



## Institutions sous pression : comment le système fragilise professionnels et résidents

Témoignage d'une **éducatrice sociale**, diplômée HES avec quatre années d'expérience, ayant quitté un établissement socio-éducatif du canton de Vaud pour rejoindre le canton de Fribourg

*Quelle est votre vision de l'accompagnement en institution socio-éducative et des défis auxquels vous êtes confrontée ?*

Ma vision est plutôt pessimiste. Si les pouvoirs publics continuent à gérer les institutions selon des logiques proches de celles des entreprises, des dysfonctionnements importants risquent d'émerger. Plusieurs facteurs interviennent à différents niveaux - macro, méso et micro - et influencent tant la qualité de l'accompagnement que les conditions de travail et d'accueil des bénéficiaires.

### Niveau macro

Les enjeux politiques jouent un rôle fondamental. Autrefois, les institutions recevaient une enveloppe globale, mais depuis la nouvelle gestion publique des années 1990, le contrôle de l'État s'est accru<sup>1</sup>. La marge de manœuvre pour les institutions et les professionnels a été réduite. Les salaires sont désormais plafonnés et il n'existe plus aucune marge de négociation.

Le développement des compétences du personnel, qualifié d'études supérieures ES (*école supérieure*) ou HES (*haute école spécialisée*), est de moins en moins encourageant. Ce phénomène est encore plus marqué dans le canton de Vaud où les formations HES, pourtant plus longues et exigeantes, ne donnent lieu à aucune différenciation salariale, contrairement au canton de

Fribourg. À l'échelle romande, les écarts de salaire varient entre 500 et 1000 CHF par mois. Le canton de Vaud est celui qui rémunère le moins bien, alors même que le niveau de vie y est plus élevé qu'ailleurs.

« Si les pouvoirs publics continuent à gérer les institutions selon des logiques proches de celles des entreprises, des dysfonctionnements importants risquent d'émerger. »

Un autre enjeu, d'ordre éthique selon moi, réside dans le recours croissant des institutions parapubliques à but non lucratif à des entreprises d'intérim, parfois cotées en bourse, afin de pallier la pénurie de personnel formé. Les intérimaires peuvent négocier leur salaire, bénéficient de davantage de flexibilité sur les horaires et subissent moins de contraintes quant au nombre de jours travaillés consécutivement. Beaucoup sont frontaliers et acceptent des mis-

sions plus courtes (*de quatre à six heures*), peu rentables pour celles et ceux qui vivent en Suisse. Pour les équipes fixes, cela accentue la précarité des horaires, avec des journées morcelées et l'obligation légale des pauses qui rallongent encore le temps de présence et augmentent la fatigue. De plus, les conditions d'entrée dans la fonction intérimaire sont significativement moins exigeantes : une formation de base à la Croix-Rouge suffit. Ce paradoxe pourrait être résolu par une meilleure valorisation financière du personnel interne formé, afin de diminuer le *turn-over*<sup>2</sup> et d'améliorer ainsi la qualité du suivi des bénéficiaires.

Depuis la nouvelle gestion publique, le travail social est passé d'un accompagnement centré sur l'humain à un système extrêmement contrôlé, où tout doit être optimisé et « *performant* ». Les autorités cherchent à financer les institutions pour personnes en situation de handicap selon des modèles similaires à ceux utilisés dans les EMS ou les hôpitaux. Ces systèmes, comme la méthode PLAISIR<sup>3</sup> pour les EMS ou TARMED<sup>4</sup> pour les hôpitaux, servent avant tout à calculer le coût des soins médicaux et de base. Ils prennent peu en compte le travail éducatif, relationnel et social. En conséquence, les institutions sont incitées à se concentrer principalement sur les soins essen-

tiels, tandis que l'accompagnement éducatif perd progressivement de la place, l'objectif principal devant le contrôle des prestations et la réduction des coûts.

Par ailleurs, les exigences administratives se multiplient et occupent une place de plus en plus importante. Nous devons justifier la moindre dépense, la moindre sortie. Cela freine l'organisation d'activités, même les plus simples. À terme, il existe un risque que le temps consacré aux tâches administratives prenne le pas sur la présence auprès des bénéficiaires, ce qui pourrait contribuer peu à peu à une perte de sens du métier.

#### Niveau méso

Sur le plan institutionnel, je m'interroge sur l'attribution de responsabilités sans reconnaissance salariale. Les personnes faisant partie de comités de personnels ou de groupes de personnes-ressources en institution ne bénéficient d'aucune compensation financière, malgré les responsabilités supplémentaires. Dans ces conditions, l'engagement dans de telles fonctions peut apparaître peu attractif et insuffisamment valorisé.

Je regrette également le manque de flexibilité ainsi que l'augmentation des contraintes. La *Convention Collective de Travail (CCT)*, bien qu'ayant pour objectif de protéger les travailleurs en imposant des jours de congé, peut parfois produire des effets contre-productifs sur le terrain. Par exemple, un membre du personnel de rempla-

cement à l'interne n'a pas nécessairement du travail tous les jours et si la CCT l'oblige à prendre plusieurs jours de congés d'affilée, son salaire s'en trouve encore réduit. Les horaires de travail deviennent de plus en plus fragmentés. À cela s'ajoute la pénibilité croissante du travail, avec une augmentation des comportements défi qui alourdissent la charge psychologique. Travailler à 100% devient presque impossible et la plupart de mes

« À cela s'ajoute la pénibilité croissante du travail, avec une augmentation des comportements défi qui alourdissent la charge psychologique. »

collègues sont engagés à 80%. Le salaire à temps plein serait acceptable, en revanche, le temps partiel pèjore le revenu des éducateurs<sup>5</sup>. Si le travail à temps plein était possible, la question salariale se poserait différemment. Par ailleurs, aucune valorisation financière spécifique n'est prévue pour l'accompagnement des comportements défi, ce qui engendre des réticences à accompagner ces situations à risque<sup>6</sup>.

