

Prévention des transgressions et des abus sexuels.

Guide à l'usage des organisations.

YOUViTA

Fachstelle **LIMITA.**
zur Prävention sexueller Ausbeutung

CHAÎNE
DU BONHEUR
LA SUISSE SOLIDAIRE



Contenu

Introduction (Explication du document)	3
Différents degrés de sévérité d'incidents	4
Gestion du personnel	6
Gestion des connaissances	8
Gestion des risques	9
Gestion des crises	11
Gestion des plaintes et des signalements	13
Gestion de la participation	15
Les approches pédagogiques du traumatisme	17
Schema d'intervention suivant un soupçon d'abus sexuel	18
Modèle Gestion des risques	19
Modèle Gestion de la participation	22
Modèles Gestion du personnel	23
Informations complémentaires	25

IMPRESSUM

Éditeur YOUVITA - l'association de branche des prestataires de services pour les enfants et les jeunes
Zieglerstrasse 53 | 3007 Berne | Tél. 031 385 33 73 | youvita.ch | info@youvita.ch
Limita | Klosbachstrasse 123 | 8032 Zurich | Tél. 044 450 85 20 | www.limita.ch | info@limita.ch

Rédaction Cornelia Rumo Wettstein | cornelia.rumo@youvita.ch

Layout frappant.ch SA, Berne

Édition 2023 - nouvelle édition en raison de la création de l'association de branche YOUVITA au 1^{er} janvier 2022. YOUVITA est issue du domaine spécialisé enfants et adolescents de CURAVIVA Suisse et fait partie de la fédération ARTISET.

Introduction

Explication du document

Toute organisation peut être confrontée à diverses formes de transgressions et d'abus sexuels. Le présent guide¹ est destiné à aider les institutions dans l'établissement de leurs propres concepts pour traiter et prévenir de tels comportements. À ce propos, il importe d'adopter une compréhension, une attitude et une démarche communes contraignantes pour tous au sein de chaque organisation. Les principes élaborés ensemble fournissent un cadre et apportent de la sécurité, d'une part, dans la gestion quotidienne des situations à risque, et, d'autre part, lorsqu'il s'agit de traiter des incidents particuliers graves. Ces principes sont l'expression d'une culture de l'attention et de la responsabilité. Les concepts en question tiennent également compte des rôles et responsabilités au sein d'une organisation. Pour répondre aux objectifs, certaines thématiques requièrent un processus participatif, alors que d'autres thèmes sont avant tout du ressort de la direction.

Dans ce guide, les abus sexuels sont parfois mis en évidence. L'expérience montre que le traitement de ce thème et le travail de prévention qui en découle sont gravement entravés par des tabous. Le manque de sensibilisation dans ce domaine favorise les transgressions sexuelles.

Le présent guide propose en introduction différents degrés de sévérité d'incidents. Les chapitres qui suivent abordent, au moyen de recommandations et de suggestions, les principaux champs d'action² incontournables pour cette thématique, lesquels doivent être réfléchis, adaptés et ancrés au sein de chaque organisation. Ces champs d'action sont les suivants : gestion du personnel, gestion des connaissances, gestion des risques, gestion des signalements et des plaintes, gestion des crises et interventions y relatives ainsi que gestion de la participation.

Chaque institution a ses forces et ses faiblesses au regard de la prévention des transgressions. Il est important de reconnaître les lacunes et, en tant qu'organisation apprenante, d'accorder une attention permanente au travail de prévention et de chercher à progresser. L'affiche protection de Limita permet aux organisations de s'auto-évaluer concernant les champs d'action.³

Les principes élaborés ensemble fournissent un cadre et apportent de la sécurité, d'une part, dans la gestion quotidienne des situations à risque, et, d'autre part, lorsqu'il s'agit de traiter des incidents particuliers graves.

¹ Ce guide a été réalisé par anciennement CURAVIVA Suisse, aujourd'hui YOUVITA, et Limita et financé par la Chaîne du Bonheur.

² Les champs d'action se basent sur les modules des concepts de Limita, centre spécialisé dans la prévention de l'abus sexuel : www.limita.ch

³ **Affiche de protection** concernant l'auto-évaluation de Limita.

Différents degrés de sévérité d'incidents

Les situations à risque sont des situations délicates de la vie quotidienne, qui pourraient être exploitées pour l'accumulation progressive de transgressions et d'agressions sexuelles. De telles situations ne peuvent être évitées. Il s'agit donc de concevoir ces situations avec soin et transparence. Les situations à risque sont toujours délicates pour toutes les personnes impliquées : pour les client·e·s en termes de transgressions et d'agressions, pour les collaborateur·trice·s en termes de malentendus, d'interprétations et de fausses accusations.

Les transgressions dépassent les limites propres à chacun ; ces actes peuvent également être involontaires et pourtant perçus comme désagréables et dérangeants. Si les transgressions se répètent, elles peuvent porter atteinte grave à l'intégrité d'une personne. Lorsqu'elles surviennent dans la zone grise (cf. illustration), elles ne constituent pas d'infractions pénales. Dans le quotidien d'une organisation, les transgressions peuvent se produire entre différentes catégories de personnes.

Un abus sexuel est un acte d'ordre sexuel commis par un·e adulte en position d'autorité sur un·e enfant, un·e adolescent·e ou un·e client·e adulte en situation de dépendance. L'adulte use de ses connaissances et de son expérience plus avancées ainsi que d'un rapport de force ou de dépendance pour persuader ou forcer les personnes concernées à des actes sexuels. Dans chaque cas, l'élément déterminant est l'obligation de garder le secret qui condamne les personnes concernées au silence, les empêchant ainsi de se défendre ou d'obtenir de l'aide. Un abus sexuel est construit de manière stratégique par l'auteur·e, c'est-à-dire qu'elle se produit de manière très ciblée et extrêmement planifiée. L'abus sexuel est un délit poursuivi d'office (cf. illustration, zone rouge).

Des incidents comportent des formes et des manifestations les plus diverses. Dès lors, il importe de les classer concrètement en fonction de différents aspects. Une première classification de base permet de distinguer les situations ambiguës ou la zone grise et les soupçons d'infractions pénales.

Situations ambiguës

Situations à risque
Risques
Gestion des risques

Soupçons d'infractions pénales

Situations de crise
Crises
Gestion des crises

Des incidents comportent des formes et des manifestations les plus diverses. Dès lors, il importe de les classer concrètement en fonction de différents aspects. Une première classification de base⁴ permet de distinguer les situations ambiguës ou la zone grise et les soupçons d'infractions pénales.

