

SSP / VPOD



SYNDICAT DES SERVICES PUBLICS

Rue des Terreaux-du-Temple 6 - 1201 Genève
tél 022 741 50 80/82 - fax 022 741 50 85
www.ssp-vpod.ch



16, rue des Chaudronniers-CP 3287-1211 Genève 3
tél: +41(0)22 818 03 00 - fax: +41(0)22 818 03 99
courriel: sit@sit-syndicat.ch - www.sit-syndicat.ch

Service de protection des mineurs :

Organisation du travail Fonctionnement du service

Le Livre Noir

Analyse non exhaustive des conditions de travail

Novembre 2010

Introduction

En tant qu'employé-e-s, nous constatons quotidiennement les dysfonctionnements du Service et à quel point l'organisation actuelle a un impact grave sur notre santé et celle de nos collègues. Nous témoignons également de la manière dont le fonctionnement actuel de l'institution nous éloigne de notre mission vis-à-vis de nos usagers-ères. Globalement nous n'avons que 2 heures à consacrer par mois¹ aux familles dont nous effectuons le suivi, nous n'avons plus les conditions pour remplir notre mission de façon adéquate, et notre santé et celle de nos collègues se détériorent.

Suite à l'Enquête Santé² qui démontre clairement la gravité de la situation, et le lien existant entre cette dernière et l'organisation du travail, nous constatons, avec un recul de plusieurs mois, que notre hiérarchie peine à trouver des solutions et à nous aider à améliorer notre cadre de travail quotidien afin que nous puissions remplir dans de bonnes conditions notre mission. Avec ce *Livre Noir*, et sans vouloir nous substituer à nos décideurs, nous souhaitons explicitement attirer leur attention sur nos difficultés et nos besoins spécifiques du point de vue de notre travail quotidien.

En effet, diverses assemblées du personnel ont permis aux collaborateurs-trices d'exprimer leur déception face à leur situation actuelle et au manque de mobilisation des divers échelons hiérarchiques. Ces derniers n'ont pas fourni de réponse satisfaisante susceptible d'avoir un impact concret sur les conditions de travail quotidiennes que nous décrivons ci-après.

Méthodologie :

Afin de rendre clairs à nos dirigeant-e-s les difficultés quotidiennes et nos besoins spécifiques, nous nous sommes rencontré-e-s en réunion intersyndicale pour un "brainstorming" et nous avons défini 5 catégories se rapportant à nos tâches quotidiennes : "*l'Accueil et le Secrétariat*", les aspects "*Administratifs*", les "*Procédures et Directives*", la "*Gestion du Personnel*" et d'autres aspect variés contenus dans la catégorie "*Divers*". Il s'agit

Ce document est une œuvre collective. Il résulte d'une réflexion commune du personnel et d'une rédaction à... vingt-quatre mains. Le-la lecteur-trice nous pardonnera donc les quelques ruptures de style que ce difficile exercice a immanquablement occasionnées. Nous nous en excusons et lui souhaitons néanmoins bonne lecture.

Table des matières

<i>Introduction</i>	<i>p. 1</i>
<i>Accueil/secrétariat</i>	<i>p. 3</i>
<i>Travail administratif</i>	<i>p. 6</i>
<i>Procédures et directives</i>	<i>p. 9</i>
<i>Gestion du personnel</i>	<i>p. 12</i>
<i>Divers</i>	<i>p. 15</i>
<i>Conclusion</i>	<i>p. 18</i>
<i>Annexe</i>	<i>p. 21</i>

¹ Il s'agit d'un ordre d'idée indicatif, basé sur un simple rapport entre le temps de travail et le nombre de dossiers. Cela ne tient évidemment pas compte du temps dévolu à la rédaction des rapports et autre démarches administratives, temps de déplacement, contacts avec le réseau, colloques, etc. Le rapport est le suivant : pour un plein temps, 1800 heures de travail à l'année, soit 150 heures par mois, pour en "principe" 66 dossiers d'enfants par collaborateurs-trices. Cela donne un total de 2,27 heures par mois par dossier d'enfant.

² SSPE, Enquête santé Service de protection des mineurs, juin – novembre 2009

de notre travail, gestes et collaborations habituelles de tous les jours. Ayant peu de temps et peu de moyens à disposition, nous n'avons pas abordé les aspects se situant en amont, desquels ces pratiques découlent. C'est-à-dire que les missions du Service, l'éthique ou le contenu des prestations n'ont pas été abordés, mais uniquement les difficultés qui découlent de l'actuelle organisation du travail. Le but était simplement de nous questionner afin de voir, du point de vue subjectif qui est le nôtre, ce qui nous pose problème au quotidien.

L'après-midi du 21 octobre 2010, le personnel s'est réuni afin de réfléchir ensemble sur ces catégories qui structurent notre travail quotidien. Pour favoriser la réflexion et la capacité d'expression individuelle, nous avons privilégié des groupes pluridisciplinaires et toutes sections confondues. 5 groupes d'environ 10 personnes ont été ainsi constitués. Chaque groupe a abordé l'ensemble des 5 catégories, et un moment de restitution du contenu des discussions a eu lieu ensuite devant tous-tes les collaborateurs-trices présent-e-s. Cela nous a permis de constater que l'ensemble des groupes convergeaient unanimement et pointaient les mêmes difficultés.

Suite à cela, un groupe de rédaction s'est mis en place pour mettre en forme les éléments mis en évidence le 21 octobre. Nous avons fait le choix de conserver la présentation de ces éléments selon les 5 catégories ayant structuré les débats du 21 octobre, avec les remarques, doléances et besoins qui y sont attachés. Elles n'ont pas fait à ce stade l'objet d'analyses plus poussées et restent des données "brutes", avec des illustrations et besoins associés. Ce texte a été ensuite présenté à deux réunions intersyndicales, moments où les collaborateurs-trices intéressé-e-s ont pu faire des remarques et compléter le texte.

