

Gérer les transgressions de limites dans l'insertion professionnelle

Guide

Contenu

1. Introduction	2
1.1 Objectifs du guide	2
1.2 Importance de la thématique dans le domaine de l'insertion professionnelle	3
1.3 Principes fondamentaux	4
1.4 Processus de conception	6
2. Prévention: précaution dans l'insertion professionnelle	7
2.1 Prévention/précaution dans le champ de l'accompagnement	8
2.2 Prévention/précaution dans l'entreprise d'accueil	8
3. Intervention dans le cadre de l'insertion professionnelle	9
3.1 Intervention dans le champ de l'accompagnement	10
3.2 Intervention dans l'entreprise d'accueil	10
3.3 Adapter l'intervention à la gravité de l'incident	11
4. Suivi dans le cadre de l'insertion professionnelle	12
4.1 Suivi dans le champ de l'accompagnement	13
4.2 Suivi dans l'entreprise d'accueil	13
5. Annexe	14
5.1 Aperçu détaillé du paysage de la prévention	14
5.2 Définition des termes	14
5.3 Articles de loi pertinents	16
5.4 Questions clés	17
5.5 Informations complémentaires	20
5.6 Déroulement général du processus lors d'un incident	21
5.7 Tâches RH	22
5.8 Profil d'un service interne (de prévention et) de signalement	22

Éditeur

Association Insertion Suisse; INSOS & YOUVITA (associations de branche d'ARTISET)

Auteur·e·s

Andrea Gehrig GmbH, (andrea-gehrig.ch): Andreas Ammann et Andrea Gehrig

Mode de citation

Association Insertion Suisse; INSOS & YOUVITA (associations de branche d'ARTISET); (2025). Gérer les transgressions de limites dans l'insertion professionnelle. Guide.

En ligne: arbeitsintegrationschweiz.ch; artiset.ch

Renseignements

E-mail: info@arbeitsintegrationschweiz.ch; info@insos.ch

© Association Insertion Suisse; INSOS & YOUVITA (associations de branche d'ARTISET); 2025

1. Introduction

1.1 Objectifs du guide

Le présent guide s'adresse aux organisations qui proposent des services d'insertion professionnelle. L'Association Insertion Suisse ainsi que INSOS et YOUVITA, associations de branche d'ARTISET souhaitent, à travers ce guide, aider les organisations à développer et à mettre en œuvre un concept global de gestion de transgressions de limites et de la violence.

Un concept visant la gestion du pouvoir, des transgressions de limites et de la violence a pour objectif de protéger l'intégrité psychique et physique de toutes les personnes impliquées, et de promouvoir une culture permettant de reconnaître et d'aborder ouvertement les transgressions de limites. Ce n'est qu'ainsi qu'il est possible de comprendre les causes et les déclencheurs des problèmes, et de mettre en place des interventions et des mesures appropriées.

Le guide propose la gestion des transgressions de limites en trois aspects: prévention (précaution), l'intervention et le suivi. Cette subdivision affine la perception de la thématique et offre une orientation claire au sein des différents éléments de la prévention de la violence.

Le guide présente de manière systématique le paysage de la prévention et aide à identifier, à mettre en œuvre et à consolider les structures, les processus et les mesures pertinents, ainsi qu'à établir des processus d'apprentissage continus afin de créer un environnement sûr et bienveillant pour l'ensemble des membres de l'organisation. Il permet également d'examiner les concepts existants et, le cas échéant, de les compléter.

L'annexe de ce guide rassemble des questions clés, des listes de contrôle, des définitions et des informations complémentaires.

1.2 Importance de la thématique dans le domaine de l'insertion professionnelle

Les structures de pouvoir ainsi que le risque de transgressions de limites et de violence sont des aspects centraux de toute organisation.

Les personnes ayant besoin de soutien dépendent d'un appui et d'un accompagnement dans de nombreux domaines de leur vie quotidienne. Elles sont dès lors exposées à un risque accru de transgressions de limites et en particulier d'abus sexuels, au sein de leur famille, de leur environnement social mais aussi dans les institutions sociales.¹ Les organisations qui accompagnent ou emploient des personnes ayant besoin de soutien portent dès lors une responsabilité particulièrement élevée de protection de l'intégrité de toutes les personnes concernées.

Différentes formes de transgressions de limites et de violence peuvent se manifester à tous les niveaux d'une organisation, ainsi qu'au-delà. Dans le domaine de l'insertion professionnelle deux champs sont particulièrement concernés par la gestion professionnelle des transgressions de limites:



le **champ de l'accompagnement** de la personne accompagnée² par le ou la spécialiste de l'insertion professionnell



le champ de **l'entreprise d'accueil** de la personne accompagnée.

Le champ de **l'accompagnement** comprend toutes les conditions cadres et structures de l'organisation qui propose l'insertion professionnelle. Cela inclut également les bureaux, les salles de consultation, les processus internes et les méthodes et outils avec lesquels travaillent les spécialistes en insertion professionnelle.

Le champ **de l'entreprise d'accueil** désigne l'environnement de travail ou de formation réel de la personne accompagnée, c'est-à-dire l'entreprise, les collègues, les supérieurs hiérarchiques, la situation pratique de travail ou de formation. C'est là que les mesures sont mises en œuvre dans le cadre de la réalité professionnelle et du quotidien de l'entreprise.

Pour l'insertion professionnelle, la question suivante se pose:

«Comment une organisation qui fait appel à des spécialistes en insertion professionnelles peut-elle mettre en place une prévention systématique, efficace et globale de la violence, afin que les transgressions de limites, les abus de pouvoir et la violence soient prévenus, identifiés et traités de la meilleure façon possible, tant dans le cadre de l'insertion professionnelle que au sein de l'entreprise d'accueil de la personne accompagnée?»

Les incidents peuvent se produire entre des personnes ou être dus à des circonstances structurelles qui portent atteinte à l'intégrité personnelle. Ils peuvent être subtils ou violer de manière évidente des droits (fondamentaux).

La capacité à gérer consciemment les transgressions de limites et la violence sous différentes formes et facettes est cruciale pour une organisation. Cela vaut aussi bien pour les cas flagrants que dans les formes plus subtiles telles que la communication manipulatrice ou l'inégalité de traitement.