Le standard grison⁵ offre à ce propos un outil très concret qui règle le traitement des incidents et améliore ainsi la transparence et les réactions adéquates de l'organisation. Les incidents sont saisis et classés selon des définitions uniformes, et le comportement transgressif entre client·e·s, par les collaborateur·trice·s envers les client·e·s ou d'une personne contre elle-même peut être documenté. Conformément aux définitions énoncées dans le concept et la grille de classification, le comportement est discuté, consigné et traité selon les procédures spécifiées. En fonction de la classification de l'incident, il s'agit d'établir un compte rendu, de discuter du cas au sein de l'équipe, de fixer des objectifs convenus et de le signaler au supérieur hiérarchique. Le fait de suivre ensemble ces procédures peut aider les personnes impliquées dans une situation de conflit aggravé à intégrer l'incident. Dans le meilleur des cas, l'organisation sort renforcée d'une telle situation et peut réagir, dans son travail éducatif au quotidien, avec professionnalisme et confiance en cas de nouvelles situations conflictuelles.

⁴ Cf. article « Irritation, Vermutung oder Verdacht », Limita 2017.

⁵ www.buendner-standard.ch

Modules conceptuels du développement organisationnel en vue de traiter les comportements transgressifs et de prévenir les agressions

Gestion du personnel⁶

Les supérieurs hiérarchiques sont conscients qu'en milieu institutionnel, les transgressions peuvent se produire par les collaborateur·trice·s envers les client·e·s, entre client·e·s et par les client·e·s envers les collaborateur·trice·s. Ils sont tout particulièrement conscients du fait que les abus sexuels peuvent survenir partout. Ils intègrent ces connaissances dans tous les aspects liés à la gestion du personnel.

En reprenant consciemment et en permanence cette thématique dans la gestion du personnel, l'organisation signifie clairement que les comportements transgressifs ne seront pas ignorés. Cela constitue un obstacle important pour les auteur·e·s.

SÉLECTION DU PERSONNEL

En particulier dans le cadre de la prévention de l'abus sexuel, il importe d'étudier avec soin le parcours professionnel de la personne candidate avant l'entretien (CV et références professionnelles). Au cours de l'entretien d'embauche, les thématiques des abus sexuels, de la transgression, de la proximité et de la distance sont abordées et une ouverture ainsi qu'une volonté de discuter à ce propos sont requises. Les références des employeurs précédents doivent être obtenues pour chaque engagement. Des références explicites sur la manière de traiter la proximité et la distance professionnelles et le respect des directives internes en général seront obtenues.

La protection des enfants et des jeunes qui sont confiés justifie la présentation d'un extrait du casier judiciaire et d'un extrait spécial destiné à des particuliers.⁷

Les organisations élaborent un code de conduite qui est signé dans le cadre du contrat de travail. Ce code oblige les collaborateur·trice·s à respecter les directives éthiques et les standards professionnels établis au regard de leur position d'autorité. Dans le même temps, il est précisé qu'en cas de déviations répétées, non transparentes et non justifiées, des réserves ou des sanctions relevant du droit du travail seront imposées. Une telle démarche, à son tour, établit des seuils importants dans le fonctionnement quotidien de l'organisation. Une culture de la transparence permet aux collaborateur·trice·s d'aborder plus facilement le comportement de collègues.

GESTION DU PERSONNEL

La direction sert de modèle au sein de chaque institution. À ce titre, elle fixe des standards en ce qui concerne la gestion du pouvoir dans l'organisation. Il s'agit d'une attitude de base importante pour la prévention en matière d'abus de pouvoir⁸ sous toutes ses formes et à tous les niveaux, y compris le traitement des enfants et des jeunes.

⁶ Cf. outil de réflexion sur le thème du pouvoir en annexe.

⁷ Cf. fiche d'information CURAVIVA Suisse.

⁸ Cf. article «**Macht reflektieren und verantworten**», Limita 2020.

La direction sert de modèle au sein de chaque institution. À ce titre, elle fixe des standards en ce qui concerne la gestion du pouvoir dans l'organisation. Il s'agit d'une attitude de base importante pour la prévention en matière d'abus de pouvoir sous toutes ses formes et à tous les niveaux, y compris le traitement des enfants et des jeunes.

Une culture de la communication et du retour d'expérience, ouverte et transparente à tous les niveaux hiérarchiques, donne confiance pour agir au quotidien. Les canaux de communication (par exemple, supervision, intervention) sont l'occasion de discussions régulières sur les standards de qualité définis en matière de position de pouvoir ; les éventuelles difficultés de mise en œuvre y sont aussi abordées. Le standard grison susmentionné et ses outils soutiennent l'importance de la notion de transparence et de la réflexion sur le traitement des incidents.

En cas de faute dans des situations à risque (par exemple, transgression non transparente d'une règle de conduite), les collaborateur·trice·s sont étroitement accompagné·e·s par les supérieurs hiérarchiques et des réserves appropriées (par exemple, supervision individuelle, coaching) sont imposées.

La clarification des rôles, la gestion des comportements transgressifs, la proximité et la distance sont des thèmes à aborder dans le cadre de l'évaluation annuelle du personnel.

Des écarts répétés et non justifiés au regard des exigences de comportement des collaborateur·trice·s ne sont pas tolérés. Ils peuvent conduire à des mesures relevant du droit du travail, telles que des réserves et, en cas de nouvelles déviations, à la résiliation de la relation de travail.



Gestion des connaissances

FORMATION INTERNE POUR LES COLLABORATEUR·TRICE·S, LES PERSONNES CLÉS ET LA DIRECTION

Le traitement minutieux de la question des transgressions et, plus particulièrement, de l'abus sexuel requiert des exigences élevées de la part des collaborateur·trice·s et des bénévoles. Les informations de base les plus importantes sont transmises sous la forme de formations internes obligatoires pour les collaborateur·trice·s et, sous une forme appropriée, également pour les bénévoles; la sensibilisation au problème et la capacité d'agir dans la gestion des risques et des crises sont renforcées.

Chaque personne nouvellement engagée suit une formation initiale en la matière au cours de la première année.

Le traitement professionnel de ces questions impose des exigences particulièrement élevées de la part de la direction et des responsables du personnel. Ceux-ci sont également formés et accompagnés par des spécialistes qualifiés.