La conclusion constitue une synthèse de ces travaux, mise en regard avec le rapport d'enquête sur la santé du personnel. Nous réitérons que le présent exercice, de réflexion et de rédaction collective, n'a pas la prétention de d'embrasser l'ensemble des problématiques identifiées dans l'enquête sur la santé du personnel : la question de la collaboration interinstitutionnelle par exemple, soit de la place et le rôle du SPMI dans l'ensemble du dispositif genevois en matière de suivi des mineurs, ou encore la question de l'insuffisance des effectifs, n'y sont pas abordées, ou que très indirectement. Nous nous sommes concentré-e-s sur des éléments ayant trait à l'organisation du travail et au fonctionnement interne du service. Sans être exhaustive, nous tenons à le souligner, la liste des problèmes que nous identifions ci-après devrait toutefois permettre à notre employeur de réfléchir et de proposer des solutions dans le cadre de la concertation avec la représentation syndicale.

Secrétariat / Accueil

1. La majorité des locaux sont sales, petits, peu lumineux, insalubres, exigus, moches, peu pratiques et mal insonorisés. Donc pas du tout adaptés à la réception des personnes dont on s'occupe et à la discrétion à laquelle ces personnes ont droit.

Illustration :

"Je reçois une famille. Les enfants et leur mère attendent dans le lieu prévu à cet effet dans ma section. Après un entretien difficile et conflictuel nous ressortons. Les enfants sont décomposés car ils ont tout entendu".

Nous recevons des enfants en bas âge qui jouent par terre, alors que le sol est très sale. Dans la plupart des sections il n'y a pas d'espace pour faire attendre et recevoir les enfants, concrètement ils-elles sont à côté de la porte d'entrée des sections sur deux chaises, avec quelques jeux par terre et sur une petite commode. Si quelqu'un sort ou entre, ils-elles pourraient partir sans qu'on le sache.

2. La réception centrale n'est pas informée des situations critiques (clause péril, usagers violents, etc.). Elle n'est donc pas en mesure de prendre les précautions que ces situations imposeraient, ce qui d'une part l'expose à la violence, et d'autre part l'empêche de la prévenir.

3. Le fait que la réception générale du Service, partagée avec celle du SSJ, soit excentrée par rapport aux sections et aux bureaux des AS pose des problèmes d'orientation aux visiteurs-euses qui peinent à trouver leur chemin. Des lieux d'attente ont été aménagés dans le couloir de chaque section, qui ne répondent pas aux critères de confort et de confidentialité requis.

Illustration :

Des documents confidentiels se trouvent régulièrement sur la photocopieuse de la section qui se trouve juste à côté de la "salle d'attente" de la section. Les visiteurs-euses peuvent également facilement entendre des conversations entre AS voire des bribes d'entretien ayant lieu dans les bureaux situés le long du couloir.

4. Les secrétariats des sections d'intervention socio-éducative (ISE) sont dotés d'environ 1,5 postes de secrétaires pour des sections de 13 à 14 assistant-e-s sociaux-ales et un-e chef-fe de groupe. Sans même tenir compte des vacances, maladies et autres congés, cela veut dire qu'un-e secrétaire travaille seul-e pour 13-14 AS pendant plus de deux jours par semaine. Compte tenu de la multiplicité des tâches à assumer (ouverture de la porte aux personnes qui sonnent, accueil et tri téléphonique, préparation des dossiers, rédaction/correction de rapports, tenue de statistiques multiples, etc.), cela entraîne plusieurs problèmes liés à la surcharge de travail : le téléphone sonne dans le vide, le courrier ne suit plus (report de travail sur les AS), des erreurs de classement des documents dans les dossiers se produisent, les statistiques ne sont pas à jour, etc.

Illustration :

Lorsque le-la secrétaire est seul-e et qu'il-elle va recevoir un parent qui se présente pour un rendez-vous à la porte de la section, pendant ce temps le téléphone continue de sonner dans le vide. Des appels restent sans réponse, ce qui suscite l'agacement des personnes extérieures.

5. Les secrétariats des groupes ne peuvent être considérés comme des postes de « back-office ». Les secrétaires sont des secrétaires sociaux-ales. À ce titre, les secrétaires sont aussi exposé-e-s que les assistant-e-s sociaux-ales à l'agressivité et à la violence que manifestent certaines personnes.

Illustration :

Les secrétaires sont en contact direct avec les familles et les partenaires professionnels : ils-elles vont leur ouvrir la porte, les font patienter, répondent au téléphone et doivent évaluer le degré de gravité et d'urgence de certains appels et, le cas échéant, trouver l'AS de permanence en l'absence de l'AS titulaire.

6. Le jumelage des secrétariats de sections, destiné à pallier les absences dues aux temps partiels, aux vacances et aux maladies n'est pas une solution satisfaisante, ni pour les collaborateurs-trices des sections concernées, ni pour les familles. Les absences se reportent sur deux sections au lieu d'une.

Illustration :

Lorsqu'une section fonctionne sans secrétaire, les secrétaires de la section jumelée doivent se déplacer dans l'autre section (parfois 2 étages plus haut) pour annoncer l'arrivée d'un rendez-vous. Un-e ou deux secrétaires doivent alors assumer toutes les tâches concernant 26 à 28 AS et 2 chef-fe-s de groupe.

Les secrétariats des sections API (accueil et urgence) et ES (évaluations sociales) sont jumelés depuis quelques mois. Concrètement, cela signifie que les secrétaires de la section ES doivent se déplacer physiquement à l'API en fonction des absences et vacances des secrétaires de cette section. Pendant ces moments, plus aucune tâche liée au secrétariat et à l'accueil n'est assumée à la section ES, les secrétaires étant entièrement absorbé-e-s par leur travail à l'API.

7. Les absences (vacances, maladie, etc.) dans les secrétariats ne sont pas systématiquement remplacées. Lorsqu'elles le sont, elles le sont bien souvent par des personnes qui ne sont pas formées à ce travail (contrats EFTI/PCEF). Cela pose plusieurs problèmes et occasionne des reports de charge sur tous les membres des sections.

