

Exigences relatives à la gestion du personnel dans les institutions d'aide à l'enfance et à la jeunesse

L'objectif d'une qualité irréprochable

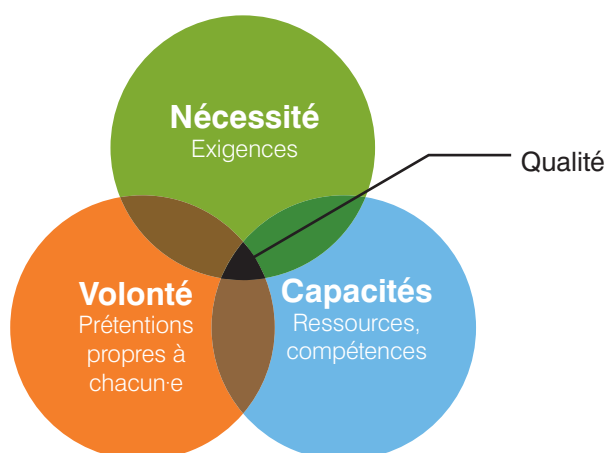
Les parents ont pour tâche de créer des conditions de vie favorables à l'éducation de leurs enfants et de les accompagner dans leur développement. Pour ce faire, ils sont soutenus par leur entourage social, par leurs réseaux et par les structures formelles dans le domaine éducatif, notamment scolaires (école enfantine et école primaire).

Ils peuvent bénéficier d'un soutien supplémentaire de la part de fournisseurs de prestations privés ou publics tels que les groupes de jeux, les offres de conseil, les thérapeutes, les structures d'accueil de jour ou les groupes résidentiels de l'aide à l'enfance et à la jeunesse.

Si les tâches éducatives sont partiellement assumées par des tiers, les parents doivent pouvoir être certains que le bien de l'enfant est garanti et son développement favorisé. Ceci d'autant plus lorsque l'enfant bénéficie d'une prise en charge par des tiers non seulement durant une partie de la journée, mais aussi durant la nuit, et que ses parents ne le voient pas tous les jours. Il est donc dans l'intérêt des parents et du service en charge du placement et du financement que la fourniture de prestations en matière d'aide stationnaire à l'enfance et à la jeunesse soit d'un niveau qualitatif élevé, autrement dit qu'elle corresponde au bien de l'enfant, qu'elle apporte le bénéfice escompté et soit conforme aux normes juridiques courantes.

Définition de la qualité

Il y a plusieurs manières de définir la qualité. Pour fournir des prestations dans le domaine de l'aide stationnaire à l'enfance et à la jeunesse, il convient d'adopter une définition de la qualité tenant à la fois compte des besoins des personnes qui fournissent des prestations et des besoins de celles qui en bénéficient. Selon cette définition, la qualité exprime la mesure dans laquelle il est possible de faire concorder les exigences des personnes bénéficiant des prestations (nécessité) avec les prétentions des personnes fournissant des prestations (volonté) ainsi que leurs ressources et compétences (capacités).



Il n'est pas toujours possible de satisfaire dans la même mesure chacun des trois facteurs, et avec eux les parties prenantes bénéficiaires, fournisseurs et organismes de financement des prestations. Certaines exigences sont par exemple contradictoires, inacceptables sur le plan professionnel ou non réalisables en raison des conditions propres à l'établissement. La qualité est un processus de négociation entre les parties impliquées, qui savent que les exigences ne peuvent généralement pas toutes être remplies, d'où la nécessité de faire des compromis.

Définition des parties prenantes

- **Les bénéficiaires des prestations** sont des personnes extérieures à l'institution qui utilisent elles-mêmes les prestations (enfants et parents), qui les ont demandées (services de placement) ou qui les financent (p. ex. service social).
- **Les prestataires** sont des personnes directement en contact avec les bénéficiaires des prestations (p. ex. personnel du groupe résidentiel) ainsi que des personnes qui contribuent à ce que les prestations soient possibles (administration, direction, service financier, service informatique, etc.).

