

LES CAHIERS  
DE L'ASTURAL #00

70 ans de l'association Astural  
1954 - 2024  
Gérard Duc



[www.astural.org](http://www.astural.org)

LES CAHIERS DE L'ASTURAL #00

# 70 ans de l'association Astural

1954 - 2024

Gérard Duc



## Rayonner dedans-dehors

Depuis de nombreuses années, l'Astural était à la recherche d'une voie de diffusion pour les écrits produits par des collaboratrices et collaborateurs. C'est à l'occasion du 70ème anniversaire de l'association que le comité de celle-ci, avec son secrétaire général a lancé les Cahiers de l'Astural. Le but étant de donner l'occasion aux professionnel.le.s, de prendre la plume, pour sortir de l'ombre les multiples gestes singuliers et les pratiques quotidiennes qui s'exercent auprès des enfants et des jeunes adolescents, sans oublier l'accompagnement de leur famille. Ainsi ponctuellement, des cahiers seront produits, selon des évènements, des thématiques, des projets éducatifs ou encore des modèles d'intervention développés. Ils seront proposés en lecture à toute personne concernée et intéressée, privée, professionnelle ou politique.

Pour commander une publication :



Année de publication : 2024

© Ce document est la propriété de l'Astural. Il ne peut être diffusé ou reproduit sans son autorisation écrite.

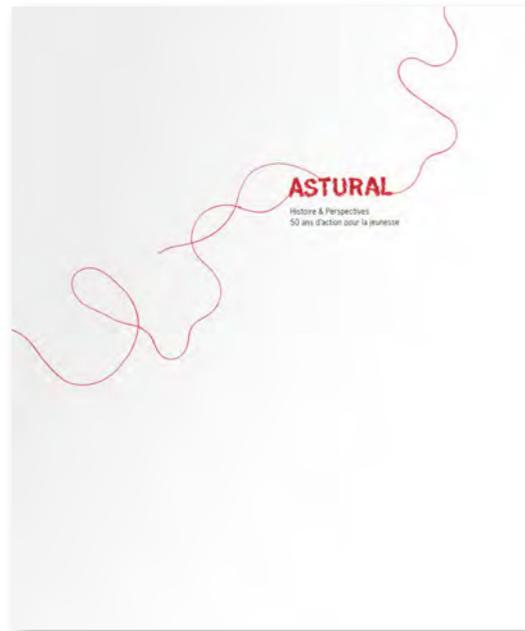
[www.astural.org](http://www.astural.org)

## Table des matières

	<b>Avant-propos par Françoise Tschopp et Philippe Bossy</b>	<b>2</b>
	<b>Préface par Joëlle Droux</b>	<b>4</b>
	<b>Introduction</b>	<b>8</b>
<b>01 /</b>	<b>Le cadre général</b>	<b>17</b>
	Des années d'après-guerre à aujourd'hui : les grandes tendances du contexte socio-économique	18
	L'évolution du cadre légal des domaines d'intervention de l'Astural	30
<b>02 /</b>	<b>De 1954 à aujourd'hui. Naissance et affirmation du modèle Astural</b>	<b>39</b>
	1954-2004 Les cinquante premières années de l'Astural : un bref rappel	41
	2004-2008 Cheminer dans un contexte mouvant	48
	2008 Signature du premier contrat de prestations avec l'État	52
	2009-2013 Une période de transition	54
	2014-2016 L'accumulation des contraintes. L'Astural au bord du gouffre	62
	2017-2020 Rebondir dans un climat d'intenses sollicitations	69
	2021-2024 De nouvelles logiques d'intervention. Une croissance sous tension	73
<b>03 /</b>	<b>Les institutions de l'Astural et les axes forts de l'association</b>	<b>81</b>
	L'évolution des publics : une nécessaire adaptation	83
	La systémique familiale	90
	La formation et la recherche au centre de la pratique	94
	L'organisation du travail et les espaces de partage des pratiques	96
<b>04 /</b>	<b>Une chronologie entre 1954 et 2024</b>	<b>99</b>
	<b>Postface par Françoise Tschopp et Philippe Bossy</b>	<b>104</b>
	<b>Collaboratrices et collaborateurs depuis 1954</b>	<b>108</b>
	<b>Membres du comité depuis 2004</b>	<b>114</b>
	<b>Les secrétaires généraux et les secrétaires générales</b>	<b>114</b>
	<b>Remerciements</b>	<b>115</b>
	<b>Liste des abréviations</b>	<b>116</b>

## Avant-propos

**Cette publication résonne à celle écrite en mai 2006 : Astural, Histoire & Perspectives, 50 ans d'action pour la jeunesse, Pierre Roehrich. Une manière de répondre à ses contributeurs et contributrices qui nous ont indiqué la direction à prendre. Une initiative pour les remercier d'être notre histoire et de nous avoir précautionneusement transmis le goût de l'action éducative en marge des grands courants de la psychiatrie et de la pédagogie institutionnelle, du pouvoir médical, du new management.**



Agir, c'est sentir le sol se dérober. L'agir éducatif, c'est prendre le risque de ne pas être à la hauteur des attentes et des besoins de celles et ceux pour lesquels nous travaillons. L'histoire de l'Astural nous pousse à poursuivre l'action en confiance, car munie des « valeurs-ancres » et des principes qui nous définissent depuis 70 ans. Nos principales valeurs sont immuables et nos prestations continuent de se transformer avec risque et confiance.

Lorsque l'ouvrage aborde les années 1996-2006, nous comprenons qu'elles auront servi à consolider ces prestations qui jusqu'alors s'étaient transformées à de multiples reprises. A ce constat, Pierre Roehrich s'inquiète. Il évoque l'éducation spécialisée comme devenue un acquis plutôt qu'un perpétuel défi. Il met en garde de ne pas nous contenter de gérer confortablement la situation, en toute bonne conscience. Il questionne : Serions-nous capables, aujourd'hui, demain, de refonder l'Astural ? Finalement, il conclut par un souhait : mériter de nouvelles impulsions pour l'avenir.

Cette nouvelle publication, écrite 20 ans plus tard grâce à la plume de Gérard Duc et de la préface de Joëlle Droux, fait état de nombreuses nouvelles impulsions et des facteurs qui ont permis leurs émergences. Le souhait s'est-il exaucé ?

L'Astural traverse les décennies portées par un même engagement pour les enfants, les jeunes et leur famille en difficulté. Cet engagement reste vivant auprès de chaque collaborateur et de chaque collaboratrice. Ensemble réuni.e.s à dispenser des prestations qui font sens, organisé.e.s par équipes pluridisciplinaires, accompagné.e.s par des directions de proximité, réparti.e.s dans de petites structures, y compris le SEI. Un modèle indémodable, aujourd'hui inspirant nos partenaires et toujours conforme aux situations rencontrées.

Durant ces 20 dernières années, l'action éducative s'est poursuivie et de nouvelles initiatives se sont mises en place. Toujours issues d'une pensée active, fondamentalement systémique, et une recherche de sens qui favorise l'innovation et la création de nouvelles prestations et structures, à la demande de l'État ou selon les nouveaux besoins identifiés à l'interne. Ainsi ont été créées les principales nouvelles unités suivantes : L'AMPM, A2mains, ABX, le pôle formation, le SEI-école, ASPAD, PPB, les studios de suite 18 ans, les studios Noïa pour mineurs. Notre partenariat avec les offices de l'État s'est renforcé. Notre fonction complémentaire s'est consolidée.

À la réflexion éducative s'est joint le pragmatisme de la fondation Astural qui a défini comme objectif de reloger l'ensemble des dispositifs de l'association dans ses propres propriétés et ainsi la mettre à l'abri de la fluctuation du marché de la location. En particulier, ces projets trouvent leur financement auprès de fondations privées et avec l'aide de l'État. Aujourd'hui, le parc immobilier de la fondation abrite Arc-en-ciel, KALON, HORAÉ. De plus, la fondation a construit Chevrens 2 et a relogé Le Lignon devenu Helios (besoin exprimé par l'équipe depuis l'an 2000). Enfin, pour les années 2027-2028, différents projets immobiliers sont en cours qui permettront à la Châtelaine de disposer de nouveaux locaux, aux Ateliers ABX de se regrouper et des réserves seront à disposition pour de nouvelles prestations.

Nous étions 100, nous formons désormais une équipe de plus de 300 professionnel.les soutenue et encadrée par un Comité concerné, expert et attentif à maintenir les conditions essentielles à des prestations de qualité. Nous formons un cœur rythmé par des battements puissants qui nous unis comme jamais auparavant. De hameaux isolés nous avons formé un village par intérêt pour l'interinstitutionnel, un rapprochement qui permet une plus grande expression solidaire, une meilleure connaissance de nos ressources internes et une plus grande facilité pour les solliciter. Ancré.e.s dans notre histoire, nous sommes en mouvement, nous poursuivons inspiré.e.s par nos pionniers-fondateurs et pionnières-fondatrices.

Vous trouverez dans les pages qui vont suivre un large développement de l'histoire contextuelle, circonstancielle et institutionnelle dans laquelle se sont

implantées les offres de structures et de prestations de cette association, qui par l'engagement de tous ses membres n'a de cesse de s'adapter à son environnement et ses exigences.

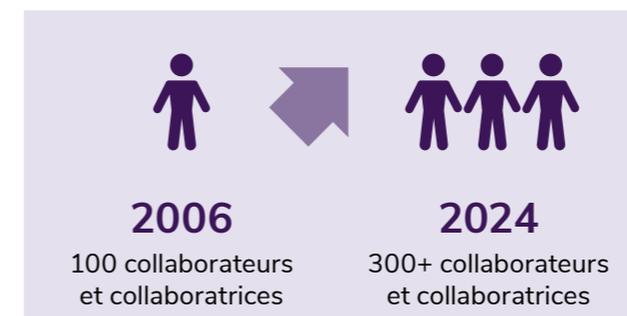
Nous souhaitons bonne lecture à toute personne désireuse de mieux comprendre ce qui construit et structure les dispositifs destinés à aider les enfants et les jeunes à trouver une place plus juste dans le monde et plus directement dans notre canton.



**Françoise Tschopp**  
présidente de l'Astural



**Philippe Bossy**  
secrétaire général  
de l'Astural



## Préface

Les institutions socio-éducatives destinées à l'enfance en difficulté se sont longtemps développées à bas bruit. Ce secteur, qui devait majoritairement son existence aux ressources issues de la charité privée, a pris racine dans un système politique libéral certes conscient d'un paupérisme croissant, mais peu désireux de voir l'État intervenir pour le réduire. Ce sont donc des personnalités issues des élites qui se sont lancées dans un effort multiforme et multidirectionnel destiné à éponger les dégâts humains que le capitalisme semait derrière ses bonds erratiques. La philanthropie s'attaqua alors à tous les fléaux : misère, maladie, handicap, chômage, vieillesse... Avec un succès évidemment limité, tant étaient grands les besoins à couvrir...

Secourir les enfants et les jeunes en difficulté, abandonnés, orphelins, malades ou isolés tombait tout naturellement dans les compétences que s'attribuèrent ces philanthropes, avec la bénédiction d'un appareil d'État qui y vit tout son intérêt : en confiant à l'initiative privée le soin de récupérer ces populations dans la diversité dans ses institutions (orphelinats, maisons d'éducation, dispensaires...), on s'assurait non seulement que leur serait donnée une éducation et un secours conformes aux attentes pesant sur les classes populaires (leur inculquer des normes en matière de discipline, d'ordre, de moralité, de travail, d'épargne), mais aussi que ce bagage leur permettrait par la suite de s'insérer dans le système et de le faire perdurer. C'est ainsi que les États modernes se sont rapidement déchargés sur ces réseaux philanthropiques de la double charge de définir les modèles pédagogiques sur lesquels l'éducation de ces enfants en difficulté serait fondée, et de leur mise en application pratique. A eux la définition des besoins, le choix des méthodes, la construction des instances décisionnaires, la création des mécanismes de financement, la construction des bâtiments, le recrutement et la supervision des personnels, la gestion des rapports humains internes et externes.

C'est donc dans ce confortable clair-obscur, dont il ne sortait périodiquement que pour solliciter les généreux donateurs lors de rituels événements (collectes, appels aux dons répercutés par la presse), que ce secteur de l'éducation sociale et de l'enseignement spécialisé a pris son essor. Un développement qui ne s'est cependant pas exercé en vase totalement clos : les modèles d'organisation ont circulé d'un bout de l'Europe à l'autre au gré des réseaux relationnels entretenus par les philanthropes fondateurs. Si bien qu'une innovation créée ici pouvait rapidement s'implanter aussi là, à l'image des maisons de correction inspirées d'un prototype français ou des salles d'asiles pour petits enfants d'origine britannique, qui colonisent rapidement nombre de contrées sur le continent grâce aux bonnes volontés charitables promptes à s'imiter mutuellement.

Depuis cette époque, l'eau a bien entendu coulé sous les ponts, et le présent ouvrage en témoigne, qui s'attache à faire comprendre comment le secteur s'est transformé dans la seconde moitié du 20<sup>e</sup> siècle. Les maisons d'éducation se sont modernisées, les métiers de l'éducation se sont professionnalisés, les relations avec les populations assistées se sont faites moins verticales, le secours apporté s'est largement diversifié en fonction des nouveaux objectifs, principes et valeurs que nos sociétés affectent au secteur sanitaire et social (respect des droits, priorité à l'inclusion, notamment). Et surtout le mode de financement a radicalement mué, les dons et legs privés cédant la place aux subventions publiques, alimentées par le budget des collectivités publiques compétentes (en Suisse, communes, cantons et confédération assumant des responsabilités diverses en la matière).





Pourquoi alors rappeler cet ancrage historique d'où l'Astural, comme l'ensemble des fondations privées qui aujourd'hui œuvrent au soutien socio-éducatif des populations infantiles et juvéniles, tire son origine ? Parce que l'ouvrage qu'on s'apprête à ouvrir exprime avec évidence combien les choix de jadis pèsent encore sur les réalités actuelles. En effet, nos sociétés se sont habituées au fil des deux derniers siècles à ce que l'action en faveur des enfants et des jeunes en situation difficile soit assumée non par l'appareil d'État lui-même (comme par exemple c'est le cas pour le système scolaire public), mais par des acteurs tiers tels que l'Astural, qui continuent de puiser leur légitimité dans leur proximité avec le terrain qui leur permettrait d'être plus réactifs, plus rapidement et plus librement que ne le serait un service officiel, aux besoins sociaux et éducatifs émergents. L'histoire que conte ce volume est remplie d'exemples de ces créations nées de constats réalisés au ras-du-sol, traduits en termes institutionnels par les équipes de l'Astural, et qui visent à produire davantage de bien-être, davantage d'équité, davantage d'opportunités, davantage de soutien à une diversité de catégories de personnes brutalisées par notre soi-disant modernité.

Mais cette histoire récente tire aussi comme un boulet celle de son mode de gouvernance, parce que l'activité des fondations et des associations telles que l'Astural reste tributaire des financements publics qu'elles reçoivent (ou pas). Dès lors, la pérennité de leurs structures (et des soutiens qu'elles accordent aux populations) découle directement de leur capacité à convaincre les arènes politiques du bien-fondé de leur action, dans un système marqué par des alternances pendulaires de grande ampleur autant que par la complexité croissante des mécanismes de gestion de l'action publique.

Le récit que l'on s'apprête à lire ici plongera ses lectrices et lecteurs dans le grand bain de cette histoire contrastée qu'est celle de notre politique de l'enfance et de la jeunesse, au prisme des transformations désirées ou subies qu'a vécu l'Astural au cours de sa déjà longue existence. Une histoire riche en aventures humaines, en expériences institutionnelles, en prises de risque administratives, mais aussi en lendemains qui déchantent au rythme des écueils bureaucratiques et budgétaires.

L'un des mérites de cet ouvrage commémorant le 70e anniversaire de la création de l'Astural est bien de nous faire découvrir les coulisses du volontarisme discret mais persistant qui anime l'association et ses équipes.

Au-delà de ces péripéties qui disent quelque chose de notre système socio-éducatif suisse et des logiques qui le gouvernent pour le meilleur ou pour le pire, il faut aussi considérer cette histoire de l'Astural en écoutant les voix qu'elle nous fait entendre, là encore à bas bruit derrière le fracas des arbitrages budgétaires et des orages médiatiques: celles des populations qui ont besoin de toute l'aide qu'on peut leur apporter pour aller mieux, et celles des professionnelles et professionnels qui s'efforcent au quotidien d'y parvenir, à l'Astural ou ailleurs.

**Joëlle Droux**

Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation  
Université de Genève

## Introduction



**En 1954, Raymond Uldry, alors Tuteur général, fonde avec les collaboratrices et collaborateurs du service qu'il dirige l'Association d'entraide en faveur des pupilles du tuteur général, dont l'acronyme est « Astural ».**

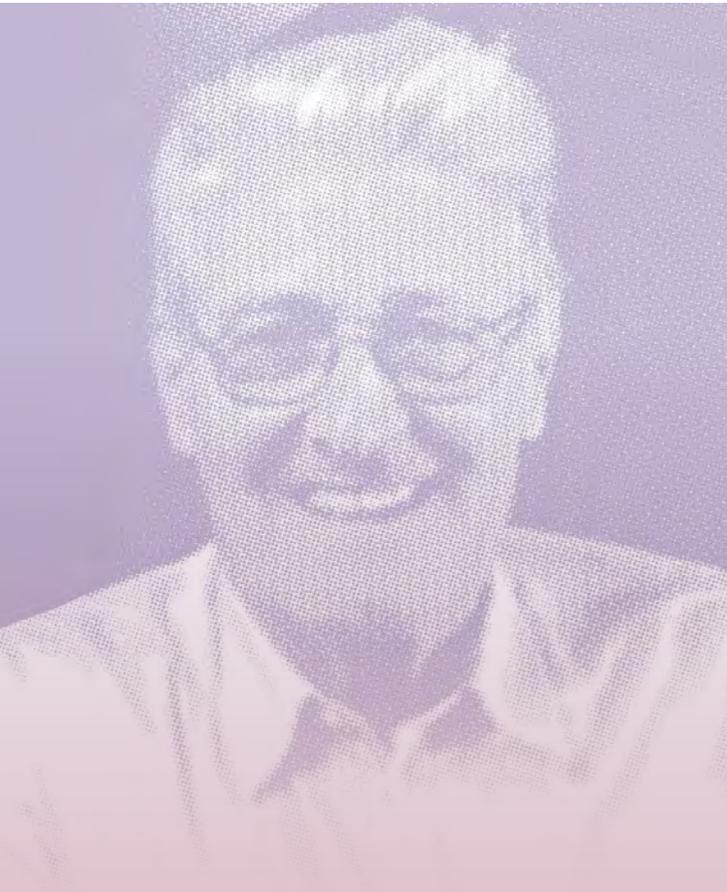
À la base de l'association il y a un constat. Dans cet après-guerre marqué par d'intenses bouleversements socio-économiques, qui gagnera à posteriori le chrononyme controversé de Trente Glorieuses, la nécessité de prise en charge d'une jeunesse parfois désorientée croît. Et les moyens financiers manquent. À l'origine, l'ambition se borne à quelques actions en faveur des pupilles, comme l'organisation de collectes de vêtements, la distribution de paquets à Noël ou la mise sur pied de camps de ski. Rapidement cependant, ce schéma basé sur l'assistanat va évoluer vers un modèle visant davantage à accompagner les jeunes en difficulté pour en faire les acteurs de leur vie. Les premiers lieux d'accueil ouvrent en 1957 : le centre de Chevrens, destiné à recevoir des adolescents de 15 à 19 ans avec des troubles du comportement et le premier « îlot familial » de Thônex, accueillant six filles et garçons de 4 à 13 ans. L'idée est de reproduire le cadre familial dans de petites structures d'une dizaine d'enfants et d'éviter les grosses institutions de rééducation de 50 à 150 enfants ou le placement dans des familles d'accueil, souvent dans des fermes isolées, deux modèles répandus mais dont la pertinence est alors questionnée. Ces îlots familiaux, confiés à des



couples de non-professionnel.le.s qui ne sont pas rémunérés, ont l'avantage de maintenir les jeunes dans leur cadre de vie, en s'installant dans des maisons acquises par l'association, qui paie également les frais fixes du logement. Ils préfigurent les actuels foyers de l'Astural, gérés par des professionnel.le.s.

Au fil des 70 années suivantes, le modèle Astural va se développer en maintenant sa structure associative. Il déborde rapidement de son cadre originel d'entraide aux pupilles, pour inclure non seulement des prestations socio-éducatives, mais bientôt également des prestations thérapeutiques et de pédagogie spécialisée. Peu à peu se met ainsi en place le code génétique de l'association, fait d'actions qui s'étendent de la petite enfance à l'entrée à l'âge adulte, tendant même, ces dernières années, à briser le plafond de verre de la majorité civile. En 2024, l'Astural, qui compte plus de 300 collaboratrices et collaborateurs, accompagne environ 1300 jeunes et leurs familles dans 13 institutions, externats péda-go-thérapeutiques, foyers - aujourd'hui appelés lieux de vie -, structures de formation, de médiation ou d'accompagnement à domicile.

Les pages qui suivent reviennent sur l'histoire de l'association, en commençant par la réintroduire dans son contexte socio-économique qui influe, aujourd'hui comme hier, sur le développement de ses interventions. D'autre part, on le constatera, si Raymond Uldry et, dans une moindre mesure, son successeur Pierre Zumbach pouvaient agir entourés de quelques personnes en faisant essentiellement appel au système de la débrouillardise, le cadre légal entourant les actions auprès de la jeunesse s'est considérablement complexifié les années suivantes. Aujourd'hui, il fait appel à des normes contraignantes, autant fédérales que cantonales.



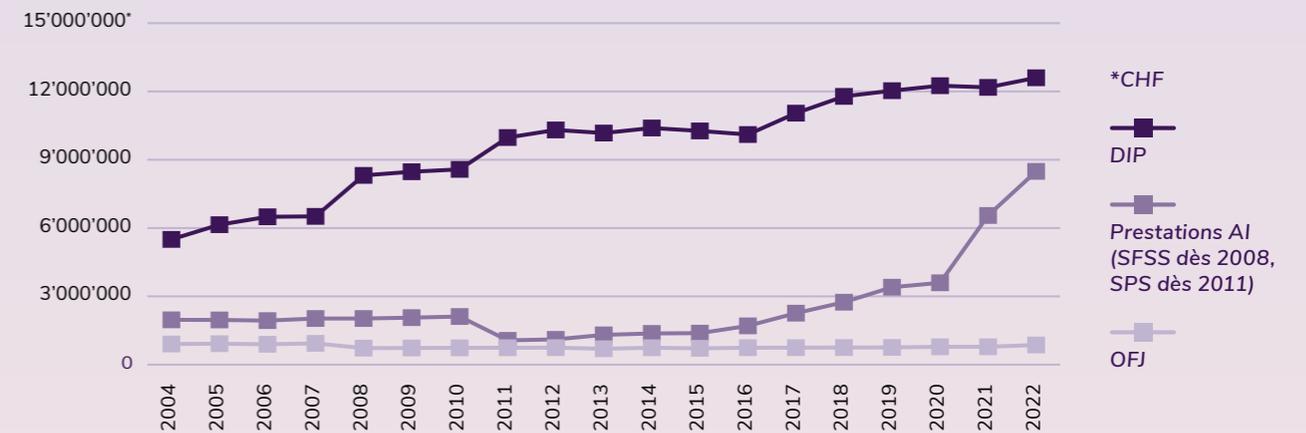
Pierre Zumbach

Et que dire de l'aspect financier, sinon que l'on est passé d'une association tablant uniquement sur des dons - moins de 200'000 francs en 1956 - à une institution en grande partie financée par les pouvoirs publics qui lui ont délégué certaines de ses tâches et fonctionnant avec un budget dépassant 20 millions de francs par an. En tenant compte de la perte de valeur monétaire entre la fin des années cinquante et aujourd'hui, on note tout de même une multiplication par vingt du budget de l'Astural. Cela illustre à la fois l'augmentation des besoins et l'intensification des normes d'encadrement, comprenant également l'engagement d'un personnel qualifié. L'ampleur des chiffres laisse aussi entrevoir l'écheveau administratif qu'est devenu le secteur de l'éducation et de l'enseignement spécialisés. La chronique, année après année, de ces deux dernières décennies (2004-2024) - la période précédente ayant fait l'objet en 2004 d'un travail historique très complet de l'ancien président de l'association Pierre Roehrich<sup>1</sup> -, au-delà de faire ressurgir la continuité sur la longue durée du travail de l'Astural auprès de la jeunesse du canton, est destinée à montrer l'entrelacs de contraintes qui entourent les actions développées.

<sup>1</sup>Pierre Roehrich, Astural. Histoire & Perspective. 50 ans d'action pour la jeunesse, Genève, 2006.

## Les sources de financement de l'Astural

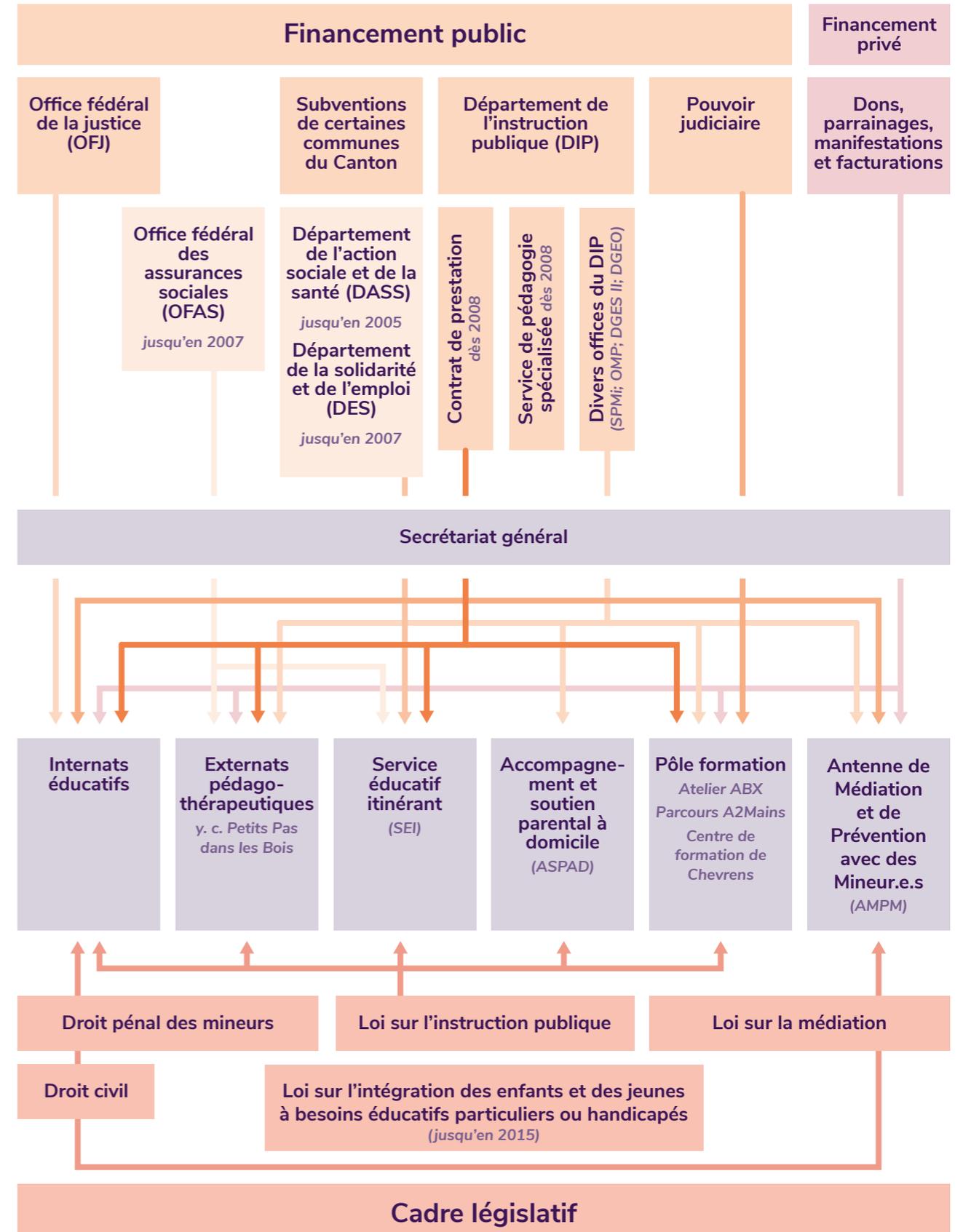
En 20 ans, les financements publics (Canton et Confédération) ont passé de 9,8 millions de francs à près de 22 millions, soit une multiplication par 2,5 en valeur constante, durant une période de faible inflation. Si la subvention de l'Office fédéral de la justice (OFJ), proportionnellement peu importante, demeure stable dans le temps, la subvention du DIP connaît une forte progression qui s'explique notamment par l'entrée en vigueur de la RPT en 2008 et la conclusion du premier contrat de prestations cette année-là. La subvention du DIP connaît des rebonds au moment de chaque nouveau contrat de prestations. Les prestations payées par le Service de la pédagogie spécialisée connaissent également une forte progression dès 2017, avec la création de la prestation Education précise spécialisée (EPS Ecole) par le Service éducatif itinérant (SEI).