Illustration :

La personne doit être formée sur le tas, soit par la seconde secrétaire présente, soit par les assistants sociaux eux-mêmes en l'absence d'autre secrétaire ; ne connaissant pas les spécificités de notre travail, elle n'est pas en mesure d'effectuer le travail de tri téléphonique entre les urgences et le reste ; elle ne connaît pas les codes et procédures d'accès à certaines bases de données (OCP, BDS) ; toutes les tâches ordinaires du secrétariat en dehors du téléphone doivent attendre (courriers, rapports, statistiques, etc.).

8. Un autre problème se pose au niveau des remplacements par des personnes non formées (contrats EFTI/PCEF) : ces personnes sont affectées à des postes de travail qui peuvent changer d'un moment à l'autre, en fonction des besoins. Il en résulte une discontinuité dommageable

Illustration :

Une personne sous contrat EFTI remplace une secrétaire titulaire dans une section donnée en début de matinée, remplace le réceptionniste du service pendant la pause de celui-ci, retourne dans la même section en fin de matinée et apprend à midi qu'elle devra remplacer une secrétaire d'une autre section l'après-midi de la même journée, voire préparer une salle pour une séance de direction.

pour ces personnes et pour les collaborateurs-trices en relation avec elles.

9. Les collègues sous contrat EFTI/PCEF ne sont pas formés à la gestion du stress et de la violence.

Illustration :

Il arrive régulièrement que des secrétaires soient agressé-e-s verbalement par des personnes, soit parce qu'ils-elles n'arrivent pas à joindre l'assistant-e social-e concerné-e, ou même le secrétariat de l'AS, soit parce que les usagers-ères qu'elles ont au bout du fil souffrent de troubles qui les rendent agressives.

10. Les collaborateurs-trices de la section financière (gestionnaires et comptables) n'ont pas de secrétariat :

comme ils-elles n'ont pas de moyens de filtrer les appels, ils-elles doivent soit enclencher leur répondeur, ce qui les rend inatteignables, soit accepter d'être dérangé-e-s en permanence dans des tâches qui requièrent précision et concentration

11. Dans la section juridique, qui compte trois juristes et la préposée aux successions, la secrétaire n'est pas remplacée en cas d'absence.

→ Besoins identifiés :

- 1. Locaux suffisants en nombre, propres, adaptés à l'accueil des enfants et de leur famille et garantissant à celles-ci la confidentialité des entretiens.**
- 2. Meilleure dotation des secrétariats en personnel, de manière à ce que chaque section soit assurée d'avoir un-e secrétaire formé-e en permanence.**
- 3. Remplacements dans les secrétariats par des secrétaires formé-e-s à ce métier et, si possible, connaissant les particularités du travail au SPMi.**
- 4. Formation « gestion de la violence » pour tous-tes, collègues sous contrats EFTI/PCEF inclus-e-s.**
- 5. Information de la réception sur les risques en cas de dossiers sensibles.**

Travail administratif

1. À l'interne, la distribution du courrier souffre de retards importants (de trois jours à deux semaines).

Illustration :

L'AS en charge d'un mandat reçoit systématiquement les ordonnances du Tribunal après les parents, parfois plusieurs jours après. Dans les cas d'ordonnances immédiatement applicables, c'est un réel problème, qui met tout de suite l'AS dans une situation d'urgence pour un motif administratif.

2. L'adresse de messagerie des collaborateurs-trices figure systématiquement en pied de page de chaque courrier. Le choix d'indiquer ou non l'adresse de messagerie devrait être laissé à l'appréciation des collaborateurs-trices, en sachant que les usagers-ères peuvent déjà nous contacter par courrier et par téléphone,

Illustration :

Certain-e-s collaborateurs-trices sont inondé-e-s de mails vindicatifs.

afin de limiter l'exposition des collaborateurs-trices à l'inondation de la messagerie et l'agressivité qu'elle peut véhiculer.

3. Le logiciel TAMI n'est pas adapté à un usage large mais est conçu pour être utilisé par des spécialistes. Or, seules deux personnes ont ce statut et la formation correspondante au sein du SPMi.

Illustration :

Une simple erreur d'accent dans un nom de famille empêche l'accès au dossier concerné. Autre illustration : des données erronées sont enregistrées, en raison du nombre élevé d'utilisateurs-trices et de leur faible connaissance de l'outil.

4. Les nouveaux-elles collaborateurs-trices ne sont pas formé-e-s à l'utilisation du logiciel TAMI.
5. Le logiciel TAMI était entre autres destiné à établir des statistiques concernant l'activité du Service (types de problématiques, modalités d'intervention, durée du suivi, etc.). Ces statistiques ne peuvent être réalisées car les données ne sont actuellement ni complètes ni à jour dans TAMI.
6. Les assistant-e-s sociaux-ales n'ont pas reçu de formation leur permettant de consulter le volet financier de TAMI. Ils-elles ne sont donc pas autonomes à cet égard et ne peuvent

Illustration :

Lorsqu'une demande de fonds est effectuée par l'AS, il arrive que l'organisme privé demande un exemplaire du budget de l'enfant. L'AS n'est pas en mesure de le lui transmettre sans passer par le-la gestionnaire.

avoir une vue d'ensemble du dossier de l'enfant dont ils-elles s'occupent (social et finances) que par l'intermédiaire d'un-e gestionnaire.

7. L'Enquête santé a montré que les collaborateurs-trices de la section financière se trouvaient dans un état de surcharge de travail (jusqu'à 95 dossiers pour un-e gestionnaire) et dans un mauvais état de santé. Avec l'introduction de l'outil informatique TAMI, base de données très complète destinée à décrire toutes les interventions concernant chaque enfant suivi par le Service, autant sur le plan social que sur le plan financier, les collaborateurs-trices de la section financière (gestionnaires et comptables) mettent encore plus de temps à effectuer les mêmes tâches qu'auparavant. Les collaborateurs-trices ont le sentiment qu'ils-elles travaillent pour l'outil informatique, et non le contraire. Cet outil se révèle beaucoup trop lourd à l'usage.