Les institutions désignent à l'interne des personnes clés (instance de signalement, équipe de gestion de crise, responsables internes en matière de prévention). Une formation continue visant à garantir les connaissances et à maintenir les standards de qualité a lieu à intervalles réguliers. Cela vaut aussi pour les personnes clés à l'interne: elles doivent rester en contact avec des instances spécialisées externes⁹ pour se tenir au courant des développements en la matière.

AUTRES MESURES VISANT À GARANTIR LES CONNAISSANCES

L'organisation fournit du matériel (par exemple, brochures, lignes directrices, dépliants) pour garantir les connaissances à un public plus large qui bénéficie dans une moindre mesure ou pas du tout des offres de formation (par exemple, bénévoles, autorités bénévoles, parents). Toutefois, ce matériel ne remplace pas les réflexions et discussions qui ont lieu lors des sessions de formation.

L'organisation fournit des informations en la matière sur son propre site internet. Les concepts de protection et les autres outils de prévention et d'intervention peuvent être téléchargés sur le site internet, si nécessaire. Rendre transparente l'approche de l'institution en matière de prévention et d'intervention permet de relever le seuil de comportements transgressifs et, dans l'entourage de l'organisation, tous tirent à la même corde.

Le traitement professionnel de ces questions impose des exigences particulièrement élevées de la part de la direction et des responsables du personnel. Ceux-ci sont également formés et accompagnés par des spécialistes qualifiés.

⁹ Sur le thème des abus sexuels: Limita (www.limita.ch) en Suisse alémanique, Espas en Suisse romande (www.espas.info) et Aspi (www.aspi.ch) pour la Suisse italienne.

Gestion des risques¹⁰

La gestion des risques¹¹ se réfère à des situations à risque dans la zone grise ; elle a donc un caractère préventif important.

L'analyse des cas d'abus sexuels montre que les pertes subtiles de distance commencent bien avant les véritables transgressions sexuelles. Les auteur-e-s maîtrisent parfaitement la manipulation. Ils profitent d'opportunités inexplicables, procèdent de manière très stratégique¹² et développent systématiquement l'abus sexuels. Au début, ils enfreignent subtilement les limites pour étendre progressivement et insidieusement leurs atteintes. Dans chaque organisation, il existe des zones à risque et des situations délicates concrètes qui peuvent être exploitées à des fins d'abus sexuel. Pour cette raison, il s'agit de lancer ensemble et avec transparence un processus d'analyse participative des risques, en impliquant les collaborateur-trice-s dans les domaines d'activité respectifs. Ce processus permet d'examiner activement les situations à risque et renforce en même temps une culture d'équipe fondée sur l'ouverture. Ce processus participatif sert de base à l'établissement d'un code de conduite avec des standards pour les situations délicates ; ce code est solidement ancré dans le travail de terrain.

Lors de leur engagement, l'ensemble des collaborateur-trice-s et des bénévoles signent le code de conduite. Les principes fondamentaux inscrits dans ce code revêtent un caractère contraignant pour tous. La transparence et les standards liés aux situations à risque permettent de relever le seuil de possibles passages à l'acte et d'offrir un supplément de soutien et de protection. Le code de conduite est un outil permettant d'aborder, de traiter et de prévenir avec professionnalisme la question des transgressions. Le code de conduite et sa mise en œuvre permanente au quotidien sous forme de standards contribuent à cette réflexion et à cette objectivation. Cela permet de protéger toutes les personnes impliquées contre les abus, les interprétations et les malentendus.

Les standards du code de conduite sont discutés, complétés et concrétisés à l'occasion de réunions régulières d'équipe et de direction ; ils servent à la conduite du personnel et à l'assurance qualité dans les situations à risque. Toute dérogation au code de conduite doit être rendue transparente, elle doit être motivée en termes d'éducation. La mise en œuvre des standards du code de conduite fait régulièrement l'objet de réflexions au sein des réunions d'équipe et de direction (par exemple, entretiens du personnel, séances d'équipe, intervision, supervision) ; elle fait partie d'un processus continu.

Les écarts par rapport aux standards existants et les difficultés de leur application, voire les lacunes normatives en cas de nouvelles situations à risque, doivent être abordés et clarifiés directement. La notion de transparence, déjà mentionnée à plusieurs reprises, soutient le développement et la consolidation d'une culture privilégiant le dialogue.

¹⁰ Outil de travail pour le code de conduite sur les situations à risque en annexe.

¹¹ Cf. article « Risikosituationen transparent gestalten », Limita 2018.

¹² Cf. article « Fallen erkennen, strategisch handeln », Limita 2015.

La transparence et les standards liés aux situations à risque permettent de relever le seuil de possibles passages à l'acte et d'offrir un supplément de soutien et de protection. Le code de conduite est un outil permettant d'aborder, de traiter et de prévenir avec professionnalisme la question des transgressions.

Le standard grison propose un formulaire de saisie qui permet d'enregistrer les incidents de manière uniforme de transgressions psychiques, physiques et sexuelles et qui constitue un outil très efficace pour assurer la pratique de la transparence et du dialogue.

Des écarts répétés par rapport aux standards, dont la transparence et la justification font défaut, ne sont pas tolérés. Ils peuvent entraîner l'émission de réserves et, en cas de non-respect répété, la cessation d'un engagement bénévole ou d'une relation de travail. Les transgressions à l'origine d'une résiliation peuvent être mentionnées à d'autres employeurs qui s'informent sur les références.



Gestion des crises

Contrairement à la gestion des risques, la gestion des crises se réfère à des situations déjà graves ou suspectées de l'être et qui sont pertinentes au regard du droit pénal. Ces situations exigent une démarche particulièrement attentive.

La crédibilité des personnes impliquées doit être présumée. Même si ce principe – associé à la présomption d'innocence mentionnée ci-après – provoque un grand désarroi, supportable dans l'immédiat.

Un schéma d'intervention¹³ décrit les premières étapes et les procédures à suivre en cas de crise. L'équipe de crise prend les décisions et coordonne : Care, Command, Communication. Elle a pour tâche de traiter toutes les questions liées à la prise en charge (Care), aux décisions à prendre (Command) et à la communication (Communication). Le cercle des personnes concernées doit être aussi restreint que possible. En termes de communication interne et externe, la protection de la personnalité de toutes les personnes impliquées et le maintien d'une gestion coordonnée des cas s'appliquent – pour cette raison, il s'agit de ne pas impliquer un nombre plus important de collaborateur·trice·s et de bénévoles en dehors de la cellule de crise, même si l'on souhaite recevoir des informations supplémentaires.

