apporte un changement fondamental. L'accompagnement sera rémunéré en fonction des prestations. Et le financement de l'infrastructure sera lui aussi mieux réglementé. «Ainsi, les fonds seront utilisés de façon plus efficace et ciblée», assure Silvan Stricker. Avant d'ajouter: «Une loi ne suffit pas pour aider les gens. Tout le processus visait en fait à un changement de culture. Pour réellement mettre en œuvre la CDPH, quelque chose doit changer dans nos têtes.» Ou, comme le disait début mai un membre du Parlement cantonal zougois: «En discutant aujourd'hui des possibilités, des droits et des libertés des personnes en situation de handicap, en vérité nous nous posons la question de savoir si nous voulons ou non offrir les mêmes possibilités à ce groupe de notre population.» ■

Annonce

# Les brèves

**Jeunes –** Selon les autorités, les jeunes consultent et partagent de plus en plus de pornographie sur internet. Il s'agit souvent de vidéos réalisées avec leurs propres smartphones ou de sexting. La Prévention Suisse de la Criminalité lance une nouvelle campagne pour sensibiliser les jeunes. **Seniors –** Une équipe de l'Université de Genève, de la HES-SO Genève et de l'EPFL a découvert que la pratique et l'écoute active de la musique pouvaient freiner le déclin cognitif chez les seniors en bonne santé, en stimulant la production de matière grise. Ces résultats ouvrent de nouveaux horizons dans l'accompagnement du vieillissement neurocognitif. **Assistance au suicide –** De plus en plus de personnes décident d'adhérer à une organisation d'aide au suicide. À elle seule, l'association Exit compte plus de 17 000 nouveaux membres pour l'année 2022. L'âge moyen des personnes qui ont eu recours à l'assistance au suicide en 2022 était de presque 80 ans.

# Les chiffres de la pandémie

La pandémie de Covid-19 a eu un impact majeur sur les établissements médico-sociaux: importante surmortalité, baisse du taux d'occupation des lits, personnel soignant en difficulté, dégradation de la situation financière des EMS. C'est ce qui ressort du récent rapport publié par l'Office fédéral de la statistique. Entre octobre 2020 et février 2021, le taux de mortalité a grimpé de 60 % par rapport à la période correspondante une année auparavant. La pandémie a également eu des répercussions sur le personnel: en 2020, les effectifs n'ont augmenté que de 1,8 % (contre + 2,2 % durant les années 2016 à 2019), et le volume d'emploi a même stagné pour la première fois en 2021. Deux facteurs expliquent cette baisse: d'une part, un recrutement plus faible que durant les années précédentes, d'autre part un nombre de départs plus important. Enfin, les années Covid 2020 et 2021 ont également eu un impact sur les finances des établissements. Si les coûts totaux ont connu une croissance de 2,8 % en 2020, ils ont diminué pour la première fois de 0,7 % en 2021. Les coûts de pension ont baissé de 1,5 % en 2021 en raison d'un taux d'occupation inférieur à la normale. Par conséquent, les coûts d'hébergement en EMS par personne ont augmenté: tandis qu'ils s'établissaient à 9385 francs en 2019, ils ont passé à 10 035 francs en 2021. Quant aux revenus, ils ont été inférieurs de 354,4 millions aux charges en 2021, soit le résultat comptable le moins équilibré de ces dix dernières années.

La pandémie a aussi eu un impact sur la vie en EMS

# Handicap et vieillissement

Le Réseau Âge, vieillissements et fin de vie (AVIF) et le Réseau Participation sociale des personnes avec troubles neurodéveloppementaux (Neurodev) proposent une journée d'étude sur le thème «Handicap et vieillissement: quels défis pour les institutions socio-éducatives romandes?» Face à la nette augmentation de l'espérance de vie des personnes en situation de handicap, de multiples défis et tensions apparaissent. Les années de vie supplémentaires mettent en tension les dispositifs d'accompagnement proposés et questionnent les politiques sociales qui les cadrent. L'accompagnement doit être repensé afin qu'il puisse répondre aux besoins exprimés tant par les personnes concernées que par les équipes professionnelles. Cette journée d'étude invite à discuter du vieillissement des personnes en situation de handicap et de ses impacts sur les dispositifs d'accompagnement existants.

Vendredi 8 septembre 2023, de 08 h 45 à 16 h 15, Auditoire Pahud, HETSL, Lausanne

Informations et inscription :

## Nouvelle maison de l'enfance et de l'adolescence

Début juin, les Hôpitaux universitaires de Genève (HUG) ont inauguré la Maison de l'enfance et de l'adolescence (MEA), un centre de soins psychiatriques de l'enfant et de l'adolescent et de médecine de l'adolescent et du jeune adulte. La MEA vise à décloisonner la psychiatrie et à l'inscrire dans la cité selon un concept novateur. Pleinement opérationnelle fin août, la MEA regroupe désormais l'ensemble des consultations et unités d'hospitalisation, jusque-là éparpillées dans onze lieux différents dans le canton, ce qui facilitera l'intégration des prestations et leur accessibilité. Les parcours de soins des jeunes patient·es et de leurs familles seront désormais plus harmonieux. La proximité des professionnel·les de santé de l'enfance et de l'adolescence améliorera les collaborations et sera source d'innovations et de compétences renforcées. Fait notable, la MEA a été conçue en étroite concertation avec ses futurs usagers et usagères, tant les professionnel·les que les patient·es partenaires. Les comités de pilotage ont ainsi réuni des architectes, des ingénieur·es, des logisticien·nes, des psychiatres, des pédiatres, du personnel infirmier, des psychologues, des jeunes, des parents et des patient·es partenaires. Ceci dans le but de penser les locaux en fonction des besoins des patientes et patients, de leur famille ainsi que du personnel.

La caresse, le pouvoir d'un geste ancestral Photo: Shutterstock

## Éloge de la caresse

Quoi de pire qu'une vie sans contact, sans douceur et sans caresse? Dans le monde du soin, on confond trop souvent l'efficacité avec une froideur impersonnelle. Pourtant, une main qui se pose sur notre bras peut apaiser bien des chagrins, des douleurs et des souffrances. Mais d'où vient le pouvoir de ce geste ancestral, la caresse? Que pensent les philosophes du rôle du toucher dans notre rapport à l'autre? Que disent les scientifiques de son effet sur notre santé physique et mentale? Comment garder sa place à la tendresse dans l'accompagnement des plus fragiles, dans une empathie pleine de respect? Véronique Lefebvre des Noëttes, docteure spécialisée en psychiatrie du sujet âgé, et qui travaille depuis plus de trente ans auprès des personnes âgées, en fait l'expérience tous les jours. Elle invite à redécouvrir le sens du toucher et à réinscrire, par la caresse, de l'humain au cœur des soins.