¹ Communiqué de presse du Conseil fédéral (2023). Consulté le 21.10.2024 sur <https://www.news.admin.ch/fr/nsb?id=95771>

² Le guide utilise le terme «personne accompagnée». Il doit être compris ici comme synonyme de cliente, participante, personne coachée, utilisatrice de services, personne ayant besoin de soutien.

1.3 Principes fondamentaux

Pour parvenir à une prévention efficace de la violence, il est important de comprendre les éléments fondamentaux de la prévention, qui servent de base à toutes les autres mesures. Il est recommandé de structurer le sujet en prévention (précaution), intervention et suivi.³

Cette structuration permet de garder une vue d'ensemble et de classer et coordonner systématiquement les différents éléments et mesures de prévention. Dans l'idéal, les composantes sont coordonnées de manière à se renforcer et à s'optimiser mutuellement.

Ci-dessous, nous décrivons comment le guide appréhende ces catégories et quels éléments leur sont attribués.



³ Au lieu de prévention, intervention et suivi, d'autres utilisent les termes prévention primaire, prévention secondaire et prévention tertiaire.

Prévention (précaution)

Objectif: empêcher les transgressions de limites ou la violence dès le départ. Réduire les relations de dépendance et les risques. Gérer avec soin les structures de pouvoir.

Dans une organisation de nombreux facteurs contribuent à prévenir l'abus de pouvoir et les transgressions de limites ou la violence. Ces facteurs peuvent être classés en trois grandes catégories:

Des attitudes et des valeurs profondément ancrées créent une culture du respect et de l'attention fondée sur des valeurs, ce qui sensibilise et encourage un comportement exemplaire.

Les structures et un dispositif d'échange offrent des possibilités de discuter du pouvoir, de l'abus de pouvoir et de la violence au sein de l'organisation. Ils garantissent la transparence et veillent à ce que des mesures appropriées soient prises.

Connaissances et savoir. Des formations ciblées permettent aussi bien au personnel qu'aux personnes accompagnées d'approfondir leurs connaissances et leur compréhension des dynamiques de pouvoir, des transgressions de limites et de la violence. Ces connaissances renforcent la conscience de ces enjeux, offrent des lignes directrices claires ainsi qu'un cadre juridique de référence, et favorisent l'autonomisation de toutes les personnes impliquées.

Intervention

Objectif: traiter de manière appropriée et efficace les transgressions de limites/la violence et les situations dans lesquelles le pouvoir est exploité ou abusé.

Différentes formes de transgressions de limites ou de violence peuvent se produire à tous les niveaux d'une organisation et au-delà. L'intervention porte sur la manière de procéder en cas d'incident. Les responsabilités et la procédure peuvent varier en fonction des personnes ou des entités impliquées et de la gravité de l'incident.

Une approche transparente et des processus clairs garantissent la traçabilité et instaurent la confiance.

Les interventions à court et moyen terme en cas d'incident comprennent:

- la désescalade dans la situation aiguë
- le traitement de l'incident
- le système de signalement

Suivi

Objectif: Suivi des personnes concernées et des personnes impliquées, ainsi qu'un processus d'apprentissage continu visant à améliorer les mesures de prévention

Le suivi vise à prévenir les problèmes consécutifs et à encourager les processus d'apprentissage à long terme. Le suivi comprend:

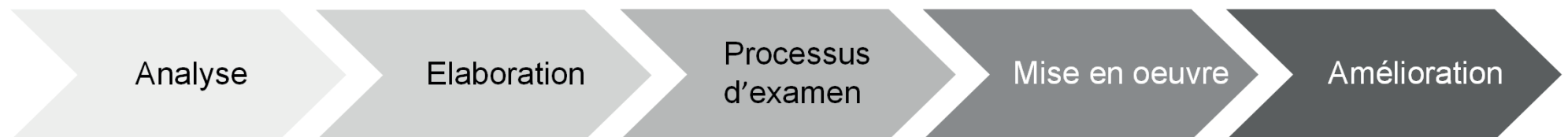
- Des programmes de suivi pour les personnes directement impliquées et les personnes concernées (soit indirectement impliquées)
- La documentation des incidents
- L'analyse systématique des incidents (évaluation des données) et la réflexion qui en découle

1.4 Processus de conception

(pour les organisation offrant le service d'insertion professionnelle)

Le processus d'élaboration du concept se divise en cinq phases:

1. **Analyse de l'état actuel et de l'état souhaité:** les structures et processus existants dans les domaines de la prévention, de l'intervention et du suivi sont recensés, évalués et le résultat visé est défini. Différents groupes d'intérêt sont associés afin de garantir une approche globale et participative.
2. **Élaboration du concept:** la conception du concept est organisée sous forme de projet, avec des rôles, des responsabilités et un calendrier clairement définis et réalistes.
3. **Processus d'examen:** le concept élaboré est analysé et évalué par les parties prenantes concernées. Une version finale est élaborée, validée et approuvée.
4. **Phase de mise en œuvre:** le concept est intégré progressivement dans l'organisation et ses processus opérationnels, en prévoyant suffisamment de temps pour la formation et les ajustements nécessaires.
5. **Amélioration continue:** le concept est révisé et adapté régulièrement en fonction de l'évolution des conditions, afin de garantir une qualité durable et d'assurer sa mise en œuvre dans l'ensemble de l'organisation.



2. Prévention: précaution dans l'insertion professionnelle

Question générale:

Qu'est-ce qui empêche ou prévient l'apparition d'abus de pouvoir, de transgressions de limites et de la violence dans le champ de l'accompagnement, respectivement sur le lieu de travail ou de formation de la personne accompagnée?



Mesures préventives





2.1 Prévention/précaution dans le champ de l'accompagnement

La prévention des transgressions de limites dans le champ de l'accompagnement repose essentiellement sur des attitudes et des valeurs fondamentales, définies et mises en pratique. Les organisations formulent des déclarations de principe engageantes dans lesquelles elles précisent leurs principes directeurs et leurs valeurs. Ces lignes directrices offrent un cadre de référence clair pour toutes les personnes concernées et reflètent l'attitude de l'organisation face aux rapports de pouvoir et aux relations de dépendance.