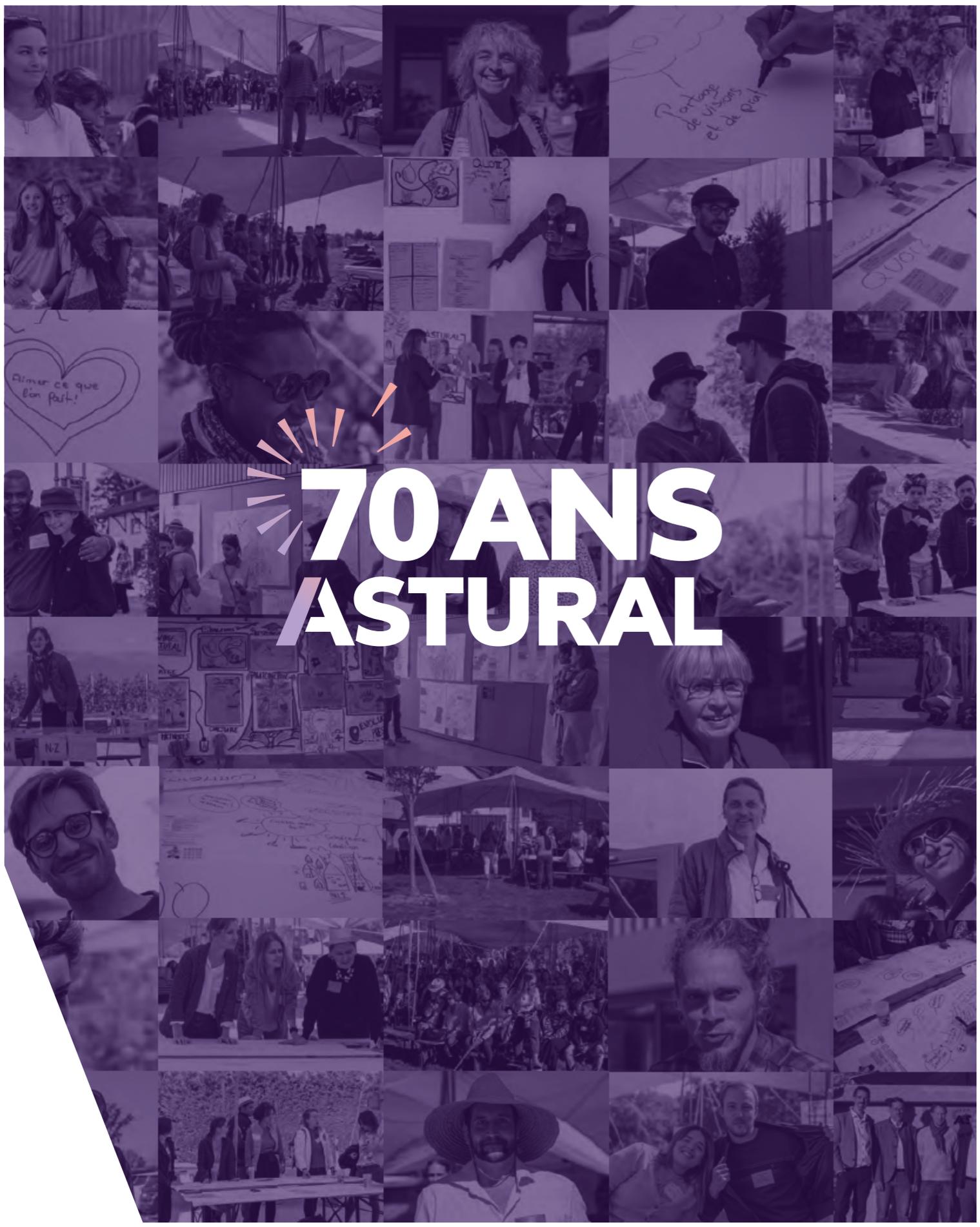
Les recettes provenant des dons, parrainages et manifestations, ainsi que les recettes de l'Atelier abc (Ateliers ABX dès 2017) ont été multipliées par trois, passant de 350'000 francs en 2004 à près d'un million en 2022. Leur progression se fait toutefois en dent de scie, notamment pour les recettes provenant des Ateliers ABX, soumises aux fluctuations des chantiers. Sur le long terme, elles représentent entre 3 et 4% des ressources financières globales de l'Astural, qui dépend donc très fortement des financements publics.







# Le cadre général



**70 ANS  
ASTURAL**

## Des années d'après-guerre à aujourd'hui : les grandes tendances du contexte socio-économique

Les institutions de l'Astural sont aujourd'hui en grande partie tributaires de l'État pour financer leurs actions. Or, la capacité de celui-ci à verser des indemnités et des subventions découle de son assise financière et donc de l'environnement économique. En outre, une situation socio-économique défavorable accroît les situations de précarité et exacerbe des fragilités existantes qui génèrent un recours accru aux prestations délivrées par l'Astural. De nombreuses études ont démontré les liens entre précarité socio-économique et besoin accru des interventions en pédagogie et enseignement spécialisé. Osons paraphraser le directeur d'une des institutions de l'Astural affirmant que « **la précarité fabrique des enfants qui vont mal** ».

L'évolution économique du début de 21<sup>e</sup> siècle, que nous résumons dans cette première partie, est liée à une dynamique de beaucoup plus longue durée, puisant ses racines dans la période que l'on a coutume d'appeler les Trente Glorieuses et dans les bouleversements intenses qui ont marqué sa fin dès le milieu des années 1970.

Ce contexte général ne saurait être complet sans une description du cadre légal, autant cantonal que fédéral, qui régit les champs d'intervention de l'Astural.



**Le lendemain de la Deuxième Guerre mondiale est marqué par une grande prospérité économique, qui prend brutalement fin avec les deux chocs pétroliers de 1973 et de 1979. Si l'économie helvétique s'en sort plutôt bien durant les années 1980, elle est par contre durement touchée par la récession du début des années 1990. Toutefois, malgré la crise, le PIB cantonal ne régresse guère, hormis en 1994 et 1995. Sa progression est depuis lors régulière, marquée par de brefs mais violents reculs lors de la crise de 2008 (crise des subprimes) et lors de la pandémie de Covid en 2020.**

### L'État-providence. Son élaboration et ses limites

Dès 1950, la croissance économique permet l'émergence de l'État-providence au sein des pays occidentaux. L'augmentation du pouvoir d'achat ainsi que les améliorations de l'accès à l'éducation, au logement et à la santé se reflètent notamment dans une hausse de l'espérance de vie. Le système de protection sociale couvre bientôt tous les aléas du parcours de vie.

Le produit intérieur brut (PIB), agrégat le plus souvent utilisé pour rendre compte de l'insolente réussite économique occidentale de l'après-guerre, incarne nullement à lui seul les mutations sociales à l'œuvre. L'exode rural et les vagues de migration entraînent de profonds déracinements. À Genève, comme dans toutes les agglomérations, ces arrivées viennent s'ajouter à la croissance démographique provoquée par le **baby boom** des années 50 et 60, occasionnant de fortes tensions sur le marché du logement. La population cantonale passe d'un peu plus de 200'000 habitants en 1950 à près de 340'000 en 1975<sup>1</sup>. La forte pression sur les logements ne s'atténue qu'avec l'établissement des cités dans les communes périphériques. Les années 1960 et le début des années 1970 voient l'édification de 30'000 HLM<sup>2</sup>.

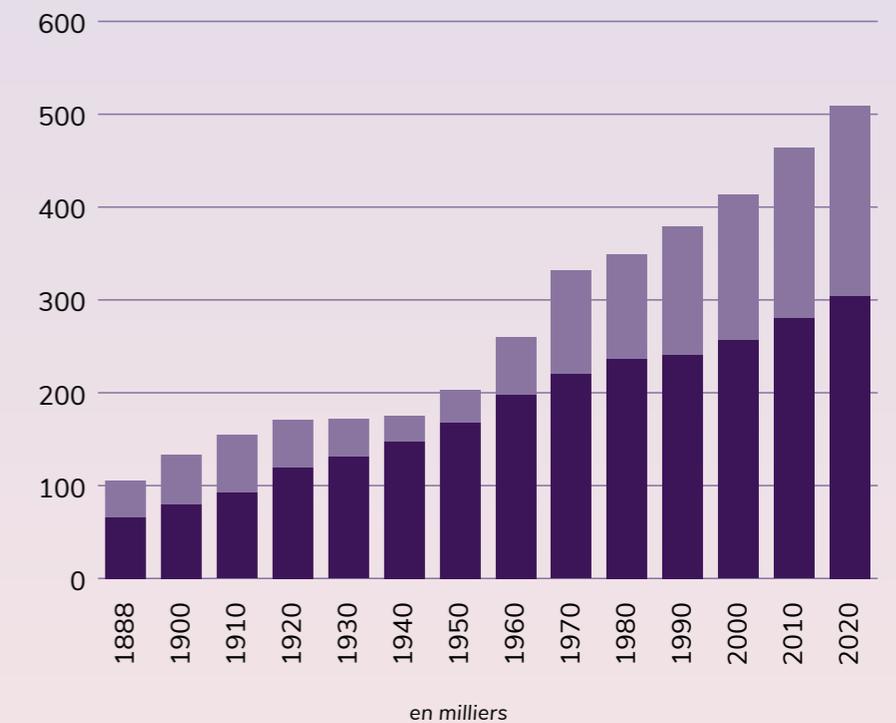
<sup>1</sup> Office cantonal de la statistique (OCSTAT), Population résidente selon l'origine et le sexe, depuis 1950 ([https://statistique.ge.ch/domaines/01/01\\_01/tableaux.asp#1](https://statistique.ge.ch/domaines/01/01_01/tableaux.asp#1); consulté le 1<sup>er</sup> septembre 2024).

<sup>2</sup> Frédéric Rey, Du logement subventionné au logement d'utilité publique. Apports et limites de la nouvelle politique du logement du canton de Genève, master in Science of Geography, Université de Lausanne, janvier 2009, p. 38.

## La population résidente du canton de Genève entre 1888 et 2020



	Suisses	Étrangers
1888	65'599	39'910
1900	79'965	52'644
1910	92'295	62'611
1920	119'279	51'721
1930	130'478	40'888
1940	147'583	27'272
1950	167'726	35'192
1960	197'808	61'426
1970	219'780	111'819
1980	236'401	112'639
1990	240'534	138'656
2000	256'179	157'494
2010	279'832	184'087
2020	303'953	204'821



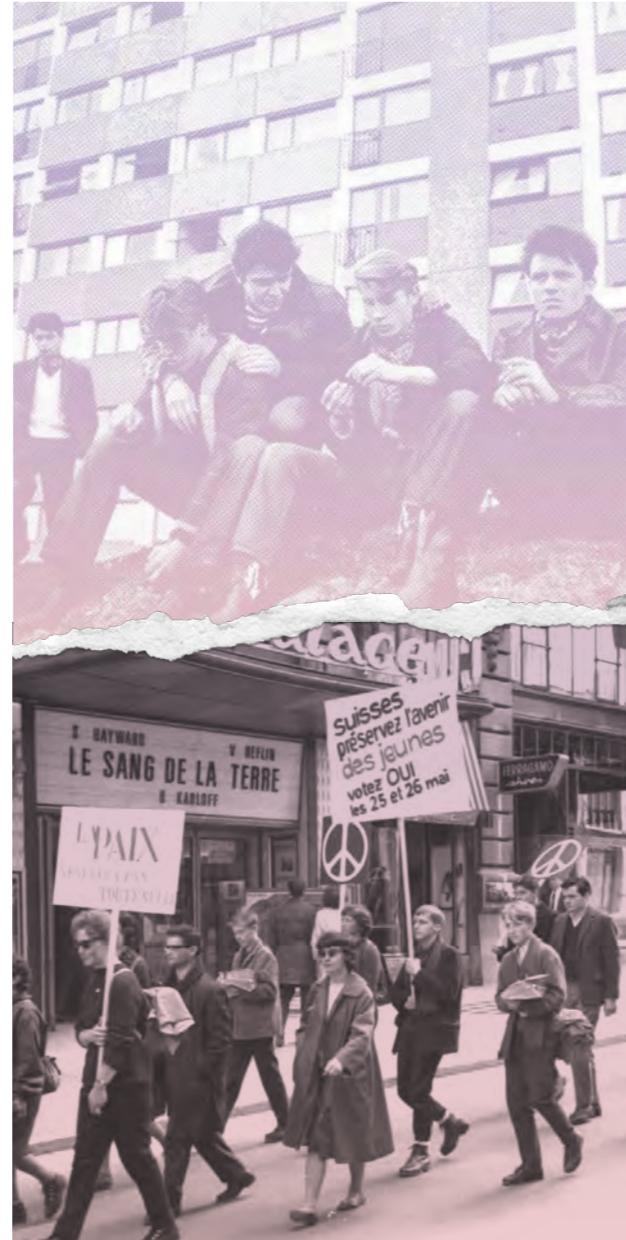
Sur le long terme, entre 1888 et 2020, la population du canton a été multipliée par 4,8, passant de 105'000 à 508'700 habitant.e.s. La croissance, de l'ordre de 2,5, est plus forte entre 1950 et aujourd'hui qu'entre la fin du 19<sup>e</sup> siècle et le lendemain de la Deuxième Guerre mondiale, où elle a été multipliée par 1,9 seulement.

La proportion de résident.e.s étranger.ère.s, importante durant la Belle Époque, de l'ordre de 40% en 1910, recule durant les deux conflits du 20<sup>e</sup> siècle, pour n'atteindre plus que 17% en 1950. Entre cette date et 2020, la population étrangère est multipliée par 5,8, contre 1,8 pour la population suisse, confirmant l'attractivité exercée par Genève. La proportion d'étranger.ère.s est, en 2022, similaire à ce qu'elle était en 1910.

Source : OCSAT

L'amélioration générale des conditions de vie et la quasi disparition du chômage ne sont pas forcément synonymes de climat social apaisé. Dès les années 1950, le phénomène des bandes de jeunes - les fameux « blousons noirs » - gagne les rues des villes, dont celles de Genève, et inquiète juges et pionniers du travail social. Très rapidement, les observateurs et les observatrices placent le divorce et la démission des parents parmi les causes principales de la délinquance juvénile. En 1960, la monoparentalité touche 5,8% des familles (contre environ 10% en 2024)<sup>3</sup>. Les mandats confiés au Tuteur général, chargé de placer les enfants et les jeunes de familles en difficulté, ne cessent de croître : 900 en 1942, plus de 2000 en 1956<sup>4</sup>. En 1958, la transformation de l'Office de l'enfance du Département de l'instruction publique (DIP) en Office de la jeunesse (OJ) concrétise la volonté des autorités de lutter contre la délinquance juvénile, y compris préventivement. Le nouvel office doit permettre de mener une politique globale de la jeunesse, en rassemblant sous un même toit tous les services concernés par les problématiques de santé, d'orientation scolaire et professionnelle et d'éducation des enfants et des adolescent.e.s<sup>5</sup>.

La période n'est pas non plus exempte d'agitations et de remises en question radicales d'un modèle de société consumériste et conformiste, dont le point d'orgue est le mouvement de Mai 68. Dans les critiques du système, affleurent déjà la question du creusement des inégalités. Car en décrétant un monde basé sur une croissance économique perpétuelle, en promulguant ouvert l'avenir et définitivement enterré le passé, fut-il synonyme de solidarités villageoises ou intra-familiales, en accrochant à la remorque des promesses matérielles celle qu'on appelait autrefois la classe laborieuse, l'après-guerre a recouvert d'un vernis scintillant une misère sociale toujours prête à ressurgir.



<sup>3</sup> OCSTAT, *Ménages privés selon le type de ménage, depuis 1960*, ([https://statistique.ge.ch/domaines/01/01\\_05/tableaux.asp#2](https://statistique.ge.ch/domaines/01/01_05/tableaux.asp#2); consulté le 1<sup>er</sup> septembre 2024).

<sup>4</sup> Pierre Roehrich, op. cit., p. 18.

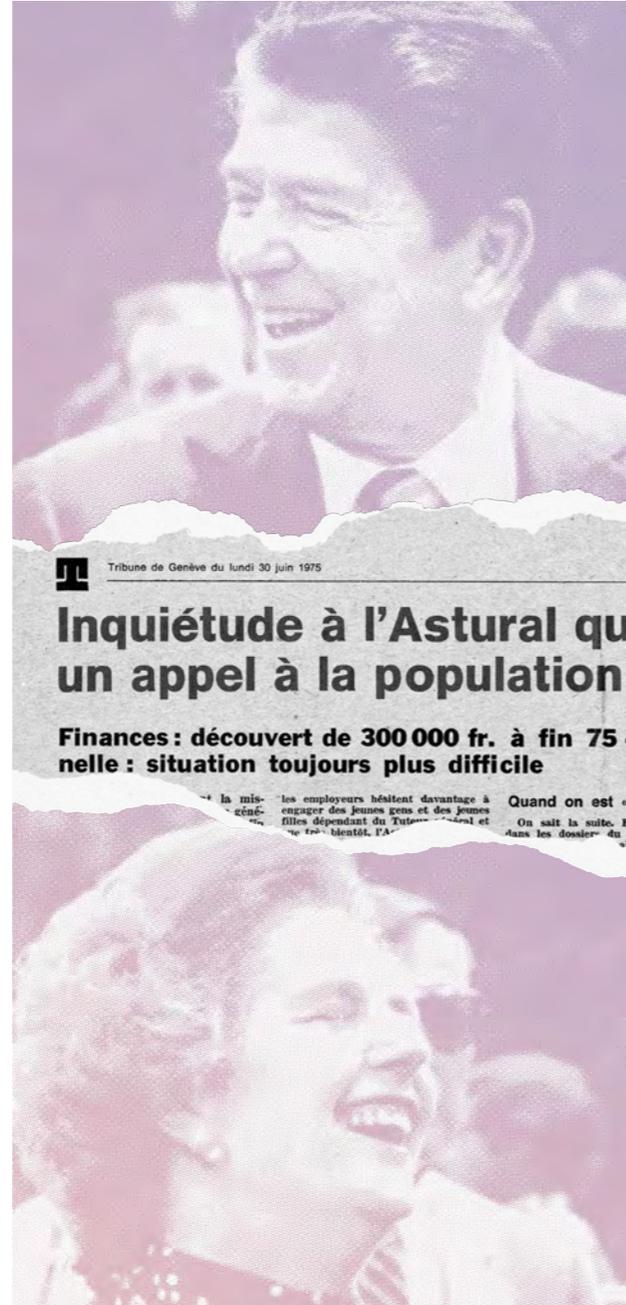
<sup>5</sup> Claude Dupanloup, et al. *Terre commune. 60 ans d'action socioculturelle à Genève*, Lausanne, 2020, p. 50.

## L'État-providence en danger. La remise en question dès le milieu des années 1970

La Suisse subit de plein fouet la récession des années 1970, avec un recul historique de 6,7% du PIB en 1975. L'exportation du chômage, par le renvoi des travailleurs étrangers dans leur pays d'origine, permet de maintenir un taux de sans-emplois sans commune mesure avec la violence du retournement conjoncturel. Avec 1%, il atteint son maximum la dernière année de la décennie<sup>6</sup>.

Fondé sur la croissance économique, le financement de l'État-providence n'est plus garanti. Sa légitimité est questionnée de manière brutale par les adeptes de la révolution néolibérale, notamment Margaret Thatcher en Grande-Bretagne ou Ronald Reagan aux États-Unis. Selon cette tendance, en renchérissant le travail par le coût des prestations sociales, l'État-providence freine les avantages concurrentiels des entreprises privées. Il est urgent que l'État revienne à ses seules missions traditionnelles, soit celles de rendre la justice et de garantir la sécurité. La décennie suivante voit les pays anglo-saxons mettre les politiques sociales au diapason du néolibéralisme, avec toute la violence que l'on sait et le jaillissement d'une profonde misère sociale que l'on pensait pourtant proscrite. De manière moindre, tous les pays occidentaux suivent cette nouvelle tendance.

Il n'est cependant pas aisé de démanteler trente années d'acquis sociaux. Or, pour financer l'État-providence, il n'y a que deux manières de procéder : soit par les impôts, soit par l'endettement. Accroître les impôts n'est guère envisageable dès l'émergence du capitalisme financier, qui contraint les entreprises à contracter leurs coûts, au besoin en délocalisant leur production sous d'autres cieux, notamment en Chine, dès son insertion dans l'économie mondiale. Toute accentuation de la fiscalité fait planer la menace des pertes d'emplois. De ce fait, seule demeure le recours à l'endettement. Depuis le début des années 1980, le modèle occidental de l'État-providence est ainsi garanti par la capacité des pays à emprunter sur les marchés internationaux en émettant des obligations d'État<sup>7</sup>.

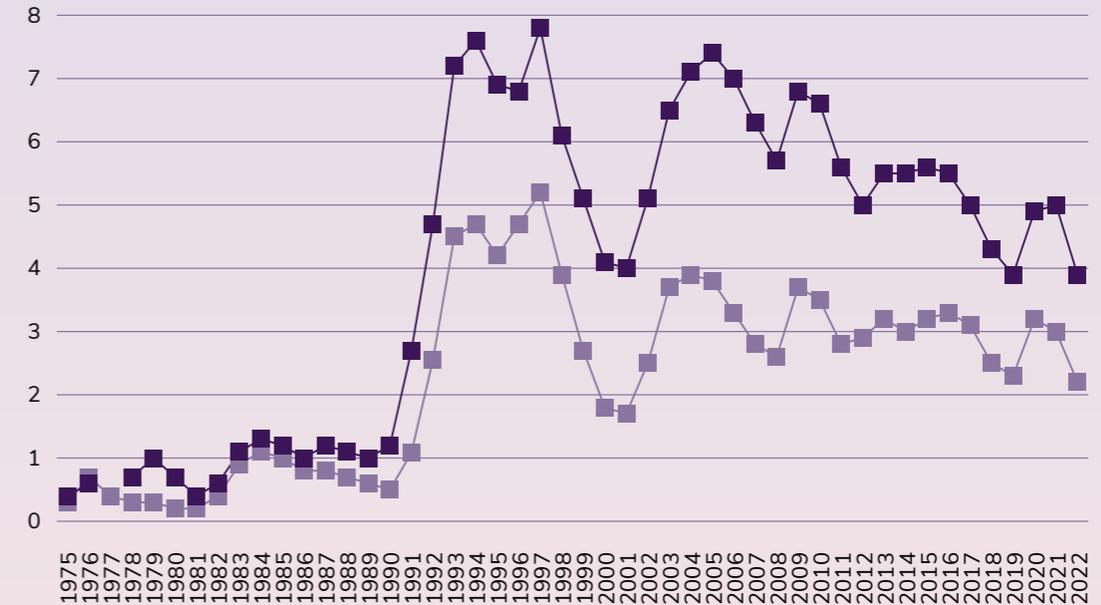


<sup>6</sup> OCSTAT, 1970-2009 : 40 ans d'observation conjoncturelle à Genève, Études et documents n°51, juin 2010, p. 7 et 27.

<sup>7</sup> notamment, Philippe Tibi, « État-providence, géopolitique de la crise, souveraineté », dans Géoéconomie, n°65, 2013/2, p. 153-168.

## Le taux de chômage à Genève et en Suisse entre 1975 et 2022

■ Taux de chômage en % à Genève ■ Taux de chômage en % en Suisse



Phénomène marginal jusqu'à la crise des années 1990, le taux de chômage frôle à plusieurs reprises 8% dans le canton durant la décennie. Il n'est, depuis lors, guère redescendu en dessous de 4% en taux annuel et demeure systématiquement, depuis les années 1970, supérieur à la moyenne nationale.

Source : OCSTAT

## Chômage et endettement.

### La récession des années 1990 et ses conséquences endémiques

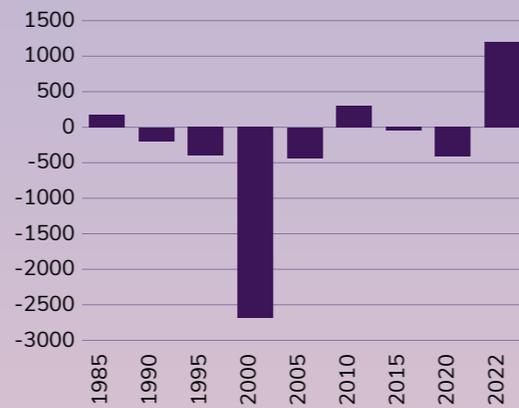
À Genève, comme en Suisse, la récession débute par une violente crise immobilière, entraînant faillites et chômage dans le secteur de la construction, ce qui met le système bancaire sous pression. Les comptes de l'État de Genève plongent dans le rouge dès le début de la décennie. Ils le resteront durablement, avec des déficits dépassant régulièrement les 500 millions de francs, atteignant même la somme record de 2 milliards en 2000, suite à la déroute de la Banque cantonale<sup>8</sup>.

À l'image de la Confédération, Genève s'habitue désormais à financer son budget en recourant à l'endettement. Celui de la Confédération triple durant la décennie, atteignant plus de 100 milliards de francs. Celui de Genève dépasse les 10 milliards en 1998 - 11,5 milliards en 2022 -, alors qu'il se montait à 4 milliards de francs huit ans auparavant. L'endettement des collectivités publiques limite le recours aux politiques contracycliques d'inspiration keynésienne, destinées à relancer l'activité économique et à lutter contre le chômage. Parti d'un taux incompressible d'environ 1% durant les années 1980, le chômage dans le canton bondit à plus de 8% de la population active en 1992, dépassant même brièvement ce taux en février 1997.