«La force de la caresse. Prendre soin des plus fragiles avec le cœur», Véronique Lefebvre des Noëttes. Éditions du Rocher, 200 pages

# Poêles à pellets, énergie solaire et ferme bio

Franz Koller, collaborateur de la menuiserie de la fondation BSZ (à gauche), et Roland Schürpf: il y a trop de résine sur ce morceau de bois. Les autres sont réduits en copeaux, aspirés et compressés pour obtenir des pellets. Photo: Eveline Heuss, fondation BSZ

Bâtiments et machines énergétiquement efficaces, électricité solaire, chauffage à distance, utilisation de la valeur résiduelle et, cerise sur le gâteau, une ferme biologique: la fondation BSZ intègre le développement durable tous azimuts et prouve que cette démarche est aussi réalisable du point de vue financier.

Claudia Weiss

Le bruit des machines à bois résonne dans la grande menuiserie de la fondation BSZ, à Steinen (SZ). Franz Koller, l'un des collaborateurs ayant besoin de soutien, examine avec soin un morceau de bois et le met de côté: il y a trop de résine qui collerait à la lame de la scie. Il introduit les autres pièces les unes après les autres dans la scieuse. Les copeaux sont automatiquement aspirés et évacués par un système de tuyaux installé au plafond jusqu'au grand conteneur en métal situé à côté de l'entrée. De là, ils sont acheminés dans un petit compresseur, qui les comprime sous haute pression pour obtenir des granulés de la taille d'un poing. Presque toutes les minutes, un pellet ainsi compressé tombe dans la remorque prévue à cet effet. La prochaine fois qu'une camionnette de la fondation se rendra sur le site de Schübelbach, le chauffeur y conduira la remorque pleine pour approvisionner le bâtiment industriel avec le combustible produit ici. Un cycle de valorisation complet est ainsi bouclé, sans trajet supplémentaire inutile.

De telles mesures d'efficacité énergétique font partie intégrante de l'histoire de la fondation. «En effet, pour la BSZ, le développement durable occupe une place centrale depuis plus d'une décennie», explique Roland Schürpf, responsable de l'exploitation et de l'accompagnement socioprofessionnel. Au début, il affirme modestement que la fondation ne fait rien de révolutionnaire et n'est de loin pas la seule à s'engager en faveur du développement durable. Mais lorsqu'il commence à lister les réflexions que les responsables mènent dans tous les domaines, il s'étonne lui-même: «Somme toute, c'est quelque chose d'assez spécial!»

## Chauffage à distance et panneaux solaires

La fondation vise désormais une approche durable et énergétiquement efficace dans tous les domaines de son infrastructure. Cela a commencé par des appareils et machines écologiques et peu gourmandes en énergie, puis par l'acquisition de la première voiture électrique et des bornes de recharge. En outre, toutes les rénovations et nouvelles constructions ont été réalisées selon des critères environnementaux. Ainsi, il y a dix ans, le bâtiment industriel de Schübelbach a été construit selon le standard Minergie. Pour la plupart des six sites de la fondation, les responsables misent sur l'utilisation des eaux souterraines, le réseau régional de chauffage à distance ou la valorisation des granulés pour la production de chaleur, des solutions optimales tant sur le plan environnemental que financier, «bien que l'investissement soit parfois un peu élevé».

Cependant, il n'est pas toujours facile de remplacer les héritages du passé tels que le chauffage à mazout du bâtiment de Einsiedeln. Celui-ci n'est pas encore relié au chauffage à distance. Quant aux pellets, ils ne produiraient pas assez de chaleur pour cette grande maison, explique Roland Schürpf: en hiver, il fait environ trois degrés de moins à Einsiedeln, situé à 882 mètres d'altitude, qu'à Steinen. «Nous veillons toutefois à ce que l'enveloppe du bâtiment soit en bon état au niveau énergétique. Nous remplaçons les fenêtres et rénovons le toit.» En cas de besoin, les responsables de l'infrastructure cherchent des solutions. Cette approche →

**PARTENARIAT ENTRE ARTISET ET SOLARIFY**

b uk Bildung für Unterstützte Kommunikation

Informieren Sie sich
auf **www.buk.ch**

cbm
mission chrétienne pour les aveugles

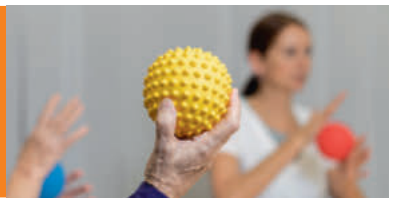
## Donnez la vue.

Des millions de personnes à travers le monde souffrent de problèmes de vue en raison de la cataracte. Avec un don de seulement 50 francs, vous permettez à une personne aveugle de recouvrer la vue et d'avoir ainsi de nouvelles perspectives d'avenir.

**Faites un don.**
cbmswiss.ch

AKTIVIERUNG

;medi



**HÖHERE FACHSCHULE**
**FÜR AKTIVIERUNG AM PULS DER PRAXIS**

HF Diplom 3-jährige Vollzeitausbildung
Dipl. Aktivierungsfachfrau HF
Dipl. Aktivierungsfachmann HF
> Mehr zum Aufnahmeverfahren unter medi.ch

Weiterbildungsangebote
für Aktivierungsfachpersonen HF
(Ermässigung für SVAT-Mitglieder)

Zertifikat FAB
Fachperson in aktivierender Betreuung
Fachverantwortliche/r in Alltagsgestaltung und Aktivierung
> Mehr zu den Weiterbildungsangeboten unter medi.ch

medi | Zentrum für medizinische Bildung | Aktivierung HF
Max-Daetwyler-Platz 2 | 3014 Bern | Tel. 031 537 31 10 | at@medi.ch

gutes **Lohnsystem**
faire **Lohnpolitik**

spezialisiert auf Lohnsysteme für
kleine und mittlere Organisationen
**andantis.ch**

andantis
Personalmanagement

Netzwerkpartner von ARTISET

durable est devenue une seconde nature pour tout le monde, affirme-t-il. Les entreprises artisanales avec lesquelles la fondation BSZ collabore le savent aussi et lui proposent directement les solutions les plus modernes et les plus efficaces en cas de rénovation ou de nouvelle construction. Désormais, les bâtiments des six sites sont globalement à la pointe de la technologie.

Concrètement, cela signifie que non seulement la chaleur, mais aussi l'électricité sont produites de manière durable. Sur trois bâtiments (le siège de Steinen, l'immeuble d'Ingenbohl et l'étable contiguë), 622 panneaux solaires captent la lumière du soleil et produisent 199 000 kilowattheures d'électricité par an. Cela correspond à la consommation annuelle de 45 ménages et permet d'économiser 82 tonnes de $CO_2$ chaque année. La fondation BSZ est soutenue par l'entreprise Solarify, qui se charge de l'organisation: la fondation a mis ses toits à disposition pour des panneaux solaires financés par Solarify selon son modèle de participation citoyenne. L'entreprise a également coordonné l'installation des panneaux et se charge à présent de leur exploitation. Les personnes intéressées ont pu acheter des panneaux sur les trois installations. Certains ont été acquis par le personnel de la fondation, qui avait obtenu un droit de préemption. En contrepartie, les 54 propriétaires de panneaux recevront régulièrement de Solarify une part des recettes provenant de la vente de l'électricité. Quant à la fondation, elle achète le courant produit sur ses toits à un prix avantageux (www.solarify.ch).