Illustration :

Plusieurs gestionnaires supplémentaires ont dû être engagé-e-s pour assumer les mêmes tâches qu'auparavant. Plus d'une année après la mise en service de ce programme, cette surcharge ne peut plus être mise sur le compte d'une méconnaissance de l'outil.

8. Dans la section financière, des procédures de contrôle et de gestion ont été mises en place qui imposent des délais et des échéances de plus en plus courts. Cela met les collaborateurs-trices dans une situation de retard chronique et de stress tout en affectant la gestion des affaires courantes.

Illustration :

Il est demandé aux gestionnaires dans un premier temps de rendre les rapports selon les échéances du Tribunal tutélaire, sans compter les autres échéances qui se succèdent : les mises à zéro des comptes de situations relevées, les demandes de fonds DIP pour couvrir les frais de placement, les résiliations et les nouvelles affiliations d'assurance-maladie 2011, les nouveaux budgets 2011.

9. Les accords interinstitutionnels conclus par notre Service semblent guidés par une logique économique et non par l'intérêt des enfants ou de leurs parents, alors qu'ils devraient être à leur service.

Illustration :

Il arrive fréquemment que les parents des enfants que nous suivons soient aidés financièrement par l'Hospice général (HG). Jusqu'à récemment, lorsqu'un enfant dont les parents étaient à l'Hospice général était placé dans un foyer éducatif, notre Service facturait à l'Hospice général les frais de placement à la charge des parents (pension/gestion). Depuis l'entrée en vigueur d'un nouvel accord SPMi-HG destiné à simplifier les transferts de paiements, un budget est alloué au SPMi par l'HG pour la prise en charge globale de tous ces frais.

Première conséquence néfaste de cet accord : l'enfant placé ne résidant plus avec son parent et étant pris en charge financièrement par notre Service, l'HG ne le considère plus comme faisant partie du groupe familial sur le plan administratif. Il refuse par conséquent de prendre en charge l'assurance-maladie de l'enfant et demande à notre Service de le faire. Or notre Service est habilité à financer et facturer des placements d'enfants, mais pas à gérer leur assurance-maladie sauf mandat ad hoc du Tribunal tutélaire. La logique économique nous inviterait donc à demander au Tribunal un mandat de curatelle de gestion de l'assurance-maladie pour un enfant placé avec l'accord de ses parents, non pas parce que le répondant légal n'assume pas cette tâche, ce qui est le seul motif recevable au regard de la loi (danger pour l'enfant), mais pour des motifs purement administratifs.

Seconde conséquence néfaste de cet accord : le budget annuel destiné aux activités de loisirs et aux camps de vacances, qui était de 450.- CHF maximum quand il était géré par l'HG, est passé sans explications à 150.- CHF maximum. Pour que les enfants placés puissent avoir accès à ces activités au même titre que d'autres, les AS devraient effectuer des demandes de fonds à des associations et fondations privées (travail supplémentaire).

10. Les arborescences informatiques ne sont pas protégées. Les documents sont exposés à des erreurs de manipulation qui peuvent occasionner la perte de documents informatiques mais aussi des déplacements de documents dans des dossiers inappropriés.

→ **Besoins identifiés :**

1. *Distribution fiable, rapide et efficace du courrier.*
2. *Arborescence informatique protégée, facile à utiliser, avec des modèles et des courriers-type tenus à jour.*
3. *Base de données simple, qui ne requiert pas de formation approfondie, avec une interface d'usage aisé.*
4. *Prise en compte des conséquences sur le travail administratif dans la répartition interinstitutionnelle des tâches et compétence.*

Procédures et directives

1. Il y a 89 façons répertoriées de signer/viser un document selon s'il est avec ou sans mandat, pour les dossiers sociaux et financiers. Il y a lieu de considérer différents niveaux, selon la nature du document, le destinataire et le contenu. La directive s'intitule "Visa et signatures pour la gestion courante " (voir annexe). Ce mode de faire crée de la confusion, la recherche, une perte de temps et au final multiplie les risques d'erreurs et d'interprétations.

Illustration :

1^{er} exemple : Dans ce document, il est noté que pour une lettre d'accompagnement adressée au Tribunal de première instance, 2 signatures (chef de groupe et direction) sont demandées ainsi qu'un visa des titulaires de mandats, ce qui ne correspond pas à la pratique.

2^e exemple : Il faut se poser les questions suivantes : est-ce un rapport ou est-ce une requête ? La situation est-elle avec ou sans mandat ? Est-ce que le juriste/titulaire de mandat doit signer ou viser ? Est-ce que le chef de groupe doit signer ou viser ? Face à ces questions, on peut observer qu'il y a autant de réponses que d'interlocuteurs, et que l'on perd un temps précieux à tenter d'y voir clair.

2. Lors de recherche de modèle de lettre ou de formulaires, dans l'environnement informatique, plusieurs documents coexistent (ancien, nouveau) sans mise à jour rigoureuse : plusieurs versions d'un même modèle de rapport cohabitent fréquemment et les lettres-types comportent souvent des erreurs qu'il est fastidieux de corriger à chaque courrier. De plus, le titre n'est pas explicite ni en adéquation avec le thème recherché. Il existe 3 lieux où sont classés les documents : "I:\SPMi\tous", "R:\SPMi", "sur mon ordinateur" (lettre ASB) et TAMI (lettre).

Illustration :

Je cherche le formulaire type, pour faire une demande "AEMO". Je ne le trouve pas. Avec le moteur de recherche, je trouve plus de 60 documents qui s'y réfèrent, dont plusieurs documents intitulés "indication AEMO" et "AEMO indication".

Autre exemple : Un-e assistan-et social-e cherche un modèle de rapport à adresser au Tribunal tutélaire. Il-elle en trouve deux différents dans le répertoire des modèles et ne sait pas lequel est le bon.