Sur le plan structurel, différents dispositifs sont nécessaires pour ancrer efficacement les mesures de prévention. Il s'agit notamment de formats d'échanges et de réunions régulières, au cours desquels les transgressions de limites peuvent être ouvertement abordées et traitées. Les cadres jouent ici un rôle clé. Un système de documentation garantit la traçabilité des entretiens de conseil et de coaching, un élément important pour la transparence et l'assurance qualité. Des instances de recours clairement définies et des responsables de la prévention désignés garantissent que les personnes concernées sont prises en compte et que les transgressions de limites sont traitées de manière cohérente.

Toutes les formes de transgressions de limites, de violences ou d'abus de pouvoir ne nécessitent pas les mêmes mesures. Les responsabilités et les procédures varient en fonction de la gravité. L'organisation doit définir clairement à quel degré de gravité correspondent les différentes transgressions de limites.

La sensibilisation et la formation de toutes les personnes impliquées constituent un autre facteur central de la prévention⁴.

⁴ Voir [questions-clés](#) dans l'annexe



2.2 Prévention/précaution dans l'entreprise d'accueil

Un ou une spécialiste en insertion professionnelle qui souhaite vérifier les éléments préventifs face à la violence dans l'entreprise d'une personne accompagnée dans le cadre de la recherche ou de l'évaluation d'un emploi ou d'une place de formation peut également s'orienter vers les éléments mentionnés sur la page précédente. Un premier domaine de vérification concerne les valeurs et les attitudes qui sont vécues et transmises dans l'entreprise. Le ou la spécialiste en insertion professionnelle veille à ce que les valeurs fondamentales de l'insertion professionnelle, telles que le respect mutuel et l'égalité des chances, soient connues et activement communiquées au sein de l'entreprise. Il vérifie également si les principes directeurs et la culture d'entreprise pratiquée sont conformes aux principes éthiques et si ceux-ci sont perceptibles pour la personne accompagnée.

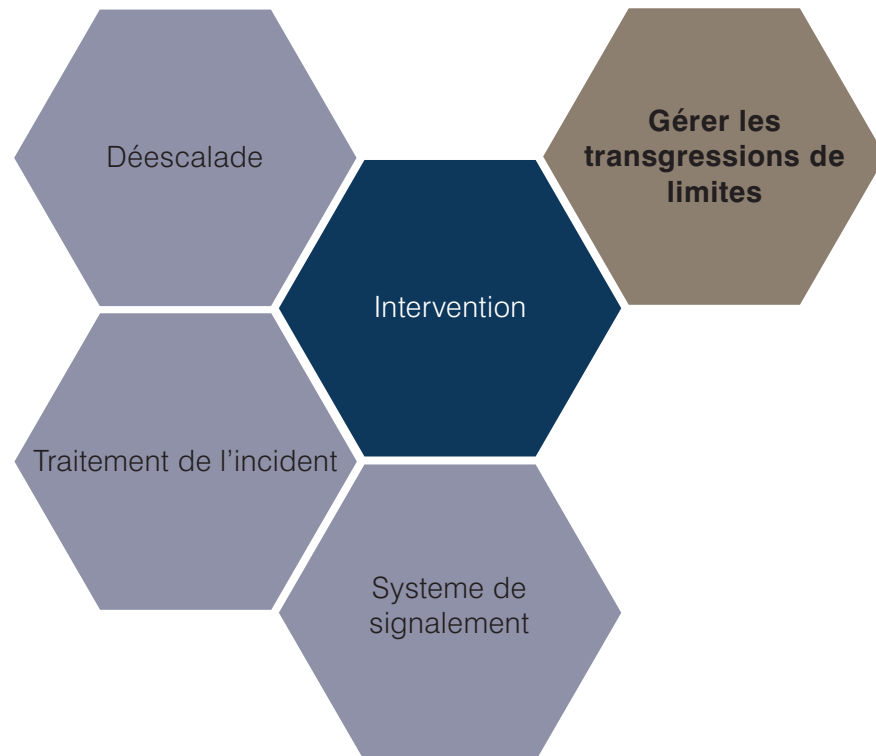
Le deuxième domaine concerne les structures existantes et les interlocuteurs désignés. Le ou la spécialiste en insertion professionnelle vérifie s'il existe des interlocuteurs clairement identifiés dans le domaine professionnel auxquels la personne accompagnée peut s'adresser en cas de doute ou de problème. Cela inclut également la disponibilité de formats d'échange internes dans lesquels les préoccupations relatives aux transgressions de limites, aux conflits ou au respect mutuel peuvent être soulevées. En outre, le ou la spécialiste vérifie si un échange régulier entre lui-même ou elle-même, la personne accompagnée et l'entreprise est établi.

Le ou la spécialiste en insertion professionnelle peut ainsi identifier de manière ciblée et préventive les points forts, les lacunes éventuelles ou les risques et élaborer des mesures préventives avec l'entreprise et la personne concernée.

3. Intervention dans le cadre de l'insertion professionnelle

Question générale:

Comment réagir aux événements dans une situation critique et immédiatement après, et comment traiter ces incidents?





3.2 Intervention dans l'entreprise d'accueil

Dans le cadre de la recherche d'un emploi ou d'une place d'apprentissage, le ou la spécialiste en insertion professionnelle veille non seulement à ce que les conditions générales préventives soient réunies, mais aussi à ce que des mesures soient prévues en cas de conflit ou de transgressions de limites. L'accent est mis sur les processus qui garantissent une orientation, une protection et une capacité d'action en cas d'urgence.

Il ou elle vérifie si des procédures claires sont en place sur le lieu de travail pour les situations critiques: les transgressions de limites mineurs doivent pouvoir être abordées lors d'entretiens informels, tandis que les incidents de gravité moyenne doivent être traités de manière formelle, par exemple par le service des ressources humaines ou d'autres services compétents. En cas de crise, le ou la spécialiste en insertion professionnelle vérifie si des procédures claires sont en place dans l'entreprise et si, le cas échéant, il ou elle peut être sollicité-e en tant que soutien externe. En cas d'urgence, la personne accompagnée doit savoir exactement à qui s'adresser. Cela nécessite des procédures clairement définies.