L'électricité solaire devant toutefois elle aussi être utilisée à bon escient, de nombreux appareils de l'établissement sont désormais économes en énergie. En cas de nouveaux achats, les responsables choisissent autant que possible les modèles les moins énergivores. Les machines, elles, fonctionnent avec de l'air comprimé à faible consommation. Par ailleurs, de nombreuses lampes sont équipées de LED et de détecteurs de mouvement afin qu'elles ne restent pas allumées inutilement. «Nous profitons de chaque occasion pour optimiser», explique Roland Schürpf. La vigilance ne se relâche jamais: «Plus le standard est élevé, plus nous apportons d'améliorations.»

## Sonneurs à ventre jaune et culture maraîchère

Quiconque en a la volonté trouve toujours de nouvelles idées. Un projet phare qui réunit tous les aspects du développement durable et qui réjouit beaucoup Roland Schürpf est le domaine agricole Höchenen, à Ingenbohl, soit la future ferme «Perlenhof». Cela fait longtemps qu'on y applique les directives du Bourgeon Bio et que les œufs de poules élevées en plein air sont conformes aux normes du label KAGfreiland. De plus, la ferme est en pleine réorientation: elle passe d'une exploitation centrée sur la production à une «ferme de vie» orientée sur l'expérience, offrant un espace à la biodiversité et au développement durable. Des crapauds sonneurs à ventre jaune, une espèce en voie de disparition, s'y sont déjà installés, et les haies plantées aux abords des cultures agricoles permettent aux petits animaux et aux oiseaux d'y nicher. Par ailleurs, l'offre de la structure de jour sera développée dans le domaine agricole. La nouvelle ferme «Perlenhof» ouvrira ses portes au printemps 2025. Les visiteuses et visiteurs pourront alors se promener et découvrir les cultures agricoles et biologiques, une belle occasion de rapprocher la fondation et la société.

Autre nouveauté, le projet social «Plusvalue» (projet-plusvalue.ch): les objets d'occasion remis sont réceptionnés par du personnel en réinsertion, réparés si nécessaire, puis mis en vente sur une plateforme de commerce en ligne. Les propriétaires des objets reçoivent 70 % du prix de vente et le reste sert à financer le projet. Les objets ne sont ainsi pas jetés mais valorisés.

## Certification ISO et levée de fonds

Comme tout fonctionne si bien, la fondation envisage d'obtenir ces prochaines années la certification ISO de management environnemental, une suite logique aux nombreuses mesures mises en œuvre: «Ce n'est pas comme si nous devions tout adapter pour obtenir la certification», explique Roland Schürpf. La certification du concept global s'impose plutôt comme une évidence. Elle n'apportera aucun changement radical, précise-t-il, mais la clientèle la demande de plus en plus. «Et ce certificat serait une jolie récompense!»

Mais comment parvenir à un tel concept entièrement durable? «La direction doit le soutenir et être prête à investir davantage si besoin», déclare Roland Schürpf. C'est par exemple le cas pour l'achat de nouvelles machines ou de matériel, ou comme le bois pour la menuiserie: il est issu de forêts gérées durablement, porte le label FSC et provient principalement de Suisse. En revanche, le financement des projets spéciaux est, dans la mesure du possible, assuré via d'autres modèles: pour le projet agricole, environ 80 % des coûts sont couverts par des collectes de fonds. Quant à la végétalisation d'un toit-terrasse, elle a été prise en charge par une fondation. Cela implique, certes, davantage de travail pour monter un dossier. «En revanche, le budget de l'entreprise n'est ainsi pas grevé.» Roland Schürpf est content: «Lorsqu'on regarde tout cela, c'est plutôt gratifiant et cela stimule l'imagination pour trouver de nouvelles solutions créatives.» Des pellets au biotope pour crapauds sonneurs en passant par les panneaux solaires, le développement durable a de multiples facettes. ■

→ www.bsz-stiftung.ch

# Identifier et maîtriser les risques dans les institutions

La gestion des risques permet aux établissements de soins d'identifier les opportunités du futur. Dans le cadre d'un projet de recherche, soutenu par la fondation Funk, les Hautes écoles spécialisées de Suisse orientale et Ravensburg-Weingarten développent un concept axé sur la pratique pour la mise en place d'un système global de gestion des risques.

Simon Steiger*

La complexité croissante et le dynamisme au sein des organisations et dans leur environnement entraînent des risques toujours plus nombreux et plus grands. C'est pourquoi la gestion des risques a gagné en importance ces derniers temps. L'espérance de vie moyenne est actuellement de 85 ans pour les femmes et de 81 pour les hommes. Après un bref recul dû à la pandémie du coronavirus, l'âge moyen de la population suisse continue de croître. En conséquence de cette évolution démographique, le besoin de soutien des personnes âgées va continuer d'augmenter fortement, et avec lui, le recours accru aux institutions de soins de longue durée.

Aujourd'hui déjà, les responsables de ces établissements font face à de nombreux défis: aux exigences de qualité toujours plus élevées des résidentes et résidents s'ajoutent l'évolution de la situation économique et les nouvelles dispositions réglementaires. En résumé, la population attend des prestations plus nombreuses et de meilleure qualité à des tarifs plus avantageux. En outre, la pénurie persistante de personnel qualifié dans le secteur des soins accentue la pression. Afin de pouvoir mener à bien leurs activités dans ce contexte difficile, les établissements doivent disposer non seulement de compétences médico-sociales, mais également de connaissances en gestion d'entreprise, en lien avec un positionnement stratégique clair.

## Élaboration d'un guide et d'une application

La Haute école spécialisée de Suisse orientale (OST), sous la direction de Wilfried Lux, et la Haute école spécialisée Ravensburg-Weingarten, en tant qu'établissement partenaire, traitent de ces défis dans le cadre de leur projet de recherche. En raison des différentes structures de financement, des particularités régionales et de l'accent mis sur

**AVEC LE SOUTIEN DE LA FONDATION FUNK**
Le projet de recherche de l'OST sur un système global de gestion des risques dans les établissements de soins est soutenu par la fondation Funk. Cette fondation, dont le siège est à Hambourg, est la première à se consacrer à la promotion de la gestion des risques et à la sensibilisation aux risques. Elle met l'accent sur le soutien financier de projets axés sur la pratique dont l'objectif est d'accroître la sensibilisation à une approche méthodologique et analytique de l'évaluation et de la gestion des risques.

des prestations d'accompagnement de haute qualité, il n'existe pour l'heure ni normes générales ni exemples de bonnes pratiques quant à un système global de gestion des risques pour les établissements de soins. En pratique, il s'avère que le niveau de professionnalisation de tels systèmes, s'ils existent, n'est pas suffisamment élevé.