Certains principes d'action fondamentaux doivent être respectés en cas de soupçon d'infractions pénales :

- Le signalement doit être pris au sérieux. Chaque signalement d'éventuelles infractions pénales fait l'objet d'un suivi.
- En cas de soupçon d'infractions poursuivies d'office, aucune personne à l'interne ne peut interroger à ce sujet les personnes impliquées. Le risque de questions suggestives est trop élevé et les déclarations qui y sont faites ne sont pas utilisables par la suite.
- Il importe de rester calme et de prendre des mesures coordonnées. La procédure d'intervention donne confiance et évite les erreurs graves. Chaque cas est individuel et nécessite une démarche adaptée et réfléchie. Toutes les étapes sont soigneusement décidées au sein de l'équipe de crise et ne sont pas précipitées. Des réactions excessives et des procédures inconsidérées peuvent conduire à des traumatismes supplémentaires et rendre la clarification difficile, voire impossible.
- Les soupçons d'infractions pénales ne doivent pas arriver jusqu'à la personne accusée. Celle-ci ne doit pas être confrontée à la suspicion, pour éviter que la pression augmente ou que la personne accusée échappe à la situation.
- Le tribunal peut demander à recevoir des comptes rendus, lesquels servent à une évaluation minutieuse et complète de la situation. En conséquence, toutes les observations, mesures et échéances sont documentées par écrit et de manière chronologique.
- La crédibilité des personnes impliquées doit être présumée. Même si ce principe – associé à la présomption d'innocence mentionnée ci-après – provoque un grand désarroi, supportable dans l'immédiat. En cas de doute : demander des éclaircissements supplémentaires au lieu de clore l'affaire. En effet, le bien-être de l'enfant, qui est menacé, passe avant tout.

¹³ Cf. manuel « Achtsam im Umgang, konsequent im Handeln », Limita 2011, et outil en annexe.

- Si une procédure est engagée sur la base d'un signalement, la présomption d'innocence s'applique pendant toute la durée de cette procédure. La situation est traitée avec soin, la protection des droits de la personnalité (par exemple, maintien de l'anonymat) de la personne accusée est garantie. Si le soupçon a été dissipé, une procédure de réhabilitation de la personne suspectée est mise en œuvre. Il s'agit de déterminer en commun qui sera informé.
- La victime doit être soutenue et, si nécessaire, mise en contact avec le centre d'aide aux victimes. Tout contact ultérieur avec la personne accusée doit, dans la mesure du possible, être évité ou réduit au minimum. Par exemple, la personne soupçonnée peut être suspendue de ses fonctions en partie ou complètement, ou recevoir une dispense de travail.

La cellule de crise assure la circulation de l'information (enfant/jeune concerné·e, parents, collaborateur·trice·s, autorités), tout en respectant en continu les droits de la personnalité de la victime et de l'accusé·e. Les noms de la personne accusée et de la victime présumée peuvent être uniquement divulgués si le besoin existe de clarifier les faits de l'affaire.

MÉDIAS ET PUBLIC

Seule la personne désignée au sein de la cellule de crise est autorisée à fournir des informations aux médias. La cellule de crise prend les précautions nécessaires pour pouvoir réagir avec rapidité et professionnalisme à une demande des médias (préparation proactive d'une communication et d'une formulation). Les médias ne reçoivent généralement pas d'informations détaillées par téléphone, mais une communication écrite. Ces informations sont préparées par la cellule de crise. La personnalité de toutes les personnes impliquées (victime et accusé·e) doit être respectée. Aucun nom, adresse ou photo n'est transmis. Si les médias commencent à enquêter sur place, ils doivent être tenus à l'écart des enfants et des jeunes en raison de leur besoin de protection. La victime et les autres personnes directement impliquées (y compris la personne accusée) doivent être protégées de tout contact avec les médias. Concernant la conduite de la communication de crise, il est conseillé de coopérer avec un·e gestionnaire de crise nommé·e à l'avance dans le schéma d'intervention.

Gestion des plaintes et des signalements

Les institutions désignent à l'interne des personnes à contacter déjà en cas d'incidents mineurs et d'incertitudes (instance de signalement). Ces personnes de contact soutiennent le classement des incidents (zones rouge et grise) et préparent la suite de la procédure dans le cadre de leur cahier des charges. Elles ne doivent pas faire partie de la direction, afin d'encourager le plus possible les personnes impliquées, leurs parents ou les collaborateur·trice·s à s'adresser à cette instance de signalement. En fonction de leur âge, les enfants doivent notamment être informés de la possibilité d'aviser ces personnes de contact¹⁴. Ils doivent savoir qu'il existe quelqu'un qui les écoute et qui sait quoi faire. Bien entendu, les enfants doivent aussi pouvoir définir de manière participative les comportements qui ne respectent pas leurs limites et qui dérangent (cf. gestion de la participation).

COMPÉTENCES DE LA PERSONNE DE CONTACT (INSTANCE DE SIGNALEMENT INTERNE)

En cas de comportement sans rapport pénal (zone grise) nécessitant une correction (par exemple, non-respect répété des standards), la personne de contact a une fonction d'accompagnement et de triage ; après consultation de la personne qui a avisé, elle s'adresse aux supérieurs hiérarchiques habilités à décider (cf. ci-après : instance de gestion des plaintes) et responsables de l'assurance qualité et de la conduite du personnel. Cette étape est également possible si la personne qui fait le signalement souhaite rester anonyme.

En cas de soupçon d'infractions pénales (zone rouge) envers des personnes en situation de dépendance, notamment en cas d'infractions poursuivies d'office, l'instance de signalement interne est tenue d'aviser l'instance de gestion des plaintes. Elle fait clairement part de ses limites et de la marche à suivre à la personne qui fait le signalement. De leur côté, les collaborateur·trice·s ont le devoir de signaler toute connaissance ou suspicion d'abus sexuel ou d'autres infractions pénales soit à l'instance de signalement interne, à l'instance de gestion des plaintes ou à la direction. Celles-ci ont connaissance des services spécialisés qui doivent être contactés en cas de suspicion et coordonnent les mesures à prendre.

Dans les deux cas, tout est documenté par écrit. Dans la mesure du possible, les déclarations originales sont consignées et datées. Les faits et les observations doivent être notés explicitement, libres de toute interprétation personnelle.

¹⁴ Cf. article « Beschwerden erleichtern, Meldungen bearbeiten », Limita 2016.