Tant les personnes qui bénéficient des prestations que celles qui les fournissent veulent que les prestations apportent le bénéfice avéré. La prestation a comme objectif l'intégration de l'enfant dans la société et l'accompagne progressivement vers une vie (si possible) autonome à l'âge adulte. De plus, chaque partie prenante a pour elle-même des attentes implicites ou explicites en matière de qualité qui sont différentes. Le personnel a une influence déterminante sur la qualité.

Exigences possibles envers le personnel de la part des bénéficiaires de prestations (attente externe)

Enfant

- Relations personnelles et fiables avec proximité émotionnelle et grande constance (forte présence, faible fluctuation).
- Soutien pour organiser le projet de vie individuel, faire face aux exigences (p. ex. école) et gérer les difficultés (p. ex. litige); les besoins sont satisfaits dans un délai rapide.

Parents

- Satisfaction des exigences de l'enfant (voir ci-dessus)
- Présence d'une personne de confiance constante (ainsi que d'une personne chargée de le remplacer le cas échéant) pour des questions et des échanges, p. ex. au sujet de l'enfant, de l'éducation, du séjour.
- Information rapide et en temps voulu sur les évolutions et événements importants dans la vie de l'enfant: étapes du développement franchies avec succès, difficultés, participation à des manifestations, visites médicales.
- Implication et consultation pour des décisions et situations qui concernent ou affectent l'enfant.

Autorité de placement

- Respect des directives légales et du mandat.
- Vérification régulière de la prestation quant à sa nécessité et son caractère approprié (prise en compte de l'individualité, approche ciblée).
- Présence d'une personne de confiance constante (ainsi que d'une personne chargée de le remplacer le cas échéant) pour gérer le cas et informer des évolutions importantes.
- Implication précoce et consultation pour des décisions et situations de portée moyenne à importante qui concernent ou affectent l'enfant (notamment en cas de curatelle et/ou si le séjour est compromis de ce fait).

Service de financement

- Utilisation justifiée et efficace des moyens financiers alloués (rapport coût-bénéfice, caractère adéquat).
- Preuve de la prestation fournie grâce aux moyens financiers (p. ex. rapport d'activité).

Exigences possibles des organisations prestataires envers le personnel (prétentions internes, ressources)

Direction de l'institution

- Le mandat est rempli en concordance avec la charte de l'institution.
- Le personnel satisfait aux exigences relatives à la prestation et remplit le mandat (p. ex. soutien dans la réalisation individuelle des objectifs, promotion et accompagnement au quotidien, travail avec les parents) sur les plans quantitatif et qualitatif.
- Les prescriptions légales dans le domaine du droit du travail sont respectées (temps de travail, temps de repos, travail supplémentaire, etc.).
- Les ressources financières et en personnel sont utilisées de manière ciblée et efficace. Les tarifs reposent sur la transparence et permettent de couvrir les coûts.
- Le devoir d'assistance envers le personnel est assuré. La garantie est apportée que le personnel est qualifié pour la tâche à accomplir et donc qu'il n'est pas dépassé (tâches attribuées, situations exigeantes).
- La fluctuation est observée en tant qu'indicateur et une réflexion est menée à ce sujet.

Collaborateurs-rices

- La prestation correspond aux standards professionnels ayant cours dans le domaine d'activité (soutien individuel, ciblé et conforme à des processus bien définis, tenant compte des besoins individuels et laissant une marge de manœuvre pour les adaptations nécessitées par la situation).
- Le niveau requis de spécialisation est encouragé par la direction au moyen de formations continues.
- Les tâches correspondent à la fonction définie dans le contrat de travail.
- La séparation entre vie privée et vie professionnelle est respectée, tout comme le droit à des pauses et à des vacances (pas de disponibilité permanente).
- Droit de participation dans l'élaboration de la fourniture de prestations, marges de manœuvre.

Compte tenu des différentes exigences et attentes, il est dans l'intérêt des prestataires de présenter, avant même la fourniture de prestations, sa propre prestation et ses limites de la façon la plus transparente et compréhensible possible. De cette manière, les bénéficiaires de prestations peuvent mieux apprécier celles de leurs exigences qui pourront probablement être remplies, et celles pour lesquelles cela sera difficilement le cas.

Développement de la qualité

Le développement de la qualité s'opère à trois niveaux: la structure, le processus et le résultat. Pour chaque niveau, il est recommandé de définir quels objectifs doivent être atteints (critères) et à quoi on peut reconnaître que les objectifs sont atteints (indicateurs).