Autre exemple : sous la rubrique SPMi tous, communication plénière : on trouve des photos du cambriolage du coffre fort.

3. Un moyen semble avoir été mis en place pour répertorier les directives et procédures : le SPIP. Cet outil est peu connu voire inconnu. Il faut un mot de passe que personne ne se rappelle. Pour faire des recherches il faut l'intitulé exact car la recherche avec un mot clé n'aboutit pas. De plus, il n'y a pas de mise à jour.
4. Il existe au niveau social deux classements différents pour les dossiers avec et sans mandats, soit classeur, soit dossier suspendu. Pour la page de garde il y a 3 items différents : ancien système PDJ, ancien système STG et nouveau système SPMi déclinés sous 2 formes !!!! En conséquence les classements de documents comportent beaucoup d'erreurs.
5. Procédures financières : elles changent très souvent. Tant pour les financiers-ères que pour les assistant-e-s sociaux-ales, il est difficile de savoir quelles procédures et formulaires

Illustration :

Il faut remplir 2 formulaires de demande de vestiaire quasi similaires, soit un pour la demande d'accord et un pour la remise de l'argent.

Financement d'un camp : l'AS doit obligatoirement effectuer 3 demandes à des fonds privés pour obtenir une somme de CHF 400.- (p. ex). À l'issue de 3 demandes, il reçoit 300. – d'une fondation, et 200. – d'une autre. L'AS remercie par courrier ces donateurs. En ce qui concerne les CHF 100. – restants, l'AS doit resolliciter la fondation pour les réattribuer à un autre projet ou à un autre enfant. L'AS justifie par écrit, et remercie à nouveau la fondation lorsque le projet a abouti. En conclusion pour le financement d'un camp cela demande beaucoup de travail.

utiliser. La transmission des informations pour ces changements n'est pas efficace. En conclusion, cela crée des conflits entre les deux corps de métier et une incompréhension.

6. Nous recevons trop de mails, qui proviennent de sources diverses. Ainsi les mails

concernant les changements, les informations et les procédures se noient dans la masse. De plus, ces mails sont spécialement longs, fastidieux et peu clairs.

Illustration :

- *Nous recevons en moyenne 20 à 40 mails par jour (sans compter les téléphones, le courrier, les personnes à la porte).*
- *À la question comment faire pour un remboursement de trajet en train, je reçois un mail avec un lien qui comporte la directive "Gestion et accès aux moyens de transport pour les déplacements professionnels : voiture, train, bus ou vélo", de 6 pages.*

7. Compte tenu du nombre d'intervenants dans des champs professionnels différents les réponses peuvent varier pour une même question.

Illustration :

En tant qu'AS, je me pose la question : doit-on demander une curatelle pour faire valoir la créance alimentaire (CAL) au juge lorsque l'on demande une curatelle pour gérer l'assurance maladie (CaMal)? Réponse du juriste : les deux curatelles sont dissociables : tu peux demander une CaMal sans CAL. Réponse d'une gestionnaire : non tu dois demander une CAL pour avoir une CaMal. Réponse d'une autre gestionnaire : oui, tu peux, elle sera financée par un fonds du DIP.

8. Il y a des démarches d'aides (p. ex. répétiteurs) qui nous permettraient de créer des liens avec les familles. Ces démarches sont devenues tellement compliquées que parfois, ni les professionnels, ni les familles ne font les démarches.

9. Personne n'a une vue d'ensemble d'une situation. Il en résulte incertitudes sur les procédures à mettre en œuvre, et risque d'inéquité de traitement.

→ **Besoins identifiés :**

- 1. Uniformité des informations entre assistant-e-s sociaux-ales et gestionnaires en matière de procédures financières.**
- 2. Simplification des procédures, interne et externes.**
- 3. Information claire sur la mise à jour des procédures. Elles ne doivent pas être présentées aux collaborateurs-trices avant d'être finalisées et leur applicabilité vérifiée.**
- 4. Un fonctionnement au service des familles et des enfants plutôt qu'au service des procédures.**
- 5. Information de la réception sur les risques en cas de dossiers sensibles.**

Gestion du personnel

1. Les collaborateurs-trices avec un contrat à durée déterminée ou "auxiliaire" ont un statut précaire, avec des contrats à échéances courtes. Cela a des conséquences négatives sur la personne avec une fragilisation morale dans un environnement devenu anxiogène, où à l'incertitude sur l'avenir (même proche) s'ajoute une multiplication d'interrogations et de démarches administratives supplémentaires.

Illustration :

Bien que sachant que j'étais là pour un remplacement d'au moins une année, on me faisait des contrats s'achevant tous les trois mois et à l'issue desquels mon temps de travail pouvait varier. On ne m'informait qu'à la dernière minute, ou je devais solliciter ma hiérarchie et insister pour éclaircir mon statut, me faisant renvoyer sans cesse entre hiérarchie, RH du service, et DRH de l'Office. J'ai dû aller chercher mon salaire au moins deux fois à la rue du Stand, parce que le contrat n'était pas encore renouvelé à temps et donc le service des paies pas informé. Chaque renouvellement impliquait également de devoir à chaque fois relancer les démarches administratives, comme les allocations familiales par exemple.

2. L'établissement de contrats de courtes durées a des conséquences directes sur le travail :

Illustration :

Vis-à-vis de nos usagers, ce roulement des collaborateurs-trices amène une fragilisation, quelle continuité dans la prise en charge ? Certains postes amènent les usagers-ères à avoir devant eux-elles, en deux ans, au moins trois intervenant-e-s différent-e-s qui n'ont pas eu l'opportunité de se faire directement le "passage" des informations. Cela amène les usagers-ères à re-re-raconter toute leur histoire et ils-elles doivent en plus s'adapter à une nouvelle stratégie d'intervention : Comment peuvent-ils nous faire confiance ? Et comment faire face à des parents "habitués" alors qu'on est nouveau-elles collaborateur-trice du Service ?

difficultés dans la planification des rendez-vous avec les usagers-ères dont on effectue le suivi, impossibilité de se projeter dans l'avenir et de construire un véritable projet de suivi dans la durée avec l'usager-ère.