INSTANCE DE GESTION DES PLAINTES

L'instance de gestion des plaintes est l'organe de conduite également responsable de la gestion de l'ensemble des plaintes. Située en aval de l'instance de signalement, elle est chargée de clarifier les plaintes relatives au droit du travail et au droit pénal, de prendre des décisions sur les sanctions à prendre et de trouver des solutions. Elle doit assurer une gestion coordonnée des cas en la matière. L'instance de gestion des plaintes n'agit pas seule, mais en collaboration avec la cellule de crise interne.

En cas de soupçon d'infractions poursuivies d'office, les décisions ne peuvent être prises par une seule personne. La cellule de crise élargie prédéfinie doit être convoquée par l'instance de gestion des plaintes (ou directement par l'instance de signalement), conformément à la procédure d'intervention.

En cas de soupçon et/ou de signalement d'une infraction relevant du droit pénal, les instances responsables de la gestion du cas doivent recourir à des spécialistes externes.

Gestion de la participation

PARTICIPATION DES ENFANTS ET DES JEUNES

Les institutions réfléchissent aux questions suivantes et mettent les réponses par écrit :

- Comment faire participer nos client·e·s à l'élaboration du code de conduite ?
- Comment faire participer nos client·e·s à la mise en œuvre au quotidien du code de conduite pour les personnes de référence ? (par exemple, système de couleurs cf. modèle en annexe)
- Comment présenter à nos client·e·s les nouvelles structures pour porter plainte et signaler (et leur utilisation) ?
- Comment inviter en permanence nos client·e·s à formuler des plaintes et des signalements ?

LE TRAVAIL ÉDUCATIF POUR RENFORCER LES STRATÉGIES DE DÉFENSE DES CLIENT·E·S - MESSAGE DE PRÉVENTION EN SEPT POINTS

- Ton corps t'appartient !
- Tu décides quelles caresses sont agréables ou non pour toi !
- Fie-toi à tes sentiments et prends-les au sérieux !
- Il y a des bons et des mauvais secrets !
- Tu as le droit de dire non quand il s'agit de ton intégrité !
- Ce n'est pas de ta faute si quelqu'un dépasse les limites !
- Tu as le droit de chercher de l'aide !

Les institutions réfléchissent à la mise en œuvre des sept messages clés et établissent des facilités dans leur usage quotidien au sein de l'institution.

ESPACE DE PROTECTION ET D'EXPÉRIMENTATION

Afin de créer une culture de groupe respectueuse des limites à ne pas dépasser entre les enfants et les jeunes ou les client·e·s adulte·s en situation de dépendance, il est nécessaire d'adopter des attitudes communes à l'égard des espaces de protection et d'expérimentation sexuelle (par exemple, règles quand on « joue au docteur », règles relatives aux relations, règles concernant la sexualité au sein de l'institution). Avec une définition claire et commune du cadre et de l'orientation, la participation des enfants et des jeunes peut également fonctionner.

Afin de créer une culture de groupe respectueuse des limites à ne pas dépasser entre les enfants et les jeunes ou les client·e·s adulte·s en situation de dépendance, il est nécessaire d'adopter des attitudes communes à l'égard des espaces de protection et d'expérimentation sexuelle.

INTERVENTION EN CAS DE TRANSGRESSIONS ENTRE ENFANTS ET JEUNES

Dans ce contexte, il importe de distinguer les interventions éducatives de celles relevant du droit pénal. Dans les cas de transgressions sexuelles¹⁵ entre enfants et jeunes, une différence est faite entre les situations exigeantes du travail éducatif au quotidien (par exemple, blagues sexistes, dévalorisation entre enfants et jeunes) et les événements particuliers graves. Seule la première catégorie peut être traitée par l'équipe éducative et nécessite des interventions pédagogiques au sein du groupe. À cet effet, le formulaire de saisie proposé par le standard grison offre un bon moyen de déterminer le degré de gravité.

S'il existe un soupçon fondé d'infractions sexuelles entre enfants et adolescents¹⁶, une gestion coordonnée des cas s'applique (cf. gestion des crises).

Afin de protéger la victime et la personne accusée, une séparation physique peut être établie en cas de suspicion d'infraction pénale. Cette mesure peut prendre la forme d'un time-out ou d'un retour à la maison.

Si l'auteur-e est un-e enfant mineur-e, il faut porter une attention particulière à la procédure et clarifier si l'infraction est fondée sur sa propre expérience d'enfant abusé-e. Il se peut que la dynamique d'une remise en scène de ses propres expériences soit présente. Néanmoins, il est essentiel d'adopter une position claire et de donner un signal éducatif.

¹⁵ Cf. article « Experimentier- und Schutzräume », Limita.

¹⁶ En Suisse, les enfants sont responsables sur le plan pénal dès 10 ans.

Les approches pédagogiques du traumatisme

Les concepts¹⁷ et mesures pédagogiques du traumatisme aident les institutions à intégrer les dynamiques de remise en scène et les agressions entre enfants, jeunes et client-e-s. qui y sont associées. Ils contribuent à la création d'un lieu sûr par l'habilitation et la stabilisation.

Chaque comportement, même s'il est destructeur, a ici et maintenant une fonction et un « juste motif » pour la personne impliquée.

Au sein de l'équipe, il est fondamental d'adopter une attitude pédagogique du traumatisme : chaque comportement, même s'il est destructeur, a ici et maintenant une fonction et un « juste motif » pour la personne impliquée. À l'aide du « concept du juste motif », il est possible de porter une réflexion bienveillante et attentive sur les comportements déviants des enfants et des jeunes.

L'objectif de cette réflexion axée sur les solutions est d'élargir les possibilités d'action au quotidien. Il s'agit d'accueillir avec bienveillance les demandes légitimes et concrètes, tiraillées entre autonomie et attachement, mais de les traiter au moyen d'alternatives constructives.

En outre, les approches pédagogiques du traumatisme offrent des techniques pratiques de stabilisation pour la vie quotidienne afin d'accompagner les enfants et les jeunes vers leur autonomie.