Pour les prestations en faveur des personnes et leur qualité, le personnel est un facteur central. Le présent document répertorie donc les indicateurs ainsi que les critères qualitatifs et quantitatifs qui sont de nature à rendre possible, dans le domaine du personnel, une bonne qualité dans le sens de la définition donnée ci-dessus, et ainsi à augmenter l'efficacité de l'offre. Le but de ce document est d'inciter les institutions à élaborer des critères et des indicateurs pour leur propre offre, sans toutefois prétendre à l'exhaustivité. Les critères et indicateurs qu'un prestataire juge prioritaires dépendent dans une mesure décisive de son mandat et de son identité propre.

Exigences relatives à la gestion du personnel



Clé d'attribution des postes

Critères	Indikatoren
L'effectif en personnel correspond au mandat de prestations (art. 15 OPE).	
Taux d'occupation en général	La dotation en personnel est calculée en fonction de l'offre de prestations et présentée de façon compréhensible dans le concept (étendue des prestations définie, groupe cible, heures de service, etc.).
Étendue de la prestation	Il faut intégrer à la prestation le temps pour le travail direct avec les enfants (au moins 60%), pour les tâches administratives (au moins 50%), pour les contacts avec les parents et le réseau d'aide, ainsi que le temps consacré aux tâches plus générales (p. ex. réseautage, achats, formation continue).

Affectation du personnel

Critères	Indikatoren
L'effectif en personnel correspond au mandat de prestations (art. 15 OPE).	
Adaptation	L'affectation du personnel est ajustée en fonction des enfants présents et des tâches à effectuer (qualifications et expérience, relation personnelle avec l'enfant, rendez-vous, etc.).
Dotation minimale	Pour quatre enfants présents, il faut compter une personne disponible pour la prise en charge du groupe, et au moins une personne au bénéfice d'une formation spécialisée doit être présente (voir plus bas «pourcentage de personnel spécialisé»).

Aptitudes professionnelles

Critères	Indicateurs
L'effectif en personnel correspond au mandat de prestations sur le plan des qualifications professionnelles (art. 15 OPE).	
«Pourcentage de personnel spécialisé»	
Personnel prise en charge	<p>Dans l'idéal, la part de personnel travaillant dans la prise en charge et disposant d'un diplôme de niveau HES ou ES reconnu par la Confédération (y c. personnel dirigeant) est de 100%, mais elle n'est dans tous les cas jamais inférieure au trois quarts («pourcentage de personnel spécialisé»). Les champs professionnels reconnus sont: travail social, éducation sociale, pédagogie, animation socio-culturelle, psychologie; les diplômés étrangers doivent être reconnus équivalents par le Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI).</p> <p>Recommandation pour la comptabilisation des ASE enfants et ASSC:</p> <ul style="list-style-type: none">• Pour les institutions accueillant une majorité d'enfants de moins de sept ans, les collaborateurs-rices disposant d'un diplôme d'ASE enfants peuvent également être comptabilisés pour le calcul du pourcentage de personnel spécialisé. Leur proportion ne peut dépasser la moitié de l'ensemble du personnel.• Pour les institutions accueillant une majorité de personnes nécessitant des soins corporels lourds, les collaborateurs-rices disposant d'un diplôme d'ASSC peuvent également être comptabilisés pour le calcul du pourcentage de personnel spécialisé. Leur proportion ne peut dépasser 75 % de l'ensemble du personnel.
Personnel en formation	<p>Les collaborateurs-rices qui sont en train de suivre une formation pour obtenir des diplômes susmentionnés qui sont affectés à la prise en charge peuvent être comptabilisés à hauteur de 50% durant leurs deux premières années de formation, puis à 100% pour déterminer le pourcentage de personnel spécialisé (50% de la présence effective sur place, sans compter le temps nécessité par les études).</p>
Personnel thérapie	<p>Le personnel intervenant au niveau de la thérapie dispose dans son intégralité d'une formation reconnue dans son domaine d'activité (p. ex. psychologie, ergothérapie, physiothérapie).</p>
Personnel école interne	<p>Le personnel d'une école spéciale interne dispose dans son intégralité d'une formation pédagogique de niveau tertiaire; dans l'idéal, il est composé à 80 % de professionnel·les au bénéfice d'une formation complémentaire (p. ex. pédagogie curative, éducation spécialisée, enseignement spécialisé)¹.</p>
Personnel entreprise formatrice interne	<p>Le personnel des entreprises formatrices internes dispose dans son domaine d'activité respectif d'un diplôme de niveau CFC au minimum ainsi que d'une formation initiale ou continue en éducation sociale ou en accompagnement socioprofessionnel².</p>
Direction	<p>Les membres de la direction d'une institution disposent de l'un des diplômes mentionnés en a) et de connaissances spécialisées avérées dans les domaines de la conduite, du personnel et de la gestion d'entreprise.</p>
Personnel services d'assistance	<p>Le personnel des services d'assistance chargés de l'entretien, de l'intendance et du nettoyage dispose de connaissances minimales avérées dans son domaine d'attributions (cours de qualification ou expérience pratique avérée de plusieurs années). Le personnel en charge de l'assistance informatique, de la gestion du personnel et des finances dispose de connaissances techniques avérées dans son domaine d'attribution (niveau CFC, ES, HES).</p>