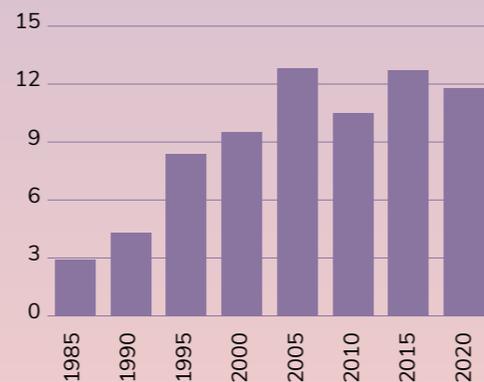
La crise conjoncturelle des années 1990 se double d'une crise structurelle, provoquée par le lent déclin du tissu industriel genevois. Des fleurons de l'industrie locale sont poussés à d'impitoyables restructurations, d'autres disparaissent dès les prémices de la crise. Globalement, entre 1975 et le début du 21<sup>e</sup> siècle, le taux d'actifs et d'actives dans le secteur secondaire a été divisé par deux, passant de 32 à 16%, alors que les employé.e.s du tertiaire ont passé de 67 à 82%. Aucun canton, même Bâle-Ville, ne présente un secteur tertiaire aussi hypertrophié. Avec à peine plus de 1%, le secteur primaire est, quant à lui, devenu anecdotique<sup>9</sup>. L'effacement du secteur secondaire et la quasi disparition du secteur primaire limitent l'insertion de personnes peu formées sur le marché du travail.

#### L'évolution des finances publiques entre 1990 et 2022

Résultat du compte de fonctionnement de l'État (en millions de francs)



#### Dettes de l'État (en milliards de francs)



Dès le retournement conjoncturel du début des années 1990, les comptes de l'État plongent dans le rouge, alors que la dette explose.

Source : OCSAT

Durant la période, des politiques économiques dites de l'offre, visant à améliorer les conditions-cadres des entreprises (dérégulation et baisses de l'imposition) sont mises en œuvre, aussi bien par le Canton que par la Confédération. S'efforçant de hâter le redressement financier, les plans quadriennaux font leur apparition durant la décennie. Celui adopté en novembre 1992 par le Conseil d'État n'a rien d'encourageant, requérant, sur quatre ans, une baisse des dépenses de 12%. Les élections cantonales de l'automne 1993 installent au pouvoir un Conseil d'État entièrement de droite (dit gouvernement monocolor) et laissent présager une législature faite de mesures d'économie, touchant également les politiques publiques de prévention auprès de la jeunesse. Ces réductions interviennent alors que la violence chez les jeunes ressurgit dans le débat dès le début de la décennie, instillé par des émeutes urbaines de grande ampleur dans les banlieues françaises et une nette recrudescence des actes de vandalisme en territoire genevois. À l'époque, le Service de la recherche en éducation (SRED) insiste sur les liens entre violence des jeunes, crise du lien social et montée des exclusions<sup>10</sup>.

Dans une atmosphère de profonde crise des finances et d'attaques contre le secteur public, les années 1990 interrogent le fonctionnement de l'État. Quelles doivent-elles être ses tâches ? Avec quels moyens et comment doit-il les mener à bien ? On imagine trouver des solutions dans le **new public management**, ou nouvelle gestion publique (NGP) en français, un ensemble de concepts puisant quelques-unes de ses recettes dans le néolibéralisme et visant, en s'inspirant des méthodes du secteur privé, à rendre le fonctionnement de l'État plus efficient et surtout financièrement moins gourmand. Suivant ce concept, il importe « à l'État d'identifier les besoins collectifs, de fixer des objectifs et de choisir les moyens les plus adéquats pour les atteindre - administration publique, organisation sans but lucratif ou secteur privé. » Ses principes sont soutenus autant par la gauche, qui y voit le seul moyen de maintenir un État fort en période de recul des rentrées fiscales, que par la droite, qui y décèle la possibilité de diminuer les dépenses d'un État très endetté<sup>11</sup>.



<sup>8</sup> OCSTAT, Comptes consolidés de l'État de Genève, de 1985 à 2007, ([https://statistique.ge.ch/domaines/18/18\\_02/tableaux.asp#2](https://statistique.ge.ch/domaines/18/18_02/tableaux.asp#2); consulté le 1<sup>er</sup> septembre 2024).

<sup>9</sup> Statistique historique de la Suisse, Personnes exerçant une profession par canton et secteur de 1890 à 2001, (<https://hssso.ch/fr/>; consulté le 1<sup>er</sup> septembre 2024).

<sup>10</sup> Gérard Duc, Les cinquante premières années de la FCLR, Genève, 2021, p. 54-55.

<sup>11</sup> Jean-Daniel Delley, « 25 ans de "New public management" en Suisse. Nouvelle gestion publique : un rappel et quelques enseignements à tirer de l'expérience », dans *Domaine public*, n°2186, 27 novembre 2017, p. 6-8 (p. 7 pour la citation).

## Cure d'amaigrissement de l'État et mise en oeuvre de la nouvelle gestion publique

Par le biais d'une initiative populaire, le comité **Halte aux déficits** impose, le 25 juin 1995, une évaluation globale du fonctionnement de l'État, contre l'avis du Gouvernement et de l'ensemble des partis politiques. La tâche est confiée au cabinet d'audit Arthur Andersen.

Les recommandations du rapport d'audit sont loin de faire l'unanimité, « *basées sur une philosophie anglo-saxonne loin de nos traditions* », selon le cartel intersyndical, n'abordant pas la question des privatisations, ni l'insuffisance du contrôle dans l'octroi des subventions, selon le comité Halte aux déficits, qui se dit cependant globalement satisfait des conclusions<sup>12</sup>. Les années suivantes, certains éléments du rapport d'audit vont être appliqués. Établi en 2004, le projet d'évaluation des prestations étatiques, **GE-Pilote** en est l'expression la plus notable, empruntant ses recettes à la NGP. Il vise un double objectif. Le premier est la mise en place d'un système de contrôle interne, destiné à évaluer l'accomplissement d'objectifs fixés au sein de chaque service de l'État au moyen d'outils d'évaluation. Le second est l'élaboration de budgets par prestations<sup>13</sup>.

Expérimentée dans un premier temps au sein d'administrations publiques, la nouvelle gestion publique va s'étendre au secteur parapublic et privé subventionné, par l'intermédiaire des contrats de prestations. Ceux-ci lient des entités chargées d'exécuter les politiques publiques à l'État, qui pilote et qui leur met à disposition un budget global. Ce dispositif est issu de la Loi cantonale sur les indemnités et les aides financières (LIAF), entrée en vigueur le 1er janvier 2006. Le monde associatif est, dès l'origine, méfiant face à une loi qui exige l'élaboration de contrats de prestations, périodiquement renégociés. Le secteur subventionné redoute notamment la tendance à valoriser les méthodes de gestion issues des entreprises privées marchandes, incluant des outils de pilotage et des indicateurs de performance en fonction d'objectifs quantifiables, peu adaptés au secteur social et éducatif. En outre, il craint d'être exclu de la définition des politiques publiques, devenant ainsi de simples exécutants d'un contrat imposé par celui

qui paie. Par conséquent, il aurait préféré le terme de contrat de partenariat. Enfin, la LIAF introduit le principe de non-thésaurisation, qui oblige le bénéficiaire à restituer à l'État 75% des montants non utilisés en fin d'exercice, rendant impossible la constitution de réserves, ce qui limite le champ d'action des entités sur le long terme<sup>14</sup>.

Mis à part l'implémentation d'outils de la NGP, la crise des finances publiques des années 1990 suscite l'élaboration d'instruments destinés à maîtriser la dette. En 2001, l'adoption par le peuple suisse du frein à l'endettement va obliger l'État fédéral à déployer des programmes successifs de redressement du budget fédéral, connus sous la jargon administratif de PAB pour Programme d'assainissement budgétaire, le premier, mis en œuvre au 1er janvier 2006. En parallèle, un ambitieux projet de nouvelles répartitions des tâches entre la Confédération et les cantons est mis en chantier. Cette réforme de la péréquation financière (RPT) entre en vigueur le 1er janvier 2008 et certaines attributions qui étaient auparavant du domaine fédéral, dont celles liées à la pédagogie spécialisée, passent dans le giron des cantons.

La cure d'amaigrissement de la Confédération a valeur d'exemple. En 2010, Genève se dote d'un outil de limitation de l'endettement. Tous les gouvernements qui se sont succédés depuis n'ont eu de cesse de lier dépenses et recettes en un délicat exercice budgétaire, consistant à éviter toute fiscalité supplémentaire, voire si possible à la diminuer. Dès lors, nul miracle. C'est avant tout sur les dépenses qu'il s'agit de peser.

<sup>12</sup> Rapport de la commission ad hoc audit de l'État, 30 novembre 1998, (<https://ge.ch/grandconseil/m/memorial/seances/540202/60/4/>; consulté le 1<sup>er</sup> septembre 2024).

<sup>13</sup> Le Temps, 21 juin 2004; Idem., 14 décembre 2006.

<sup>14</sup> Rapport de la Commission des finances chargée d'étudier la motion 1913, 31 août 2010.



## Croissances du PIB cantonal et de la précarité. Des inégalités qui se creusent

Globalement, de 1990 à aujourd'hui, le PIB cantonal a fortement progressé<sup>15</sup>. On observe simultanément un taux de chômage qui peine à reculer. À celles et ceux qui pensaient que les 8% de sans-emplois du milieu des années 1990 seraient une exception, le début du 21<sup>e</sup> siècle donne tort. Le taux de chômage ne descend plus guère en dessous de 3%, atteignant même régulièrement des taux deux fois supérieurs. Entre 2002 et 2008 par exemple, le chômage croît, alors que le PIB connaît une évolution positive marquée. Ce découplage entre PIB cantonal et chômage pose la question de la répartition des gains de la croissance économique au sein de la population.

Un rapport du Conseil fédéral de décembre 2022 met le doigt sur la répartition des richesses en Suisse. Il note que les inégalités de revenus dans le pays se situent certes en dessous de la moyenne européenne, mais qu'elles ont augmenté en une dizaine d'années. Genève se distingue comme étant l'un des cantons où les revenus sont distribués de manière la moins égalitaire, juste derrière Schwytz et devant Zoug. Depuis 2010, c'est même un des cantons où les inégalités ont le plus progressé. Dans le même temps, au niveau de la répartition de la fortune, Genève se situe dans le peloton de tête des cantons les plus inégalitaires<sup>16</sup>.

Dans le même rapport, le Conseil fédéral reconnaît que seuls les transferts étatiques ont empêché les écarts de richesse de se creuser davantage entre 1998 et 2019. À Genève, ces transferts, saisissables à travers la statistique des prestations sociales, ont passé de 476 millions de francs en 2003 à un milliard de francs en 2021<sup>17</sup>. À cette date, près de 15% de la population du canton touche au moins une prestation sociale (aide sociale économique, allocations de logement, prestations complémentaires cantonales à l'AVS/AI, prestations complémentaires familiales et avances de pensions alimentaires). En février 2021, au lendemain de la pandémie de Covid, un plan d'action contre la précarité émanant du Département de la cohésion sociale, intitulé « **Cohésion sociale 2030** », dresse un constat inquiétant<sup>18</sup>. 20% des habitant.e.s du canton vivent dans la précarité, peinant

à faire face aux dépenses du quotidien. 18% de la population habitent un appartement avec plus d'une personne par pièce, ce qui fait de Genève le canton ayant le taux de sur-occupation du logement le plus élevé de Suisse. 15% des habitant.e.s du canton renoncent pour raisons économiques à des soins médicaux. En 2016 déjà, un rapport de la Direction générale de l'action sociale, qui faisait suite à une motion de 2013 du Grand Conseil demandant à l'exécutif cantonal d'étudier la pauvreté à Genève, pointait les populations les plus précarisées. Personnes vivant seules, familles monoparentales, personnes sans formation post-obligatoire et personnes étrangères provenant de pays extra-européens sont sur-représentées parmi les bénéficiaires de l'aide sociale<sup>19</sup>.

<sup>15</sup> OCSTAT, Revenu cantonal genevois total et par habitant, depuis 1965, ([https://statistique.ge.ch/domaines/04/04\\_02/tableaux.asp#3](https://statistique.ge.ch/domaines/04/04_02/tableaux.asp#3); consulté le 1<sup>er</sup> septembre 2024).

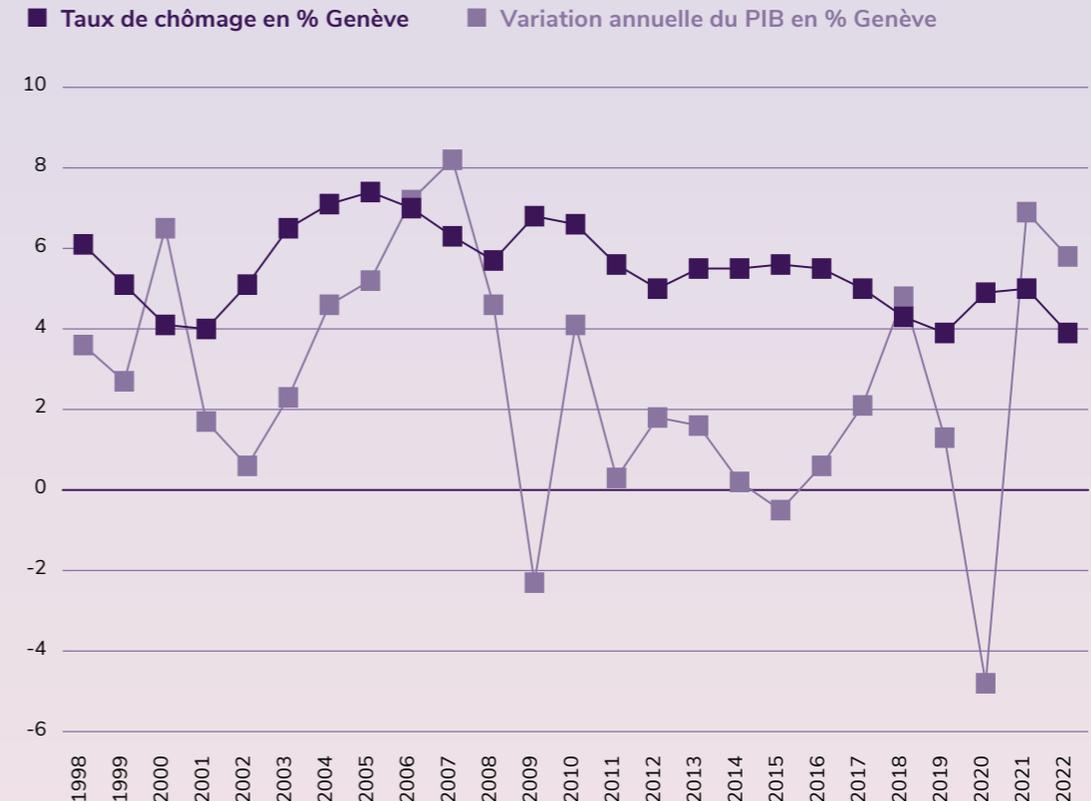
<sup>16</sup> Répartition de la richesse en Suisse. Rapport du Conseil fédéral en réponse au postulat 15.3381 déposé par la Commission de l'économie et des redevances du Conseil national le 14 avril 2015, 16 décembre 2022.

<sup>17</sup> OCSTAT, Dépenses nettes pour l'aide sociale au sens large, selon le type de prestation, depuis 2003, ([https://statistique.ge.ch/domaines/13/13\\_03/tableaux.asp#4](https://statistique.ge.ch/domaines/13/13_03/tableaux.asp#4); consulté le 1<sup>er</sup> septembre 2024).

<sup>18</sup> Département de la cohésion sociale, Cohésion sociale 2030. Un plan d'action contre la précarité à Genève, février 2021.

<sup>19</sup> Direction générale de l'action sociale, Rapport sur la pauvreté dans la canton de Genève, [2016].

## L'évolution du chômage et du PIB entre 1998 et 2022 dans le canton de Genève



Alors que la croissance du PIB est au rendez-vous - hormis lors de la crise de 2008 (recul de 2,3%) et de la crise du Covid en 2020 (recul de plus de 4,5%) - le chômage demeure au-dessus de 4%.

Source : OCSAT

## L'évolution du cadre légal des domaines d'intervention de l'Astural

Au fil du temps, l'État s'est davantage immiscé dans les champs d'intervention de l'Astural. Couvrant les domaines de la pédagogie et de l'éducation spécialisées, de la pré-qualification professionnelle, ainsi que de la médiation, l'Astural est soumis à un cadre légal conséquent, autant fédéral que cantonal.

Au dispositif qui entoure les prestations de l'association, viennent s'ajouter des réglementations sur le financement des prestations et l'octroi de subventions.

### Le cadre légal de la scolarisation spécialisée : l'inclusion comme objectif idéal

Aujourd'hui, le cadre légal de la scolarisation spécialisée est inclus dans l'Accord intercantonal sur la collaboration dans le domaine de la pédagogie spécialisée de 2008 et dans la Loi sur l'instruction publique (LIP) de 2015. Le règlement sur la pédagogie spécialisée (RPspéc) de 2021 en est issu. Sur le long terme, lorsque cela s'est avéré possible, la doctrine a tendu à favoriser l'inclusion des enfants dans le système scolaire régulier, au moyen de mesures de soutien. Ce processus est aujourd'hui connu sous la désignation d'école inclusive.

Les textes réglementaires utilisent de manière indistincte les termes intégration et inclusion. De leur côté, les pédagogues distinguent la scolarisation inclusive, en tant que système accueillant les élèves dans des classes régulières, avec une mesure de pédagogie spécialisée, de la scolarisation intégrative, où les élèves fréquentent une classe spéciale située dans les établissements réguliers. Ces deux dispositifs sont complétés par la scolarisation séparative, où les élèves intègrent des écoles spécialisées<sup>20</sup>.



À Genève, dès la fin du 19<sup>e</sup> siècle, des classes spéciales accueillent, suivant la désignation d'alors, contenue dans l'article 37 de la Loi sur l'instruction publique de 1886 complété en 1911, des « **enfants anormaux ou retardés et ceux dont l'indiscipline entraverait la marche de l'enseignement** ». Au début du 20<sup>e</sup> siècle, la réflexion sur l'intégration scolaire de ces enfants est influencée par des grands noms de la pédagogie, comme Edouard Claparède, fondateur de l'Institut Jean-Jacques Rousseau en 1912. Le Service médico-pédagogique (SMP) est créé en 1930 au sein du DIP, avec comme objectif, suivant le Conseil d'État, « **le dépistage et l'observation des enfants dont l'adaptation scolaire difficile ou dont les troubles de caractère sont une cause de gêne pour eux-mêmes, pour leur famille et pour l'école** ». La réintégration des enfants dans des classes régulières a toujours été largement pratiquée, ne serait-ce que pour des raisons financières, même si on assiste à la multiplication des classes spéciales, chacune accueillant des enfants avec des troubles différents. Le règlement de l'enseignement primaire du 22 juillet 1936 fait par exemple état de six classes spéciales différentes.

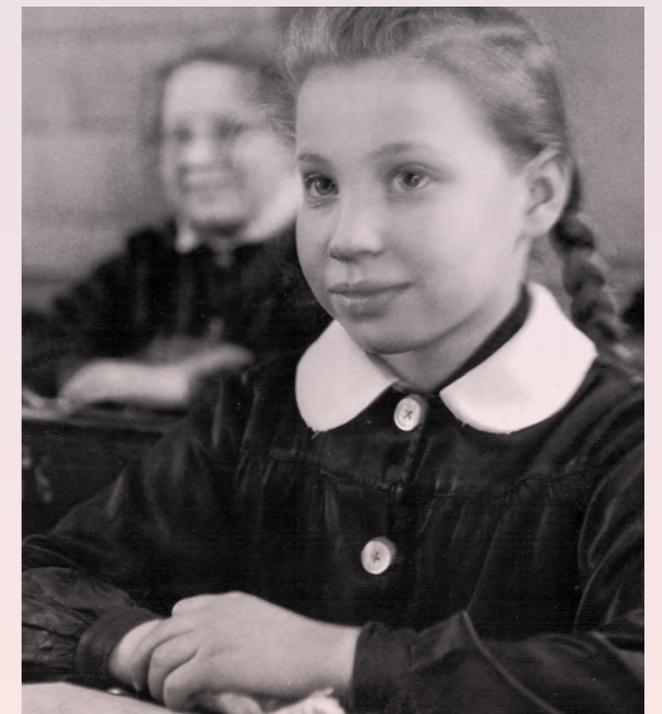
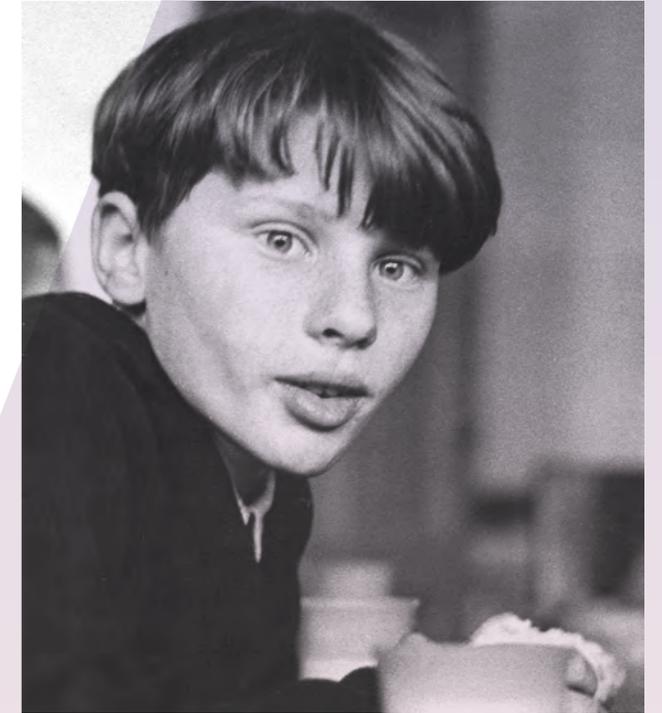
<sup>20</sup> Edith Guilley, et al. La mise en œuvre du concordat de la pédagogie spécialisée à Genève : de la difficulté à changer de paradigme, SRED, novembre 2023, p. 15.

<sup>21</sup> éléments empruntés à : Martine Ruchat, « Le Service médico-pédagogique de Genève : un centre pour dépister l'enfant-problème (1908-1958) », dans 100<sup>ème</sup> anniversaire du Service médico-pédagogique 1908-2008. Genève, Service médico-pédagogique, 2008, p. 9-17; « Intervention de Mme Chantal Renevey Fry, archiviste du DIP », dans Journée de travail et d'échange du DIP « Sur le chemin de l'école inclusive », 21 novembre 2015, p. 8-21; Verena Jendoubi, et al. Evaluation du dispositif d'assistants à l'intégration scolaire, SRED, janvier 2014, p. 8-9.



À partir de la fin des années 1970, des classes spécialisées sont ouvertes dans les structures scolaires régulières, visant l'intégration. La dynamique connaît une accélération en 1980 avec la création d'une Commission permanente de l'intégration, qui propose une modification de la LIP, également vers davantage d'inclusion. C'est chose faite en 1986, lorsque le Grand Conseil vote l'ajout d'un article qui ouvre la possibilité à des enfants ou adolescent.e.s handicapé.e.s d'être scolarisé.e.s dans des classes régulières<sup>21</sup>.

Les années suivantes, les cas d'inclusion demeurent cependant en deçà des espoirs instillés en 1986, diminuant notamment fortement avec l'avancement de la scolarité. Rares à l'école primaire, ils disparaissent quasiment au Cycle d'orientation (CO). Lors de sa session de février 2004, le Grand Conseil est saisi d'un projet de loi (PL 9124) déposé l'année précédente par cinq député.e.s. Renvoyé pour examen à la Commission de l'enseignement, il veut faire de la scolarisation dans une classe régulière la norme et non plus l'exception, le recours à la classe spécialisée devenant l'ultime solution. Ce projet va dans le sens des priorités définies en janvier 2005 par Charles Beer, magistrat socialiste réélu à la tête du DIP en fin d'année.



La Commission de l'enseignement du Grand Conseil rend son rapport en août 2008, plus de quatre ans après le dépôt du PL 9124<sup>22</sup>. C'est que, depuis le débat parlementaire, les choses ont considérablement évolué. En novembre 2004, le peuple suisse a accepté la réforme de la péréquation financière (RPT), qui acte notamment le report du financement de la formation scolaire spéciale, dès janvier 2008, de la Confédération aux cantons. Anticipant ce changement, en avril 2006, Charles Beer a proposé un certain nombre d'amendements au PL 9124 qui, non seulement étendent son champ d'application à tous les mineur.e.s à besoins éducatifs particuliers ou handicapé.e.s (BEPH) du préscolaire à la formation professionnelle, mais tiennent compte des futurs effets de la RPT. En définitive, le chef du DIP soumet un nouveau projet de loi (PL 9865), que les auteur.e.s du PL 9124 acceptent de voir étudier par la Commission de l'enseignement et qui intègre également les prescriptions contenues dans l'Accord intercantonal sur la collaboration dans le domaine de la pédagogie spécialisée du 25 octobre 2007, dit Concordat sur la pédagogie spécialisée. Adopté par la Conférence suisse des directeur.trice.s cantonaux de l'instruction publique (CDIP) en prévision du retrait de Berne, ce concordat, dont il est prévu une entrée en vigueur en janvier 2011 seulement, spécifie les prestations minimales de pédagogie spécialisée dont bénéficient les enfants et les jeunes BEPH dès la naissance et jusqu'à 20 ans. Les cantons signataires évitent ainsi de mettre en œuvre 26 systèmes différents, en standardisent les procédures d'évaluation qui donnent droit à des mesures éducatives particulières (Procédure d'évaluation standardisée, PES). Le concordat promeut également l'intégration dans l'école régulière des enfants BEPH.



Fin 2008, le Parlement cantonal suit les conclusions de sa Commission de l'enseignement et vote la Loi sur l'intégration des enfants et des jeunes à besoins éducatifs particuliers ou handicapés (LIJBEP). Elle entre en vigueur en 2010 et l'Office de l'enfance et de la jeunesse (OEJ) est chargé d'élaborer un Concept cantonal pour la pédagogie spécialisée à Genève. Dans le même temps, détaché de l'OEJ, l'Office médico-pédagogique (OMP), qui succède au SMP, reprend à son compte toutes les prestations d'enseignement spécialisé, jusqu'alors dispensées par la Direction générale de l'enseignement obligatoire (DGEO)<sup>23</sup>. À côté des prestations médico-thérapeutiques ambulatoires, de la gestion de foyers et de classes de pédagogie spécialisée, c'est désormais au nouvel office qu'il appartient de déléguer les psychologues, logopédistes, psychomotricien.ne.s, éducateur.trice.s et enseignant.e.s spécialisé.e.s dans les écoles de l'enseignement régulier.

Les dispositions de la LIJBEP sont incorporées dans la nouvelle LIP, adoptée par le Parlement genevois le 17 septembre 2015. En février 2018, le Conseil d'État adopte enfin le Concept de pédagogie spécialisée (CPS), remplacé en juin 2021 par le RPSpéc.