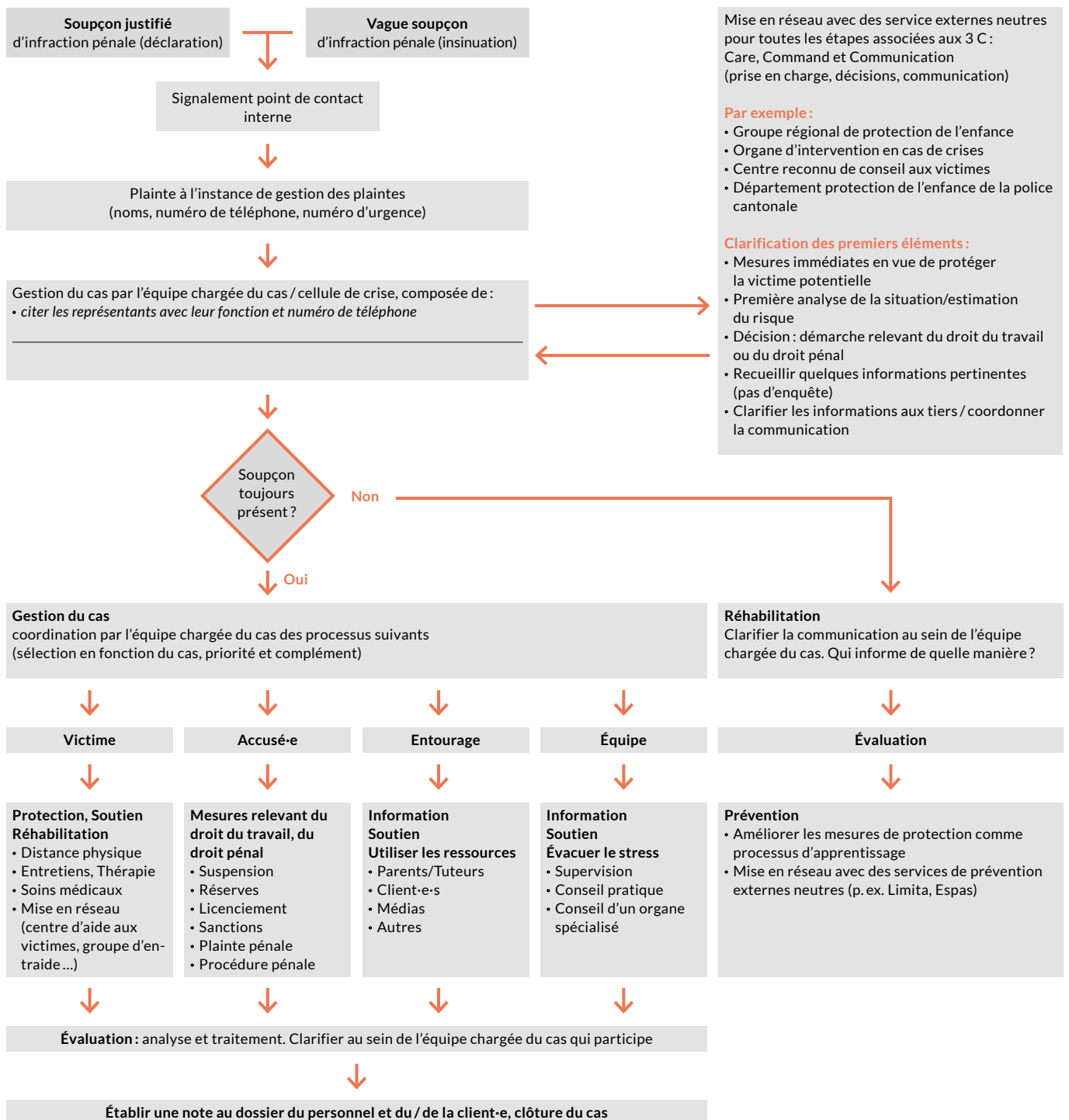
Les stratégies de survie développées par les personnes impliquées déjà abusées peuvent avoir un effet destructeur sur le quotidien « normal » et les rendre vulnérables à de nouvelles maltraitances. Les approches pédagogiques du traumatisme rompent ces schémas et les orientent dans une direction constructive. Cela évite également une dynamique de revictimisation.

¹⁷ Standards für traumapädagogische Konzepte in der stationären Kinder- und Jugendhilfe (Bundesarbeitsgemeinschaft Traumapädagogik [BAG-TP]), www.chtp.ch (Schweizer Fachverband Traumapädagogik).

Annexe : outils et modèles pour les champs d'action

Schema d'intervention suivant un soupçon d'abus sexuel

Le schéma d'intervention suivant en cas de soupçon d'infractions pénales doit être adapté aux particularités de chaque organisation et indiquer des noms et des organismes spécialisés aussi concrets que possible :



Modèle Gestion des risques

Outil de travail pour l'établissement d'un code de conduite concernant les situations à risque

POSTURE À ADOPTER EN LIEN AVEC LE CODE DE CONDUITE

A Autorité et responsabilité

Je suis conscient·e à tout moment que les personnes prises en charge sont dépendantes et vulnérables, raison pour laquelle mes actions découlent de mon mandat. Du fait que j'occupe une position dominante, je suis toujours responsable de la définition et du respect des limites ; je ne peux pas déléguer cette compétence aux personnes sous ma protection.

B Réflexion sur soi-même

Je prends le temps de réfléchir à mon rôle et à mes tâches. Dans mon travail de prise en charge, je prends en main les éléments incertains de situations à risque et les aspects de proximité et de distance. J'ai le droit à ce que les incertitudes soient traitées dans un cadre approprié (coaching, conseil spécialisé, supervision, intervision). Ainsi, je contribue consciemment à offrir le meilleur travail possible en termes de qualité et de transparence lors de situations à risque et en matière de proximité et de distance.

C Transparence et culture du retour d'expérience

Je suis prêt·e à rendre transparentes mes réflexions et mes actions relatives aux situations à risque, et ce à tout moment. Je cultive le regard critique. J'aborde ouvertement les incertitudes, les contrariétés ou les questions ayant trait aux situations à risque. Ce faisant, j'ai l'obligation d'informer et d'aller chercher les informations. Je collabore avec mes collègues de l'équipe dans un esprit de confiance et en même temps, je suis exigeant·e en termes de qualité et de transparence.

D Clarification des rôles

Je sépare mon rôle au sein de l'organisation de ma vie privée et évite tout amalgame. Dans ce rôle, je suis responsable du respect des limites. Mon rôle et les tâches confiées déterminent la proximité émotionnelle et physique avec les personnes dont je m'occupe. Je suis prêt·e à orienter mes actions vers des standards de qualité contraignants.

E Mandat de protection

Je respecte l'intégrité sexuelle des personnes qui me sont confiées et évite toute action qui la transgresserait. Je fais preuve d'un maximum de respect pour la sphère privée et intime des personnes. Cela s'applique également à mes tâches qui nécessitent une certaine proximité. Ces actions exigent beaucoup d'attention et des normes de qualité convenues.

Concrétiser les attitudes en matière de conduite

Il est important de concrétiser les attitudes susmentionnées dans la vie quotidienne – si nécessaire, dans des domaines spécifiques (habitat, travail, conseil, loisirs, école, etc.). Une démarche participative est essentielle pour renforcer une culture d'équipe ouverte. Il incombe à la direction de garantir des processus et des structures de qualité.