¹ Voir standard Integras en matière de formation scolaire spéciale

² Voir directives INSOS pour la formation pratique



Aptitude physique

Critères	Indicateurs
Le personnel, y compris les membres de la direction, est physiquement apte à accomplir les tâches lui incombant (art. 15 OPE).	
Promotion de la santé	Il existe un concept de promotion de la santé (gestion de la santé).
Gestion des absences pour cause de maladie	Les absences pour cause de maladie sont saisies. La procédure en cas d'absentéisme supérieur à la moyenne est définie.

Gestion du personnel

Critères	Indicateurs
Le personnel connaît ses domaines de responsabilité et ses compétences décisionnelles.	
Description du poste	Les compétences décisionnelles et le domaine de responsabilité sont consignés pour l'ensemble des fonctions (description du poste, matrice des fonctions).
Organigramme	L'intégration à l'organisation dans son ensemble est visible (organigramme).
Contrat de travail	Il existe un contrat de travail juridiquement valable pour l'ensemble du personnel. Celui-ci fournit des renseignements sur le taux d'activité, le domaine d'affectation ainsi que la fonction occupée par chaque membre du personnel.
Les aptitudes du personnel correspondent aux exigences du domaine d'attributions.	
Procédure d'embauche standardisée	Il existe une procédure d'embauche standardisée.
Documents justificatifs	Les aptitudes pour exercer la fonction concernée sont vérifiées et prouvées par le curriculum vitæ, les diplômes (formations initiales et continue), les certificats de travail, les références, l'extrait du registre pénal et l'extrait spécial, l'attestation médicale confirmant l'aptitude physique pour la fonction.
Entretien personnel	En plus de l'examen des documents, au moins un entretien personnel a lieu avant l'embauche.
Principe du double contrôle	Les aptitudes sont confirmées par deux personnes différentes, p. ex. la personne dirigeant l'institution et une personne responsable d'équipe (principe du double contrôle).