Les résultats du projet de recherche serviront de guide standardisé, qui contiendra des recommandations relatives aux méthodes et au contenu ainsi que des modèles pour la mise en place et la gestion d'un système global de gestion des risques dans les établissements de soins, indépendamment de leur taille et de leur organe responsable, en Suisse, en Allemagne et en Autriche (région DACH). Ce guide sera accompagné d'une application mobile dans laquelle les principaux contenus et modèles seront disponibles sous une forme condensée.

La première étape du projet de recherche consiste à établir une synthèse des systèmes de gestion des risques existants dans les établissements par le biais d'entretiens avec les directions d'institutions dans la région DACH. À l'appui de ces résultats, une base de données de benchmarking contenant des exemples de bonnes pratiques sera créée. Dans un deuxième temps, les résultats de la première phase du projet serviront à élaborer puis à valider un concept incluant une méthodologie pour la mise en place d'une gestion globale des risques dans les établissements de soins stationnaires. Enfin, la troisième et dernière phase du projet comprendra le développement de l'application mobile contenant les résultats, les modèles et les exemples de bonnes pratiques tirés des deux premières étapes.

## Anticiper les changements à venir

Les entretiens avec les directions d'institutions de Suisse orientale, du sud de l'Allemagne et du Vorarlberg autrichien ont permis de brosser un tableau clair: les systèmes de gestion des risques actuels ne sont généralement pas très avancés et souvent mis en place de manière réactive. À cet égard, la déclaration d'une personne interviewée est révélatrice: «Dans notre institution, la gestion des risques repose davantage sur l'intuition que sur des processus systématiques.» Souvent, la gestion de la qualité et la prévention des risques liés aux soins quotidiens, par exemple les chutes, sont considérées comme un système de gestion des risques.

**«Une gestion globale des risques tient compte de l'évolution du contexte, des risques stratégiques et financiers, des changements réglementaires et des macro-tendances.»**

Si la gestion de la qualité contribue certes à la gestion globale des risques grâce à la création de normes et de contrôles, elle ne tient pas compte de l'évolution du contexte, des risques stratégiques et financiers, des changements réglementaires ou des macro-tendances. Le système de contrôle interne (SCI), mentionné à plusieurs reprises, doit lui aussi être considéré uniquement comme une partie d'un système global de gestion des risques, notamment parce que l'anticipation des changements à venir et leur impact sur les institutions et leur stratégie ne sont pas inclus.

Sur la base des résultats obtenus, l'équipe de recherche dirigée par l'OST a élaboré un guide et un prototype de l'application mobile. Une quarantaine de personnes occupant des fonctions de direction dans des établissements de soins de la région DACH ont discuté des résultats préliminaires à l'occasion d'un symposium international organisé en février 2023 à l'OST, à Saint-Gall. Les participant·es ont reconnu la valeur ajoutée qu'offre un système global de gestion des risques pour leur institution, mais ont indiqué, à juste titre, qu'une compréhension commune de la gestion des risques était nécessaire à tous les niveaux hiérarchiques pour qu'un tel système puisse fonctionner. Les outils pratiques, le catalogue des risques, les modèles et les listes de contrôle ont aussi été considérés comme des facteurs de réussite essentiels. Ces considérations ont été intégrées aux travaux de l'équipe de recherche de l'OST. La publication des résultats et le lancement de l'application mobile sont prévus pour l'automne 2023.

## Gestion des risques: plus de travail ou plus de valeur?

Comme cela a pu être constaté lors de certains entretiens, la gestion des risques est parfois considérée comme fastidieuse, voire inutile. Partant de ce point de vue, l'outil ne peut en effet guère apporter de valeur ajoutée à l'institution. Des études à ce sujet montrent clairement que les raisons poussant à mettre en place un système de gestion des risques sont déterminantes pour la valeur ajoutée que celui-ci génère. Alors qu'en cas de facteurs externes, tels que des exigences réglementaires, l'exécution a tendance à être incohérente, les convictions internes procurent un bénéfice bien plus important, avec un processus continu et cohérent au sein de l'organisation. L'utilisation d'un logiciel spécialisé pour exécuter le processus de manière efficace est tout aussi importante pour la valeur ajoutée de la gestion des risques. ■

* Simon Steiger est responsable de marché à la fondation Funk.

# Oser prendre des risques, quitte à se tromper

L'équipe de l'atelier menuiserie, rejointe par des voisins, installe les nouveaux bacs à compost au fond du jardin. Photo: amn

L'association «Les Sureaux», dans le canton de Genève, est un projet d'habitat inédit, qui réunit une population mixte au sein d'une coopérative d'habitation inclusive. Mais ce qui fait la singularité du projet, c'est davantage le processus participatif et empirique qui lui a donné vie.

Anne-Marie Nicole

L'équipe de l'atelier menuiserie des Sureaux s'affaire au fond du jardin pour installer les nouveaux bacs à compost, sous l'œil avisé de Yannick, éducateur spécialisé. Les personnes vivant avec une déficience intellectuelle qu'il accompagne dans cet atelier ont déjà bien d'autres réalisations à leur actif, fabriquées pour la plupart à partir de bois de récupération: des jeux, des nichoirs, du mobilier de salon, des objets utiles du quotidien ou des décorations diverses. Jean, un habitant de la coopérative de la première heure, et Léo, arrivé par la suite, viennent volontiers prêter main forte. C'est à cette équipe que les habitantes et habitants des lieux doivent les aménagements extérieurs tels que les bacs de jardinage, les tables, les bancs, un grand parasol récupéré et entièrement restauré, même une cabane perchée dans un arbre et, dernière création, un poulailler!

Situé sur la commune de Chêne-Bougeries, dans le canton de Genève, le site des Sureaux est un habitat mixte, fruit de la collaboration entre la fondation Ensemble, qui accompagne des personnes présentant une déficience intellectuelle, et la Codha, coopérative de l'habitat associatif. Le projet est né au hasard d'une rencontre, se souvient Jérôme Laederach, directeur général de la fondation Ensemble. Engagé dans divers réseaux, dont celui de l'économie sociale et solidaire, il y croise Eric Rossiaud, un précurseur de l'habitat associatif et le fondateur, en 1994, de la Codha. «Nos organisations partagent les mêmes valeurs de vivre ensemble, d'inclusion, de participation active et de solidarité. Il y avait donc un truc à faire!», explique Jérôme Laederach. À ce moment-là, la fondation Ensemble réfléchit au devenir de son site historique, à Chêne-Bougeries justement. La maison Claire Fontaine, qui y avait été construite en 1967 à l'initiative, inédite pour l'époque, de parents soucieux de sortir leurs enfants du milieu psychiatrique, était devenue trop vétuste. Par ailleurs, les ateliers d'activités étaient logés dans des baraques faites de bric et de broc.