RÉFLÉCHIR SUR LA FORMULATION CONCRÈTE DES ATTITUDES EN MATIÈRE DE CONDUITE

- Quels sont, au sein de notre organisation, les domaines d'activité et les situations à risque qui peuvent occasionner des transgressions et des abus du personnel d'encadrement envers les client-e-s ?
- Quelles sont, dans ces domaines d'activité de la vie quotidienne, les situations concrètes qui augmentent le risque de transgression et qui doivent être rendues transparentes ? (par exemple, situations où l'on se retrouve à deux, espaces intimes et privés, amalgame entre contacts privés et professionnels, assistance et soins de tout type)
- Comment nous comportons-nous, en fonction de notre rôle, dans cette situation à risque spécifique ?
- Quelle est la tâche de la fonction représentative dans cette situation ?
- Comment influencer sur la situation d'une manière appropriée, avec le moindre risque et en tenant compte des besoins des enfants et des client-e-s ?
- Quelle situation nécessite quel degré de transparence ?

Source : article « Risikosituationen transparent gestalten », Limita 2018.



EXEMPLES DE SITUATIONS À RISQUE

Un adolescent (16 ans) raconte des blagues salaces et fait des allusions sexuelles. L'éducatrice rigole de manière gênée mais se laisse emporter dans un petit flirt tout de même.

Une jeune (14 ans) souffre de chagrin amoureux. L'éducateur la console et caresse son visage pour enlever les larmes.

Pendant le travail un entretien entre l'éducatrice et une jeune femme (20 ans) tourne vers le thème de la sexualité. Lors de la discussion l'éducatrice se renseigne sur les expériences sexuelles de la jeune femme.

Visite d'un spa avec un groupe d'adolescents et adolescentes (env. 15 ans) ainsi qu'un éducateur et une éducatrice. Les jeunes souhaitent que les deux éducateurs les accompagnent en sauna qui oblige du sans-textile.

Une fille a des douleurs menstruelles et demande une éducatrice de bien vouloir lui masser le monticule pubien, car cela permet une relaxation.

Un garçon (14 ans) a des cauchemars et peur de se rendormir. Il appelle l'éducateur et demande de pouvoir dormir dans la chambre ou dans le lit de celui-ci.

Un adolescent (17 ans) veut toujours embrasser les éducateurs pour saluer. Les embrassements sont spécialement longs et intensifs quand il s'agit d'éducatrices.

Pendant le camp de randonnée qu'un seul dortoir, une salle à manger et deux douches sont à disposition. L'éducateur sort de la douche avec un linge autour des hanches uniquement et se change dans le dortoir où se trouve toute l'équipe.

Après l'excursion les enfants se soumettent à un contrôle des tiques tout autour du corps. Un garçon a honte et refuse de se déshabiller. L'éducateur le prend dans sa chambre et ferme la porte derrière lui.

Les adolescents souhaitent faire une soirée bien-être. Ils proposent des massages mutuels du corps entier. L'idée est que toutes les personnes participent et sont en costume de bain.

Un adolescent veut sortir mais il n'a pas le droit. L'éducatrice lui bloque son chemin et le tient physiquement.

Un éducateur sépare deux jeunes qui se bagarrent et s'assied sur l'un des deux afin de le tenir.

Afin de calmer un enfant, l'éducatrice le tient fortement. L'enfant ne peut plus bouger.

Modèle Gestion de la participation

PERSONNEL D'ENCADREMENT : COMPORTEMENTS ADMIS ET INTERDITS

Principaux messages à l'attention des client·e·s :

- Il existe aussi des règles pour le personnel d'encadrement.
- Il arrive aussi que le personnel d'encadrement fasse des erreurs.
- Si vous avez le sentiment d'être traité·e injustement par un·e collaborateur·rice qui s'occupe de vous, vous pouvez vous plaindre auprès d'une autre personne de votre choix.
- Vous pouvez raconter aux autres tout ce que le personnel d'encadrement dit ou fait, il n'y a pas de secret.

Messages à concrétiser clairement :

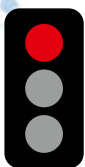
La concrétisation des attitudes au quotidien nécessite que les standards établis en équipe et relatifs au code de conduite des pratiques professionnelles (cf. gestion des risques) soient énoncés aux client·e·s de manière compréhensible ou communiqués sous une autre forme accessible :

- Le code de conduite peut être reformulé en termes de droits pour les client·e·s, par exemple « J'ai le droit de me doucher séparément de la personne qui s'occupe de moi ».
- Illustrer le code de conduite au moyen de pictogrammes, de bandes dessinées et les placer dans les lieux où se produisent les transgressions.

Impliquer les client·e·s : technique du feu tricolore

Créer par exemple avec les client·e·s une affiche avec les feux de signalisation pour indiquer si le personnel d'encadrement est autorisé ou non à se comporter de la sorte. C'est un bon moyen non seulement d'informer les client·e·s, mais aussi de les faire participer activement. La question est la suivante : Quel(s) comportement(s) n'aiment-ils pas chez les adultes qui s'occupent d'eux ?

- 1 Inviter les client·e·s à donner leur avis anonyme par écrit sur ce que le personnel d'encadrement ne devrait pas faire.
- 2 Analyser les réponses et les répartir en trois catégories. Ce triage est loin d'être simple, il doit toujours se faire en concertation avec les client·e·s.



Ce comportement du personnel d'encadrement est préjudiciable aux client·e·s, il est donc interdit. Le personnel d'encadrement peut être sanctionné pour cela.

→ Les client·e·s doivent se confier rapidement à quelqu'un afin d'être protégé·e·s.



Ce comportement du personnel d'encadrement n'est pas admis sans le consentement de l'équipe et des client·e·s. Le personnel d'encadrement doit modifier son comportement en concertation avec tous.

→ Les client·e·s doivent et peuvent communiquer ce comportement à tout le monde afin de clarifier ce qui doit être changé.



Ce comportement du personnel d'encadrement est judicieux, même si les client·e·s ne l'apprécient souvent pas.

→ Les client·e·s peuvent s'informer auprès de toutes les personnes d'encadrement, si ce comportement ne leur est pas compréhensible.

Cette méthode peut également être utilisée au sein d'une équipe, en complément de l'analyse des risques (cf. annexe gestion des risques) et pour l'établissement de standards et de règles à l'attention du personnel d'encadrement.