Dans le cadre de la procédure de signalement, le ou la spécialiste en insertion professionnelle doit vérifier si la personne accompagnée connaît les différentes possibilités de signalement oral et écrit et, selon la situation, l'accompagner et l'aider dans la formulation, la classification ou la transmission de ses préoccupations.

3.1 Intervention dans le champ de l'accompagnement

Dans le champ de l'accompagnement, des transgressions de limites ou des abus de pouvoir peuvent se produire. C'est pourquoi il faut une procédure définie à l'avance, différenciée et compréhensible, avec des responsabilités clairement établies. C'est la seule façon de garantir à la fois la protection de la personne accompagnée et du ou de la spécialiste en insertion professionnelle ainsi qu'un accompagnement professionnel.

Une procédure informelle doit être définie pour les transgressions de limites mineurs ou les conflits. Cela signifie que le ou la spécialiste en insertion professionnelle doit être en mesure d'aborder ces situations de manière directe et apaisante et de trouver des solutions au conflit avec la personne accompagnée.

En cas de transgressions de limites modérées ou d'abus de pouvoir constatés dans le cadre du conseil, une procédure formelle clairement décrite avec des responsabilités bien définies est nécessaire.

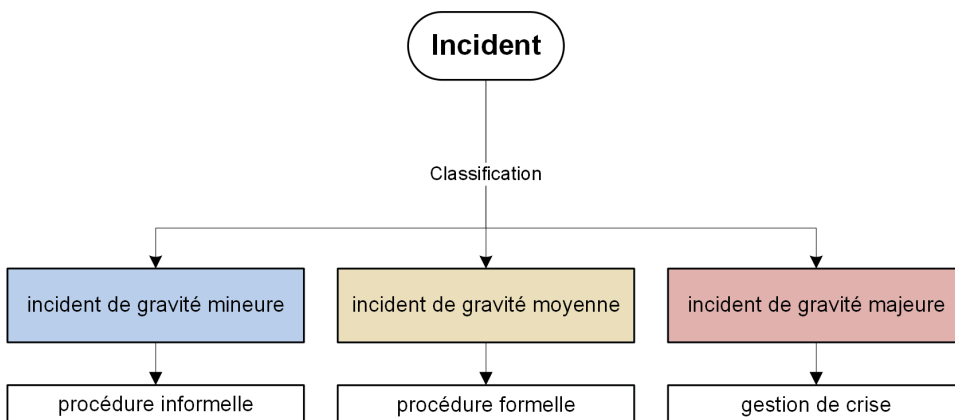
Pour les situations relevant du droit pénal, une gestion de crise soigneusement élaborée est mise en place, prévoyant la coordination par une équipe de crise ou d'un service correspondant.

Une attention particulière doit être accordée au traitement des informations concernant des tiers. Si le ou la spécialiste en insertion professionnelle apprend, dans le cadre d'une consultation, des transgressions de limites commis par des tiers ou des expériences traumatisantes, une procédure définie doit être mise en œuvre, qui tient compte de la protection des personnes concernées et de la confidentialité et active les offres de soutien nécessaires.

En ce qui concerne le système de signalement, il convient de définir clairement la manière dont les événements sont enregistrés et signalés, avec des règles claires sur l'obligation et le droit de signalement. Il est particulièrement important de prendre en compte les personnes ayant besoin de soutien, qui doivent avoir accès à différents canaux de signalement, y compris des canaux à bas seuil, afin de pouvoir signaler les transgressions de limites de manière confidentielle.

3.3 Adapter l'intervention à la gravité de l'incident

Afin de déterminer la procédure appropriée, les incidents doivent être classés en fonction de leur gravité. Il convient de définir de manière compréhensible quelles transgressions de limites sont classées dans quelle catégorie de gravité et quelles procédures sont prévues.⁵



⁵ Voir [annexe 5.6](#)

4. Suivi dans le cadre de l'insertion professionnelle

Question générale:

Comment organiser un accompagnement approprié à long terme des personnes impliquées et concernées et les processus d'apprentissage continu dans le champ de l'accompagnement et de l'entreprise d'accueil?

Mesures à long terme et
processus d'apprentissage continu





4.2 Suivi dans l'entreprise d'accueil

Dans l'entreprise d'accueil, le suivi joue un rôle important pour soutenir de manière ciblée la personne accompagnée après des situations stressantes ou des conflits. Cela peut se faire par un accompagnement actif sur le lieu de travail de la part du ou de la spécialiste en insertion professionnelle, qui propose ses propres entretiens et services d'insertion professionnelle et soutient la personne accompagnée de manière continue. En complément, des services spécialisés externes, des services de conseil ou un soutien thérapeutique peuvent être sollicités afin de garantir un accompagnement qualifié.

Pour le suivi sur le lieu de travail ou de formation, il est important de définir les responsabilités en matière de documentation des incidents. Il convient de veiller à ce que l'accès aux informations soit contrôlé et que la procédure soit communiquée de manière transparente à la personne accompagnée et aux interlocuteurs responsables dans l'entreprise d'accueil, afin d'instaurer la confiance et la clarté.

Idéalement, les mesures prises en matière de prévention, d'intervention et de suivi sont régulièrement évaluées, par exemple lors d'entretiens de l'insertion professionnelle ou d'échanges avec les interlocuteurs de l'entreprise d'accueil. Les conclusions relatives aux améliorations nécessaires ou aux nouvelles expériences sont documentées et, si nécessaire, communiquées par le ou la spécialiste en insertion professionnelle aux services concernés. Le suivi dans le cadre de l'insertion professionnelle contribue ainsi à rendre le lieu de travail plus sûr et plus favorable pour la personne accompagnée.

4.1 Suivi dans le champ de l'accompagnement

Un concept de suivi structuré dans le champ de l'accompagnement devrait comprendre différents programmes de suivi pouvant être activés en fonction des besoins. Il s'agit notamment de formations thématiques, de supervisions spécifiques à chaque incident et de consultations individuelles qui favorisent de manière ciblée la réflexion, l'assimilation et la résilience.