Presque quinze ans plus tard, le nouveau site des Sureaux comprend des logements, des ateliers, des espaces de vie et des potagers communs. Les habitant·es y ont emménagé en mars 2021. Dix-neuf appartements sont répartis dans la maison de maître rénovée et dans le nouvel immeuble de trois étages. La fondation Ensemble dispose de trois appartements, accueillant chacun quatre bénéficiaires adultes en colocation. Des éducatrices et éducateurs les accompagnent dans leur quotidien et une personne assure la veille de nuit pour les trois colocations. Une nouvelle annexe attenante à la maison de maître, ouverte sur une jolie terrasse, abrite les ateliers d'activités: l'atelier de menuiserie, l'atelier créatif et l'atelier «Youth for Soap», qui consiste à recycler des savons usagés récoltés dans les hôtels avant d'être redistribués à des personnes défavorisées. Ces activités permettent aux bénéficiaires d'acquérir des compétences techniques, cognitives et sociales qui renforcent leur autonomie dans d'autres domaines de leur vie. →

**PROJET TRÈS REMARQUÉ**

Le projet des Sureaux a fait l'objet d'un rapport de la Haute école de travail social (HETS-Genève) sur la mise en œuvre de la CDPH. Le projet a également remporté le prix du concours d'innovation du jubilé de la Coopérative de l'Habitat Suisse (CHS) et a été soutenu par le Bureau fédéral de l'égalité des personnes handicapées (BFEPH).

## La force du processus participatif

«Avec la Codha, la fondation Ensemble a réalisé un concept de vivre ensemble unique en Suisse, un habitat mixte comme vecteur d'inclusion, de participation sociale et de citoyenneté», peut-on lire dans le rapport d'activité 2021 de la fondation. Plus loin: «Dès le début du projet, la fondation Ensemble et la Codha ont mutualisé leurs savoir-faire pour imaginer un accompagnement des futurs habitants qui garantisse la participation effective et inclusive de tous au sein de ce nouveau lieu de vie.» Et en effet, ce qui fait la force et la singularité du projet des Sureaux, ce n'est pas tant la configuration actuelle du site ni ses structures, mais bien le processus participatif et empirique qui lui a donné vie. «Pour garantir l'accessibilité et l'inclusion, il faut les penser en amont de tout projet», insiste Véronique Auguste, directrice pédagogique de la fondation Ensemble.

De fait, en 2017, dès la phase de conception du projet, avant même que les premiers coups de pioche soient donnés à l'automne 2018, des rencontres ont été organisées avec les futur·es habitant·es du lieu, d'une part les personnes en situation de handicap d'Ensemble, d'autre part les coopérateur·trices de la Codha, les «codhistes». «Nous avons dû faire se rencontrer deux univers qui ne se connaissaient pas afin qu'ils s'apprivoisent et comprennent leurs enjeux respectifs», raconte Jérôme Gaudin. Psychologue en situation de handicap et consultant sur les questions du handicap, il a été sollicité par les deux partenaires pour endosser le rôle de médiateur. Membre du «groupe participation» constitué d'expert·es divers·es pour préparer et accompagner la démarche, Jérôme Gaudin est intervenu pour informer, expliquer, dédramatiser, recueillir les attentes et les envies et entendre les craintes de part et d'autre. «C'est normal d'avoir des appréhensions», rassure-t-il. Les codhistes avaient peur de commettre des maladresses et de ne pas avoir les mots justes, les bénéficiaires d'Ensemble craignaient que les codhistes décident un peu trop à leur place… Les parents, les équipes socio-éducatives, les autres accompagnant·es et même le voisinage ont été associés à la démarche.

Annonce

«Souvent, mes douleurs sont insupportables»

La Société suisse de la sclérose en plaques soutient toutes les personnes atteintes de SEP. Aidez-nous vous aussi: www.sclerose-en-plaques.ch

pour une vie meilleure SEP Société suisse de la sclérose en plaques

L'autonomie au quotidien,
aussi grâce à vos dons: ucba.ch

UCBAVEUGLES
Union centrale suisse pour le bien des aveugles

## Le rôle fédérateur du jardinage

Plusieurs rencontres ont été mises en place sur le site encore en chantier afin favoriser la participation à la conception du futur lieu de vie, et toujours selon une approche empirique. L'atelier de cuisine, qui s'est déroulé au rez-de-chaussée de la maison de maître rénovée, dans l'espace de vie commun, a permis de corriger des problèmes d'insonorisation et de luminosité. L'atelier de médiation au moyen de figurines a rencontré un succès plutôt mitigé, contrairement à l'activité de jardinage qui a été très fédératrice: les personnes qui y ont pris part se sont découvert un intérêt commun et ont manifesté un bel esprit d'entraide au-delà des différences. Une autre rencontre a donné l'opportunité aux futur·es habitant·es de choisir les couleurs des portes et des carrelages ainsi que les différentes matières des revêtements de sols. À noter que les deux architectes qui ont remporté le concours d'architecture ont été, elles aussi, impliquées dès la phase de conception. Elles ont donc établi les plans en concertation avec les habitant·es et tenu compte de leurs observations et de leurs attentes.

Dès leur emménagement, en mars 2021, les habitant·es ont fixé ensemble les règles du vivre ensemble qui tiennent finalement en peu de mots, mais ô combien éloquents: «Considérer qu'on est tous uniques et différents, accueillir les spécificités de chacun, oser exprimer ses limites.» À ce stade du processus, la compagnie Le Caméléon a été sollicitée pour proposer une approche de théâtre interactif donnant aux participant·es la possibilité de s'exprimer et de faire des choix. C'est ainsi que les habitant·es ont choisi le nom de leur espace de vie, «Les Sureaux», et créé l'Association des habitants Les Sureaux. Le comité se compose de trois habitant·es d'Ensemble et de trois codhistes. Les deux coopérateurs Jean et Léo sont d'ailleurs admiratifs du sérieux avec lequel les membres vivant avec une déficience intellectuelle s'emparent des objets à discuter. «Ils en savent beaucoup et ils sont mieux préparés que nous pour les assemblées générales», constate Léo. La création de l'association, désormais responsable de la gestion des lieux, marque l'aboutissement du processus participatif. Elle vise aussi à favoriser l'exercice de la citoyenneté et l'apprentissage de l'autonomie.