3. Ce type de contrat à trop courte durée a des conséquences négatives sur l'équipe qui doit se

Illustration :

Lorsque qu'un-e collègue en auxiliaire approche du terme de son contrat, et compte tenu de l'incertitude quant à son renouvellement, on ne peut plus lui attribuer de nouveaux dossiers, ce qui reporte la charge sur les collègues en fonction permanente. Cette dynamique crée inévitablement des tensions.

reposer la question de la répartition de la charge de travail (nouvelles situations et comment anticiper les remplacements ?). Ces facteurs ont également une influence sur l'ambiance et la dynamique de groupe.

4. Les règles d'attribution ou de refus sont obscures en ce qui concerne les formations. Pour certains c'est "la croix et la bannière", pour d'autres c'est facilité. Les réponses sont données en dernière minute.

5. Souvent les demandes de formation ou autres sollicitations diverses sont perdues, ou les lettres n'arrivent pas. De plus, le défraiement et le suivi des formations est insuffisant de la part de la Direction. Le remboursement des notes de frais est compliqué à demander et nécessite une démarche administrative disproportionnée. Les délais pour avoir une réponse de formation, de supervision ou toute autre demande que l'on sollicite (assurances sociales, congés spéciaux, etc.) est très très très long.

Illustration :

Un remboursement de note de frais peut prendre plusieurs mois, et le montant est simplement versé sur le compte du-de la collaborateur-trice, sans figurer sur la fiche de salaire ou toute autre notification.

6. Nous n'avons pas un accès clair aux travaux réalisés par nos collègues qui suivent ces formations. Nous ne savons pas, non plus, à quel-le-s collègues nous pouvons faire appel pour un dossier en langue étrangère.

7. Le titulariat des mandats est dans les faits assumé par les assistant-e-s sociaux-ales, ainsi que la préposée aux successions. Ce sont eux-elles qui interviennent auprès des parents, des tribunaux, qui assistent aux audiences, préavisent pour les juges et qui rédigent les écrits. Pourtant cette charge n'est pas reconnue, et les responsabilités peu claires, tant à l'interne qu'à l'externe.

8. Malgré l'établissement d'un cahier des charges et d'une demande de réévaluation de leur classe de fonction, les secrétaires des sections API, ISE et ES sont toujours en classe 9, contrairement à d'autres postes similaires ou moins exigeants sur le plan du rythme de travail, tant au sein du DIP qu'à l'extérieur (secrétaires du groupe d'évaluation des lieux de placement, ELP : classe 11 ; secrétaires du Cycle d'orientation : classe 11)

9. Un membre de la Direction fait également office de chef de groupe pour la section financière. Cette double casquette peut être questionnée sur le frottement entre le plan opérationnel et le niveau stratégique.

Illustration :

Les collègues de la section financière ont des difficultés à faire entendre leur point de vue en matière opérationnelle. Il n'y a pas d' « arbitrage » entre les deux niveaux (opérationnel et stratégique).

10. La charge de travail contraint à effectuer des heures supplémentaires. Elle constitue un obstacle aux possibilités de formations, les collaborateurs-trices étant contraint-e-s de rattraper le travail non effectué pendant les formations. Cette difficulté est accrue pour les temps partiels.

11. Nous avons le sentiment qu'il n'y a pas une vision globale à la Direction de notre institution et que ses décisions se font au "coup par coup" sans prévision. Notre Direction est loin du terrain. Il n'y a pas de suivi du personnel. Nous n'avons aucune information ou forme de soutien, concernant, par exemple, la réévaluation des fonctions des assistants sociaux. Les informations ne sont pas transmises et "radio couloir" donne davantage d'infos fiables.

→ **Besoins identifiés :**

- 1. Stabilisation de la situation des auxiliaires, tout au moins par l'établissement de contrats à durée indéterminée de maximum de 3 ans, comme la réglementation en prévoit la possibilité.**
- 2. Etablissement et communication d'une politique de service claire en matière de formation, clarification des règles et conditions d'attribution et de financement, tenant compte du principe d'équité de traitement.**
- 3. Clarification et simplification des procédures relatives à la gestion du personnel, clarification des compétences et responsabilités entre les niveaux SPMI, DGOJ et DIP, et raccourcissement des temps de réponse.**
- 4. Reconnaissance des compétences et des cahiers des charges, notamment sous l'angle de la classification salariale, pour toutes les fonctions, secrétaires inclus-es.**
- 5. Clarification et communication claire tant des objectifs stratégiques du service que de leur mise en œuvre opérationnelle.**

Divers

1. La grande taille des sections induit un manque de disponibilités des chef-fe-s de groupe, il y a aussi une diminution du tournus des situations présentées en Supervision et en Intervision.

Illustration :

Dans certaines sections, les tournus de supervision reviennent à exposer une situation une fois par année (ou deux fois maximum) à des moments non choisis par l'assistant-e social-e. Dans d'autres sections, les supervisions ne sont réservées qu'aux situations d'urgence, les autres dossiers n'ayant pas cette opportunité. Nos chef-fe-s de section sont constamment sous pression et doivent sans cesse jongler entre leurs diverses tâches pour donner de la disponibilité aux assistant-e-s sociaux-ales.

2. Le volume du travail et des situations est toujours aussi important, et la charge émotionnelle due à leur complexité augmente. Nous ne pouvons pas faire face à cette absorption quotidienne de nouvelles situations et urgences, ni les traiter correctement. Nous avons nos limites !