#### Niveau micro

Sur le plan individuel, mes compétences ont toujours été reconnues ainsi que la qualité de mon travail. En revanche, la question salariale et l'absence de reconnaissance de mon diplôme HES ont pesé lourd dans ma décision de quitter le canton de Vaud.

Nous devons sans cesse justifier les équivalents plein temps (*EPT*), négocier les renforts et démontrer la nécessité de toute aide supplémentaire. Pour pouvoir en bénéficier, il faut qu'un événement vraiment grave se produise. Aucune prime de risque n'est octroyée pour la gestion des comportements agressifs pouvant mettre en danger les collaborateurs.

Le modèle MDH-PPH<sup>7</sup>, qui met l'accent sur la participation aux habitudes de vie des personnes accompagnées est le cœur de notre métier. En effet, il nous rappelle que les personnes se retrouvent en situation de handicap non seulement en raison de facteurs personnels mais également de facteurs environnementaux. La responsabilité de la société de permettre à tous ses citoyens de participer à la vie en société est cruciale. À l'heure actuelle, il est difficile d'élaborer des projets avec une visée inclusive. En effet, le turn-over et le manque de moyens nous amène à nous concentrer sur les actes de la vie quotidienne comme les soins, la douche ou les repas, au détriment de la réelle envie du résident de construire son projet de vie et de cibler en quoi il est en difficulté pour le réaliser. Les résidents

aimeraient que nous fassions des sorties et que nous soyons là pour eux, mais l'État nous demande de plus en plus de preuves et de performances. C'est antagoniste avec notre mission sur le terrain.

Il existe pourtant des solutions pour encadrer les comportements défis grâce à du personnel formé et motivé, mais elles demeurent aujourd'hui utopiques au vu du manque de moyens, de personnel et de flexibilité. Le système tient grâce aux frontaliers et aux intérimaires qui, bien que souvent très investis sur le plan humain et compétents pour assurer les actes de la vie quotidienne, sont généralement moins impliqués dans un travail de suivi plus spécifique. En effet, leur travail est rythmé par « *des missions* » journalières qui ne permettent pas de construire et de suivre des projets. Cela fragilise la continuité de l'accompagnement et réduit la possibilité de mener un véritable travail éducatif de qualité, centré sur les besoins des personnes accompagnées.

*De manière générale, quelles pistes concrètes pourraient améliorer l'attractivité des métiers du social et fidéliser le personnel en poste en Suisse romande?*

Plusieurs pistes me paraissent indispensables:

- Reconnaître les compétences et les diplômes, y compris sur le plan financier<sup>8</sup>;
- Redonner du temps relationnel aux personnes accompagnées, au-delà des seuls actes de la vie quotidienne et des soins;

- Alléger la pression administrative, souvent peu compatible avec la mission de terrain;
- Adapter les ateliers aux capacités réelles et aux souhaits des bénéficiaires, plutôt que de privilégier une logique de performance fondée sur des critères d'admission difficilement atteignables.

Actuellement, les situations se complexifient tandis que les ateliers deviennent de plus en plus exigeants en termes de productivité. Les bénéficiaires présentant des comportements agressifs, nécessitant un accompagnement renforcé ou disposant de capacités cognitives limitées, se retrouvent avec de moins en moins d'activités adaptées. Les ateliers de développement personnel ou occupationnels n'arrivent plus à accueillir tous les bénéficiaires. C'est ainsi qu'une partie d'entre eux finissent par s'en-

nuyer en institution et se sentir frustrés ou anxieux, ce qui alimente encore davantage les comportements agressifs. Ils se retrouvent alors orientés vers des consultations psychiatriques, alors qu'une présence éducative renforcée, davantage de temps relationnel et la possibilité de sortir ou de prendre l'air suffiraient parfois à apaiser la situation. •

<sup>1</sup> Lire les travaux de J.-P. Tabin sur la nouvelle gestion publique, notamment « *Travail social et nouvelle gestion publique* » (Avril 2002), GREA.

<sup>2</sup> Taux de renouvellement du personnel. Un turn-over élevé indique une rotation fréquente du personnel.

<sup>3</sup> PLAISIR est un outil utilisé pour évaluer et chiffrer les besoins en soins des personnes afin de calculer le financement des établissements, en se basant surtout sur les soins de base et médicaux.

<sup>4</sup> TARMED est un système de tarification qui sert à calculer et facturer les prestations médicales fournies en attribuant une valeur financière aux actes de soins.

<sup>5</sup> Le métier d'éducateur correspond à la classe 17-20 de la CCT, à calculer ici sur un 80% (soit min 4200 CHF à max 6400 CHF bruts par mois, sans le 13<sup>e</sup>).

<sup>6</sup> À noter cependant que plusieurs demandes de financement de projets pilotes sur les situations complexes sont en cours actuellement.

<sup>7</sup> Modèle de développement humain – Processus de production du handicap.

<sup>8</sup> Cette demande s'inscrit dans la continuité des Assises du social 2023 du canton de Vaud, où la reconnaissance des compétences et des diplômes, y compris sur le plan financier, a été identifiée comme une mesure indispensable pour valoriser les métiers du secteur social parapublic.