<sup>22</sup> Rapport de la Commission de l'enseignement, de l'éducation et de la culture chargée d'étudier le projet de loi 9865-A du Conseil d'État sur l'intégration des mineurs handicapés ou à besoins spéciaux, 29 août 2008.

<sup>23</sup> Pierre André Baudet et Silvia Cao Hamard, L'activité de responsable pédagogique à l'OMP dans le canton de Genève : comment le responsable pédagogique exerce-t-il son leadership dans le cadre d'un CMP ? mémoire de maîtrise en enseignement spécialisé de l'Université de Genève, 2020, p. 2.

## La mise en œuvre de la formation jusqu'à la majorité légale (FO18)

Ce bref panorama du système éducatif du canton ne serait pas tout à fait complet sans évoquer la formation obligatoire jusqu'à 18 ans, qui concerne plusieurs institutions de l'Astural.

Avec l'extension de la formation jusqu'à la majorité, le concept d'école inclusive va au-delà de l'intégration des enfants et des jeunes BEPH. Il concerne également la lutte contre le décrochage scolaire qui devient, à partir des années 2010 surtout, une des préoccupations majeures des autorités et un des domaines d'étude privilégiés du SRED. Entre 10 et 15% des jeunes interrompent alors leur formation avant l'obtention d'un diplôme<sup>24</sup>. L'article 194 de la nouvelle Constitution genevoise, adoptée par le peuple en octobre 2012, stipule que « la formation est obligatoire jusqu'à l'âge de la majorité au moins ». L'application de cet article constitutionnel requiert la mise en place d'un dispositif qui gagne l'abréviation FO18 - pour formation obligatoire jusqu'à 18 ans - et qui s'étale jusqu'en 2018. À cette date, cinq articles de la LIP ont subi des modifications pour la mettre en conformité avec la Constitution. Au demeurant, le dispositif FO18 répond à un des objectifs majeurs de la CDIP, qui est d'amener 95% des jeunes à une certification de niveau secondaire II en Suisse<sup>25</sup>.



<sup>24</sup> DIP, La formation obligatoire jusqu'à 18 ans, 2018 (1e édition), p. 10.

<sup>25</sup> Note d'information du SRED, n°71, 2016, p. 2.

Pour les jeunes qui quittent le CO sans perspective, le DIP étoffe à partir de la rentrée scolaire 2018 son offre de formations de préqualification au sein des classes préparatoires de l'École de culture générale (ECG), des Centres de formation professionnelle (CFP) et au Centre de formation pré-professionnelle (CFPP). Pour les jeunes qui ne fréquentent plus aucun établissement scolaire, le guichet unique CAP Formations qui regroupe, depuis 2015, l'Office pour l'orientation, la formation professionnelle et continue (OFPC), l'Office cantonal de l'emploi (OCE) et l'Hospice général est destiné à favoriser un retour en formation par un programme alternant remise à niveau scolaire et stages. D'autres programmes, validés au fil du temps par le DIP qui les finance en partie, proviennent de partenaires externes qui proposent des mesures socio-éducatives et des stages de préqualification, à l'image de l'Astural (Ateliers ABX, Parcours A2Mains et centre de Chevrens).

En février 2023, le SRED propose une première analyse, synthétisant aussi bien les recherches menées par le service depuis une quinzaine d'années sur le décrochage scolaire que les premiers résultats du déploiement de FO18<sup>26</sup>. Parmi les bénéfices de cette politique publique, le SRED mentionne la quasi disparition du décrochage des jeunes mineur.e.s, contrebalancée par une augmentation de celui des jeunes majeur.e.s. Si le taux global de décrochage a ainsi reculé, on assiste à un report après 18 ans. Cet effet de seuil est particulièrement préoccupant et ouvre le débat sur une continuité des soutiens après la majorité. En outre, le SRED mentionne que les chiffres doivent être pris avec précaution : avant FO18, les jeunes en décrochage fréquentant des structures de soutien étaient considéré.e.s comme sans formation. Désormais, les jeunes mineur.e.s inscrit.e.s dans une formation préqualifiante ne sont plus considéré.e.s comme en décrochage, même si l'absentéisme dans le dispositif est élevé, qualifié de structurel par les professionnel.le.s.

Les chercheuses et chercheurs du SRED proposent de nombreux points d'attention destinés à améliorer un dispositif, dont la phase de mise en œuvre est désormais terminée. L'un d'eux met le doigt sur les critiques émanant notamment des entités privées disposant de programmes socio-éducatifs. Au-delà des lourdeurs administratives de FO18, elles regrettent que le DIP avantage ses structures internes de formation (classes préparatoire ECG et CFP ou CFPP) pour orienter les jeunes en décrochage. Cela se fait avec peu de considération pour l'offre des institutions externes qui proposent un accompagnement de type éducatif basé sur une pédagogie plus souple, pour des jeunes qui ont parfois développé une répugnance très forte face au système scolaire.



<sup>26</sup> Amaranta Cecchini, et al. Vulnérabilités scolaires et premier diplôme. Le décrochage scolaire à l'aune de la formation obligatoire jusqu'à 18 ans (FO18), SRED, février 2023.



## La question du financement

Aujourd'hui, les domaines d'intervention de l'Astural sont essentiellement financés par les pouvoirs publics, soit au moyen de forfaits à la prestation, soit au moyen d'une indemnité globale octroyée dans le cadre des contrats de prestations.

Avant le 1er janvier 2008, le financement des prestations liées à la scolarisation spéciale des enfants et des jeunes BEPH est du domaine de l'Office fédéral des assurances sociales (OFAS), qui octroie les prestations de l'Assurance-invalidité (AI). L'entrée en vigueur de la RPT provoque le transfert du dispositif aux cantons. À Genève, l'OEJ, à travers son Secrétariat pour la formation scolaire spécialisée (SFSS), devenu Service de la pédagogie spécialisée (SPS) en 2011, prend le relai de l'Office cantonal de l'AI dans l'octroi et le financement des prestations de pédagogie spécialisée<sup>27</sup>. Celles-ci sont dispensées soit par l'OMP, soit par une structure de pédagogie spécialisée subventionnée et accréditée.

Du côté de l'éducation spécialisée, le financement est régi par des bases légales cantonales et fédérales. Au niveau cantonal, le financement des placements en institutions spécialisées est réglementé par la Loi cantonale sur la coordination, le contrôle et l'octroi de subventions aux institutions genevoises d'éducation spécialisée pour mineurs et jeunes adultes (LCSIES) de 1994. Entre 2010 et 2019, le placement a concerné plus de 2000 jeunes à Genève. Environ 80% des placements se font en foyer. La FOJ en exploite actuellement plus de trente, l'Astural et l'Association genevoise d'actions préventives et éducatives (AGAPé) respectivement trois et quatre, dont le foyer de Salvan en Valais pour cette dernière. Il convient d'ajouter le Centre éducatif de détention et d'observation La Clairière et l'École climatique de Boveau (DIP)<sup>28</sup> dans le canton de Vaud. En leur qua-

lité de lieu d'accueil de jeunes parfois placé.e.s par les tribunaux (Tribunal des mineurs, Tribunal de protection de l'adulte et de l'enfant), ces institutions dépendent également du droit pénal des mineur.e.s et leur financement découle en partie de normes fédérales. L'Office fédéral de la Justice (OFJ), conformément à la Loi fédérale sur les prestations de la Confédération dans le domaine de l'exécution des peines et des mesures (LPPM) de 1984, octroie aux internats éducatifs une subvention<sup>29</sup>. L'octroi de celle-ci est conditionné à une reconnaissance des foyers, qui se fait au moyen d'une inspection menée par l'OFJ chaque quatre ans. Dès 2005, l'OFJ exige une ouverture 365 jours par an des foyers d'éducation spécialisée. D'autre part, dans le cadre de la mise en œuvre du programme d'assainissement budgétaire (PAB), l'Office réévalue son subventionnement et applique un système forfaitaire basé sur un taux d'encadrement fixe et un salaire moyen lissé au niveau national. La répercussion de cette mesure est moindre pour les foyers de grande taille. Elle l'est pas contre pour ceux de l'Astural, qui hébergent entre 8 et 15 jeunes. En outre, les qualifications du personnel sont spécifiées, avec 75% des encadrants en foyer qui doivent avoir suivi une formation bachelor de la Haute école de travail social (HETS).

Enfin, le cadre législatif cantonal qui chapeaute tout versement d'indemnités aux institutions privées a subi une évolution il y a une vingtaine d'années, avec l'entrée en vigueur de la LIAF nécessitant l'élaboration des contrats de prestations quadriennaux. L'interlocuteur de l'Astural au DIP est le Pôle de coordination des prestations déléguées et de la surveillance (PCPDS) de l'OEJ.

## La formation des collaborateurs et collaboratrices

Ces vingt dernières années ont également engagé une réforme de la formation des professionnel.le.s.

Avant 1969, les éducateur.trice.s spécialisé.e.s genevois.e.s qui voulaient se former à un métier encore peu reconnu, le faisaient au Centre de formation d'éducateurs pour l'enfance et l'adolescence inadaptées, fondé en 1954 à Lausanne par Claude Pahud. En 1969, l'École d'éducateurs spécialisés, créée au sein de l'Institut d'études sociales (IES) de Genève, constitue le premier jalon local vers un renforcement de la professionnalisation de ce champ spécifique du travail social. Dès cet instant, la filière d'enseignement ne va cesser de s'étoffer et le temps des pionniers et des pionnières, formé.e.s au contact du terrain s'éloigne. Pour des associations du type de l'Astural, il est indispensable de s'assurer des qualifications de son personnel. La formation continue des collaborateurs et collaboratrices devient également un axe fort, que nous aborderons dans la dernière partie de l'ouvrage.

Au début des années 1990, dans un contexte de crise conjoncturelle et de hausse du chômage, les autorités suisses entreprennent une réforme afin de revaloriser le système de formation professionnelle. Aspirant à renforcer la proportion de diplômé.e.s de niveau universitaire, peu élevée en comparaison internationale, la Confédération initie une maturité professionnelle, porte d'entrée des Hautes écoles spécialisées (HES) qu'elle participe à créer dans la foulée et qui dispenseront, comme les universités, des titres de degré tertiaire A.

En 2004, l'IES disparaît, transformé en Haute Ecole de travail social de Genève (HETS), intégrée à la Haute école spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO). Depuis 2001, elle délivre des bachelors en Travail social et des masters en Travail social, ainsi qu'en Psychomotricité. Les plans d'étude se sont adaptés aux exigences des HES et l'intégration au sein



du système européen des formations supérieures (système de Bologne) oblige les institutions qui accueillent des stagiaires de la HETS ou de la Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation (FAPSE) à désormais disposer de collaborateurs et collaboratrices titulaires du certificat de Praticien formateur/Praticienne formatrice. C'est le cas dans les structures de l'Astural qui accueillent des stagiaires.

Appelé.e.s à enseigner dans des institutions visant à l'insertion scolaire, les éducateur.trice.s peuvent également se former en pédagogie spécialisée. Les formations reconnues par les autorités sont dispensées à la Haute Ecole pédagogique (HEP) du canton de Vaud et à la FAPSE. Si certain.e.s professionnel.le.s recourent à ces formations diplômantes, exigeant temps et motivation, un autre enseignement continu, sous la forme d'un Certificat en pédagogie adaptée, est mis en place dès l'automne 2003 par l'Astural et le Centre de formation continue (CEFOC) de l'IES. Il a aujourd'hui été remplacé par le Certificat complémentaire en éducation spéciale de la FAPSE.

Si les éducateur.trice.s spécialisé.e.s occupent historiquement une place centrale dans les structures de l'Astural, d'autres professions dans les domaines de la thérapie et de l'enseignement sont également bien présentes. Cela sans oublier les autres professionnel.le.s qui permettent aux institutions de fonctionner et qui sont partie intégrante de l'approche éducative (cuisinier.ère, chauffeur.euse, veilleur.euse, nettoyeur.euse...).

<sup>27</sup> Astural, Rapport d'activité 2008, p. 5.

<sup>28</sup> Verena Jendoubi, et al. op. cit.

<sup>29</sup> Projet de loi 10361 accordant des indemnités à des institutions actives dans le domaine de l'enseignement et de l'éducation spécialisés pour les années 2008 à 2010, 23 septembre 2008, p. 12.

### La médiation : une prestation qui sort du cadre traditionnel de l'Astural

L'Antenne médiation & prévention avec des mineurs.e.s (AMPM) dépend d'évolutions récentes des législations fédérale et cantonale. Bien qu'elle concerne les jeunes, cette prestation est un peu particulière au sein de l'Astural, car elle ne ressort pas *stricto sensu* de l'éducation ou de l'enseignement spécialisés.

Le droit pénal des mineur.e.s a institué la médiation en 2007 et le droit civil en 2011. Au niveau cantonal, l'article 120 de la Constitution genevoise de 2012 privilégie le recours à la médiation pour résoudre les litiges. En janvier 2023, le Grand Conseil genevois adopte la Loi sur la médiation, dont le but est « *de promouvoir le recours à la médiation afin de contribuer à la paix sociale et de limiter la judiciarisation des rapports sociaux* ». Au sein du pouvoir judiciaire, un bureau de la médiation est créé, qui vise à favoriser le recours à cette alternative. Il fonctionne grâce à une liste de médiatrices et médiateurs assermenté.e.s, ce qui est le cas de celles et ceux de l'Astural, qui ont suivi une formation validée par la Fédération suisse médiation (FSM).



De 1954 à aujourd'hui.  
Naissance et affirmation  
du modèle Astural

**Les cinquante années qui séparent la création de l'Astural du début du 21<sup>e</sup> siècle ont fait l'objet d'une plaquette écrite par Pierre Roehrich, membre du comité, président de l'association de 2006 à 2012. Nous ne reviendrons ainsi que très brièvement sur la période qui s'étale de 1954 à 2004.**

Entre 2004 et 2024, l'Astural va initier d'autres prestations. L'aplomb de son modèle lui permet de traverser, non sans remises en question parfois vives, l'environnement de l'éducation et de l'enseignement spécialisés, en profond bouleversement durant les deux premières décennies du troisième millénaire, autant dans ses modèles d'intervention que dans son financement. Structure privée subventionnée, l'Astural doit mettre en balance son esprit créatif avec les grandes lignes de la politique publique.

Depuis ses débuts, l'Astural a maintenu sa structure associative, gage de son « ancrage dans la cité », avec un comité d'une dizaine de personnes abattant un labeur considérable. En 2015, le temps de travail du comité est évalué à 600 heures par an, alors que celui de sa présidente, Françoise Tschopp, est estimé à 1 jour par semaine, soit un 20%<sup>1</sup>. Aujourd'hui, le comité est composé de membres bénévoles provenant d'horizons différents - de la pratique du travail social, de la formation des travailleurs sociaux, de l'instruction publique, de l'administration, du monde des entreprises privées ou de la sphère politique. Les compétences diversifiées des membres du comité, leur intérêt pour le travail éducatif et psycho-pédagogique, leurs liens avec les réseaux sont très précieux pour développer un travail collaboratif dans un esprit associatif. Le comité se réunit une fois par mois, sans compter les séances du bureau, pour répondre aux besoins des différents secteurs et activités de l'Astural.

Le comité est l'organe qui veille à la bonne marche de l'association, y compris financière, qui définit la stratégie de l'institution, annuellement soumise à l'assemblée générale. Il a également la fonction d'employeur légal et délègue la direction opérationnelle à un.e secrétaire général.e et la direction de chacune des structures de l'Astural à des directeur.trice.s. Cette configuration offre l'avantage d'une grande proximité, avec des directions proches du terrain mais a pu, à des moments donnés, favoriser l'éclosion de structures évoluant en vase clos, autour d'une figure forte, et échappant à la direction d'ensemble venue du secrétariat général et du comité.

<sup>1</sup> PV de la séance du comité de l'Astural, 2 mars 2016.



## 1954-2004.

### Les cinquante premières années de l'Astural : un bref rappel

**Aujourd'hui, une association comme l'Astural appuie son action sur un financement davantage stable qu'il y a 70 ans. Les instigateurs et instigatrices de l'Astural ont dû imaginer des solutions fragiles et souvent improvisées, afin de répondre à une vraie urgence de l'après-guerre.**

### Les années 1950.

#### Le temps des pionniers et des pionnières

Cet attribut s'étend également aux professionnel.le.s lié.e.s aux premières expériences menées par l'Astural. Ces personnes ne sont au bénéfice d'aucune formation théorique spécifique liée à l'encadrement d'enfants et d'adolescent.e.s. Et pour cause, une telle formation n'existe tout simplement pas encore à Genève. On se forme alors sur le terrain, souvent dans des organisations de jeunesse ou dans des foyers pour jeunes.

Commençons par le fondateur de l'Astural, Raymond Uldry. En 2010, deux ans avant sa disparition à l'âge de 101 ans, un ouvrage d'entretiens retrace les étapes importantes de sa vie<sup>2</sup>. L'évocation de la charge de Tuteur général, qu'il occupe entre 1953 et 1955, permet de dresser le contexte qui mène à la création, presque spontanée, de l'Astural. À sa nomination à ce poste, en janvier 1953, il y a près de deux mille pupilles dans le canton, âgé.e.s de 0 à 20 ans. Au printemps de la même année, il adresse un rapport de cinquante pages à Albert Picot, conseiller d'État en charge du DIP, dans lequel il exprime la détresse ressentie par ses douze collaborateurs et collaboratrices, incapables de mener convenablement à bien la tâche titanesque consistant à visiter, tous les mois, les pupilles sur leur lieux de travail et de vie, ainsi qu'à régler les problèmes liés au paiement des pensions aux parents nourriciers. Raymond Uldry intervient fréquemment lors de conférences publiques et décrit avec inquiétude une situation qui ne cesse de se détériorer pour les enfants et les jeunes enlevé.e.s à la garde de leurs parents. Il confie : « *Des citoyens m'offrent leurs services, des dames ouvrent un vestiaire, des dons nous parviennent* »<sup>3</sup>.

Un service de l'État n'ayant pas vocation à recueillir des dons ou des legs, Raymond Uldry et ses collaborateur.trice.s décident de confier cette tâche particulière à une association fondée spécifiquement pour venir en aide aux pupilles. C'est chose faite le 11 mai 1954. D'après Raymond Uldry, c'est le comptable du service qui invente la contraction Astural, pour Association d'entraide en faveur des pupilles du Tuteur général. Ses collaborateur.trice.s sont les premier.ère.s membres de l'Astural. Les premiers dons et legs permettent d'établir un vestiaire qui fournit en habits les pupilles, d'offrir des paquets à Noël 1954 et d'organiser un camp de ski. Le 31 décembre 1955, Raymond Uldry quitte sa fonction de Tuteur général pour



<sup>2</sup> Maurice Perrelet et Jacques Perroux, *Raymond Uldry « à bâtons rompus »*, Nyon, 2010..

<sup>3</sup> *Ibid.*, p. 90.

prendre la direction du Service des apprentissages, ancêtre de l'OFPC. Pierre Zumbach, jusqu'alors directeur du Centre social protestant, est nommé Tuteur général et, reprend la présidence de l'Astural.

Au milieu des années 1950, l'argent pour les enfants et les jeunes enlevé.e.s à la garde de leurs parents est rare et l'État rechigne à dénouer les cordons de la bourse. Les institutions de placement pour mineur.e.s doivent régulièrement faire appel à la charité privée. Juste de l'autre côté de la frontière, la situation n'est pas plus reluisante. Bien que financée par la Société nationale des chemins de fer français (SNCF) pour y accueillir les orphelin.e.s des cheminots, très nombreux au sortir de la guerre, la Maison d'accueil de Bois-Salève, au Pas-de-l'Échelle, compte sur « **les généreuses donatrices de Genève** » pour améliorer son quotidien. La directrice des lieux, que l'on ne connaît sous aucune autre désignation que celle de Mme Rochedieu est, en 1947, une « **dame âgée et très distinguée** », selon les premiers souvenirs d'un petit pensionnaire, de deux ans seulement, Yvon Jobard. Ce dernier garde de la directrice du domaine du Pas-de-l'Échelle un souvenir qu'on ose qualifier

de lumineux<sup>4</sup>. Au fil des pages du témoignage qu'il a livré en 2010, rejaillit également le rôle capital des liens que Mme Rochedieu a su établir avec des donatrices genevoises, qui assistent notamment aux fêtes de Noël de l'orphelinat.

Ce n'est pas un hasard si nous évoquons Mme Rochedieu. Elle prend sa retraite en 1955 et le 1er novembre de l'année suivante, elle est engagée par l'Astural, avec le titre de directrice. Elle le restera jusqu'en 1960<sup>5</sup>. Son réseau de donatrices, établi durant ses années à la tête de l'orphelinat du Pas-de-l'Échelle, a sans doute été grandement utile à l'Astural, qui dépend uniquement de donations durant ses premières années d'existence. En 1963, l'Astural se dote d'un véritable secrétariat. Ruth Hutmacher devient la première secrétaire générale de l'association. Elle le restera jusqu'à sa retraite en 1997, remplacée par Yves Jan, jusqu'en 2009.

Ruth est l'épouse de Walo Hutmacher, précurseur de la sociologie de l'éducation en Suisse, qui a mis sur pied et dirigé de 1958 à 1960 le centre de Chevrens, emblématique premier foyer de l'Astural, installé sur

le territoire de la commune d'Anières. Au moment de son engagement, il a 26 ans. Une période qu'il qualifiait, en juin 2010, « **d'expérience assez fascinante d'éducation spécialisée** »<sup>6</sup>. Au début des années 60, il est chargé par André Chavanne, fraîchement élu au Conseil d'État, où il a hérité de l'Instruction publique, de créer le Service de la recherche sociologique, devenu depuis le SRED, qu'il dirige jusqu'en 1997<sup>7</sup>. À son départ de Chevrens, Walo Hutmacher passe le témoin à Louis Emery, 30 ans. Ce dernier reste directeur du centre jusqu'à sa retraite, en 1990. Encore un pionnier puisque, après un apprentissage d'électricien à Genève au sortir de la guerre, Louis Emery, sans aucune expérience, est engagé comme éducateur dans un foyer de Grenoble. Suivent des années de voyage et une formation à Lausanne, au sein de l'école Pahud, avant d'aboutir à Chevrens, où il dirige pendant trente ans le foyer.

Les années 1950 amorcent une modification du statut de l'enfant et des méthodes éducatives. De purement autoritaire, l'éducation devient davantage morale, respectueuse des besoins de l'enfant. Dans le même temps, on sort de la logique de retrait des enfants à leur famille et de leur placement au sein de grandes institutions, de familles pauvres ou de fermes. De ces solutions ont découlé de nombreux cas d'exploitation et de travail précoce. Les institutions développées par l'Astural dès 1957, privilégiant notamment les îlots familiaux, sont au cœur des enjeux sociétaux de cette époque.



Ruth Hutmacher



<sup>4</sup> Yvon Jobard, *Les orphelins du rail*, Bière, 2010, p. 33-34.

<sup>5</sup> Pierre Roehrich, op. cit., p. 20.

<sup>6</sup> Rita Hofstetter et Bernard Schneuwly, « Se hace camino al andar », *Walo Hutmacher par lui-même*, p. 4, (<https://www.unige.ch/fapse/hutmacher/hommages/se-hace-camino-al-andar-walo-hutmacher-par-lui-meme>, consulté le 1<sup>er</sup> septembre 2024)

<sup>7</sup> Olivier Maulini, « Walo Hutmacher, où la pensée à l'oeuvre », dans *Educateur* 11/2020, (<https://www.le-ser.ch/hommage-walo-hutmacher-ou-la-pensee-loeuvre>, consulté le 1<sup>er</sup> septembre 2024)

## Dès la fin des années 1960. Professionnalisation et nouvelles prestations

La décennie suivante marque, pour l'association, l'aboutissement de la période fondatrice et les débuts d'une professionnalisation progressive, incarnés par la mise sur pied du secrétariat général et d'une formation d'éducateur et éducatrices spécialisés à l'IES. L'engagement de professionnel.le.s va entraîner la fermeture progressive des îlots familiaux, le dernier en 1978, et leur substitution par des foyers.

Le socle de l'association se renforce ajoutant, aux foyers éducatifs, une variable enseignement spécialisé avec les externats pédagogiques, dont le premier est inauguré en 1974 aux Acacias et baptisé Arc-en-ciel. À partir de 1977, Anny Reversat, éducatrice spécialisée, reprend la direction d'Arc-en-ciel et développe le modèle des externats pédago-thérapeutiques. Entre 1975 et 1996, les externats d'Horizon (quai du Seujet), de La Châtelaine, puis du Lignon sont successivement inaugurés.



### es de l'Astural tion officielle x du Centre «Horizon»

ne assistance fort  
augurés, lundi en  
caux du Centre  
Seujet, ouvert en  
embre. Ce centre  
s activités de l'As-  
pour tenir son as-  
elle, sous le prési-  
e Burnand.  
en, en nit de dif-  
cialités, entre l'enfant et l'adulte». Pour  
ce faire, l'enfant est intégré le plus possi-  
ble dans le travail communautaire «où il  
participe aussi bien aux activités ménagè-  
res qu'à des travaux créatifs, comme le  
dessin, l'expression graphique, la musi-  
que, le travail du modelage, au gré de ses  
goûts, de sa fantaisie». Le soir, entre 16 h.  
et 17 h., les éducateurs se rassemblent  
pour établir le bilan de la jour-  
ns pour le



### GENÈVE Astural dispose d'une nouvelle maison

L'assemblée générale de l'ASTU-  
RAL/Action pour la jeunesse s'est dérou-  
lée à Châtelaine. Du rapport d'activité  
présenté à cette occasion, il ressort que  
l'Association s'est particulièrement  
inquiétée de savoir comment mieux  
sensibiliser le public et les autorités sur ses  
réalisations et, d'autre part, sur la masse  
des problèmes rencontrés dans ses institu-  
tions, dont la communication permettrait  
de développer plus de com-  
en difficulté et  
st de

les clefs de la «Retraite», ancienne  
maison d'accueil pour mères célibataires,  
ont été officiellement remises à l'ASTU-  
RAL. Cette maison, en effet, a fermé ses  
portes faute de pensionnaires, et le comité  
qui la gère en a fait don à l'ASTURAL.  
Qui l'a de ce pas baptisée la «Châtelaine»  
pour accueillir dans de meilleures condi-  
tions un groupe d'adolescentes et  
d'adolescents logés jusqu'ici à Aire.  
Au terme de l'assemblée générale, les  
participants ont d'ailleurs eu l'occasion d-  
se re-



Les années 1980 marquent un nouveau développement avec la reprise par l'Astural du Service éducatif itinérant (SEI), qui intervient en milieu préscolaire et la création d'un lieu de préformation professionnelle, l'Atelier abc installé à Châtelaine. En 2004, au moment de son cinquantième anniversaire, l'Astural étend ainsi déjà son action de la petite enfance à la majorité légale.