Illustration :

Nous avons généralement plus de 66 situations pour un plein temps et devons continuer d'en prendre quand elles arrivent. En plus de cela, nous devons gérer les urgences des personnes que nous remplaçons (vacances, congés, absences de moins d'un mois) souvent au propre détriment de nos dossiers. Il arrive que la personne que nous remplaçons ait 4 urgences auxquelles peuvent se greffer nos propres urgences. Nos situations sont de plus en plus complexes avec beaucoup de problématiques associées (problèmes psys, violences conjugales, addictions, etc.) et nous avons peu d'outils et de temps pour y faire face. À cause du temps demandé par les urgences, les autres situations se péjorent et deviennent des urgences à leur tour. Nous ne sommes plus que des pompiers ou des urgentistes.

3. La sectorisation ne permet pas de collaborer et d'élaborer des liens privilégiés avec des mêmes partenaires institutionnels (écoles, centres d'actions sociales, Hospice général, Office médico-pédagogique, travailleurs sociaux hors murs, Service de santé de la jeunesse, etc.) car ces derniers ont une sectorisation complètement différente. De plus, avec cette organisation, il y a un déséquilibre entre les sections en termes de répartition de la charge de travail.

Illustration :

Par exemple, les psychologues de l'OMP tournent chaque année... En plus des situations de notre propre section et des collègues que nous remplaçons, nous devons très souvent prendre des situations d'autres sections, le temps que les sections surchargées se désengorgent, rentrant à notre tour en surcharge.

4. Les nouvelles situations d'enfants, transmises aux sections ISE par le secteur Accueil et première intervention (API) ou arrivant directement sous forme de mandat des tribunaux, sont distribuées aux AS lors des colloques hebdomadaires (selon les semaines entre 1 et 8 dossiers environ, à multiplier par le nombre d'enfants). Le nombre total de dossiers suivis par

assistant social n'est pas plafonné, contrairement au nombre d'élèves dans les classes, au nombre de dossiers suivis par les éducateurs de l'AEMO (assistance éducative en milieu ouvert, c'est-à-dire à domicile) ou par ceux de la Fondation pour l'animation socioculturelle

Illustration :

Lors du colloque hebdomadaire, il arrive certaines semaines qu'aucun-e AS dans une section ne s'estime en mesure de prendre un nouveau dossier, faute de temps. À partir de là, soit un-e AS prend tout de même ce dossier, volontairement ou non, en sachant qu'il-elle ne pourra pas consacrer à cette famille le temps nécessaire, avec tous les risques que cela comporte, soit le-la chef-fe de groupe informe la direction de la surcharge de sa section et demande que des mesures extraordinaires soient prises. En le faisant, il-elle sait bien que la mesure consistera probablement à confier provisoirement certains nouveaux dossiers à une (ou deux) autre(s) section(s), elle(s) aussi bien souvent déjà débordée(s).

(qui assument certains mandats d'assistance personnelle délivré par le Tribunal de la jeunesse). Un nouveau dossier est donc toujours attribué, que les AS aient des disponibilités ou non. Les gestionnaires sont soumis à la même logique pour les dossiers financiers.

5. Les mêmes collaborateurs-trices (AS) effectuent tant l'appui aux familles que leur évaluation.

Or, Il y a de fait une incompatibilité entre le travail d'assistance éducative et celui

Illustration :

Il y a notamment incompatibilité de posture lorsque nous sommes susceptibles de préavisier sur l'attribution la garde, voire de l'Autorité parentale et les relations personnelles. Nous devons maintenir une relation d'aide et de confiance; ceci est antinomique par rapport à la neutralité qui doit présider quand nous devons faire une évaluation qui concerne les 2 parents.

d'évaluation, qui nuit à l'impartialité que nous devons garantir, et donc à l'égalité de traitement.

6. Un sentiment d'insécurité est partagé par les collaborateurs qui constatent un manque de cohérence entre juristes, direction, chef(fe)s de section. Cette pluralité de points de vue

différents sur une même situation place l'AS dans des situations de solitude.

Illustration :

Que faire dans cette situation? Selon à qui la question est posée la réponse sera différente.

7. Le clivage entre chancellerie, sections, gestionnaires, juristes rend difficile la recherche et le

Illustration :

Les copies des ordonnances pour un mandat ne sont pas toujours transmises aux bonnes personnes et les informations tardent à venir, donc le passage des situations tarde à se mettre en place (ES pour ISE, ou API pour ISE, voire les trois). De la même manière nous ne sommes pas forcément informé-e-s des procédures en cours à la section juridique. Tout cela induit des téléphones supplémentaires avec diverses personnes pour être au clair sur la situation juridique et sa prise en charge. Cela apporte également de la confusion dans les familles des usagers et aussi chez nos partenaires.

passage des informations, ce qui amène une perte de temps et d'énergie pour suivre l'information. Cela amène des délais plus longs dans les réponses et les prises en charge à fournir aux usagers, et une multiplication en termes de procédures. Il n'y a pas une manière simple d'avoir une vue d'ensemble d'un dossier.

8. La répartition des tâches n'est pas claire à certains égards entre la chancellerie, les secrétariats, les assistant-e-s sociaux-ales et les gestionnaires.

Illustration :

On ne sait pas qui doit remplir quels champs dans TAMI.

9. Des disparités sont perçues au niveau de la charge de travail des collaborateurs-tices de la section financière, auxquelles la direction n'a pas apporté de réponse satisfaisante.

10. Un article dans la presse ou une lettre d'un parent à la hiérarchie provoque immédiatement une remise en question de la qualité des interventions et un a priori de méfiance. Dans un tel cas, la direction demande urgemment des comptes. La protection de l'image du SPMi et du DIP prime sur la protection des personnes.

Illustration :

Lorsque l'on rend des comptes à notre hiérarchie, nous n'avons plus de retours et ne savons pas ce qui a été transmis aux parents, nous nous retrouvons avec un manque d'information et l'usager toujours en face de nous.