Il est important que les offres de suivi soient disponibles aussi bien pour les personnes accompagnées que pour le personnel. Les compétences et les droits relatifs à l'utilisation de ces offres doivent être clairement réglementés, afin que le ou la spécialiste en insertion professionnelle sache exactement quelles aides sont disponibles en fonction des besoins spécifiques à la situation.

La gestion de la documentation des incidents est un élément essentiel du suivi. Les incidents graves et leur traitement doivent être systématiquement enregistrés afin de garantir la transparence et la traçabilité. Les responsabilités en matière de documentation doivent être clairement réglementées et les directives en matière de protection des données doivent être respectées.

Enfin, l'analyse et l'évaluation des incidents documentés peuvent fournir des informations importantes pour l'amélioration de la qualité et l'apprentissage et l'optimisation à long terme du champ de l'accompagnement et le renforcement durable de la personne accompagnée. De cette manière, le suivi contribue à la prévention de futures situations stressantes.





Transgression de limites psychiques/violence psychique

- Violence verbale (insulter, injurier, humilier)
- Intimidation, menaces
- Infantilisation, sous-estimation
- Ignorer, isoler socialement
- Discrimination
- Harcèlement
- Mépris ou instrumentalisation des convictions religieuses ou pratiques spirituelles
- Restriction arbitraire de l'autodétermination

Transgression de limites sexuelles/violence sexuelle

- Non-respect de la sphère intime
- Contact physique non désiré (p. ex. toucher les seins, les fesses ou les parties génitales)
- Harcèlement sexuel (p. ex. commentaires, blagues ou remarques déplacés sur l'apparence, le corps ou la vie sexuelle d'une personne)
- Exhibitionnisme (exhibition non sollicitée de ses propres parties génitales)
- Voyeurisme
- Contrainte à la prostitution ou à la pornographie
- Viol

Transgressions de limites matérielles/Violence matérielle

- Manque de respect pour les biens personnels
- Expropriation/vol
- Détournement de fonds

Transgressions de limites structurelles/institutionnelles

- Déni des droits
- Atteinte à la vie privée
- Règlements et accords arbitraires
- Structures institutionnelles et processus organisationnels restrictifs
- Effectifs insuffisants
- Model de l'insertion professionnelle inapproprié/concept de l'insertion professionnelle inapproprié
- Violation des règles de la protection des données et de la confidentialité

Exploitation sexuelle

Le terme «exploitation sexuelle» est généralement utilisé en référence à des relations de dépendance, c'est-à-dire à des relations dans lesquelles il existe un déséquilibre de pouvoir entre les personnes, par exemple entre un adult et un mineur ou entre des personnes en position de responsabilité et des personnes ayant besoin de soutien.⁹

Tout acte sexuel commis sur ou devant des personnes en situation de dépendance est une forme d'exploitation sexuelle. Les auteurs utilisent leur position de pouvoir ou d'autorité, voire parfois la violence physique, pour persuader ou contraindre les victimes à se livrer à des actes sexuels. Les méthodes peuvent être très diverses, allant du plus subtil au plus flagrant. «L'obligation de confidentialité, qui contraint la victime au silence, à l'impuissance et au désarroi, joue ici un rôle central.» (Guide Youvita, Limita, 2023, p. 4).

Les auteurs agissent généralement de manière stratégique et manipulent à la fois les personnes concernées et leur entourage.¹⁰

L'exploitation sexuelle est un délit poursuivi d'office. En cas de suspicion ou de connaissance d'un cas d'exploitation sexuelle, une procédure spéciale est requise.¹¹

Code de conduite

Un code de conduite est un document qui décrit les valeurs, principes et attentes fondamentaux d'une organisation en matière de comportement de ses membres. Il sert de guide pour un comportement éthique et approprié. Outre les principes, il décrit également la procédure et les sanctions en cas de violation du code.¹²

Normes de conduite

Les normes de conduite sont des directives spécifiques qui définissent le comportement attendu dans certaines situations ou certains contextes. Elles répondent à la question de savoir comment les attitudes ou principes fondamentaux se traduisent concrètement dans la pratique, en particulier dans les situations à risque. Les normes de conduite peuvent être intégrées dans le code de conduite.¹³

⁹ Cf à ce sujet par exemple [Protection de l'enfance Suisse](#), consulté le 27.10.25

¹⁰ Voir Limita <https://limita.ch/schutzkonzepte/#risikomanagement>, consultées le 21.8.24

¹¹ Voir [Le guide sur la prévention des transgressions de limites et de l'exploitation sexuelle](#), YOUVITA, LIMITA, 2023. Voir aussi les informations des centres LAVI, par exemple [LAVI_violences-sexuelles_code-penal-suisse_LA_VI-GE_2025.2.pdf](#)

¹² https://limita.ch/app/uploads/2019/12/HB_Limita_Risikomanagement_2011.pdf consulté le 28/08/2024

¹³ Pour des exemples de normes formulées, voir: Éditorial Limita (2017). Rendre les situations à risque transparentes. p. 10-11 https://limita.ch/app/uploads/2019/12/Leitartikel_2017.pdf consulté le 28/08/24

Subsidiarité

Le principe de subsidiarité stipule que les décisions doivent être prises au niveau le plus bas possible, les niveaux supérieurs n'intervenant que lorsque les niveaux inférieurs ne sont pas en mesure d'accomplir la tâche de manière adéquate.¹⁴

Dans le contexte organisationnel, le principe de subsidiarité est également pertinent pour la gestion du pouvoir, des transgressions de limites et de la violence. Il souligne l'importance de la responsabilité individuelle, de la participation et de l'implication de toutes les personnes concernées dans les processus décisionnels.

Système de réclamation/système de signalement

Le système de réclamation sert à recevoir et à traiter les plaintes concernant les décisions, les actions ou les structures organisationnelles, tandis que le système de signalement sert à recevoir et à traiter les incidents.

Le système de réclamation vise à examiner et, le cas échéant, à corriger les structures et les processus (direction et gestion de la qualité), tandis que le système de signalement vise à traiter les incidents et à accompagner durablement les personnes concernées ou impliquées dans des incidents (service de signalement).