NOUVELLE PRESTATION DE L'ASTURAL

## Un service éducatif itinérant

L'Astural, association subventionnée par le canton et la Confédération s'occupe d'institutions pour la jeunesse handicapée ou difficile. Pour certaines actions particulières, elle recourt, en outre, à des fonds propres, qu'elle doit trouver. C'est dans le but de renflouer ses caisses que l'Astural prépare pour le 20 septembre prochain un spectacle de danses « Pit et Phil », qui sera donné à la salle Patino. L'Assemblée générale a eu lieu mardi sous la présidence de la Rea- trice Burnand.

zer, architecte, qui a accepté de reprendre cette charge. En outre, deux nouveaux membres du Conseil de direction ont été nommés: MM. Jean-Philippe Maître, avocat, et M. Louis Vanev, directeur de l'Office de coordination et d'information pour personnes handicapées. Depuis le début de 1980, l'Astural a repris à son compte le Service éducatif itinérant (SEI) qui a été créé en 1969 par la section genevoise de l'Association suisse des auxiliaires.

GENEVE

ASSOCIATION D'AIDE «À LA CARTE»

## L'Astural a 25 ans

Créée en mars 1956, l'Astural est une association privée qui a choisi d'intervenir auprès de tous les enfants perturbés dès leur plus jeune âge dans leur développement et auprès d'adolescents, afin de les aider à retrouver et à utiliser des ressources souvent étouffées par l'influence néfaste d'expériences antérieures. Une aide à la carte!

L'Astural s'adresse donc à la petite enfance grâce à deux externats pédagogiques: Arc-en-Ciel à Châtelaine et celui des Acacias à Confignon, et Horizon à Genève. Les enfants qui fréquentent ces deux établissements ont en commun un refus de leur entourage qui se manifeste pour les aider et l'aide éducative. Pour tirer le bilan d'un quart de siècle d'existence, Mme Burnand...



## L'ASTURAL: le bilan de son travail et ouverture d'un collectif pour les jeunes

L'Astural — Action pour la jeunesse — qui a déjà plus de vingt ans d'âge, ne cesse d'étendre son action, en raison même de la prolifération des difficultés que les jeunes rencontrent, soit dans leur vie familiale (rapports parents-enfants), soit leur vie scolaire, post-scolaire encore dans leur formation professionnelle. Au cours de laquelle sa présidente, Mme Béatrice Burnand, dans son rapport «moral», a mis l'accent sur plusieurs points importants. Notamment, en faisant une distinction très forte entre enfance et adolescence, constatant un glissement vers des troubles plus accentués. A tant que faire se peut, l'enfant, l'adolescent...

lial, ne correspond pas à la réalité d'aujourd'hui. Il faut faire face à des jeunes de troubles profonds, manifestent par des prises de drogue, travail, et même refus de vivre. Il de s'adapter, mettre en place bien plus impor...



## 2004 - 2008.

## Cheminer dans un contexte mouvant

**Ouverture des foyers éducatifs 365 jours par an et nouveau système forfaitaire pour définir la subvention, mise en œuvre du premier programme d'assainissement budgétaire (PAB) par la Confédération, reprise des prestations de scolarisation spéciale par les cantons suite à la nouvelle répartition des tâches (RPT), élaboration du Concordat sur la pédagogie spécialisée, perspective du premier contrat de prestations avec le Canton. La liste est longue des changements potentiellement déstabilisateurs, alors que l'association vient de commémorer ses cinquante ans d'existence.**

Ceux-ci interviennent dans un contexte économique particulièrement tendu, profondément affecté par les séquelles de la crise des années 90. Dès 2006, la concrétisation du premier PAB et la perspective de la RPT présagent de douloureux reports de charges sur les cantons dont certains, à l'image de Genève, sont fortement endettés. Lors de l'assemblée générale de l'Astural du 26 mai 2004, un représentant de la commission du personnel exprime les craintes des collaboratrices et des collaborateurs face aux nuages qui assombrissent l'horizon financier de l'association. 85% des dépenses de l'Astural sont des charges difficilement compressibles, liées aux traitements du personnel. Engager des économies passe par des suppressions de postes et des diminutions de prestations. En 2004, la subvention délivrée par l'OFAS aux externats a d'ores et déjà reculé de 1,5 million de francs à moins de 1,4 million. Berne confirme que la mise en œuvre du PAB se traduira par une diminution permanente de ses contributions, qui atteindra 12% dès 2005 pour les externats de l'Astural. Dans le même temps, l'OFJ, hormis la mise en place du système forfaitaire basé sur un encadrement lissé au niveau national, promulgue l'obligation de maintenir ouvert les foyers toute l'année, condition pour bénéficier de la participation fédérale. L'Astural anticipe un surcroît de coûts de l'ordre de 800'000 francs par an.

## Face au retrait de Berne, les signaux contradictoires du canton

2005 promet d'être déterminante. En pleine année électorale, quelle va être la réaction du Conseil d'État face à un report de charge unilatéralement décidé par la Confédération ? On ne peut éviter de penser que l'action ponctuelle des autorités cantonales va en partie présager des moyens supplémentaires qu'elles sont prêtes à mettre dans l'éducation et l'enseignement spécialisés, en passe d'entrer dans leur giron. En mai 2004, une motion parlementaire issue des rangs de l'Alternative de gauche (M 1595) questionne le Conseil d'État sur les mesures prévues pour venir en aide à « *des institutions éducatives genevoises en danger* », en raison du retrait progressif de Berne<sup>8</sup>. En janvier de l'année suivante, la réponse de la cheffe du DIP, Martine Brunschwig Graf, se veut rassurante. Concernant les internats, elle mentionne que « *les craintes des organismes de l'AGOER de devoir fermer certaines de leurs institutions sont vaines, dans la mesure où le budget 2005 a pris en compte les effets financiers de l'adaptation demandée par l'OFJ.* »<sup>9</sup> Une somme de 2,6 millions de francs sera débloquée, permettant le financement de postes supplémentaires. Concernant les externats, mis en difficulté par les économies engagées par l'OFAS, le Gouvernement a inscrit au budget une dépense supplémentaire de 300'000 francs.

Suite aux élections de l'automne, la législature qui s'ouvre n'est toutefois pas une invitation aux dépenses inconsidérées. Au contraire, le programme de législation place les quatre ans à venir sous le signe de la ferme volonté de retrouver l'équilibre budgétaire, sans augmentation d'impôts, en pesant sur le niveau des charges. Ceci, alors même que les répercussions de la RPT sur le budget cantonal demeurent incertaines. Lors du discours de Saint-Pierre du 5

décembre 2005, Pierre-François Unger, président du Gouvernement, a cette formule éloquent, mais guère rassurante pour un secteur de l'éducation spécialisée où les moyens manquent : « *L'éloge de la mesure doit se substituer à la culture de la plainte; à la logique des besoins s'oppose la logique des moyens.* »

Cette année 2005 laisse un arrière-goût d'amères incertitudes. Le 31 mai 2006, lors de l'assemblée générale de l'Astural, la confrontation des besoins pécuniaires d'institutions qui font face à des sollicitations toujours plus pressantes, avec les aléas financiers de collectivités publiques engagées dans des réductions de dépenses, marque la prise de parole du comité. « *Face à cette disproportion, il n'est pas rare que le doute nous assaille : prenons-nous la mesure des difficultés qui nous attendent ? Est-il sage de nous borner à gérer les affaires courantes (...) dans ce qui a peut-être plus que l'aspect d'une fuite en avant?* »<sup>10</sup>

Sur le terrain, les mesures compensatoires urgentes du Canton préviennent le recul des prestations. Les effectifs globaux de l'Astural passent de 74 équivalents plein temps (EPT) en 2004 à 80,75 en 2005, une progression entièrement due à l'ouverture des internats

toute l'année. Les équipes éducatives des foyers tirent un bilan satisfaisant de cette extension des ouvertures, arguant un apaisement pour certain.e.s adolescent.e.s qui redoutaient jusqu'alors la venue du week-end et un approfondissement bénéfique des contacts entre les jeunes et les éducateur.trice.s. D'autres prestations s'en sortent moins bien. Le Team'atelier, installé dans un appartement de la rue Caroline à Carouge et utilisé par les équipes des foyers de la Servette et de Thônex pour mener des activités pédagogiques avec certain.e.s de leurs jeunes en rupture scolaire ou d'apprentissage, menace en fin d'année de fermer ses portes. En cause, notamment, la décision du foyer La Caravelle (alors gérée par l'Association d'aide aux jeunes travailleurs et apprentis, AJETA) de ne plus participer au projet, ce qu'elle faisait depuis une année. La Caravelle évoque le manque de personnel, suite à l'obligation d'ouverture 365 jours/an sans complément de financement. Constatant que le Team'atelier coûte finalement peu, le comité de l'Astural, sur proposition du secrétaire général Yves Jan, renonce à interrompre le programme<sup>11</sup>.

<sup>10</sup> Astural, Rapport d'activité 2005, p. 3.

<sup>11</sup> PV de la séance du comité de l'Astural, 13 décembre 2006.



<sup>8</sup> Proposition de motion 1595 concernant les institutions d'éducation genevoise en danger, 24 mai 2004.

<sup>9</sup> Rapport du Conseil d'État au Grand Conseil sur la motion 1595 de Mmes et M. Ariane Wisard-Blum, Christian Brunier, Salika Wenger, Sylvia Leuenberger et Marie-Louise Thorel concernant les institutions éducatives genevoises en danger, 13 janvier 2005, p. 3.

Naviguer à vue n'est certes pas inhabituel pour des associations comme l'Astural, qui dépendent presque exclusivement de subventions publiques octroyées annuellement pour assurer leurs prestations. Cependant, il arrive fréquemment que la temporalité des décisions politiques soit en contradiction avec les impératifs de bonne gestion. Au début de l'été 2006, alors que le Grand Conseil a six mois de retard dans le vote du budget pour l'année en cours, la Convention collective de travail (CCT) pour le personnel des organismes d'éducation, d'enseignement et de réinsertion a d'ores et déjà été renégociée entre les partenaires sociaux. Cela s'est fait sans que les institutions de l'Association genevoise des organismes d'éducation et de réinsertion (AGOER), qui octroient à leur personnel des conditions de traitement similaires à celles du personnel de l'État, soient assurées du montant de la subvention qui leur sera allouée. Tablant sur ses réserves et sur une subvention du DIP stable pour les trois années à venir, l'Astural croit pouvoir s'engager, alors que d'autres institutions ont calculé qu'elles ne pourraient financer les mécanismes salariaux que durant une année et menacent de dénoncer la CCT dès 2007. Effectivement soumise à une subvention qui n'augmente pas, l'Astural doit assumer le financement des mécanismes salariaux contenus dans la CCT en puisant dans ses réserves. Au printemps 2007, lorsque l'État signe un accord avec les syndicats de la fonction publique, réintégrant en partie les mécanismes de progression salariale, les institutions de l'AGOER voient leur situation financière se détériorer. Les années suivantes, le financement des mécanismes salariaux revient constamment sur la table des négociations et le refus de l'État d'en assumer la grande partie va menacer la survie de certaines institutions, dont l'Astural.

## Montée des inquiétudes avant la promulgation de la RPT

Confronté à un budget déficitaire depuis 2005, dont la responsabilité est imputée au recul des financements fédéraux et à l'immutabilité de la subvention du DIP, et redoutant les effets de l'entrée en force de la RPT, Yves Jan n'a d'autre choix que d'avertir le comité, dès mars 2007, de la nécessité d'engager des économies. Pour 2008, il prévoit un allègement de 5% des charges, soit un montant de 600'000 francs. Les directions des institutions de l'Astural sont priées d'étudier la faisabilité d'une diminution des charges salariales en envisageant l'abandon de certaines prestations. En mai 2007, une délégation du comité, accompagnée du secrétaire général, rencontre des représentant.e.s de la commission du personnel de l'Astural, qui témoignent de l'inquiétude des collaborateur.trice.s face à la perspective de coupes transversales. Dans le même temps, l'AGOER envoie un courrier à Charles Beer, relatant le malaise que traversent les professionnel.le.s, soumis.e.s à l'incertitude structurelle qui s'est emparée du secteur à l'approche de l'entrée en vigueur de la RPT. De leur côté, les syndicats se préparent à la mobilisation. Ce retrait de la Confédération fait décidément peser sur le modèle de l'Astural une menace protéiforme. Ainsi, le projet de Concordat sur la pédagogie spécialisée, en consultation dès l'automne 2006 au sein de la CDIP en vue de l'entrée en force de la RPT, tout souhaitable soit-il, remet en question la manière de travailler des externats pédago-thérapeutiques de l'Astural. Une première version exige que les travailleurs sociaux et travailleuses sociales qui pratiquent de la pédagogie soient au bénéfice d'un titre reconnu par la CDIP, licence universitaire d'enseignant.e ou diplôme d'une HEP. Or, au sein des structures de l'Astural, les éducateur.trices.s assument également des tâches de pédagogie sans disposer d'un tel diplôme, ce qui permet notamment d'éviter une multiplication des intervenant.e.s auprès d'enfants ou d'adolescent.e.s fragilisés.e.s. Les hautes écoles acceptent finalement de mettre sur pied des formations ciblées en enseignement spécialisé réservées aux diplômé.e.s en travail social des HES<sup>12</sup>.

<sup>12</sup> Ibid., 15 novembre 2006.

## En février 2005, un Grand Conseil peu au fait des conséquences du retrait de la Confédération

**Le 18 février 2005, lors du bref débat qui suit le rapport du Conseil d'État sur la Motion 1595 sur le financement des institutions éducatives, la députée libérale Janine Hagmann, membre du comité de l'Astural, s'exprime en séance du Parlement. Son intervention témoigne de la profonde incertitude qui règne au sein des institutions spécialisées, soumises aux multiples changements imposés par Berne. Au-delà, elle rend compte de la confusion qui s'est emparée du personnel politique, incapable d'anticiper les conséquences financières du retrait de la Confédération.**

« (...) Une fois de plus, nous sommes confrontés aux décisions de la Confédération, qui auront, c'est évident, des effets directs - peut-être encore inconnus - sur le budget genevois.

Je tiens simplement à vous donner ce soir un exemple précis que je connais. Il s'agit - pour ne pas vous le cacher - de l'Astural, dont je suis membre du comité. Eh bien, figurez-vous que la diminution des ressources OFAS, pour les externats, secteur handicap, se montera à 200'000 CHF sur un total de 1,6 million ! Pour les internats, la situation est encore plus complexe, puisque des directives édictées par l'Office fédéral de la justice - en principe, incontournables - imposent une ouverture des institutions trois cent soixante-cinq jours sur trois cent soixante-cinq, vingt-quatre heures sur vingt-quatre. Ce qui va inévitablement exiger des forces éducatives supplémentaires. À l'Astural, nous les estimons à six postes. Sans l'argent de la Confédération - c'est le nerf de la guerre, et il m'a été dit qu'il s'agissait d'un montant total de plus de 4 millions - il sera difficile d'assurer les prestations actuelles. J'ai bien dit «difficile»; je n'ai pas dit «impossible» ! La culture d'entreprise de l'Astural me fait espérer que des solutions inventives seront trouvées. Il existe dans cette institution, comme dans les autres, à mon avis, un potentiel humain déterminé positif et très professionnel. Mais, tout de même, Mesdames et Messieurs les députés, à force de tirer sur la corde, elle risque bien de casser !

Mon intervention ne concerne évidemment pas seulement l'Astural, mais tous les organismes genevois concernés par cette décision de l'OFAS. Je sais très bien que ce sujet sera intégré à l'étude de la péréquation intercantonale, et peut-être qu'à ce moment-là une solution sera trouvée à Berne...

Mon intervention a deux buts. Le premier c'est d'envoyer cette motion en commission, parce qu'il me semble qu'elle mérite d'y être étudiée. Vous me direz que nous n'en avons plus le temps... Mais, au moment où nous allons redemander 4 millions, j'aimerais mieux que cet objet fasse l'objet d'un examen.

Le deuxième est que j'aimerais donner un signal clair à nos représentants à Berne. Nous en avons ici. Alors, s'il vous plaît, Mesdames et Messieurs de Berne, plaidez notre cause !

(Applaudissements.) »

## 2008. Signature du premier contrat de prestations avec l'État

Dès l'automne 2007, les incertitudes s'évaporent lentement. En octobre, la signature du Concordat sur la pédagogie spécialisée relance les travaux de la Commission de l'enseignement du Grand Conseil dans l'élaboration de la future LIJBEP. D'autre part, pour la période 2008-2010, qui suit la promulgation de la RPT, mais précède l'entrée en vigueur du Concordat, les cantons s'engagent à financer intégralement les mesures de scolarité spécialisée, en respectant les tarifications en vigueur. Enfin, en février 2008, le bouclage des comptes 2007 de l'Astural dénote un déficit nettement inférieur à celui budgété.

Mais l'année qui s'ouvre va tourner autour du contrat de prestations couvrant la période 2008 à 2010. Conformément à la LIAF, il doit faire l'objet d'une loi votée par le Parlement avant d'entrer en vigueur. L'Astural est favorable à la signature d'un tel document. Il lui permettra de sortir de l'incertitude de la planification annuelle pour la faire entrer dans un processus d'anticipation de ses besoins à moyen terme, l'échéance de ce type de contrat étant fixée à trois ou quatre ans. Yves Jan et le président du comité, Pierre Roehrich, jouent un rôle important dans la rédaction de ce premier contrat de prestations, liant individuellement les institutions réunies au sein de l'AGOER et l'État.

Pour les institutions, il est important de se faire reconnaître en qualité de partenaires et non de simples exécutantes d'une politique publique entièrement définie par l'État. Si cette exigence d'élaboration commune est acceptée par les autorités, le souhait d'autonomie du bénéficiaire, émis également dès le début des tractations, ne l'est pas, au grand dam du comité de l'Astural, qui craint que les aspects de contrôle, ne viennent brider toute créativité<sup>13</sup>. À posteriori, dans son rapport d'activité 2009, l'association notera que les indicateurs de performance, s'ils permettent d'analyser l'ampleur des moyens engagés, ne disent rien de l'efficacité des mesures sur le terrain<sup>14</sup>.

Les aspects financiers vont repousser la signature du contrat jusqu'à l'automne. À la veille de la pause estivale, l'Astural, à l'image des autres institutions de l'AGOER, n'a toujours pas validé le document. En cause, une indemnité qui ne couvre pas l'entier des coûts salariaux des prestations fournies. Les négociations butent sur le financement des mécanismes salariaux, que l'État met à la charge des associations. L'État peine à reconnaître la situation structurellement déficitaire de l'association, alors que les comptes 2007 montrent un déficit inférieur à celui budgété. L'approche pessimiste dans l'élaboration des projections chiffrées, qui peut aisément s'expliquer par les fluctuations imprévues des subventions, notamment fédérales, joue en défaveur de l'Astural. Sans autre alternative, le 10 septembre 2008, le comité de l'Astural valide le contrat de prestations. Il demande qu'il soit accompagné d'une lettre à Charles Beer, spécifiant les points d'achoppement qui ont marqué les négociations de ce premier contrat de prestations<sup>15</sup>. Adossée au projet de loi soumis au Grand Conseil, la lettre, tout en louant la volonté de l'État d'associer les associations à la définition d'une politique publique de l'éducation spécialisée, émet des réserves sur le financement. Le comité note que l'Astural ne pourra puiser dans ses fonds propres au-delà de 2010 et regrette une clé de répartition injuste de l'éventuel solde non dépensé de l'indemnité, alors qu'aucun montant n'est prévu pour des investissements<sup>16</sup>.

<sup>13</sup> Ibid., 12 mars 2008.

<sup>14</sup> Astural, Rapport d'activité 2009, p. 6.

<sup>15</sup> PV de la séance du comité de l'Astural, 10 septembre 2008.

<sup>16</sup> Projet de loi 10361 accordant des indemnités à des institutions actives dans le domaine de l'enseignement et de l'éducation spécialisés pour les années 2008 à 2010, 23 septembre 2008, annexe 7, p. 363-364.

## Un parlement qui valide un contrat de prestations insatisfaisant

Invitée par le Parlement à donner son préavis sur le projet de loi, avant que celui-ci ne parte pour rapport en Commission des finances, la Commission de l'enseignement auditionne en novembre 2008 les représentant.e.s des institutions, dont Yves Jan et Pierre Roehrich pour l'Astural<sup>17</sup>. Toutes les institutions insistent sur l'insuffisance des montants qui leur sont alloués, dans un contexte de croissance de la demande et des coûts.

La minorité de gauche de la Commission de l'enseignement tente bien, sans succès, d'introduire un amendement qui verrait l'État prendre à sa charge l'entier des mécanismes salariaux. Au final, les commissaires votent à l'unanimité moins cinq absences, celles des représentant.e.s socialistes et écologistes, un préavis favorable. Le 17 décembre, la Commission des finances avalise sans opposition le projet de loi<sup>18</sup>. Sans surprise, alors que le Conseil d'État a déposé en automne un budget plafonnant l'augmentation des charges à 2% - un budget qu'il estime « sous contrainte » face au retournement de la conjoncture économique suite à la crise des subprimes -, les député.e.s ne sont guère enclin.e.s à délier les cordons de la bourse : le 23 janvier 2009, le Parlement suit les recommandations de ses deux commissions et vote, sans opposition ni débat, le projet de loi.

Le premier contrat de prestations liant l'État aux institutions d'enseignement et d'éducation spécialisés est ainsi marqué du sceau des économies. Sans exagérer l'impact de celui-ci sur la conclusion des contrats de prestations futurs, force est de constater qu'il ouvre la voie à un procédé caractéristique de la nouvelle gestion publique (NGP), consistant à déléguer à des structures privées des prestations publiques, avec comme postulat qu'elles peuvent faire davantage que l'État avec moins de moyens.

<sup>17</sup> Préavis de la Commission de l'enseignement, de l'éducation et de la culture à la Commission des finances sur le projet de loi 10361 accordant des indemnités à des institutions actives dans le domaine de l'enseignement et de l'éducation spécialisés pour les années 2008 à 2010, 8 décembre 2008.

<sup>18</sup> Rapport de la Commission des finances chargée d'étudier le projet de loi 10361 accordant des indemnités à des institutions actives dans le domaine de l'enseignement et de l'éducation spécialisés pour les années 2008 à 2010, 6 janvier 2009.

## 2009-2013. Une période de transition

Fin août 2009, Yves Jan prend sa retraite. Il est remplacé par Dominique Chautems Leurs, qui entre en fonction alors qu'une crise, qui couve au foyer de Chevrens depuis plusieurs mois, vient d'éclater au grand jour, avec l'annonce, au début de l'été, de la démission de son directeur. Les cinq premières années du mandat de la nouvelle secrétaire générale sont en partie consacrées à l'élaboration d'un projet pour Chevrens, incluant une nouvelle approche éducative et le lancement d'un projet architectural, avec la construction de deux nouveaux bâtiments, à côté de l'ancien internat. Durant cette période, la secrétaire générale va également œuvrer au renforcement de l'identité institutionnelle commune aux diverses structures de l'Astural, tout en encourageant l'émergence de nouvelles prestations.

### Chevrens sous tension. L'émergence d'un nouveau projet

Institution fondatrice, le centre de Chevrens nécessite, après cinquante ans de fonctionnement, une réflexion et une remise en question du modèle. Il a traversé la deuxième moitié du 20<sup>e</sup> siècle et le passage au 21<sup>e</sup> siècle avec son cortège de changements institutionnels, environnementaux, de la nature des publics, des cadres légaux et demande des adaptations. Le passage d'un accueil sur cinq jours à une ouverture permanente, 365 jours par an, ébranle son fonctionnement. La crise se dévoile comme un moyen de franchir ce virage.

Rappelons qu'en 2009, Chevrens accueille seize adolescents de 13 à 18 ans, avec de très importantes difficultés dans leur développement personnel. Ils sont adressés à l'institution par les instances de protection de la jeunesse ou par le Tribunal des mineurs. Le foyer englobe un volet éducatif et pédagogique, avec la présence de deux maîtres socio-professionnels (MSP) animant un atelier de mécanique et un de menuiserie, ainsi qu'un volet thérapeutique assuré par une psychologue. La retraite de Jean-Claude Clémence en 2008, directeur durant 20 ans, laisse un vide difficile à combler, alors que les passages à



l'acte des pensionnaires s'accumulent. Le nouveau directeur quitte ses fonctions moins d'une année après sa nomination, laissant une équipe très éprouvée. Le diagnostic met en exergue non seulement la complexité à travailler avec des adolescents au profil très difficile, mais également les contraintes liées au lieu isolé et au cadre, soit une bâtisse ancienne à l'architecture très lourde et peu adaptée à sa fonction.

Le 1er janvier 2010, Patrick Tami, coordinateur de l'équipe éducative, reprend la direction de Chevrens. Entretemps, il a été décidé de repenser la mission globale de l'institution. Il s'avère que l'accueil de 16 jeunes n'est plus souhaité dans des locaux trop exigus. En effet, il apparaît de plus en plus difficile de loger deux jeunes par chambre. Offrir des chambres individuelles devient une priorité. Pour entrer dans ces plans et faire baisser la tension, une demande



de réduction à 12 places est acceptée par l'OEJ. La construction d'un nouveau bâtiment, plus fonctionnel, est envisagée. Suite à des échanges avec divers acteurs, un groupe de pilotage présidé par Dominique Chautems Leurs, formé de membres du comité, de Patrick Tami et d'un consultant externe est mis sur pied.

Les questionnements autour du projet institutionnel de Chevrens sont à remettre dans un mouvement de réflexion plus vaste, qui se fait notamment au sein de la Commission cantonale de l'éducation spécialisée (CES), réunissant tous les acteurs de l'éducation, dont des délégués.e.s de l'AGOER, et qui imagine de nouvelles prestations, comme la création de foyers thérapeutiques ou l'Action éducative en milieu ouvert (AEMO). Début 2010, les directions de toutes les structures des trois organismes de l'éducation

spécialisée de l'AGOER, soit l'Astural, l'Association catholique d'action éducative et sociale (ACASE) - devenue AGAPé en 2014 - et la FOJ se rencontrent pour deux journées d'échanges à Jongny (Vaud). L'objectif est de faire une mise à plat de l'ensemble de leurs prestations en regard des contrats et des problématiques qui émergent quant à la capacité de répondre totalement aux besoins des enfants et des adolescent.e.s en grande difficulté, dans un canton dont la population augmente. Dans la feuille de route issue de cette réflexion, les organismes de l'AGOER réaffirment notamment la nécessité que les prochains contrats de prestations privilégient le maintien de petites structures éducatives, favorisent la négociation pour toute modification des prestations et présentent des ressources financières appropriées. Ils réaffirment leur disponibilité pour répondre aux besoins de la politique éducative genevoise et sont prêts à adapter ou transformer leurs structures d'accueil ou en créer de nouvelles.

Par l'entremise de l'OEJ, l'État est d'autant plus associé à la réflexion sur l'avenir de Chevrens que les négociations en vue d'un nouveau contrat de prestations couvrant le période 2011-2013 se profilent. En fin d'année 2010, le travail du groupe de pilotage va dans le sens des besoins exprimés par l'OEJ, soit un foyer offrant un soutien thérapeutique intégré, avec engagement d'un.e psychiatre. Dès le printemps 2011, la construction d'un bâtiment neuf et l'adaptation de l'ancienne bâtisse au nouveau concept sont acquises au sein d'un programme désormais baptisé Chevrens II. Les années 2011 et 2012, ébranlées par un déficit de clarté quant aux exigences des autorités cantonales, compliquent la mise en œuvre du projet et vont jusqu'à mettre en danger la pérennité du centre de Chevrens.