La maison de maître, entièrement rénovée, fait partie intégrante de la coopérative d'habitation des Sureaux. Photo: amn

## Toujours quelque chose à expérimenter

Aux Sureaux, la vie se poursuit au rythme des propositions et réalisations initiées par les différents groupes constitués par les habitant·es: le groupe aménagements extérieurs, le groupe poulailler, le groupe convivialité, le groupe communication … Dehors, l'équipe de menuiserie étudie la meilleure façon d'agencer les parois latérales des bacs à compost, mesure l'espace, teste diverses positions. À quelques pas de là, le poulailler n'attend plus que les poules. «Ici, il y a toujours quelque chose à expérimenter», observe Véronique Auguste. À ses yeux, le projet des Sureaux est une démarche humaine qui a valeur d'expérience pour une société plus inclusive, qui provoque une prise de conscience. «Il faut parfois oser prendre des risques, quitte à se tromper. Cela implique que les proches et les équipes professionnelles apprennent aussi à lâcher prise.» Jusque-là, la Fondation a largement investi ses forces vives dans l'aventure. «Maintenant, nous devons nous mettre en retrait afin que les habitants s'approprient véritablement les lieux.»

Jérôme Laederach reste humble: «Il y a encore un long chemin vers la mise en œuvre des droits des personnes en situation de handicap. La désinstitutionalisation ne réussira que si nous y travaillons tous ensemble.» Quant à Jérôme Gaudin, militant infatigable et passionné de la désinstitutionalisation, il accompagne quelque temps encore les habitant·es des Sureaux. «Je suis fier d'avoir participé à un projet qui ouvre à davantage de citoyenneté et qui permet une autonomisation qui n'aurait pas pu avoir lieu sans cela.» Symbole marquant de cette ouverture: la disparition de la barrière qui entourait encore la maison Claire Fontaine juste avant le début du chantier. ■

# Maintenir le fil des souvenirs

La Memorybox digitale pour les enfants et les jeunes qui vivent en institution ou dans des familles d'accueil remplit une double fonction: elle permet aux jeunes d'emporter facilement des souvenirs importants à chaque déménagement et aide les personnes qui les accompagnent à comprendre les moments de la vie qui influencent le sentiment d'appartenance.

Claudia Weiss

La page digitale est là, vierge, prête à recevoir des notes en tout genre dans le journal intime: spécialement conçue à leur attention, la Memorybox, sera désormais accessible aux enfants et aux jeunes qui vivent en institution ou dans des familles d'accueil. Ils pourront y télécharger des documents écrits, des photos, des enregistrements sonores et des vidéos, autant de moments importants accumulés durant leurs jeunes années.

La box numérique a été développée par une équipe de la Haute école spécialisée bernoise BFH sous la direction d'Andrea Abraham et d'Emanuela Chiapparini, qui enseignent toutes deux à l'Institut enfance, jeunesse et famille du département de Travail social de la BFH, avec la collaboration de l'association de branche nationale Youvita. L'idée qui a conduit à la création de la Memorybox: en cas de changement d'institution ou de famille d'accueil, ou encore de retour au domicile des parents, il arrive souvent que des objets personnels se perdent, comme une boîte à trésors, un journal intime du camp de vacances ou un porte-bonheur, que beaucoup d'institutions confectionnent avec les jeunes qu'elles accompagnent. C'est tellement dommage, déplore Andrea Abraham: «Les souvenirs accumulés par les jeunes en placement extrafamilial, dont la trajectoire de vie est souvent marquée par des changements de lieu et des ruptures, peuvent les aider à développer un sentiment d'appartenance.» Elle précise que c'est particulièrement utile pour les enfants et les adolescent·es qui trouvent peu de stabilité à la maison. Si des objets évoquant des souvenirs importants sont photographiés puis téléchargés dans la Memorybox digitale, ils pourront les emporter partout.

Aventure à l'accrobranche: les vidéos et les photos animent la Memorybox digitale. Des souvenirs auxquels les enfants et les jeunes ont accès partout et en tout temps et qui ne se perdent pas lors de déménagements. Photo: Adobe Stock

## Des chatons, une tyrolienne ou un anniversaire

Dans le même temps, Andrea Abraham et ses collègues veulent étudier les expériences et circonstances de la vie qui suscitent un sentiment d'appartenance. L'étude de trois ans menée sur l'appartenance du point de vue des enfants et adolescent·es en placement extrafamilial déterminera si et dans quelle mesure cette Memorybox peut aider à fournir des réponses. Pour les enfants et les jeunes, l'atout majeur de la Memorybox réside dans le fait que grâce à l'application, accessible par mot de passe, elles et ils peuvent consulter et compléter à tout moment et partout leur journal intime virtuel, peuvent revoir toutes les inscriptions et les photos dans l'ordre chronologique, et de passer en revue les années, comme un fil rouge.

À l'aide d'un exemple virtuel, Andrea Abraham montre à quoi cela pourrait concrètement ressembler: Alexandre, une personne fictive, a téléchargé une photo de son chat, qui a eu des petits récemment, et qui écrit se réjouir de les voir le week-end prochain. Une semaine plus tard, il y a eu l'anniversaire de son ami, une petite fête et une tarte au chocolat qui, même sur la photo, donne envie d'y goûter. Juste endessous figure une photo de l'accrobranche, où le groupe résidentiel d'Alexandre s'est rendu peu de temps après la fête d'anniversaire au début de l'été. En cliquant sur le post, on accède à une petite vidéo d'Alexandre quand il a osé se lancer sur une tyrolienne vertigineuse, filmé par son ami avec son téléphone. La photo suivante, une montgolfière joyeusement décorée, rappelle un triste événement: la fête de départ de Miro, un autre résident qui a déménagé dans une autre institution, ce qui a rendu Alexandre «mégatriste», comme il l'a écrit à côté de la photo. Une succession d'impressions et de moments mêlés, qu'il faut rapidement pouvoir immortaliser par des images dans la Memorybox. «Elle n'a pas non plus besoin de se transformer en documentation exhaustive», souligne Andrea Abraham. «Il s'agit plutôt d'un recueil de moments vécus importants, qu'ils soient tristes ou heureux.» →

**Pour un espace en mouvement**

Dans toute la Suisse, IdéeSport met à disposition des jeunes des espaces pour le mouvement et les rencontres, la prévention des addictions, la promotion de la santé et l'intégration sociale.

Merci pour votre don : PC 41-939482-9

**ideesport.ch**

> «La Memorybox est un recueil de moments vécus importants, qu'ils soient tristes ou heureux.»
>
> Andrea Abraham

### Le coffret méthodologique

Une première phase de test réalisée auprès de dix-neuf enfants et adolescent·es (seize en institution, trois à la maison) a montré que le principe fonctionne. Tout au début, les jeunes étaient néanmoins quelque peu perplexes face à la page blanche. En temps normal, un journal intime se présente différemment. Si on leur avait donné du papier et des feutres, l'entrée en matière aurait été beaucoup plus intuitive, Andrea Abraham en est bien consciente. Mais «la simplicité des pages est un choix délibéré, afin que les enfants de tout âge puissent s'en servir». En quelques clics, il est possible d'activer des gadgets supplémentaires, des couleurs ou des figurines qui se déplacent dans la page. Néanmoins, ce sont les annotations, les vidéos et les photos du quotidien de l'enfant qui animent le contenu. Pour éviter que la page numérique vierge ne décourage et pour permettre aux enfants et adolescent·es de trouver une entrée en matière créative avec leurs personnes de référence, l'équipe a développé un coffret méthodologique.