Dans la pratique, les deux systèmes fonctionnent souvent ensemble et se complètent afin de garantir une gestion globale des transgressions de limites et de la violence.

5.3 Articles de loi pertinents

Droits fondamentaux

Les droits fondamentaux sont régis par la Constitution fédérale (Cst.) (art. 7 à 36 Cst.). Les articles suivants sont particulièrement pertinents en matière de transgressions de limites/violence:

- Art. 7 Dignité humaine
- Art. 8 Égalité
- Art. 9 Protection contre l'arbitraire et respect de la bonne foi
- Art. 10 Droit à la vie et liberté personnelle
- Art. 11 Protection des enfants et des jeunes
- Art. 12 Droit d'obtenir de l'aide dans des situations de détresse
- Art. 13 Protection de la sphère privée
- Art. 15 Liberté de conscience et de croyance
- Art. 16 Libertés d'opinion et d'information
- Art. 31 Privation de liberté
- Art. 36 Restrictions des droits fondamentaux

Les fondements du droit pénal (art. 32 et art. 123 Cst.) et de l'aide aux victimes (art. 124 Cst.) sont également régis par la Constitution fédérale.

Code pénal

Le Code pénal suisse (CP) régit la punissabilité des crimes et délits commis en Suisse et à l'étranger.

¹⁴ [subsidiarité - Définitions, synonymes, prononciation, exemples | Dico en ligne Le Robert](#)

5.4 Questions clés

Prévention/précaution dans le champ de l'accompagnement

Attitudes fondamentales et valeurs dans le champ de l'accompagnement

- Des déclarations de principe énonçant les valeurs fondamentales et les principes directeurs ont-elles été formulées dans le champ de l'accompagnement?
- L'organisation a-t-elle une position clairement définie sur la gestion du pouvoir et de la dépendance, par exemple dans un code de conduite?
- Les modèles et la culture du champ de l'accompagnement reflètent-ils les valeurs et les normes que l'organisation considère comme précieuses et souhaitables?

Structures et dispositifs

- Existe-t-il des structures d'échange établies (telles que des réunions ou des entretiens) pour aborder la question du non-respect des limites ou de la violence?
- Utilise-t-on un système de documentation des entretiens de conseil qui garantit la traçabilité?
- Un dispositif de réflexion (par exemple, intervision, supervision, centres de consultation, services spécialisés) sont-elles utilisées pour réfléchir régulièrement aux relations de pouvoir et de dépendance?
- Les instances de recours pour les préoccupations générales et les plaintes sont-elles clairement définies pour toutes les parties concernées (personnes accompagnées, spécialistes en insertion professionnelle, personnel en général)?
- Existe-t-il un responsable thématique ou un service de prévention compétent qui s'occupe spécifiquement de la prévention de la violence?
- Existe-t-il un organe de contrôle de la qualité qui garantit la transparence?

Définition et compréhension

- La compréhension du pouvoir et de la responsabilité dans le champ de l'accompagnement est-elle clairement formulée?
- Les différentes formes de transgressions de limites, de violence et d'abus de pouvoir sont-elles définies avec précision?
- Une grille d'évaluation permet-elle de déterminer clairement le degré de gravité des transgressions de limites au sein de l'organisation?
- La compréhension générale de la prévention de la violence est-elle consignée par écrit?

Règlements et directives

- Des normes de comportement spécifiques décrivent-elles clairement les comportements attendus dans le champ de l'accompagnement?
- Le cadre juridique et les exigences cantonales applicables à l'accompagnement sont-ils clairement définis?
- Les tâches RH pertinentes en matière de prévention (telles que la sélection, l'accompagnement et le départ du personnel) sont-elles consignées par écrit?

Formation et sensibilisation

- Les spécialistes en insertion professionnelle et les personnes accompagnées bénéficient-elles d'une introduction au concept de prévention?
- Existe-t-il une preuve écrite de la prise de connaissance du concept de prévention?
- Des formations continues et des ateliers sur les thèmes de la prévention sont-ils organisés pour les spécialistes en insertion professionnelle?
- Des actions de sensibilisation et des thèmes liés à la prévention sont-ils proposés spécialement aux personnes accompagnées?



Suivi dans le champ de l'accompagnement

Programmes de suivi

- Existe-t-il différents programmes de suivi qui peuvent être activés en cas de besoin? Par exemple, des formations thématiques, des supervision de cas ou des supervision individuelles?
- Existe-t-il des offres tant pour le personnel que pour les personnes ayant besoin de soutien? Les droits et les responsabilités à cet égard sont-ils réglementés?
- Des services spécialisés externes et des thérapeutes sont-ils désignés et peuvent-ils être consultés ou recommandés en cas de besoin (par exemple pour des conseils, un suivi médical ou une thérapie)?

Documentation des incidents

- Les incidents graves et leur traitement sont-ils systématiquement documentés?
- Les responsabilités en matière de documentation et de suivi sont-elles clairement réglementées?
- Les dispositions relatives à la protection des données et les délais de conservation (lieu de conservation, autorisation d'accès) sont-ils respectés?

Analyse et évaluation des données

- Les enseignements tirés des incidents sont-ils documentés et intégrés dans la gestion de la qualité?



Intervention dans le champ de l'accompagnement

Traitement des incidents

- Une procédure informelle appropriée et efficace est-elle définie pour les transgressions mineures de limites et les conflits dans l'accompagnement?
- Existe-t-il des procédures formelles décrites pour les transgressions graves de limites et les conflits?
- La gestion de crise est-elle conçue de manière à ce que les situations relevant du droit pénal soient traitées avec soin sous la coordination d'une équipe de crise?
- Les responsabilités sont-elles clairement définies pour tous les degrés de gravité et tous les niveaux?
- Existe-t-il une procédure définie pour traiter les transgressions de limites par des tiers qui sont portées à la connaissance dans l'accompagnement? (Connaissance des transgressions de limites par des tiers)

Système de signalement

- Est-il clairement défini qui documente ou signale quels incidents (obligation et droit de signalement)?
- Les personnes accompagnées sont-elles prises en compte dans le système de signalement et disposent-elles de différents canaux pour signaler les transgressions de limites et obtenir de l'aide?