Modèles Gestion du personnel

QUESTIONS ET RÉFLEXIONS AYANT TRAIT AU POUVOIR

Souvent, le pouvoir est perçu uniquement lorsque son effet est destructeur. Mais il se cache dans tous les processus éducatifs et sociaux. Il arrive que les structures de pouvoir soient à l'œuvre, en toute discrétion et à l'insu des actions éducatives. Il vaut donc la peine de prendre du temps et de réfléchir plus en détail sur la question du pouvoir.

SUR LE PLAN INDIVIDUEL

- Quelles sont les positions de pouvoir à ma disposition au sein de l'institution ? Envers qui ?
- Que me procure cette position de pouvoir – mon rôle, mon statut, ma personnalité, etc. ?
- Dans quelle mesure suis-je conscient·e des « subtiles différences de pouvoir » entre moi et les autres ?
- Quelles sont les possibilités qui me sont offertes de faire usage de mes sources du pouvoir ?
- Dans quelles situations concrètes ma position de pouvoir est-elle particulièrement délicate ? Quand est-elle particulièrement utile ?
- Est-ce que je fais usage de mon pouvoir de manière offensive ou défensive ?
- Comment je légitime mon usage et ma revendication du pouvoir ?
- De quelle manière et avec quels moyens (langage, actions) je m'affirme dans la vie quotidienne ?
- Qui mon pouvoir favorise-t-il et qui entrave-t-il ?
- M'est-il arrivé d'avoir manipulé ma position de pouvoir ?
- En ai-je été rendu·e attentif·ve ? Si oui, comment ai-je réagi ?
- Quand est-ce que je délègue mon pouvoir à d'autres (par exemple, client·e-s) ? Qu'est-ce qui m'empêche de le faire ?
- À quelles formes de pouvoir suis-je confronté·e dans mon travail quotidien ?
- Quand est-ce que je me sens impuissant·e ?
- Comment est-ce que je me sens en position de pouvoir, d'impuissance ?
- Comment puis-je unir mes forces à celles d'autres personnes pour disposer de plus d'influence ?

AU NIVEAU DE L'ÉQUIPE

- Le pouvoir et la charge de travail sont-ils équitablement répartis au sein de mon équipe ? Si non, pour quelle raison ? Si oui, pourquoi ?
- Y a-t-il une figure de pouvoir non officielle au sein de notre équipe ?
- Qui crée de l'incertitude dans mon équipe lors de processus décisionnels ?
- Qui travaille à l'intégration et au renforcement de l'équipe, qui affaiblit la cohésion ?
- Quels messages de quels membres de l'équipe réduisent ou augmentent les possibilités d'action ?
- Qui se concentre sur les problèmes et qui cherche activement des solutions ?
- Qui prend la responsabilité de sa propre sphère d'influence et qui la rejette ?
- Qui intervient dans le domaine de compétence des autres ?
- Y a-t-il une personne dans notre équipe dont la position de pouvoir est intouchable ?

- Pourrais-je interpellier dans mon équipe des personnes qui abusent de leur pouvoir ?
- Ai-je déjà abordé au sein de mon équipe la question de l'abus de pouvoir ?

AU NIVEAU DE L'INSTITUTION

- Quels rapports de force et quelles hiérarchies y a-t-il au sein de l'institution ?
- Ces différences de pouvoir sont-elles clairement justifiées et si oui, comment (par exemple, fonction, âge, expérience dans l'institution, etc.) ?
- Existe-t-il aussi des différences de pouvoir diffuses au sein de l'institution (par exemple en raison de l'identité sexuelle, etc.) ?
- Quels sont les mécanismes utilisés pour « gouverner » au sein de l'institution ? Qui participe ou non à ces mécanismes ?
- Qu'est-ce qui est « normal » au sein de l'organisation et qu'est-ce qui ne l'est pas ? Comment cela est-il défini ?
- Quelles sont les connaissances utilisées pour exercer du pouvoir dans l'institution ? Quelles en sont les sources ?
- Quand le pouvoir a-t-il un effet constructif et productif dans l'organisation ?
- Qui est impliqué dans les décisions qui concernent ses propres activités et qui ne l'est pas ?
- Comment les enfants, les jeunes ou les personnes en situation de dépendance peuvent-ils avoir leur mot à dire dans l'institution ?
- La culture de l'institution permet-elle de réfléchir sur la question du pouvoir ? Comment puis-je le percevoir ?
- Quelles structures de pouvoir freinent les collaborateur-trice-s et les client-e-s, lesquelles les stimulent ?
- Existe-t-il des sources du pouvoir qui peuvent être utilisées dans l'organisation pour garantir plus de justice ?
- Ai-je connaissance ou la suspicion d'un abus de pouvoir au sein de mon institution ?

Source : article « Macht reflektieren und verantworten », Limita 2020.

Informations complémentaires

INTERNET

- **Charte de prévention** : www.charte-prevention.ch
- **Limita** : www.limita.ch
- **Standard grison** : www.buendner-standard.ch
- **Konzept zum Schutz der Integrität 2018** (Stadt Bern)
- **Kibesuisse** : www.kibesuisse.ch
(Prévention des transgressions physiques, psychiques et sexuelles : Lignes directrices pour la conception d'un code de conduite dans les structures d'accueil parascolaire)

LITTÉRATURE

- **Bundschuh, Claudia (2011), Sexuelle Gewalt gegen Kinder in Institutionen.** Nationaler und internationaler Forschungsstand, Deutsches Jugendinstitut (Hrsg.).
- **Elmer, C. & Maurer, K. (2011), Achtsam im Umgang – konsequent im Handeln,** Handbuch zur institutionellen Prävention, Fachstelle Limita.
- **Enders, Ursula (2012). Grenzen achten. Schutz vor sexuellem Missbrauch in Institutionen.** Ein Handbuch für die Praxis. Kiwi Verlag Köln.
- **Erzbistum Berlin (2015), Arbeitshilfe.** Institutionelles Schutzkonzept zur Prävention von sexualisierter Gewalt in der Arbeit mit Kindern und Jugendlichen, Berlin (**Schutzkonzept Prävention Erzbistum Berlin**)
- **Fegert, Jörg M./Hoffmann, Ulrike/König, Elisa/Niehues, Johanna/Liebhardt, Hubert (Hrsg.). Sexueller Missbrauch von Kindern und Jugendlichen.** Ein Handbuch zur Prävention und Intervention für Fachkräfte im medizinischen, psychotherapeutischen und pädagogischen Bereich. Ulm 2014