La péjoration du budget cantonal menace en premier lieu de renvoyer le projet à des jours meilleurs. Celui de 2012 prévoit une perte de 500 millions de francs et projette le ménage cantonal dans les chiffres rouges, une première depuis 2005. Un blocage des investissements n'est pas à exclure. Chevrens II obtient toutefois le soutien du chef du DIP, Charles

Beer, qui y voit la seule possibilité d'éviter, faute d'un manque de places chroniques dans le canton, les trop fréquents placements pénaux hors du canton, entre autres à Pramont (VS) ou à Prêles (BE). La question est d'autant plus aiguë que le centre de la Clairière, seule structure carcérale pour mineur.e.s du canton va mal. Un audit, rendu public en mars 2011, met en évidence de graves dysfonctionnements. Durant l'hiver 2011-2012, dans cette période de forte incertitude créée par les allers-retours avec l'État et le tâtonnement des autorités sur cette question, l'Astural doit retravailler le projet, afin qu'il réponde à l'article 15 du nouveau Droit pénal des mineurs, qui détaille les conditions de placement dans un établissement fermé et semi-fermé. Pour le comité de l'association, il est inimaginable d'envisager un univers carcéral, du type de celui de la Clairière. Tout au plus peut-on tolérer un foyer avec possibilité d'isolement temporaire, au moyen d'une chambre de contention. En février 2012, l'État fait volte face et informe l'Astural qu'il n'est plus nécessaire de construire Chevrens II en foyer semi-fermé. Mais il exige désormais une meilleure coordination avec l'OMP, qui serait seul chargé de gérer le volet thérapeutique et de nommer le ou la psychiatre. La possibilité d'une codirection de Chevrens entre l'Astural et l'OMP est évoquée. Pour le comité de l'Astural, il s'agit-là d'une atteinte à son autonomie. Il insiste pour garder la main sur le choix d'une équipe thérapeutique qui serait composée d'un.e psychiatre interne à l'établissement, d'un.e infirmier.ère en psychiatrie et d'un.e art-thérapeute, aptes à œuvrer au sein d'une équipe pluridisciplinaire sous la responsabilité d'une direction éducative. Au printemps 2012, l'OFJ, suite à sa visite périodique du site, se montre tout aussi circonspect sur la stratégie cantonale. Berne questionne non seulement la pertinence d'une codirection, mais également l'ajout du volet thérapeutique.

C'est dans ce climat d'intense pression, provoqué par la transition d'un foyer de préapprentissage vers un foyer thérapeutique ouvert 365 jours par an, réclamant une collaboration délicate avec l'OMP, à laquelle vient se greffer le lourd travail d'accréditation par l'OFJ - qui finance tout de même 25% du centre



- qu'éclate une nouvelle crise. Le foyer est secoué à nouveau par des violences provenant de ses pensionnaires. Épuisée, une partie de l'équipe est en arrêt maladie ou démissionne, dont le directeur. En juin 2012, le comité prend en compte la situation et remet en question la collaboration avec l'État. Certain.e.s de ses membres vont jusqu'à questionner la continuation du projet Chevrens II et son inscription dans le prochain contrat de prestations. Tous et toutes regrettent que Chevrens paraisse porter seul la responsabilité de la prise en charge psychique des jeunes en placements à Genève et en appellent à une vraie politique cantonale.

Suite à cette période d'agitation, un temps de pause dans les admissions est sollicité, afin de remettre à plat le concept pédagogique et clarifier le rôle des partenaires. Philippe Bossy, le nouveau directeur,



est chargé de mener à bien ce travail. Entre février et mars 2013, le foyer est fermé à l'accueil des jeunes. Le nouveau projet institutionnel, estampillé Chevrens 2017, abandonne le volet thérapeutique, remet l'éducation au centre de la prise en charge et vise à proposer, à côté de l'action éducative, des activités progressives sur place, ainsi que des formations scolaires et professionnelles à l'extérieur du centre. Les jeunes devront bénéficier du dispositif d'intégration en place dans le canton, qui promet de s'étoffer suite à l'adoption, en octobre 2012, de la nouvelle Constitution stipulant l'obligation de formation jusqu'à 18 ans. Par ailleurs, la secrétaire générale et le nouveau directeur orientent la mission préqualifiante des ateliers de Chevrens - bois et métal - vers un usage adapté à l'environnement naturel du foyer. Le terrain va ainsi être transformé et passer d'un terrain de football à des serres de

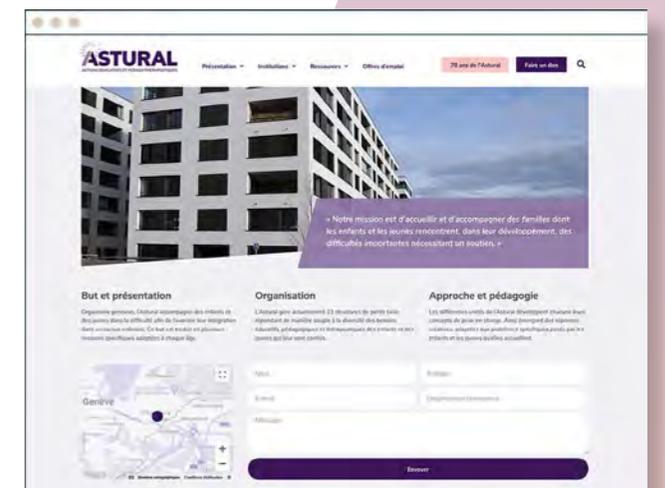
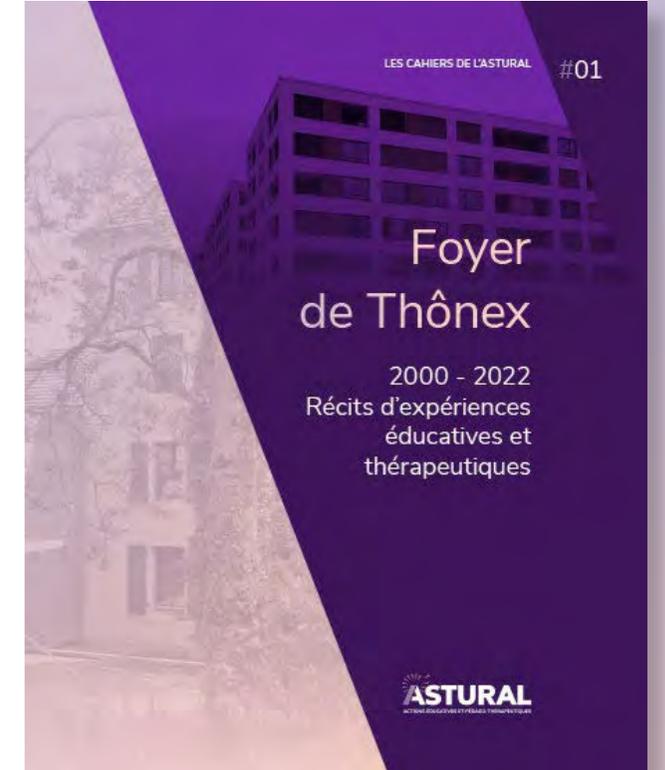
marâchage et d'horticulture. On se dirige vers le centre de Chevrens tel qu'il existe aujourd'hui et, fort de ce projet institutionnel, le volet architectural, porté par la fondation Astural, peut aller de l'avant. La construction débute en février 2018 seulement. Elle est le fruit de nombreux groupes de travail. Dans l'histoire de l'Astural, il s'agit d'un jalon majeur: c'est en effet la première fois que l'association, par l'intermédiaire de la fondation qui lui est liée, est maître d'œuvre d'un habitat issu d'une réflexion collective propre à concevoir des espaces adaptés à l'activité de l'éducation et de la formation.

## Communication et renforcement d'une identité Astural commune

Quittons à présent Chevrens pour le secrétariat général. L'arrivée de Dominique Chautems Leurs occasionne un dépoussiérage du volet communication de l'Astural. Il y a là, indéniablement, un saut de génération. À l'heure des contrats avec l'État, où les institutions deviennent des prestataires, parfois soumises à la concurrence de leurs pairs offrant des services semblables, mais toujours en nécessité de démontrer le mérite de leurs interventions, autant auprès des financeurs publics et privés, qu'auprès de leurs publics cibles, l'époque est à l'édition de brochures synthétiques explicatives, plus encore à la diffusion d'une image lisible à travers un site internet. Or, l'Astural n'est alors pas présente sur internet. Fin 2010, un groupe est constitué pour créer un site internet « vivant, attrayant et invitant »<sup>19</sup>. L'opération de communication va finalement prendre le visage d'un renforcement de l'identité institutionnelle de l'Astural. Elle débute par l'élaboration d'une nouvelle charte graphique unique - auparavant chacune des structures de l'association avait élaboré sa propre charte -, passe par un questionnement sur les noms de chacune des structures - qu'on finira par ne pas toucher, car trop émotionnels -, et aboutit, en décembre 2012, à la mise en ligne du premier site internet de l'Astural. Ce travail a un impact décisif sur le cheminement de l'association, en fédérant ses différentes structures. Il conduit à atténuer le poids de certaines forteresses institutionnelles qui avaient parfois évolué en vase clos, dirigées par de fortes personnalités demeurées des dizaines d'années à la tête de leur institution. La pondération entre une culture institutionnelle commune et le respect de l'autonomie des structures de l'Astural, qui disposent chacune d'une direction de proximité, est un enjeu les années suivantes. Le groupe de direction contribue à maintenir un esprit commun.

La communication gagne évidemment toute son importance, lorsqu'il s'agit de dialoguer avec le monde politique qui vote les budgets et les contrats de prestations. Brochures ou site internet ne suffisent plus. Le comité, composé de personnalités aux compétences professionnelles remarquables, est conscient de l'importance d'intégrer en son sein des député.e.s, susceptibles de conscientiser leurs collègues sur les enjeux de l'éducation spécialisée. Fin 2008, au départ de la PLR Janine Hagmann, l'écologiste Brigitte Schneider-Bidaux rejoint le comité. Disposer d'un.e ou de plusieurs élu.e.s est indéniablement un avantage, mettant non seulement de l'huile dans les rouages parfois grinçant des rapports avec les instances cantonales, mais fournissant également au comité des outils de stratégie politique et des informations essentielles sur le travail de la Commission des finances.

Le cheminement vers une culture partagée passe également par le développement de solutions informatiques communes à toutes les structures de l'Astural. En fin d'année 2010, cette tâche est confiée à un consultant externe, Robert Rapin, chargé tout d'abord de proposer un nouvel outil informatique au SEI, pour la facturation de ses prestations. La question informatique n'est qu'un des aspects du gonflement de la gestion administrative propre aux structures subventionnées comme l'Astural. Fin 2012, pour pallier à la surcharge de travail de la secrétaire générale, le comité décide d'engager un.e adjoint.e. Le choix se porte sur Robert Rapin, qui réalise déjà de nombreuses tâches en qualité de consultant externe. L'uniformisation des systèmes informatiques des structures de l'Astural, le développement d'outils informatiques unifiés destinés à gérer les horaires, les planning et les absences dans les équipes sont des tâches à long terme, contenues dans son cahier des charges.



<sup>19</sup> PV de la séance du comité de l'Astural, 9 décembre 2009.

## De nouvelles prestations. L'AMPM et A2mains

La création de nouvelles prestations est le dernier élément marquant les premières années de Dominique Chautems Leurs à la tête du secrétariat général. Ces prestations interviennent à un moment où les actions de l'Astural en faveur de la jeunesse, patiemment édifiées au cours des décennies précédentes, ont atteint une grande cohérence. Au-delà, les deux nouvelles entités, l'AMPM et le parcours de pré-qualification A2Mains s'inscrivent dans un contexte social, économique et juridique particulier. La première prestation vise à promouvoir les solutions de médiation pour toutes les situations familiales, judiciaires, scolaires qui concernent un.e mineur.e et aboutissent à un conflit. On l'a vu, les évolutions du droit pénal des mineur.e.s et du droit civil, plus tard la Constitution genevoise, privilégient le recours à la médiation pour résoudre les litiges. Les initiateurs de l'AMPM, Alexandre Balmer, formateur à la HETS, Eric Jost et Jean-Daniel Millet, ces deux éducateurs dans des structures de l'Astural, sont tous les trois médiateurs. Ils présentent le projet lors de l'assemblée générale de 2011, après une première année à l'essai. Au début, la prestation est financée par un don. On envisage de rapidement l'introduire dans le contrat de prestations, en collaborant avec le Service de protection des mineurs (SPMi) de l'OEJ et le Tribunal des mineurs.



Les prémices d'A2Mains, un projet suscité par les constats de Pascal Sottas, directeur de l'Atelier abc, remontent au printemps 2011. En janvier de l'année suivante, la prestation a été spécifiée. Elle s'adresse à des jeunes en décrochage scolaire ou de formation, un public qui, comme on l'a vu, retient alors particulièrement l'attention des autorités et des professionnels.le.s de l'éducation. A2Mains s'adresse à des adolescents en grande difficulté dans l'élaboration de leur projet de formation et qui peinent à s'insérer au sein de structures comme l'Atelier abc. Le projet ambitionne de faire découvrir autrement leur potentiel à ces jeunes, avec une alternance de stages en entreprises et d'expériences physiques en nature, à raison de trois modules par année, pour huit jeunes hommes recrutés par l'intermédiaire des services placeurs, comme le SPMi et le Tribunal des mineurs. Les liens sont solidement établis avec l'Association Pacifique. Pascal Sottas et Pietro Godenzi, un des deux autres porteurs du projet, sont membres fondateurs de cette association, propriétaire de voiliers et qui a notamment pour but de proposer des expériences de navigation en mer à des jeunes en situation de rupture. En été 2010, les jeunes filles du foyer de la Servette ont déjà navigué une semaine en mer du Nord à bord de Fleur de passion, un des voiliers de l'association. Le dernier porteur du projet A2Mains est Christian Pasquali, moniteur alpin. Les expériences en nature se feront ainsi en mer, mais également dans le Jura, avec des treks en autonomie d'une semaine, lors desquels les jeunes tracteront le matériel sur des luges qu'ils auront eux-mêmes construites. Le lien fort et assumé entre la mission socio-éducative et le milieu naturel est alors quelque chose de neuf au sein de l'Astural.

En juin 2012, le comité décide de financer en grande partie le premier parcours, qui débute en automne pour huit adolescents, avec un voyage en mer de 3 semaines sur Fleur de passion. Parallèlement, des recherches de financements privés sont engagées et l'on prévoit d'inclure ce projet dans un prochain contrat de prestations. Pascal Sottas se consacre dès lors entièrement à A2Mains et l'Atelier abc est désormais dirigé par Luc Bon.

En 2014, un dernier changement concernant l'Atelier abc est amorcé. L'association Atelier X, qui propose une prise en charge de jeunes en rupture de formation au sein d'un atelier de peinture et de serrurerie, approche l'Astural avec la volonté que sa structure y soit intégrée. L'État verrait d'un bon œil la fusion des deux ateliers, comme moyen de développer des synergies et d'engager des économies d'échelle. Du côté du comité de l'Astural, on accueille favorablement une demande qui renforce le pôle formation. La fusion ne devient effective qu'en 2017. La nouvelle entité, dirigée par Luc Bon, prend alors le nom d'Ateliers ABX. Elle propose 19 places de préapprentissage à des jeunes de 15 à 18 ans.



## 2014-2016.

### L'accumulation des contraintes. L'Astural au bord du gouffre

En septembre 2014, lors de la présentation du budget cantonal 2015, le Conseil d'État annonce la couleur. Face à une dette qui frôle le premier seuil du frein à l'endettement, il annonce une coupe linéaire de 1% des dépenses, y compris celles des institutions subventionnées. Pour l'Astural, qui a déjà signé un contrat de prestations dont l'indemnité ne couvre pas les coûts, cette coupe présage d'une issue fatale. Les contraintes financières ne sont que l'aspect le plus saillant de ces années. Un autre enjeu découle de la multiplication des plans localisés de quartier (PLQ) englobant les lieux de vie de structures de l'Astural. Ces PLQ requièrent l'élaboration d'une vraie stratégie immobilière par la fondation Astural.

#### Contrat de prestations 2014-2017 et crise du partenariat avec l'État

En 2013, les négociations qui mènent au contrat de prestations pour la période 2014-2017 ont lieu en année électorale, avec une signature moins d'un mois avant le premier tour de l'élection du Conseil d'État et le renouvellement du Grand Conseil. La séquence est d'autant plus particulière que Charles Beer, magistrat à la tête du DIP depuis une décennie, se retire. La lettre contestant les diminutions des indemnités que les institutions de l'AGOEER ont adressée au conseiller d'État au printemps est demeurée sans réponse et les explications apportées par l'OEJ, chargé du suivi du contrat de prestations, peu satisfaisantes. Alors que la secrétaire générale et le comité déplorent un contrat de prestations qui limite les nouveaux projets, toutes et tous sont conscient.e.s de la nécessité de soigner les relais politiques, d'autant plus que Brigitte Schneider-Bidaux ne s'est pas représentée à l'élection au Grand Conseil. Mais, tandis qu'Anne Emery-Torracinta, nouvelle magistrate socialiste à la tête du DIP, prend ses fonctions en décembre et que deux député.e.s, Lydia Schneider Hausser (S) et Pierre Conne (PLR) sont pressenti.e.s dès janvier 2014 pour intégrer le comité de l'Astural, il semble illusoire d'envisager une action de lobbying

pour augmenter l'indemnité figurant dans le contrat de prestations et qui n'a pas encore fait l'objet d'un dépôt de loi par le Gouvernement. Pour l'Astural, elle est prévue à 10'321'984 francs par an<sup>20</sup>. Pour calculer ce montant, l'État, contrairement à sa pratique antérieure, a repris les normes d'encadrement de l'OFJ pour les internats, inférieures à celles pratiquées dans les foyers de l'Astural et des autres structures genevoises d'accueil. Trois postes de travail ne sont ainsi plus financés par le contrat de prestations. En ce qui concerne les externats et le SEI, l'indemnité n'est pas basée sur les salaires réels, mais sur les coûts de 2012. En outre, comme lors des contrats précédents, une grande partie du financement des mécanismes salariaux est laissée à la charge des partenaires de l'AGOEER, ce qui relance la volonté de certaines institutions de la faïtière de dénoncer la CCT et de ne plus s'aligner sur les salaires de l'État. À la signature du premier contrat de prestations en 2008, l'Astural avait accepté d'éponger les déficits en puisant dans ses réserves. La situation en 2014 n'est plus la même, avec des réserves qui n'existent plus. Le comité regrette que « ni nos pratiques d'encadrement, ni notre travail avec les familles ne sont reconnus par l'État. »<sup>21</sup> C'est notamment le cas du Pôle Enfants à risques du SEI, dont les prestations ne sont toujours pas remboursées par l'État, alors que cette action préventive permet en définitive d'éviter des thérapies plus coûteuses.

Il est utile de mentionner que le montant de l'indemnité énoncé dans le contrat de prestations n'est pas gravé dans le marbre. Le vote du budget cantonal par le Grand Conseil peut remettre en question l'enveloppe financière. Voté en décembre 2014 par la majorité de droite du Parlement, le budget de l'État pour l'année suivante engage des coupes dans les charges de personnel et les dépenses sociales. Dès 2015, le Gouvernement applique une réduction linéaire des dépenses de 1%. L'Astural calcule que ce

manque à gagner équivaut à un poste de travail à 80%. À partir de 2015, ce sont donc quatre postes de travail que l'Astural doit financer hors contrat de prestations, en plus d'une partie des mécanismes salariaux. À l'automne 2014, peu de temps après l'annonce de la coupe linéaire, une commission financière composée de la présidente du comité Françoise Tschopp, du trésorier, de Dominique Chautems Leurs et de la comptable de l'Astural est nommée pour étudier diverses mesures d'économie. Le déficit est alors évalué à 533'000 francs pour l'année, dont près de 150'000 francs provenant de A2Mains, que les pouvoirs publics ne financent pas<sup>22</sup>.

Mais davantage encore que la perte financière que véhicule le contrat de prestations 2014-2017, c'est tout le principe du partenariat avec l'État qui est interrogé. Comment faire confiance à un partenaire qui signe un contrat qui doit permettre une projection financière sur quatre ans et qui n'honore ensuite pas sa signature ? Au demeurant, Pierre Roehrich, qui a quitté la présidence de l'association en 2011, tout en restant membre du comité, dénonce un changement d'approche des fonctionnaires du DIP dans la conclusion du contrat de prestations. Lors des deux premières éditions, la confiance dans les compétences des institutions privées et la défense du service public avaient dominé les négociations, menant notamment au financement des postes des internats remis en question par les normes restrictives de l'OFJ. Alors qu'avec 13,4 milliards de francs, la dette publique grimpe à un niveau jamais atteint, le durcissement du débat sur les finances cantonales, perceptible au sein d'un Parlement plus polarisé que jamais sur la question, déteint sur les procédures : l'État décide de normes et fixe un cadre financier dans lequel les institutions doivent s'intégrer bon gré mal gré. Ainsi, bien que l'État laisse une certaine liberté à l'Astural dans ses choix d'utilisation de l'indemnité, il recommande fortement l'engagement de personnel dans les foyers et externats, là où se situe, selon lui, les besoins les plus criants, bridant la créativité de l'association. Dans ces conditions, la dé-

motivation guette un comité qui redoute le lent glissement vers une Astural aux prestations calibrées selon le modèle défini par les autorités et reléguée au rang de simple service de l'État. Ce risque est d'autant plus grand que l'on déplore une impuissance grandissante à atteindre le bon interlocuteur au sein d'un État où prévaut la dilution des responsabilités politiques : l'OEJ subit les pressions du Conseil d'État qui, engagé dans des économies, met à son tour la faute sur le Parlement.

#### 2016 : l'année de tous les dangers

2016 est sans conteste l'année la plus périlleuse, celle qui menace l'Astural de cessation d'activités. En septembre de l'année précédente, le Conseil d'État, dans son projet de budget pour 2016 a biffé 157'000 francs consacrés à l'Astural, soit 1,5% de sa subvention. Les fonctionnaires de l'OEJ, que rencontre une délégation de l'Astural, reconnaissent le bienfondé des contestations qui proviennent de l'association, mais doutent de leur possibilité d'intervenir auprès du Gouvernement, qui exige désormais des coupes linéaires de 5% sur 3 ans. En outre, il est illusoire d'espérer la mansuétude des parlementaires. Le projet de budget du Gouvernement, tablant sur un déficit de 70 millions de francs, n'a aucune chance de passer la rampe du vote en plénière. De fait, le 18 décembre, la quasi unanimité du Parlement refuse d'entrer en matière sur le budget 2016. Dès le 1er janvier, le canton fonctionne selon le système des douzièmes provisoires, qui demeure finalement en vigueur toute l'année, le Conseil d'État renonçant à présenter un nouveau projet de budget. Cela ne l'empêche nullement d'appliquer la règle de la coupe linéaire de 1,5% des dépenses.

En janvier, la commission financière nommée en automne 2014 par le comité de l'Astural revient avec des propositions d'économie. Elle a travaillé sans tabou. Sont envisagées, une réduction de postes à tous les niveaux, une externalisation du service de transport pour les enfants des externats, la suspension des formations continues, une augmentation de la quote part des employés à la prime de l'Assurance

<sup>20</sup> Projet de loi accordant une indemnité à des institutions actives dans le domaine de l'enseignement et de l'éducation spécialisés pour les années 2014 à 2017, 21 mai 2014.

<sup>21</sup> PV de la séance du comité de l'Astural, 5 mars 2014.

<sup>22</sup> Ibid., 14 octobre 2014.

perte de gains (APG), la suspension des achats de mobilier, une diminution des indemnités de déplacement des psychologues du SEI et un effort mis sur le rajeunissement des équipes, induisant une diminution du montant global des annuités. La mesure la plus forte est sans doute la diminution de la dotation en personnel des foyers, sans parvenir toutefois aux normes de l'OFJ, considérées comme trop réduites. Mais la question, lancinante et non résolue, demeure la même : « **comment pouvons-nous défendre des contrats de prestations dont nous négocions les conditions si ensuite l'État n'assure pas les prestations que nous nous sommes engagées à fournir ?** »<sup>23</sup> Face à la situation, les collaborateurs et collaboratrices ont réactivé la commission du personnel et la secrétaire générale propose, afin d'éviter une confrontation employé.e.s-employeur, de mettre sur pied une commission paritaire composée de membres de la commission du personnel et du comité. Le 6 avril, une rencontre a lieu avec une soixantaine de collaborateurs et collaboratrices issu.e.s de toutes les entités de l'Astural. L'attitude est positive, les employé.e.s reconnaissent qu'il n'y a rien à reprocher au comité. La crise a pour effet de souder le personnel dans une attitude commune de soutien à l'institution Astural plutôt que de défense de chacune des entités, prises indépendamment les unes des autres.

En avril, le bouclage définitif des comptes 2015 montre une perte de 415'000 francs et le budget 2016 présente un déficit que les réserves ne suffiront pas à éponger. Désormais, toutes les solutions sont envisagées. On évoque l'exemple des Etablissements publics pour l'intégration (EPI) qui, face à la réduction des moyens financiers, ont opté pour l'engagement de personnel moins qualifié, notamment des assistant.e.s socio-éducatif.ve.s (ASE). Le 18 mai, une séance extraordinaire du comité valide un programme qui maintient les fondamentaux de l'Astural, notamment les directions de proximité, l'engagement de professionnel.le.s diplômé.e.s de la HETS et toutes les prestations, engage des économies de fonctionnement et vise à augmenter les financements provenant des communes et de fondations privées.

Est-ce dire, au printemps 2016, que le destin de l'Astural est scellé ? Certes non. Peu auparavant, le 26 février, une délégation de l'association a rencontré la conseillère d'État Anne Emery-Torracinta, le directeur des finances du DIP et le chef du PCPDS, organe de l'OEJ chargé des contrats de prestations. Un compte-rendu des raisons qui ont conduit l'Astural dans l'impasse financière a été présenté. Le responsable des finances a reconnu que le prochain contrat de prestations devrait reconnaître les annuités réelles du personnel de l'Astural et ne pas se baser sur une quelconque moyenne. Le responsable du PCPDS, quant à lui, a admis que les normes d'encadrement des foyers étaient trop restreintes et seraient revues à la hausse. Quant à la magistrate, tout en réitérant son soutien à l'Astural, elle a souligné la nécessité d'engager l'association sur la voie des économies et a insisté sur sa faible marge de manœuvre face à un Parlement bien décidé à couper dans les dépenses.

Mais le bout du tunnel vient à l'automne, avec la présentation du budget cantonal pour 2017. L'Astural peut compter sur un surcroît d'indemnité de 400'000 francs pour l'année à venir. Ses prestations de suivi éducatif et de soutien aux familles sont reconnues. Le comité constate les bienfondés de la rencontre de février avec les responsables du DIP et du programme d'économies. En outre, le travail mené par Lydia Schneider Hausser auprès de ses collègues parlementaires en vue de l'adoption du budget est relevé. Le 16 décembre, le budget est validé par 56 voix contre 40. Les quelques amendements votés ont épargné le financement de l'enseignement et de l'éducation spécialisés.

<sup>23</sup> Ibid., 20 janvier 2016.