Gestion du personnel

Critères	Indicateurs
Les aptitudes professionnelles et personnelles pour s'acquitter de la tâche sont régulièrement vérifiées et encouragées.	
Supervision	Le personnel travaillant au niveau de la prise en charge réfléchit régulièrement à ses actes dans le cadre du conseil spécialisé et/ou de la supervision, et plus particulièrement à la gestion de la proximité ainsi qu'à la perception qu'il a de lui-même et de la manière dont les autres le perçoivent.
Entretien individuel	Un entretien individuel est mené avec chaque collaborateur-riche une fois par an, voire plusieurs fois en cas de besoin (état de santé personnel, réflexion sur la fourniture de prestations, y c. sur l'aptitude physique et les aptitudes personnelles, mesures pour remédier aux lacunes, négociation des objectifs).
Formation continue	Chaque année, au moins une formation continue ou un perfectionnement ciblé(e) et moderne est proposé(e), en interne ou à suivre à l'extérieur, en concordance avec la charte et le mandat.
Fin des rapports de travail	Quand les rapports de travail prennent fin, un entretien final est mené (dont les conclusions sont utilisées pour le développement du personnel). Et un certificat de travail transparent et non codé est délivré.
Le personnel s'assure que le mandat de prestations est rempli et que les besoins individuels des parents et des enfants sont pris en compte.	
Case Management	À chaque enfant est attribuée une personne de l'équipe, qui est la principale interlocutrice pour l'ensemble des bénéficiaires de prestations de cette situation, qui gère et coordonne les parties prenantes (case management).
Promotion	Le traitement des thèmes déterminants pour le développement tels que l'identité, les médias, les violations de l'intégrité, l'intégrité physique et psychique et la sexualité est défini de manière conceptuelle. Ces thèmes sont abordés individuellement et en groupe; ils sont traités selon différentes approches et méthodes.
Contrôle des ressources	Le personnel s'enquiert de façon active et structurée des préoccupations des bénéficiaires des prestations et de leurs ressources (système primaire) ainsi que de celles de leur entourage social (système secondaire).
Collaboration	Le personnel utilise les ressources disponibles des systèmes primaire et secondaire et les intègre activement à la réalisation des objectifs. Les modalités de collaboration sont définies (cf. communication).
Feed-back	Pendant le séjour et après la sortie, le personnel s'enquiert de la satisfaction des bénéficiaires de prestations et sur la base des informations recueillies, vérifie la fourniture des prestations de façon à apporter les adaptations nécessaires.

Formation

Critères	Indicateurs
L'institution propose des places de formation qui débouchent sur une formation reconnue (voir aptitudes professionnelles: «pourcentage de personnel spécialisé»).	
Places de formation	Au maximum une place de formation est mise à disposition par groupe résidentiel.
Taux d'activité	Le taux d'activité des collaborateurs·rices en formation est de 70% au maximum, sans compter le temps pour étudier.
Concept de formation	Il existe un concept de formation qui renseigne sur les compétences et les tâches pour chaque année de formation (cf. exigence des institutions de formation).
Accompagnement pratique	L'accompagnement pratique est assuré au quotidien par un formateur ou une formatrice qualifiée du même groupe résidentiel. Un entretien d'une demi-heure est mené toutes les semaines, ou un entretien d'une heure toutes les deux semaines. Il est documenté par écrit.
Mise en pratique des connaissances théoriques	Les personnes qui bénéficient d'une formation font profiter toute l'équipe de leurs connaissances (p. ex. impulsions données lors des séances de l'équipe).

Communication

Critères	Indicateurs
L'équipe et la direction sont informées des faits déterminants.	
Documentation	La manière dont les informations importantes sont consignées et communiquées est définie.
Circulation de l'information	La manière de garantir la circulation de l'information en cas de changement de service et d'absences est définie.
Mise au courant de la direction	La manière dont la direction peut accéder à des informations importantes du groupe indépendamment du feed-back individuel est définie.
Les bénéficiaires de prestations sont rapidement informés des faits importants, notamment quand ceux-ci concernent le développement de l'enfant.	
Connaissances du réseau	Le personnel connaît les personnes centrales qui sont importantes pour l'enfant et son développement sur le plan personnel, telles que ses parents et ses amis, ou qui fournissent une prestation pour l'enfant (p. ex. école, thérapeute).
Échanges	Le personnel collabore avec ces personnes centrales sur la base de procédures standardisées. La fréquence et la forme des échanges sont définies.

Impressum

YOUVITA – l'association de branche des prestataires de services pour les enfants et les jeunes
Zieglerstrasse 53
3007 Berne

Telefon +41 31 385 33 73
info@youvita.ch
youvita.ch

Rédaction: Martina Valentin

Photos: iStock

Layout: ARTISET

Edition: 2022 – nouvelle édition en raison de la création de l'association de branche YOUVITA au 1er janvier 2022.
YOUVITA est issue du domaine spécialisé enfants et adolescents de CURAVIVA Suisse et fait partie de la fédération ARTISET.

YOUVITA

Zieglerstrasse 53, 3007 Berne
T +41 31 385 33 73
info@youvita.ch, youvita.ch

Association de branche de

ARTISET

Fédération des prestataires de services
pour personnes ayant besoin de soutien