→ Besoins identifiés :

- 1. Taille de sections favorisant la réflexion et les échanges en termes de stratégie de suivi des dossiers.**
- 2. Organisation du service permettant une vue d'ensemble sur chaque dossier, soit un lien direct entre les différents corps de métier (AS, gestionnaire, titulaire de mandat) s'occupant d'un même enfant.**
- 3. Organisation du service qui tienne compte des différents volets de prestations (notamment appui d'une part et évaluation d'autre part).**
- 4. Répartition équilibrée des dossiers entre les sections d'un point de vue qualitatif et quantitatif.**
- 5. Attribution d'un nombre de dossiers raisonnable par collaborateur-trice.**
- 6. Confiance réciproque entre hiérarchie, à tous les degrés, et collaborateurs-trices.**

Conclusion

Le tableau, encore une fois non exhaustif bien que déjà édifiant, du fonctionnement du service et de l'organisation du travail au Service de protection des mineurs est certainement utile à comprendre les difficultés que rencontre au quotidien le personnel dans l'exécution difficile de ses tâches. Par cet exercice, le personnel a tenté d'identifier un certain nombre d'éléments concrets se cachant derrière les conclusions de l'Enquête sur la santé du personnel conclue il y a une année.

Pour rappel, cette enquête établit un lien indiscutable entre les conditions de travail et la très mauvaise perception du personnel de son état de santé. Parmi les problématiques identifiées par l'enquête figure en premier lieu la surcharge de travail, et le sentiment d'urgence et de stress qui en découle. Nombre d'éléments pointés dans le présent document sont liés à cette surcharge, à ce que l'on pourrait qualifier de « gestion de la pénurie » des moyens : la course perpétuelle des secrétaires, les limites du recours à l'appui de personnes en EFTI/PCEF, les difficultés de répartition des nouveaux dossiers, le peu de temps à disposition pour échanger avec les chef-fe-s de groupes, pour ne citer que ces exemples.

Or, cette « gestion de la pénurie » se heurte encore à des éléments d'organisation du travail et de fonctionnement. C'est là une autre problématique identifiée par l'Enquête sur la santé du personnel : « Il s'agit principalement d'un manque de clarté, de continuité des directives, procédures, ordres parfois contradictoires. La surcharge administrative a également été rapportée ainsi que la complexification du travail. » (Enquête santé, SPMI, p. 43). Le présent document pointe le doigt sur quelques-unes de ces directives, procédures, démarches administratives, qui loin de simplifier le travail, le complexifie et désécurise le personnel dans l'exécution de ses tâches. Les exemples cités sont en effet autant d'éléments, qui non comptant d'être chronophages, non seulement ne constituent pas des outils de travail fiables mais pire encore sont susceptibles de générer des erreurs.

Nous touchons ici à un autre élément identifié par l'Enquête santé : le manque de reconnaissance et de soutien. Démuni d'outils performants, confronté à des directives contradictoires et abandonné à ses incertitudes, le personnel ne se voit pas reconnu dans ses compétences et ses besoins. Plusieurs éléments du présent document relèvent de cet aspect : citons la question de l'évaluation et de la classification des fonctions, les difficultés que peuvent rencontrer certain-e-s collaborateurs-trices à obtenir des formations, la multiplication de contrats de courte durée, les délais de réponses, quand il y en a, de la part des ressources humaines, ou encore le sentiment d'absence de confiance à l'égard des collaborateurs-trices en cas de plainte de l'extérieur.

Pour revenir sur la question de l'organisation du travail, plusieurs éléments relevés ont trait au manque de cohésion des pratiques et à la coordination du travail entre les différent-e-s intervenant-e-s. Sur ce point, force est de constater que les procédures en place et l'outil TAMI ne remplissent pas un rôle efficace d'interface. Dès lors, il y aurait lieu de s'interroger sur la structuration du service afin de décroïsonner les fonctions sociales, financières, et administratives.

Enfin, nous n'avons directement abordé la question de la violence que sous deux aspects : le manque d'information dont dispose la réception centrale et l'accès à la messagerie personnelle dont disposent les usagers-ères. Nous tenons toutefois à relever que la question des locaux nous semble également essentielle afin de prévenir l'agressivité. De manière plus générale encore, la prévention de la violence passe par l'amélioration du fonctionnement du service. Car du fonctionnement du service dépend la qualité des prestations que le

personnel peut être en mesure de délivrer, et de cette qualité dépend la considération que le personnel mérite, de la part des enfants, des parents, de la hiérarchie, de l'employeur, et de tous les partenaires institutionnels. Mais nous ne concluons pas ce point sans rappeler que l'ensemble des difficultés que nous avons évoquées dans ce document constitue la première violence à laquelle le personnel est confronté. Il convient d'y mettre fin, sans plus attendre.

Pour ce faire, la concertation entre le personnel, représenté par le SIT et le SSP/Vpod, et les différents niveaux hiérarchiques, tant à l'interne de l'Office de la jeunesse qu'au sein du Département de l'instruction publique, doit se poursuivre et se développer. Car il convient de rappeler ici que les difficultés, voire l'absence, de véritable dialogue entre la direction et son personnel durant de nombreuses années constitue également un élément mis en évidence par l'Enquête santé.

Il aura donc fallu cette enquête pour réamorcer ce dialogue entre le personnel et son employeur. Mais les mesures proposées à ce jour par ce dernier sont encore insuffisantes : les demandes en postes ne sont pas satisfaites, et la redéfinition du dispositif cantonal de protection de l'enfance, soit l'articulation entre les différents acteurs institutionnels, ne déploiera ses effets sur les conditions de travail du SPMI au mieux que dans quelques années.

Le présent document se propose donc, à défaut de fournir des solutions rapides « clefs en main », de recentrer l'attention sur des éléments concrets, sur lesquels il est possible d'agir sans délais, avec un impact sur les conditions de travail si ce n'est immédiat, tout au moins à brève échéance.

Il s'agit maintenant de modifier l'organisation du travail pour redonner un sens à ce dernier, pour remettre le personnel au service des usagers-ères plutôt qu'au service des procédures. C'est un premier pas vers ce que le personnel appelle de ses vœux depuis longtemps : remettre la protection des enfants et la qualité des prestations au cœur de leur action.