## En décembre 2016, un budget du canton qui limite les dégâts

Le 15 décembre 2016, lors du deuxième débat sur le budget 2017 au Parlement, la députée socialiste **Lydia Schneider Hausser**, membre du comité de l'Astural, prend la parole lors des discussions sur la politique publique A, qui concerne la formation. Son intervention porte en particulier sur une mesure phare des prestations de l'Astural, dans sa perspective systémique, qui est le suivi éducatif et soutien aux familles

« (...) Dans cette politique publique, j'aurais voulu attirer votre attention plus particulièrement sur le programme A03 "Suivi éducatif et soutien aux familles". Vu la période que nous vivons, les transformations de la société, nous avons aussi, dans notre république, beaucoup de jeunes, d'enfants, de mineurs, de jeunes adultes qui ont des difficultés parce que la famille a des difficultés à assurer l'éducation de ces enfants et à lui donner un cap. Un effort a certes été fait dans ce budget pour l'éducation spécialisée : tant mieux, j'en remercie la conseillère d'État et le Conseil d'État globalement; c'est une petite avancée. Cependant, nous aurons dans les années à venir non pas seulement à nous occuper du vieillissement de la population, mais aussi des jeunes, des enfants, des jeunes adultes, des adolescents et de leurs familles qui ont justement de la peine à garder le cap dans une société qui va très vite. Ce budget, on l'a dit, n'est pas un budget socialiste tel que nous l'aurions voulu. Sur ce point-là, nous aurons à travailler ces prochaines années, à renforcer le service de protection des mineurs, à renforcer aussi les services d'éducation spécialisée, y compris l'AEMO, c'est-à-dire le service éducatif à domicile. Nous regrettons de ne pas voir dans ce budget un effort plus important pour le service de protection des mineurs; nous ferons en sorte que cela arrive. Voilà pour cette politique publique A. Merci beaucoup. »

## Sur le front immobilier, le travail de la fondation Astural

Quittons l'avare domaine du financement des prestations pour aborder celui, plus tangible, de la localisation, ou plutôt de la re-localisation des structures de l'association.

L'édition 2013 des traditionnelles conférences d'automne de l'Astural met sur le tapis la question immobilière, qui promet de s'animer avec, d'une part, l'annonce de nombreux projets de densification de quartiers où est installée l'Astural et, d'autre part, l'inadaptation de certains lieux utilisés par des structures de l'association. Tout le monde s'accorde par exemple à dire que les deux appartements du Lignon, à l'origine îlot familial avant d'être transformés en foyer jusqu'en 1996, ne sont pas faits pour recevoir une école spécialisée. Or, c'est là qu'est installé l'externat Le Lignon. D'autres déménagements sont prévus. Le foyer pour adolescentes de la Servette, occupant une maison louée au Canton et qui sera démolie lors de la densification du quartier, doit être relogé. L'externat La Châtelaine et l'Atelier abc contiguë, sur la commune de Vernier, sont également inclus dans un PLQ et devront aussi changer de lieu.

En janvier 2014, c'est au tour de la commune de Thônex d'annoncer la mise en consultation d'un PLQ à proximité du foyer de l'Astural. La villa qui l'abrite est finalement introduite dans le périmètre du PLQ et sera détruite. Enfin, après l'été, Confignon fait savoir qu'un projet immobilier est en cours, qui englobe l'externat Arc-en-ciel, installé dans une maison dessinée par le célèbre architecte Jean-Marc Lamunière, bâtiment énergivore, mais en voie de classement. La procédure limite la possibilité de sa vente au promoteur qui développe un projet de villas dans la zone.

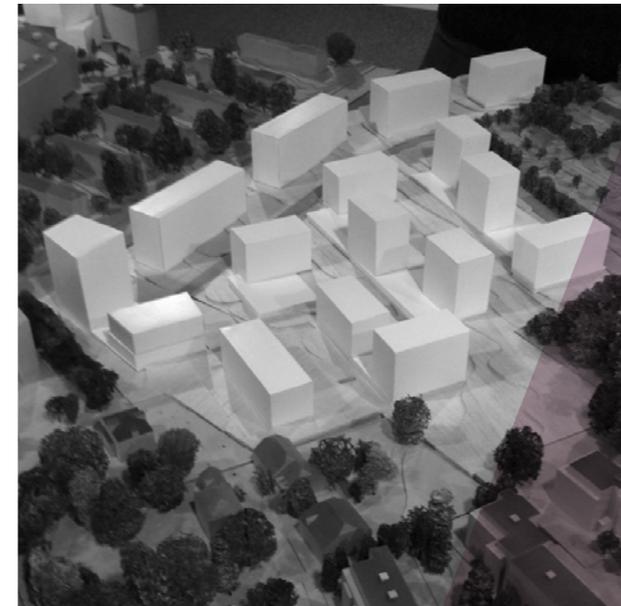
Les PLQ qui tombent en cascade, mais également la construction des deux nouveaux bâtiments destinés à abriter le centre de Chevrens, mettent la fondation Astural, qui se fait désormais bâtisseuse, sur le devant de la scène. Créée en 1990, elle avait

jusqu'alors pour tâche d'entretenir et d'adapter aux besoins des usagers les quelques biens immobiliers dont elle était déjà propriétaire et qu'elle louait à l'association (maisons et terrains de Chevrens, de Thônex, de Châtelaine et de Confignon). Cette mission, encadrée successivement par deux architectes, Philippe Pochelon puis Gilbert Moreillon, a ainsi permis aux institutions d'être toujours accueillies dans des locaux en parfait état.

Dès 2013, les membres du conseil de fondation, issus d'entreprises de la construction ou de régies immobilières, vont mener une grande activité afin de trouver les financements et mener à bien les projets de re-localisation des différentes structures de l'Astural. Pour suivre les projets, la fondation nomme une commission stratégique composée de membres de son conseil, auxquels se joignent Françoise Tschopp, présidente de l'association et Dominique Chautems Leurs. Les questions liées à l'immobilier engagent un surplus de travail du secrétariat général. La fondation ne dispose d'aucune personne salariée à son service et verse une indemnité à l'association pour le travail effectué. Dès l'automne 2015, Robert Rabin met 20% de son temps de travail au service de la fondation, qui prend une part de salaire correspondante à sa charge. Il est promu à la fonction de secrétaire général adjoint. En septembre 2019, il rejoindra entièrement la fondation, dont il devient le secrétaire général.

Des solutions immobilières voient assez rapidement le jour. L'Astural participe ainsi à certains PLQ en devenant propriétaire de locaux ou de bâtiments. C'est le cas à la Servette, dans le quartier de la Forêt, dont un des nouveaux immeubles pourra accueillir soit l'externat Arc-en-ciel, soit Le Lignon. C'est le cas aussi à Vernier, où la vente de la maison abritant La Châtelaine permettra de reloger l'externat dans un bâtiment neuf. Les futurs Ateliers ABX devront, quant à eux, trouver une nouvelle localisation, qui se dessinera ultérieurement dans un bâtiment artisanal à construire dans le quartier des Cherpines, à Planles-Ouates. Enfin, à Thônex, la solution émerge assez rapidement et consiste à réserver un bâtiment au

sein du PLQ qui abritera éventuellement deux foyers (la Servette et Thônex), possiblement l'externat Le Lignon et le secrétariat général. Mais pour l'association, le changement de paradigme est conséquent : peu à peu elle devient la locataire de la fondation pour presque tous les lieux que ses structures occupent.



## Déploiement de l'école inclusive et premières incidences sur les écoles spécialisées

Au sein de cette effervescence financière et immobilière, on en oublie presque la mission première de l'Astural, soit les interventions éducatives auprès de la jeunesse.

Dès le début de la législature, la nouvelle conseilère d'État Anne Emery-Torracinta place le curseur plus particulièrement sur deux thématiques, la mise en œuvre de la formation jusqu'à la majorité et l'école inclusive, deux thématiques dans lesquelles l'Astural se reconnaît parfaitement. L'école inclusive questionne néanmoins rapidement les professionnel.le.s et le comité quant

aux moyens que l'État désire mettre en œuvre. On insiste sur le fait que l'objectif des institutions de l'Astural a toujours été de remettre les enfants dans le cursus ordinaire, mais pas à n'importe quel prix. Ce constat est fait, alors que les équipes des externats se plaignent d'un épuisement lié à une « *solitude professionnelle* ». Face à la multiplication de cas d'enfants et d'adolescent.e.s présentant plusieurs pathologies, induisant des phénomènes de violence envers les encadrant.e.s, les équipes regrettent un manque de soutien du réseau médical. Ne prenant en charge plus que les cas très difficiles que l'école régulière ne peut accueillir, elles sont conscientes que nombre de jeunes des externats ne pourront tout simplement pas raccrocher le système ordinaire, constat qui modifie en profondeur l'orientation de leur travail au quotidien et peut mener au découragement.



## 2017-2020.

### Rebondir dans un climat d'intenses sollicitations

**Sur le front des finances, 2017 se manifeste pour l'Astural par davantage de sérénité. Le retour des excédents de recettes est accompagné d'un contrat de prestations 2018-2021 dont l'indemnité est moins inconfortable que lors de la précédente édition. Les déploiements successifs de l'école inclusive et de FO18, tout en confortant l'association dans la pertinence de ses prestations, génèrent pourtant des incertitudes et fragilisent certaines de ses structures.**

### 2017, lorsque le SEI fait sa rentrée scolaire

En 2017, le SEI, actif dans l'éducation précoce spécialisée (EPS), dirigé par Eric Métral depuis 1996, est formé de trois pôles. Le pôle handicap, qui intervient à domicile depuis 1969, le pôle intervention et soutien à l'intégration dans les crèches et jardins d'enfants, datant de 1993 et le pôle enfants à risques, créé en 2003. Une petite partie des interventions du SEI est financée par le contrat de prestations, mais la majeure partie est facturée au SPS selon un forfait, pour les enfants bénéficiant de mesures de pédagogie spécialisée suite à une Procédure d'évaluation standardisée (PES). Témoin privilégié des besoins grandissants et, certainement aussi d'une meilleure détection et prise en charge des déficiences dès la toute petite enfance, le SEI suit, en 2015, 300 enfants, contre cinquante en 1996. L'accroissement des prises en charges va de pair avec une première extension du service, qui passe de 5 postes EPT au milieu des années 90 à plus de 11 une vingtaine d'années plus tard, sans compter le poste du directeur<sup>24</sup>.

2017 annonce l'introduction d'une nouvelle prestation du SEI. L'automne précédent, l'Astural a été mandatée par le DIP pour développer un projet pilote de soutien à la transition préscolaire-scolaire, destiné aux enfants à besoins éducatifs particuliers suivis par le SEI. Le projet est une des mesures phares de l'école inclusive voulue par la magistrate et vise à apporter à ces enfants un suivi en classe de 1P-2P. D'abord intitulé SPES pour Soutien pé-

dagogique de l'enseignement spécialisé, le projet gagne la dénomination de EPS-Ecole au moment de son premier déploiement à la rentrée scolaire 2017-2018. À cette date, 14 éducateur.trice.s ou enseignant.e.s spécialisé.e.s ont été engagé.e.s. L'effectif du SEI dépasse désormais la trentaine<sup>25</sup>. Dès 2018, une importante réflexion sur l'organisation est menée par Eric Métral et l'équipe, avec le soutien d'intervenants externes. Au centre se trouve la question de comment grandir sans perdre le lien avec la direction de proximité. En septembre 2020, alors que le nombre de collaborateurs et de collaboratrices a bondi à environ soixante - soit près de la moitié des 126 salarié.e.s de l'Astural -, le SEI est réorganisé en quatre secteurs avec chacun une équipe, alors qu'une cinquième équipe est formée de deux coordinatrices, du directeur et du secrétariat<sup>26</sup>. Le dispositif Ecole du SEI prend alors en charge 90 enfants et il est prévu qu'à la rentrée scolaire suivante, il en suive le double. Grâce au SEI, mais également à certaines autres rentrées financières, comme l'accueil de jeunes hors canton dans les foyers, les exercices 2017, 2018 et 2019 de l'Astural dégagent un solde positif. Ces résultats permettent de reconstituer une partie des réserves. L'Astural tient toutefois à ce que ses prestations, une fois installées, s'autofinancent et qu'il n'y ait d'autres vases communicants que ceux qui vont des structures bénéficiaires vers des projets novateurs ou de nouvelles prestations.

<sup>24</sup> Eric Métral, « SEI : un service en constante évolution », dans *Revue d'information sur le pédagogie spécialisée, les déficiences intellectuelles et développementales*, n°2, juin 2017, p. 4-5.

<sup>25</sup> Astural, *Rapport d'activité 2017*, p. 33 et Astural, *Rapport d'activité 2018*, p. 35.

<sup>26</sup> PV de la séance du comité de l'Astural, 9 septembre 2020.

## Vers le contrat de prestations 2018-2021. Des magistrat.e.s ouvert.e.s à la négociation

L'apaisement financier permet à l'Astural d'aborder les négociations du contrat de prestations 2018-2021 de manière moins crispée. Au niveau de l'indemnité, le point litigieux concerne avant tout et, comme auparavant, la non compensation des mécanismes salariaux. Dès le début des négociations, il est décidé d'un commun accord avec l'OEJ de ne pas demander, pour l'instant, une incorporation du parcours A2Mains et de l'AMPM dans le contrat de prestations. Ces deux prestations, financées en partie par des dons, le sont également par les contributions du SPMi ou du Tribunal des mineurs, pour les jeunes adressé.e.s par ces organismes. Avec quelques avantages, puisque les revenus issus des facturations sont moins aléatoires que l'indemnité contenue dans le contrat de prestations, soumise aux agitations du budget cantonal, dont l'adoption est une bataille politique au dénouement incertain.

Début 2018, malgré un contrat de prestations plutôt satisfaisant pour l'Astural, le comité décide de soutenir les revendications de l'AGOEER et d'INSOS (Association cantonale des institutions pour personnes avec handicap), en faveur d'une suppression des coupes linéaires et d'une prise en compte des mécanismes salariaux<sup>27</sup>. Les deux faitières proposent de remettre la signature des contrats de prestations après des pourparlers à engager avec les trois conseillers d'État concernés, soit Serge Dal Busco aux finances, Anne Emery-Torracinta à l'éducation (pour les institutions de l'AGOEER) et Mauro Poggia aux affaires sociales et à la santé (pour les organisations rattachées à INSOS). Une première rencontre, encourageante, où ces ministres prennent enfin la mesure de l'incidence de ces politiques sur les institutions, intervient le 16 janvier. Mais, en période pré-électorale, le Gouvernement ne peut guère s'engager sur des promesses fermes. À l'automne, alors que les

<sup>27</sup> Ibid., 10 janvier 2018.

élections sont passées et que les perspectives budgétaires du canton sont meilleures qu'au milieu de la décennie, les discussions aboutissent à la satisfaction des institutions subventionnées. L'État accepte de prendre à sa charge les mécanismes salariaux, de tenir compte des salaires réels dans le calcul de l'indemnité et non plus d'une moyenne et de négocier au cas par cas le remboursement de la subvention non utilisée, en considérant les projets de développement des institutions.

## École inclusive et FO18. Les répercussions sur le terrain

S'agissant des actions éducatives et pédagogiques, les changements les plus notoires de la période qui s'ouvre en 2017, hormis la nouvelle prestation du SEI, concernent premièrement les externats, avec la réaffirmation par le DIP des enjeux autour de l'école inclusive et, deuxièmement, le pôle formation (Ateliers ABX, A2Mains et centre de Chevrens), avec le déploiement de FO18. La situation des externats est d'autant plus périlleuse que ces modifications vont se faire alors que les directions d'Horizon, de La Châtelaine et du Lignon, soit trois des quatre externats, ont changé suite à des départs en retraite entre 2017 et 2018. Jean-Daniel Millet reprend la direction de La Châtelaine, Pietro Santoro celle du Lignon et Benoît Thévenoz d'Horizon. Seul Arc-en-ciel a gardé son directeur, Patrice Govaerts, en poste depuis août 2012.

À la rentrée scolaire 2018, la secrétaire générale tire une première fois la sonnette d'alarme, quant à l'accumulation des situations complexes dans les externats. Elles proviennent à la fois des troubles multiples constatés chez les enfants et adolescent.e.s accueilli.e.s dans ces structures et de la grande précarité de nombre de familles. À cela s'ajoute une collaboration délicate avec l'OMP, organe placeur, qui impose souvent un placement sans tenir compte de l'avis de la direction de l'externat. Il arrive ainsi régulièrement qu'un lieu ne soit pas pertinent pour un.e enfant, aussi bien dans sa configuration, sa localisation géographique que dans les relations que celui-ci ou celle-ci va tisser

avec ses pair.e.s. De manière générale, on regrette une prise de pouvoir par l'OMP sur les orientations des enfants et leurs modalités et une collaboration plus ou moins bien vécue avec les directeur.trice.s d'établissements spécialisés et de l'intégration (DESI) de l'OMP, chargé.e.s des placements. À la décharge de l'office, on lui reconnaît cependant un excédent structurel de travail, peu en rapport avec ses moyens.

Pour les externats, l'école inclusive a un effet pervers que l'on a déjà abordé. Tous les enfants susceptibles de gagner une classe régulière de l'enseignement primaire y sont inscrit.e.s, avec si nécessaire un soutien approprié (provenant notamment du dispositif EPS-Ecole du SEI). Les externats regrettent une perte de diversité dans leur public et intègrent davantage d'enfants et d'adolescent.e.s avec des troubles sévères qui ne peuvent rejoindre l'école ordinaire. Du côté des structures spécialisées de l'Astural, la période est ainsi marquée par une intense réflexion. Comment encadrer des enfants présentant des troubles sévères ? Comment redéfinir l'hétérogénéité ? Comment éviter que des équipes en souffrance ne s'effondrent irrémédiablement ? Les quatre directeurs des externats écrivent : « **la migration vers une Ecole inclusive amène un changement dans les populations accueillies dans nos institutions. Nous sommes davantage confrontés à des enfants qui ne supportent pas la frustration et qui expriment leur agressivité au sein de nos externats.** »<sup>28</sup>

En outre, les externats reconnaissent ne plus pouvoir travailler avec l'objectif d'intégrer leurs élèves dans le système ordinaire. Selon le constat, partagé autant par des structures de l'OMP que par des structures privées comme L'ARC-une autre école, la proportion d'enfants qui gagne l'école régulière depuis l'enseignement spécialisé a drastiquement reculé. En 2019, L'ARC évoque un taux d'intégration dans le système ordinaire qui a régressé de 85 à 25% en dix ans. L'Astural reconnaît des proportions similaires<sup>29</sup>.

<sup>28</sup> Astural, Rapport d'activité 2019, p. 16.

<sup>29</sup> PV de la séance du comité de l'Astural, 6 mars 2019.

<sup>30</sup> Ibid., 10 avril 2019.

Ce phénomène participe à modifier la finalité des externats, avec ce constat : l'école inclusive s'est paradoxalement rendue imperméable.

Du côté du pôle formation de l'Astural, les modifications apportées par FO18 bravent également des équilibres patiemment mis en place au fil des ans. Au moment où le dispositif entre en vigueur, en septembre 2018, l'Astural offre 45 places, pour 70 jeunes par année<sup>30</sup>, au sein des Ateliers ABX, du parcours A2Mains et du centre de Chevrens. L'orientation d'un jeune en décrochage provenait auparavant du SPMi, avec qui les structures de l'Astural avaient appris à travailler. Désormais, la procédure passe de la compétence de la protection des mineur.e.s à celle de l'orientation professionnelle, donc du SPMi à la Direction générale de l'enseignement secondaire II (DGES II), qui vise avant tout le raccrochage scolaire. Il faut du temps avant que le DIP reconnaisse que des structures associatives peuvent momentanément offrir des prestations plus adéquates pour certain.e.s jeunes que le CFPP ou l'ECG. Pour l'Astural, l'enjeu est de surcroît l'accréditation en qualité de structure de formation, puisque c'est la seule manière de disposer d'allocations familiales pour des familles parfois dans des situations très précaires et dont un enfant fréquente une de ses structures. S'assurer que toutes les places de formation soient pourvues et que la prestation se révèle ainsi peu ou prou rentable demeure un défi. Les liens avec les services placeurs sont primordiaux. Lors de la rentrée scolaire 2020, les Ateliers ABX et le parcours A2Mains peuvent se targuer d'être complets. A2Mains, dont la direction a été reprise par Thibaut Gampert, suite au départ à la retraite de Pascal Sottas, offre dès cette année-là également un parcours pour jeunes filles. Du côté de Chevrens, le bilan est plus mitigé et le centre souffre de ne devoir ouvrir, dans un premier temps, son pôle formation qu'aux résident.e.s, alors que les ateliers ont été pensés, dès l'origine, pour accueillir une mixité de jeunes, dont certain.e.s hors foyer. Sollicité, l'OFJ autorise dès 2021 une ouverture des ateliers aux non résident.e.s, y compris deux places de formation AFP (Attestation fédérale de formation professionnelle) en cuisine et en paysagisme.

## La Servette et le SEI à Thônex, Arc-en-ciel et le SEI à la Servette, le Lignon à Carouge

L'agitation immobilière de l'Astural, entraînée par les PLQ du début de la décennie, persiste durant la période. En janvier 2020, alors qu'approche le déménagement de Chevrens, les opportunités résultant des PLQ de Thônex, qui verra l'installation de deux internats (Servette et Thônex), du secrétariat général et d'une antenne du SEI dans un bâtiment neuf et de la Forêt (quartier de la Servette), où il est prévu d'établir l'externat Arc-en-ciel et une antenne du SEI, sont définitivement entérinées. Demeure l'externat Le Lignon, que l'on s'accorde depuis longtemps à dire qu'il doit être relogé, sans trouver pour autant une solution satisfaisante. C'est seulement en 2023, que son directeur Pietro Santoro trouve de nouveaux locaux, à la route de Veyrier à Carouge. Le changement de localisation implique qu'il soit rebaptisé. Le Lignon devient Helios.



## 2021-2024. De nouvelles logiques d'intervention. Une croissance sous tension

**En août 2019, Dominique Chautems Leurs prend sa retraite. Philippe Bossy, jusqu'alors directeur du centre de Chevrens, est nommé secrétaire général. C'est à lui qu'incombe la tâche de répondre aux demandes de nouvelles prestations qui émanent du DIP au tournant de la décennie. Par leur ampleur, ces requêtes menacent l'équilibre de l'Astural. Par ailleurs, ce début de décennie, secoué par la pandémie de Covid qui complique grandement le quotidien des structures de l'association, se signale par le déménagement de nombre d'entre elles. C'est à chaque fois l'occasion de repenser les prestations à l'aune de pratiques éducatives émergentes.**

Au niveau du comité, 2019 marque un cap, avec la perte de ses deux relais parlementaires. Pierre Conne annonce son retrait du comité, alors que Lydia Schneider-Hauser, si elle demeure au comité, ne siège plus au Grand Conseil après les élections du printemps 2018. Bien que ce ne soit pas une année d'échéances décisives, 2019 rappelle tout de même 2013, lorsque l'association s'était retrouvée sans relais politique. À deux ans du début des négociations du cinquième contrat avec l'État, les instances de l'Astural - autant le comité que le secrétariat général - sont conscientes de l'enjeu. En 2021, la députée socialiste Jennifer Conti rejoint le comité. En 2023, son collègue PLR Pierre Nicollier fait de même.

### Sollicitations de l'État pour de nouvelles prestations, création de l'ASPAD et de PPB

La période est caractérisée par une grande effervescence, dont les prémices se sont déjà manifestés lors de l'édition 2020 des conférences d'automne. Une partie de celle-ci est dédiée à l'examen des « injonctions de l'État quant à l'ouverture d'un foyer en septembre 2021 pour jeunes présentant des troubles autistiques graves. »<sup>31</sup> L'OMP gère les deux seules structures du canton dédiées à ce public, soit le foyer de Mancy, à Collonge-Bellerive, dont les

graves dysfonctionnements sont déjà connus et celui de Pré-Lauret à Bernex. Du côté de l'Astural, la réflexion quitte très rapidement le volet de la prestation stationnaire (à savoir dispensée essentiellement au sein des structures dédiées), pour davantage investir le champ préventif auprès des familles, avec la possibilité d'offrir un service proche du modèle de l'AEMO et destiné à éviter si possible le placement en institution. En janvier 2021, des discussions dans ce sens sont engagées avec l'OEJ. Un groupe de travail interne à l'Astural est formé d'Eric Métral (SEI), de Pietro Santoro (externat Le Lignon), de Philippe Bossy et de représentant.e.s du comité. Il doit définir la prestation de soutien parental à domicile et la structure qui en sera la dépositaire. Le SEI est habitué à intervenir à domicile, alors que l'externat Le Lignon accueille des adolescent.e.s dont certain.e.s présentent des troubles sévères. Alors que se déroulent les premières négociations du contrat de prestations 2022-2025, il ne semble pas que l'OEJ, qui a validé la nouvelle prestation, veuille l'y intégrer. Le financement tarde et ne sera finalement garanti qu'en fin d'année, sous la forme d'une convention de collaboration et de financement avec l'OMP. Il s'agit d'un projet pilote, confié à une nouvelle structure de l'Astural, qui prend le nom d'Accompagnement et soutien parental à domicile (ASPAD). Sa direction est confiée à Vanessa De Rudder, psychologue. Trois collaborateurs et collaboratrices viennent compléter la structure. Il est prévu, dans un premier temps,



<sup>31</sup> Ibid., 18 novembre 2020.

que l'ASPAD suive 15 familles. Au début de l'année suivante, la prestation s'adresse déjà à 24 familles et des moyens supplémentaires lui sont alloués. En 2024, la structure dispose de 7,10 ETP et assure le suivi de plus de 60 familles.

Le début des années 2020 paraît engendrer, plus que jamais, d'insatiables sollicitations pour des prestations d'éducation et d'enseignement spécialisés. La croissance rapide de l'ASPAD en témoigne. Les professionnel.le.s peinent à émettre les raisons de la prolifération des requêtes, mais il est indéniable que la pandémie, avec son confinement et ses mesures d'isolement, a consolidé une tendance déjà visible auparavant, touchant particulièrement les familles isolées et précarisées. Dès lors, la scolarité spécialisée est particulièrement sollicitée. Début 2021, l'OMP signale que les classes d'enseignement spécialisé débordent. Il y a urgence et l'Office encourage l'Astural à ouvrir progressivement, dès la rentrée scolaire de l'automne, de nouveaux externats, jusqu'à atteindre un total de cinquante nouvelles places, pour toutes les catégories d'âge entre 4 et 18 ans.