Prévention/précaution dans l'entreprise d'accueil

Valeurs et attitudes dans l'entreprise d'accueil

- Les valeurs fondamentales de l'insertion professionnelle sont-elles connues et communiquées au sein l'entreprise d'accueil?
- Existe-t-il un code de conduite clair au sein de l'entreprise d'accueil (par exemple en ce qui concerne l'exercice du pouvoir, les transgressions de limites ou la discrimination)?
- Les principes directeurs et la culture d'entreprise s'inspirent-ils de valeurs généralement reconnues?

Structures et interlocuteurs

- Existe-t-il dans l'entreprise d'accueil, des interlocuteurs clairement définis (supérieurs hiérarchiques, personnes de confiance, RH) auxquels la personne concernée peut s'adresser en cas de problèmes?
- Existe-t-il des formats d'échange ou de feedback internes (par exemple des entretiens de feedback réguliers ou des réunions d'équipe) qui peuvent être utilisés pour les questions relatives aux transgressions de limites ou aux conflits?
- Existe-t-il des formats d'échange réguliers entre le ou la spécialiste en insertion professionnelle, la personne accompagnée et l'entreprise d'accueil?
- Le ou la spécialiste en insertion professionnelle peut-il ou elle, si nécessaire, servir de point de contact externe pour la personne concernée et/ou l'entreprise d'accueil?
- Existe-t-il des moyens facilement accessibles pour faire part de ses commentaires et déposer des plaintes?

Clarification et sensibilisation

- La conception de la prévention de la violence dans l'entreprise d'accueil est-elle formalisée par écrit?
- Des informations sur les thèmes liés à la prévention sont-elles fournies au sein l'entreprise d'accueil?



Intervention dans l'entreprise d'accueil

Désescalade et mesures d'urgence

- Dans l'entreprise d'accueil existe-t-il des procédures ou des règles pour gérer les situations critiques aiguës?
- La personne concernée sait-il /elle à qui s'adresser en cas d'urgence?
- Le ou la spécialiste en insertion professionnelle est-il/elle joignable en tant qu'interlocuteur-trice externe, même dans les cas urgents (mode de contact défini)?
- Les personnes concernées et impliquées savent-elles ce qu'un ou une spécialiste en insertion professionnelle ne peut pas/n'a pas le droit de faire?

Traitement des incidents

- Les incidents sont-ils classés selon leur degré de gravité dans l'entreprise d'accueil, et une procédure de traitement appropriée est-elle prévue pour chaque niveau (p. ex. informel: entretien, formel: notification aux RH)?
- Est-il défini si, quand et par qui le ou la spécialiste en insertion professionnelle doit être consulté-e?

Système de signalement

- La personne accompagnée sait-elle quels sont les moyens de signalement oraux et écrit?
- Le ou la spécialiste en insertion professionnelle apporte-t-il/elle, selon la situation et les besoins, son aide pour formuler, classer ou transmettre les préoccupations?
- Existe-t-il des offres de soutien internes ou externes (par exemple, conseil, médiation, supervision) qui peuvent être activées en cas de conflit au sein de l'entreprise d'accueil?



Suivi dans l'entreprise d'accueil

Programmes de suivi dans l'entreprise d'accueil

- En cas de besoin, est-il possible de faire appel à des services spécialisés externes, à des services de conseil ou un soutien thérapeutique?
- Existe-t-il des règles permettant d'adapter le suivi à la situation individuelle de la personne accompagnée?
- Le ou la spécialiste en insertion professionnelle peut-il/elle accompagner le suivi sur le lieu de travail ou proposer ses propres entretiens ou offres de consultation ou de l'insertion professionnelle (p.ex. lors d'une rupture de collaboration)?

Documentation des incidents

- La responsabilité concernant la documentation de l'incident et du suivi ultérieur est-elle clairement définie?
- La question de l'accès aux informations et de la garantie de la confidentialité est-elle clarifiée ?
- La procédure est-elle rendue transparente avec la personne accompagnée et les interlocuteurs sur le lieu de travail?

Analyse et évaluation des données

- Les mesures prises (prévention, intervention, suivi) sont-elles évaluées conjointement, par exemple lors d'un entretien de l'insertion professionnelle et/ou avec les interlocuteurs de l'entreprise d'accueil?
- Existe-t-il des possibilités de feedback sur l'efficacité des mesures dans l'entreprise d'accueil?
- Les besoins d'amélioration et/ou les nouvelles connaissances sont-ils consignés et communiqués aux services concernés (par exemple les RH), le cas échéant par l'intermédiaire du ou de la spécialiste en insertion professionnelle?