Les enfants et adolescent·es et leurs accompagnant·es ont d'abord construit, selon la méthode Lego Serious Play, un lieu qui leur procure un sentiment de bien-être. Une discussion s'en est suivie sur la signification de ce lieu et sur ce qui le rend aussi important à leurs yeux. D'une part l'équipe de recherche a ainsi obtenu de premières indications sur ce qui compte vraiment pour les jeunes en termes d'appartenance. D'autre part, un éventail d'outils facilitant l'entrée sur une page vierge a vu le jour: écrire le portrait de son doudou ou enregistrer une conversation avec un copain en sont des exemples. Après le grand vide initial, le Polaroïd, le dictaphone ainsi que les modèles de bricolages et de dessins ont favorisé la créativité.

Des méthodes d'art-thérapie et des activités pédagogiques ont permis de relier les pages au monde réel et de développer sur cette base des possibilités digitales: la personne de référence a grimpé avec une petite fille sur un arbre où celle-ci s'assied souvent pour observer les autres. C'est son «endroit secret», et il a servi d'entrée en matière parfaite pour un post avec des photos de l'arbre, une description de l'endroit secret et quelques pensées à ce sujet. Une fois les difficultés initiales surmontées, les idées jaillissent de toutes parts, comme réaliser une interview du gentil civiliste affecté à l'école et prendre quelques photos de lui. Ou tourner une vidéo rigolote d'une excursion avec des camarades et y ajouter un dessin ou quelques photos pour illustrer les expériences. Andrea Abraham acquiesce. «C'est comme un journal intime avec des fonctions supplémentaires, nous tissons une toile et numérisons.»

### L'enregistrement digital est durable

Après quelques consignes initiales, les enfants de 10 ans et plus étaient à l'aise techniquement avec la Memorybox, et les jeunes plus âgé·es l'ont utilisée de façon très intuitive. En outre, la première enquête a révélé que même les enfants plus jeunes trouvent des avantages à l'enregistrement digital, «car les feuilles se perdent», comme l'a fait remarquer un enfant de huit ans. Contrairement aux comptes Instagram et autres, ces pages doivent appartenir personnellement à chaque enfant ou adolescent·e. Il est possible d'activer le mode «privé» pour les contributions.

La Memorybox parviendra-t-elle à convaincre? On sait déjà que cela dépendra beaucoup des équipes professionnelles des institutions concernées: «En éducation sociale, la valeur du travail biographique est incontestée», affirme Andrea Abraham. Il faudrait maintenant que les professionnel·les se rendent compte de l'importance d'une Memorybox digitale: «Tout dépend d'eux.» Surtout chez les enfants de moins de 10 ans, chez qui l'utilisation d'outils numériques est en général gérée de façon très restrictive, et qui ont d'autant plus besoin de soutien pour s'en servir. Quant aux jeunes, un créneau horaire spécial est nécessaire et il faut parfois les pousser un peu pour s'y mettre. Considérant toutes les tâches que les éducatrices et éducateurs sociaux assument par ailleurs, le manque de temps et la pénurie de personnel, ce sont «des conditions difficiles pour introduire un nouvel instrument supplémentaire», affirme en souriant la professeure.

Mais elle espère que beaucoup de responsables d'institutions se laisseront convaincre par la pertinence de ce concept: la stigmatisation complique l'évolution et les possibilités de développement des enfants et des jeunes en placement extrafamilial et la période vécue en foyer est tellement difficile à intégrer dans leur parcours de vie que pour la construction identitaire et l'image de soi, il est capital de rassembler et d'emporter avec soi les moments précieux. Une Memorybox digitale peut être un élément constitutif important d'un récit de vie: «Comme un fil rouge, elle peut empêcher que les souvenirs de l'enfance ne se délitent.» ■

# Renforcer la participation à la communication

Les situations difficiles offrent aux personnes concernées une opportunité de s'exprimer. C'est ce qu'explique l'auteur de ce texte dans un livre, à l'appui d'analyses vidéo, d'observations et d'entretiens. Les causes des comportements difficiles peuvent être liées à la vie en institution. Une plus grande participation à la communication peut y remédier.

Widukind Zenker*

Les institutions de prise en charge intensive accompagnent des personnes en situation de handicap et avec des comportements difficiles. Si ces institutions leur permettent de se sentir chez elles et acceptées, elles régissent toutefois leur vie et les surveillent en permanence, souvent dans le cadre d'un accompagnement individuel. Elles apportent certes un soutien, mais qui peut devenir un fardeau pour les résident·es. Les lieux privés et les espaces d'autonomie font souvent défaut. Cet accompagnement étroitement structuré exige des professionnel·les une grande sensibilité en matière de communication.

## Prendre conscience du cadre particulier

Le plus souvent, les institutions de prise en charge intensive régissent tous les domaines de la vie sous un même toit, ce qui en fait des institutions totales. Peu d'endroits et de moments échappent à leur emprise. La vie est déterminée en majeure partie par les structures institutionnelles: les résidentes et résidents dépendent presque en permanence des professionnel·les, qui établissent les programmes quotidiens, corrigent souvent leurs actions et interviennent immédiatement en cas de conflit. Diverses tâches internes sont parfois exécutées dans les espaces de vie et les sorties se font en groupe. Dans ces unités de vie, les personnes en situation de handicap sont confrontées à d'autres résidentes et résidents qui ont un comportement difficile.

Les institutions de prise en charge intensive comptent deux groupes clairement distincts: les professionnel·les et les résident·es. Il importe de reconnaître la position de force qu'occupent les professionnel·les, qui définissent généralement les structures et veillent au respect des normes et des règlements institutionnels, parfois au moyen de mesures restreignant la liberté de mouvement, comme les espaces fermés ou les salles d'apaisement. En situation de

crise, ces mesures, autorisées par la loi, sont nécessaires pour protéger les résidentes et résidents, mais constituent une grave atteinte aux droits de la personnalité. Les équipes professionnelles sont donc souvent appelées à prendre des décisions de portée éthique, une tâche parfois difficile.

## Privilèges communicationnels

Les personnes concernées utilisent les situations difficiles pour se créer une «scène» leur permettant de participer et de communiquer, y voyant parfois la seule possibilité de se faire comprendre. Or, ces situations sont très éprouvantes pour tout le monde, au point que souvent leur intention communicationnelle n'est même pas perçue. Dès lors, comment encourager la participation et l'efficacité personnelle au sein des structures contraignantes d'une institution de prise en charge intensive? Une plus grande participation à la communication dans le quotidien est une alternative. Les éducatrices et éducateurs sociaux peuvent s'y engager activement. Vouloir favoriser la participation à la communication commence par réfléchir à ses propres privilèges en la matière.