5.5 Informations complémentaires

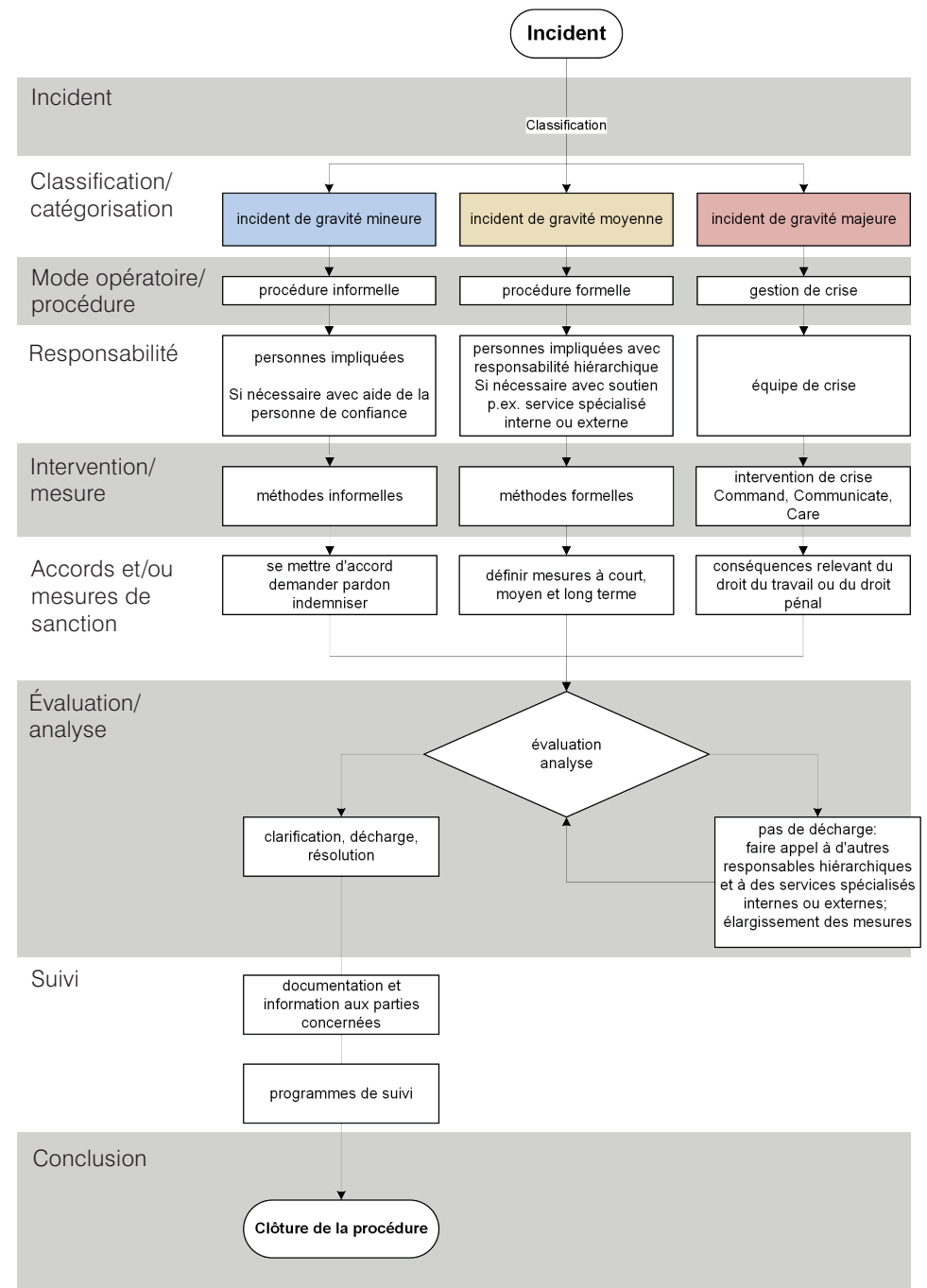


- [Charte de prévention](#)
- Convention des Nations Unies relative aux droits de l'enfant ([CDE](#))
- Convention des Nations Unies relative aux droits des personnes handicapées [CDPH](#)
- [Standard grison](#): outil permettant la saisie structurée, la classification et le traitement professionnel des transgressions de limites
- [Guide Prévention des transgressions de limites et de l'exploitation sexuelle](#). YOVITA et LIMITA
- [Exemple Code déontologique](#). Documents de référence à l'usage des superviseurs de l'ARS
- [Guide de communication de crise](#)
- [Schéma d'intervention suivant en supçon s'abus sexuel](#) (Guide Prévention des transgressions de limites et d'exploitation sexuelle. YOVITA et LIMITA, p. 18)
- [IN-Qualis](#) Norme spécialisée pour l'insertion professionnelle. AIS
- [Lignes directrices pour la formation pratique FPra](#). INSOS
- [Guide pour le conseil et le suivi de la formation pratique des jeunes](#)
- [Toolkit for diversity](#). European Union of Supported Employment (il existe une [traduction en allemand](#)).
- [SES-Qualitätstool](#): Qualität von Supported Employment Dienstleistungen evaluieren und stärken. Supported Employment Schweiz.

5.6 Déroulement général du processus lors d'un incident

Ce déroulement général du processus permet de simuler des exemples d'incidents de différents degrés de gravité, tant pour le champ de l'accompagnement que pour l'entreprise d'accueil.

Tous les éléments du traitement des incidents sont-ils définis ou des faiblesses ou des zones d'ambiguïté apparaissent-elles?



5.7 Tâches RH

Seule une partie des tâches de gestion des ressources humaines pertinentes pour la prévention de la violence est présentée ici. Les tâches RH peuvent englober bien d'autres aspects, tels que la mise en place d'une culture d'entreprise, le développement du personnel et de l'organisation, ainsi que la gestion des contrats.

Sélection du personnel

- Vérification des CV
- Obtention d'extraits de casier judiciaire et vérification de leur authenticité
- Clarifier la compréhension de la profession
- Obtention de références (également sur les thèmes suivants: proximité-distance, compréhension de l'accompagnement, etc.)

Accompagnement du personnel

- Soutien dans les situations stressantes
- Éventuellement triage en cas de problèmes concrets (services de consultation externes, service de signalement ou responsable hiérarchique)
- Exiger le respect du code de conduite et des normes de comportement; mise en œuvre de conséquences (en collaboration avec la personne responsable hiérarchique)
- Mener et documenter des entretiens critiques (en collaboration avec la personne responsable hiérarchique)
- Tenir à jour les dossiers du personnel
- Être préparé pour les documents contractuels (avertissement, mise en garde, mise à pied, licenciement sans préavis, plan d'amélioration des performances)

Départ du personnel

- Rédaction de certificats de travail
- Rédaction de références
- Fournir des références

5.8 Profil d'un service interne (de prévention et) de signalement

Le domaine d'activité d'un service de prévention et de signalement peut s'articuler autour des trois éléments suivants: prévention, intervention et suivi. Le service de prévention et de signalement peut assumer des tâches relevant de chacun de ces éléments. Il est important que les processus et les tâches, les responsabilités ainsi que les interfaces avec les domaines et services connexes soient clairement définis, afin d'éviter autant que possible les doublons et les lacunes en matière de responsabilité. C'est la seule manière pour un service interne de contribuer de façon significative et efficace à la prévention de la violence.

Dans un souci de transparence et de confiance, il convient de veiller à ce que l'ensemble des membres de l'organisation connaissent les missions et le mode de fonctionnement du service interne de prévention et de signalement. C'est la base de son efficacité.



[Fiche d'information](#) sur l'extrait du casier judiciaire