Dans de nombreuses situations, le personnel communique, de manière consciente ou non, sur une «arrière-scène» qui n'est accessible qu'à lui seul. Il peut s'agir de brèves concertations sur le déroulement de la journée, sur les tâches et les responsabilités, mais aussi de simples bavardages entre collègues. Cette «arrière-scène» est légitime et fait partie de l'activité professionnelle. En outre, elle permet au personnel de se détendre dans un quotidien professionnel très exigeant et a donc un effet bénéfique sur la santé. Des lieux sont prévus à cet effet, comme les bureaux et les salles de pause ou de réunion.

Là où cela devient problématique, c'est lorsque le personnel s'éloigne des résidentes et résidents pour communiquer et les tient à l'écart de la conversation, les rendant simples «spectatrices et spectateurs» qui ne participent pas à la discussion. C'est ce qui se produit, par exemple, quand des membres du personnel se concertent dans les espaces communs. Cette scène de communication entre professionnel·les est tout à fait habituelle et peut s'établir très rapidement. L'arrivée d'une ou d'un collègue, par exemple, pour mettre crûment fin à une discussion en cours avec une résidente ou un résident. Dans ce contexte, le langage corporel compte tout autant que la communication verbale. Des objets comme le téléphone de service font également partie intégrante des interactions: il suffit d'un appel pour que la scène institutionnelle des professionnel·les se mette en place.

De grandes compétences en communication sont nécessaires pour prendre conscience de ses propres privilèges en la matière et pour y porter une attention particulière. L'objectif devrait être de toujours inclure les résidentes et résidents dans la communication. Attendre la pause commune est une solution, de même que faire un pas de côté pour permettre aux résident·es de participer de manière non verbale à la scène de communication des professionnel·les. L'approche selon laquelle les collaboratrices et collaborateurs sont des invité·es dans le lieu de vie des résidentes et résidents peut aussi contribuer à la sensibilisation.

## Pas de discussion sur nous sans nous

La participation à la communication exige une sensibilité, une attitude et des compétences en matière de communication de la part des éducatrices et éducateurs sociaux. Que se passerait-il si les résidentes et résidents avaient le droit de savoir tout ce qui se dit dans les espaces communs de leur unité de vie et de poser des questions à ce sujet? Cela changerait beaucoup de choses.
Prendre conscience de la dimension communicationnelle des situations difficiles offre aussi des opportunités: les résidentes et résidents ont quelque chose à dire et, pour ce faire, utilisent souvent un langage corporel ou recourent à des objets. Si une chaise renversée sur le sol pose un problème, nous les aidons à trouver des façons d'exprimer ce qui les préoccupe.

À quoi pourrait ressembler une nouvelle culture de la communication? Interrogeons les résidentes et résidents ou examinons de plus près les façons d'instaurer cette culture ensemble. Pour cela, il faut commencer par supprimer les privilèges communicationnels et repenser les structures institutionnelles: les personnes en situation de handicap et avec des comportements difficiles devraient pouvoir évoluer plus souvent en dehors des institutions. Le plus souvent, elles ne disposent pas d'un cadre de communication qui ne soit pas dirigé par le personnel. Un premier pas en faveur d'une désinstitutionalisation, telle qu'exigée par la CDPH, pourrait déjà être réalisé en séparant clairement les domaines de la vie entre habitat, travail et loisirs. Ici, la répartition des prestations d'aide entre les différentes organisations est également déterminante. ■

Widukind Gernot Zenker, «Die Bühne herausfordernder Situationen in einer Intensivbetreuung». (trad. «La scène des situations difficiles dans une institution de prise en charge intensive.»), Klinkhardt Forschung, 2023 (en allemand uniquement).

* Widukind Gernot Zenker est professeur et responsable de cours à l'École supérieure d'éducation sociale Lucerne d'Artiset Formation.

# Pourquoi faut-il réviser l'ordonnance sur le placement d'enfants?

Benjamin Roduit est Conseiller national valaisan du Centre

Photo: privée

En mars dernier, le Conseil national a accepté tacitement un postulat exigeant «un cadre d'action moderne» pour la prise en charge extra-familiale. Il faut préciser que des échanges réguliers menés en amont par Youvita avec la Conférence des directeurs cantonaux des affaires sociales (CDAS) ainsi qu'avec la Conférence en matière de protection des mineurs et des adultes (COPMA) ont pu établir le constat qu'une révision de cette ordonnance était nécessaire. Le Conseil fédéral lui-même, en recommandant l'acceptation du postulat, reconnaissait que cette ordonnance avait pris de l'âge depuis sa dernière révision en 2012.

On peut aisément comprendre que le développement des structures, des offres et surtout des besoins en matière de placement extra-familial d'enfants et d'adolescents a beaucoup évolué ces dernières années. Et cela avec en toile de fond la signification croissante d'impératifs de protection, comme l'exigent la Convention internationale sur les droits de l'enfant ainsi que le droit suisse de protection des enfants. Il y a bien sûr des recommandations qui ont été édictées par la CDAS et la COPMA, mais il est désormais nécessaire d'en assurer un ancrage légal solide.

Plus important encore, l'ordonnance est actuellement bâtie sur une logique de l'offre. Or, compte tenu de la perméabilité des offres ambulatoires et stationnaires, cette approche n'est plus appropriée. De plus, les exigences imposées en matière d'autorisations et de surveillance doivent être vérifiées et harmonisées à l'échelle nationale. Quant à l'intervention et au rôle de personnes de confiance, il doit être mieux réglementé: trop souvent en raison d'un manque de ressources, celles-ci sont désignées par défaut et dans la précipitation. En outre, les procédures de placement doivent tenir compte de la perspective des enfants et adolescents concernés et impliquer leur participation.

C'est à ce prix que la protection de l'enfance et de la jeunesse pourra être garantie dans toutes ses facettes sur l'ensemble du territoire. ■

«Les procédures de placement doivent tenir compte de la perspective des enfants et adolescents concernés et impliquer leur participation.»

TRANSGOURMET | care

# Des pros du Care
## main dans la main

Les exigences posées par la restauration dans les foyers et les hôpitaux sont toujours plus élevées. Transgourmet vous aide à simplifier votre travail quotidien et à optimiser les coûts. Nous vous aidons à concevoir des solutions personnalisées – de professionnel à professionnel.

Contactez notre équipe de compétence Care via care@transgourmet.ch

transgourmet.ch/care

TRANSGOURMET

## ...mais je ne peux pas toujours l'aider.»

Nous sommes à vos côtés quand les choses se compliquent. Grâce à votre don. Merci !

IBAN CH91 0900 0000 8750 0301 3

www.prosenectute.ch

ZEWO ZERTIFIZIERT CERTIFIÉ CERTIFICATO

PRO SENECTUTE

PLUS FORTS ENSEMBLE