Au comité, on note avec quelque étonnement un revirement complet de la tendance qui dominait depuis la mise en place de l'École inclusive. Si le DIP pensait pouvoir diminuer l'offre dans l'enseignement spécialisé, grâce aux mesures d'intégration et d'inclusion dans le système régulier, il s'avère qu'il n'en est rien. Ainsi, les enfants bénéficiant de mesures d'accompagnement dans l'école régulière sont certes en augmentation, mais la pression sur un enseignement spécialisé désormais sous-doté croît en parallèle<sup>32</sup>. La sollicitation de l'OMP va de pair avec son injonction à doter les externats d'un personnel formé à l'enseignement. Or, en 2021, seuls La Châtelaine et Le Lignon disposent d'un.e enseignant.e spécialisé.e. Les collaborateurs et collaboratrices des externats de l'Astural craignent l'imposition d'un modèle venu de l'OMP, où l'enseignant.e spécialisé.e occupe une position hiérarchique supérieure à l'éducateur ou l'éducatrice. Or, les externats de l'Astural fonctionnent sur un axe éducatif fort, souvent sans enseignant.e spécialisé.e, grâce à des équipes

interdisciplinaires, sans forte hiérarchie ni cloisonnement entre les divers métiers (éducateur.trice, psychologue, logopédiste, psychomotricien.ne...). Ce modèle de transversalité a l'avantage d'effacer les cloisons professionnelles en mettant les différent.e.s intervenant.e.s disposant de leur référence métier propre au service et à l'élaboration d'un projet commun. La fébrilité qui monte au sein des directions et des équipes des externats résulte d'un questionnement sur leur identité et d'une remise en cause d'un fonctionnement interne qui marche. En fin d'année 2021, alors que le comité de l'Astural a donné un préavis favorable à l'ouverture échelonnée de nouveaux externats, la nervosité croît d'un cran encore, lorsque l'OMP tente d'imposer le modèle de structures homogènes, avec un profil unique d'enfants ayant une déficience intellectuelle (DI) ou un TSA. Or, les externats de l'Astural ont toujours été hétérogènes, accueillant des jeunes avec des troubles très divers. Du côté du comité, on pense disposer d'un personnel suffisamment qualifié pour encadrer ce type de profil et on redoute qu'un refus d'adopter l'homogénéité n'entraîne la perte du mandat.

Les lenteurs administratives vont permettre de temporiser. À l'image du soutien parental à domicile (ASPAD), aucun financement supplémentaire n'est en effet prévu pour les externats dans la première mouture du contrat de prestations 2022-2025, bien que la prestation soit considérée comme urgente par les autorités. En janvier 2022, l'Astural avertit le DIP que, de ce fait, elle ne pourra proposer de nouvelles places en externat avant la rentrée 2023, car tout reste à créer : trouver des locaux, engager du personnel et élaborer une méthodologie de prise en charge. Seul un projet intitulé Passerelle, mis en place par le SEI pourrait débiter à la prochaine rentrée scolaire.

De quoi s'agit-il ? Constatant qu'environ 10% des enfants accompagnés par son dispositif Ecole rencontrent de très grandes difficultés, le SEI a obtenu de la DGEO l'autorisation de mettre sur pied un projet pilote. Il propose à ces enfants une alternative pen-

dant un à deux jours par semaine, mêlant expérience en forêt, zoothérapie et approches sensorielles. Le projet Passerelle vise à orienter l'enfant vers une intégration complète dans le système scolaire régulier, ou, si nécessaire, vers une structure de l'enseignement spécialisé. Au même moment et depuis quelques années, deux éducatrices de l'externat Arc-en-ciel ont introduit la pédagogie par la nature, à travers un projet que les initiates ont intitulé Petits Pas dans les Bois (PPB). Dès le printemps 2022, les deux projets se rapprochent et donnent une nouvelle structure, où seront accueilli.e.s 6 enfants suivis par le dispositif Passerelle et 6 enfants orienté.e.s par l'OMP. Le nombre d'enfants entre 4 et 8 ans qui se retrouvera sans soutien adapté à la rentrée scolaire 2022 est alors évalué à environ 30 dans le canton. La nouvelle structure, qui garde le nom de PPB et mêle des professionnel.le.s venu.e.s du SEI et d'Arc-en-ciel, doit permettre d'en recevoir presque la moitié. Elle s'installe dans les locaux de l'externat Arc-en-ciel, dont le déménagement est prévu pour le quartier de la Forêt à la Servette. PPB est placé sous la houlette du SEI.

Peut-on parler de crise de croissance ? En tous les cas, la crispation, observée au sein des externats depuis près d'une année, rebondit au printemps 2022 et aboutit à une critique face au foisonnement de nouveaux projets trop rapidement mis en œuvre : ASPAD, développement du SEI, perspective de nouveaux externats, PPB, ce dernier affectant profondément Arc-en-ciel, puisque il s'installe non seulement dans ses murs, mais que deux éducatrices de l'externat le rejoignent. Le comité note l'apparition « d'un certain mécontentement des collaborateurs des externats » lors de l'AG<sup>33</sup>. En juin, à leur demande, les directeurs des quatre externats sont reçus, d'abord collectivement, puis individuellement par le comité et le secrétaire général. Les directeurs émettent notamment des doutes quant au virage vers des externats uniquement dédiés aux enfants avec une DI ou un TSA et craignent une dilution des valeurs de l'Astural. Ces entretiens permettent de faire diminuer la tension et d'aplanir notamment les difficultés liées au déménagement d'Arc-en-ciel à la Forêt et à l'intégration de PPB.



<sup>33</sup> Ibid., 22 juin 2022.

<sup>32</sup> Ibid., 3 mars 2021.

## Questionnements sur les schémas d'intervention

La perspective d'ouverture de nouveaux externats pour enfants avec une DI ou un TSA demeure jusqu'à l'automne 2022. En septembre, sur proposition de Philippe Bossy, le comité décide d'avertir l'OMP que l'Astural n'ouvrira qu'une seule structure de ce type, nommée pour l'instant Châtelaine II, car elle prendrait place dans le nouveau bâtiment du PLQ. Suite à une rencontre avec la directrice de la Source Bleue, une petite antenne de l'OMP qui s'occupe de prévention précoce chez les enfants atypiques de 0-4 ans, provenant essentiellement de familles vulnérables, le secrétaire général et les directeurs des externats souhaitent développer la réflexion sur de nouveaux externats davantage orientés vers une telle approche. Le constat est que l'action éducative a d'autant plus d'impact qu'elle est entreprise précocement, avant la scolarité. L'objectif de la prévention précoce est de réduire le nombre d'enfants orienté.e.s dès 4 ans vers l'enseignement spécialisé ou en tous les cas de diminuer leurs besoins d'encadrement.

Du côté des internats, les schémas d'intervention subissent également des mutations, suscitées notamment par leur déménagement. En février 2020, le foyer de Chevrens, dirigé depuis décembre 2019 par Philippe de Castelberg, quitte la maison dans laquelle il est installé depuis plus de 60 ans, pour intégrer ses nouveaux murs, à quelques mètres des anciens. Ce nouvel outil moderne permet au centre de Chevrens de développer sa prestation formation et de s'intégrer pleinement dans le dispositif FO18. Au même moment, le projet Clair-Val à Thônex, qui doit réunir sur un même lieu les deux autres internats de l'Astural, soit celui pour garçons de Thônex et celui pour filles de la Servette, subit quelques métamorphoses, avec notamment l'idée d'adjoindre à la prestation foyer, une prestation de studios de progression<sup>34</sup>. La modularité du placement est une pratique éducative émergente, pratiquée toutefois depuis 1979 déjà par l'Astural, avec l'appartement

des Acacias, géré par le foyer de Thônex et mis à la disposition de sept jeunes ayant transité par un des foyers de l'association.

En janvier 2021, on utilise désormais pour Clair-Val la métaphore du village, à l'intérieur duquel on trouve plusieurs types de prestations : deux foyers éducatifs, l'un pour adolescents, l'autre pour adolescentes, disposant chacun d'une direction et des studios de progression 16-18 pour les jeunes filles. On développe l'idée de d'avoïr, à Clair-Val et ailleurs en ville de studios de progression 18-25 ans. À terme, on désire disposer de huit appartements de progression, quatre pour le foyer de Thônex et quatre pour le centre de Chevrens. On souhaite également doter le foyer de la Servette de quatre studios pour mineures, dont certains doivent permettre de développer une prestation à bas seuil, destinée aux jeunes qu'aucune structure n'accueille, car n'entrant pas dans une prestation socio-éducative existante. L'axe fort de l'ensemble de ce concept est la progression des jeunes vers l'autonomie sans changement d'interlocuteur.trice. Enfin, le concept mise sur un approfondissement des collaborations institutionnelles, notamment avec le pôle formation de l'Astural<sup>35</sup>. En janvier 2022, Sophie Rosselet reprend la direction du foyer de Thônex, au sein duquel elle est déjà éducatrice, suite au départ en retraite de Corinne Duclos, après 22 ans de direction. Le foyer est renommé KALON dès son déménagement dans les nouveaux locaux, en mai 2023. Quant au foyer de la Servette, qui devient HORAÉ, sa direction est assumée dès novembre 2022 par Nathalie Delaval, jusqu'alors éducatrice au centre de Chevrens et qui succède à Rosa Gonzales, directrice durant plus de vingt ans.

<sup>34</sup> Ibid., 4 mars 2020; 9 septembre 2020.

<sup>35</sup> Ibid., 24 janvier 2021.

## Un cinquième contrat de prestations qui n'inclut toujours pas A2mains et l'AMPM

La mise à l'étude de nouveaux projets et l'aboutissement de certains autres, plus anciens, guident les négociations en vue du cinquième contrat de prestations, qui débute fin 2020, alors que les perspectives financières de l'année en cours se sont assombries suite à la pandémie. C'est surtout le SEI qui, en raison de prestations non dispensées, laisse entrevoir un manque à gagner de près d'un million de francs par rapport aux prévisions budgétaires. L'enjeu prioritaire des négociations est l'intégration d'A2Mains et de l'AMPM dans le contrat. L'augmentation de l'indemnité pour les foyers est également mise en avant, les trois internats révélant un déficit de fonctionnement de l'ordre du demi-million de francs, dû au non-financement par l'État de certains postes d'encadrement. Pour l'heure, ce déficit est comblé par la mutualisation des surplus provenant d'autres prestations, mais l'objectif visant à rendre chaque prestation financièrement indépendante demeure. Les déménagements prévus dans de nouveaux locaux de la fondation Astural induisent également un renchérissement des loyers qui doit se refléter dans le montant de l'indemnité. Enfin, le contrat avec l'État devra inclure les nouvelles prestations offertes par les foyers, notamment les studios de progression et les exigences provenant de l'OMP quant aux nouveaux externats, y compris PPB, et au soutien parental à domicile (ASPAD).

Fin 2021, les attentes concernant le contrat de prestations ne sont pas remplies. Les perspectives ne s'amélioreront plus guère. L'État a certes accordé une légère amélioration du financement des internats et validé l'augmentation des loyers et les studios de progression pour les 16-18 ans, mais n'a répondu que partiellement à d'autres exigences. Une nouvelle fois, l'État prend en considération les coûts de 2019 pour évaluer les besoins en 2022, sans tenir compte du développement des prestations ou de l'annuité qui a été accordée au personnel. L'insuffi-

sance du financement étatique produira un déficit annuel évalué à 1/2 million de francs. Au niveau des studios de transition à la majorité (studio de progression 18-25 ans), la prestation est reconnue, sans toutefois être financée par le DIP, car concernant de jeunes majeur.e.s dont la prise en charge dépend dès lors du Département de la cohésion sociale. Enfin, ni A2Mains, ni l'AMPM ne sont inclus dans le contrat. Pour le premier, l'alternative est une convention avec la DGES II pour le financement d'un nombre fixe de places dans le cadre de FO18. Dès juin 2022, elle annonce vouloir financer 8 places, alors que le SPMi en finançait auparavant 16.

Quant à l'AMPM, dirigée par Véronique Staehli depuis 2022 et le départ à la retraite du cofondateur de la structure Alexandre Balmer, le DIP évoque le projet de loi sur la médiation pour justifier sa non-intégration. A terme, le DIP désire agir au travers de conventions. Finalement, début mai 2024, un contrat de mandat avec le SPMi est signé pour un volume de 30 cas annuels de médiation, ainsi que des curatelles. Le financement d'une structure qui entreprend près de 200 médiations par an n'est cependant pas réglé. Car, parmi les structures de médiation, l'AMPM offre plusieurs spécificités. Elle est d'abord reconnue pour sa capacité à travailler dans des situations de haut conflit, avec un fort potentiel de risques sociaux. Par ailleurs, si la médiation suppose une démarche volontaire, ce n'est souvent pas le cas à l'AMPM, qui intervient sur des situations complexes, avec un public qui a parfois été contraint par les institutions civiles ou judiciaires de recourir à cette solution. D'autre part, le principe de la co-médiation est systématiquement pratiqué à l'AMPM. Toutes les médiations se font ainsi en présence de deux des six médiateur.trice.s de la structure, ce qui augmente les coûts, alors que les personnes qui recourent librement à l'AMPM paient selon leur revenu, ce qui potentiellement aggrave encore sa situation financière. Enfin, l'AMPM porte à travers la médiation un regard éducatif propre à toutes les structures de l'Astural. Elle ne s'occupe ainsi pas de divorces, mais de la parentalité dans des situations de divorce. Véronique Staehli le précise: « **À l'origine, en 2010, le**

projet concernait la médiation pénale, très proche du Tribunal des mineurs, avec cette idée que la justice pour les mineur.e.s doit être non plus punitive, mais restaurative et être un geste d'éducation lors duquel le ou la jeune se pose la question du comment réparer. Petit à petit, ça s'est étendu à la médiation familiale, dans des situations très délicates de divorce essentiellement. » Aujourd'hui, les médiations concernent majoritairement les « situations de menace, de rupture du lien entre un parent et un.e enfant, des parents en situation de divorce ou des situations de coparentalité difficile. » La médiation civile a pris le dessus sur la médiation pénale.

Au final, l'Astural - comme d'autres acteurs du secteur - se retrouve avec un État qui agit de plus en plus par l'intermédiaire de conventions particulières signées par l'un ou l'autre de ses services (ce sera finalement le cas pour l'ASPAD, pour A2Mains, et l'AMPM) et rechigne à intégrer de nouvelles prestations dans le contrat de prestations. Est-ce là une nouvelle tendance ? Si, globalement, les partenaires réunis au sein de l'AGOEER se disent satisfaits du contrat de prestations 2022-2025, demeure tout de même la question du sous-financement pour les quatre années à venir.

### L'assouplissement des conditions de la LIAF

En matière de financement, la solution pourrait passer par une autorisation de garder les sommes non-dépensées du contrat de prestations 2018-2021. Pour l'Astural, le montant dépasse le million de francs. Rappelons que selon la LIAF, seule une partie peut demeurer en mains de l'association, le reste devant être restitué. Une proposition visant à pérenniser un assouplissement de la LIAF est justement en examen à la Commission des finances du Grand Conseil depuis septembre 2022 (PL 13127)<sup>36</sup>. Mais début 2023, au moment où débute le processus menant à l'adoption du projet de loi sur les contrats de prestations par le Parlement, une autre solution passe par le lobbying politique. À la mi-janvier, alors

que la Commission des finances a d'ores et déjà voté à l'unanimité le projet de loi du Conseil d'État sur les contrats de prestations et que son rapport doit être soumis en plénum, Jennifer Conti, membre du comité de l'Astural et Pierre Nicollier, futur membre, déposent un amendement lié au sous-financement de ces contrats. La FOJ et l'AGAPé, au même titre que l'Astural, sont derrière cet amendement. Il sera finalement retiré à la dernière minute au profit d'un vote, par la Commission des finances, octroyant les sommes non-dépensées du précédent contrat de prestations aux institutions. Peu après, le 24 mars, le Grand Conseil valide la loi 13127 tempérant les exigences de la LIAF en matière de non-thésaurisation. Désormais, le requérant peut démontrer que les réserves constituées serviront à développer de nouvelles prestations ou à améliorer les infrastructures utiles à la délivrance des prestations<sup>37</sup>.

Alors que le Parlement valide l'assouplissement de la LIAF, la présentation du budget 2023 de l'Astural montre un déficit de 643'000 francs. Rien d'exceptionnel toutefois car, comme toutes les années, le budget adopte le pire des scénarios, sans aucune demande de financement complémentaire, ni à l'État ni à des privés et ne permet pas d'évaluer correctement le montant réel des recettes du SEI. L'association dispose désormais de quelques réserves lui permettant d'éponger, à court terme, d'éventuels exercices déficitaires<sup>38</sup>. L'année 2023 clôture finalement avec un déficit ramené à 375'000 francs.

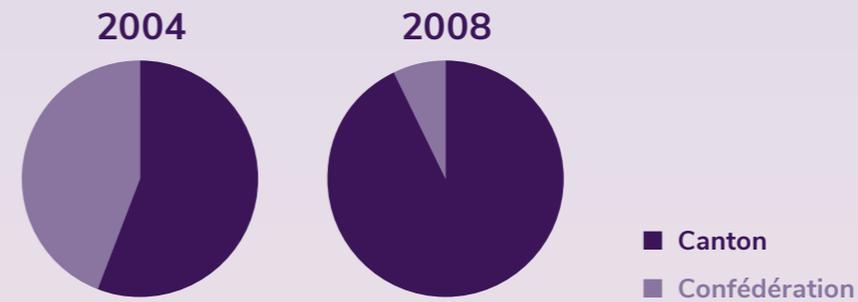
<sup>36</sup> Rapport de la commission des finances chargée d'étudier le projet de loi 13127-A (Allégeons la charge administrative des entités subventionnées), 3 mars 2023.

<sup>37</sup> Loi 13127 modifiant la loi sur les indemnités et les aides financières (LIAF) (Allégeons la charge administrative des entités subventionnées), 24 mars 2023.

<sup>38</sup> PV de la séance du comité de l'Astural, 15 mars 2023.

## Du financement fédéral au financement cantonal

Le financement public de l'Astural change fondamentalement en 2008, avec l'entrée en vigueur de la RPT. En 2004, 44% des financements publics proviennent de la Confédération (OFJ et OFAS) et 56% de la subvention cantonale (DIP). En 2008, la Confédération ne fournit plus que 7% des ressources publiques, par l'intermédiaire de l'OFJ. Le Canton a pris le relais : le DIP et le SFSS (SPS dès 2011) sont désormais responsables de 93% des financements publics de l'Astural.



## Des déficits structurels au retour des soldes positifs

Dès 2005, les comptes plongent dans le rouge et le restent durablement. Dès la négociation du premier contrat de prestations en 2008, l'Astural déplore la non prise en compte, par les autorités, de ce déficit structurel. Pour éponger les pertes, elle puise dans ses fonds propres. Dès 2017, les soldes sont à nouveau positifs, grâce à une meilleure prise en compte des besoins financiers par les autorités politiques et le bénéfice généré par le SEI. La crise sanitaire de 2020 (COVID-19) se ressent sur les finances de l'association.

■ Résultat d'exploitation (prise en considération également des activités non couvertes par le contrat de prestations)



Sources: calculs d'après Astural, Rapports d'activité, 2004 à 2023.

## Les institutions de l'Astural et les axes forts de l'association



Les pages précédentes ont évoqué, certains fondements sur lesquels s'appuie, depuis 70 ans, le travail de l'Astural. Notre dernière partie développe les grandes lignes de l'évolution de quatre axes forts de l'Astural qui sont :

## l'adaptation aux changements des publics,

## la systémique familiale,

## la formation et la recherche,

## l'organisation du travail.

Cette partie se fonde avant tout sur des entretiens avec les directrices et les directeurs des différentes institutions de l'Astural, ainsi qu'avec l'actuel secrétaire général, sa prédécesseur et la présidente de l'association. L'intention est de constater comment, dans leur travail quotidien, les institutions s'appuient sur les valeurs fondamentales de l'association et comment les axes qui étayaient ces valeurs se sont recomposés depuis le début du millénaire, dans un contexte général mouvant.

Des entretiens ont été menés avec :

**Vanessa de Rudder**, ASPAD, le 11 décembre 2023

**Jean-Daniel Millet**, externat La Châtelaine, le 13 décembre 2023

**Philippe de Castelberg**, centre de Chevrens, le 15 décembre 2023

**Sophie Rosselet**, foyer KALON, le 18 décembre 2023

**Eric Métral, Ariane Cevey-Blanc et Céline Bontemps**, SEI, le 29 janvier 2024

**Thibaud Gampert**, Parcours A2Mains, le 4 mars 2024

**Eric Métral et Ariane Brugger**, école spécialisée Petits Pas dans les Bois, le 5 mars 2024

**Pietro Santoro**, externat Helios, le 7 mars 2024

**Luc Bon**, Ateliers ABX, le 19 mars 2024

**Patrice Goaverts**, externat Arc-en-ciel, le 21 mars 2024

**Nathalie Delaval**, foyer HORAÉ, le 21 mars 2024

**Véronique Stähli**, AMPM, le 25 mars 2024

**Benoît Thévenoz**, externat Horizon, le 25 avril 2024

**Philippe Bossy, Dominique Chautems Leurs et Françoise Tschopp**, le 10 juillet 2024

## L'évolution des publics : une nécessaire adaptation

**Les entretiens avec les directrices et directeurs des structures, dont certain.e.s sont à l'Astural depuis plus de vingt ans, ont retracé les changements des publics accueillis et ont également évoqué l'adaptation du travail des équipes à ceux-ci. L'évolution du type de publics tient en partie aux modifications législatives (droit pénal des mineur.e.s, école inclusive, FO18 notamment). Au-delà, les interlocuteurs et interlocutrices insistent particulièrement sur les liens de plus en plus évidents entre précarité socio-économique et besoin accru des interventions en pédagogie et éducation spécialisées.**

En 2008, une évaluation du dispositif de l'éducation spécialisée à Genève, menée par le Service de la recherche en éducation (SRED), souligne déjà le lien entre précarité socio-économique et besoin accru des interventions en pédagogie spécialisée, au sein d'un faisceau de problématiques qui fragilise fortement les familles. « *La dégradation de la situation économique et donc de l'emploi, la précarité, la migration et la difficile insertion de certaines catégories de population* », auxquelles il faut ajouter la « *monoparentalité ou le divorce* », peuvent avoir des effets cumulés et provoquer des fragilités. Le SRED alerte sur l'augmentation des familles avec des « *problèmes multiples (économiques, psychologiques, toxico-dépendances, etc.) pouvant avoir des conséquences sur l'équilibre de vie des enfants.* »<sup>1</sup>

Cette prévalence est depuis lors régulièrement confirmée par les indicateurs de la pédagogie spécialisée, mis à jour par le SRED. En 2023, les chercheurs et les chercheuses notent qu'« *on observe parmi les élèves qui bénéficient de mesures de pédagogie spécialisée une surreprésentation de garçons, d'élèves de milieu modeste et d'élèves allophones. Si ce constat vaut pour toutes les mesures, il est particulièrement marqué pour les mesures renforcées de pédagogie spécialisée.* » Dans les classes de l'enseignement spécialisé, 63% des enfants proviennent de milieux modestes et 64% sont d'origine allophone<sup>2</sup>. En 2022, une enquête de l'observatoire sur les jeunes placé.e.s en foyers éducatifs traduit le même lien entre insécurité générale du cadre de vie et placement<sup>3</sup>.

Concernant plus particulièrement le décrochage scolaire, une recherche de l'Université de Genève de 2021, menée sur des jeunes de 18 à 25 ans des quatre plus grandes villes de Suisse (Zurich, Genève, Bâle et Lausanne), établit une corrélation entre précarité économique ou fragilité du statut professionnel d'une famille et risque accru de décrochage scolaire. Au-delà, la monoparentalité et l'origine extra-européenne augmentent également le risque de décrochage<sup>4</sup>.



<sup>1</sup> Jacqueline Lurin, et al. Accueil et placements d'enfants et d'adolescents. Evaluation du dispositif de l'éducation spécialisée à Genève, SRED, octobre 2008, p. 49-50.

<sup>2</sup> Jason Wettstein, et al. Indicateurs de la pédagogie spécialisée, Édition 2023, SRED, novembre 2023, p. 15-16.

<sup>3</sup> Verena Jendoubi, et al. Les mineures et mineurs placés à Genève : étude de leurs parcours scolaires et de leurs vécus, SRED, décembre 2022, p. 7.

<sup>4</sup> Eric Widmer, et al. Décrochage scolaire et dynamiques familiales : état des lieux, Sociograph n°56, 2022, p. 38-41.

## Les externats péda- gogiques, Petits Pas dans les Bois et les prestations itinérantes (SEI ET ASPAD)

Les modifications des publics des externats péda-  
gogiques de l'Astural, créés il y a une  
cinquantaine d'années, tout comme ceux de l'école  
spécialisée Petits Pas dans les Bois (PPB), aux-  
quelles s'ajoutent celles des publics des prestations  
itinérantes reflètent les réalités décrites par les cher-  
cheurs et les chercheuses. Toutes les directions font  
le constat que les enfants et les jeunes scolarisés  
dans leur institution viennent très majoritairement, si  
ce n'est exclusivement, « de familles de plus en plus  
précarisées », avec parfois des parents à l'AI<sup>5</sup>. Si un  
directeur reconnaît que « le panel de familles est as-  
sez large, mais [qu'] il est indéniable que les familles  
qui vivent une certaine précarité sont surreprésen-  
tées »<sup>6</sup>, un autre mentionne que dans sa structure  
« tous les enfants viennent de familles aux condi-  
tions de vie très précaires, avec souvent au moins  
un des parents en grande difficulté. »<sup>7</sup> La directrice  
de l'ASPAD, dont la structure soutient à domicile des  
familles avec des enfants ayant un TSA sévère, note  
que cela est souvent en soi un facteur de précarisa-  
tion, « obligeant un des parents à cesser l'activité  
salariale. »<sup>8</sup>

Une fois posé ce constat, les directeurs et directrices,  
confronté.e.s avec leur équipe quotidiennement à la  
réalité du terrain, s'interrogent sur certaines évolu-  
tions du profil des élèves accueilli.e.s. Plusieurs in-  
sistent sur le « rôle prédominant et inquiétant des  
écrans dans les troubles, qui font qu'il y a de moins  
en moins d'expérimentation et d'interaction avec  
les pairs. »<sup>9</sup> Selon un directeur, la surexposition aux  
écrans a une part de responsabilité dans « la vio-  
lence très forte des jeunes entre eux et elles : ces  
jeunes vivent dans leur film »<sup>10</sup>. Les directeurs et  
directrices mettent en évidence la faible tolérance à  
la frustration des enfants et des jeunes et très sou-  
vent le manque de repères et l'absence d'une figure

d'autorité dans leur milieu familial, pris dans le cercle  
de multiples difficultés. Au SEI, on met en évidence  
la combinaison d'éléments qui, ces dernières années  
est à l'œuvre et a provoqué une augmentation des  
besoins : « meilleure détection et plus précoce, mais  
aussi surexposition aux écrans à de très jeunes âges  
et retour d'une importante misère. »<sup>11</sup>

Les modifications des profils des enfants pris.e.s en  
charge influent sur la manière de travailler des pro-  
fessionnel.le.s. Les directeurs et les directrices sont  
unanimes à mettre le doigt sur les modifications des  
caractéristiques de leur public provoquées par l'école  
inclusive. Au début des années 2000, une règle in-  
formelle, mais répandue à l'Astural, faisait état du  
« 1/3, 1/3, 1/3 » pour un tiers des enfants demeu-  
rant dans le spécialisé durant toute la scolarité, un  
tiers gagnant une classe d'intégration et un tiers une  
classe ordinaire<sup>12</sup>. En 2024, ça n'est plus le cas et  
« l'inclusion dans une classe régulière est extrême-  
ment rare. »<sup>13</sup> Si un directeur reconnaît que dans son  
établissement, il n'y a quasiment pas d'enfants avec  
un TSA ou une DI, il ajoute que la plupart d'entre eux  
ont « d'énormes angoisses et des difficultés com-  
portementales qui font qu'ils ou elles ne peuvent  
intégrer une classe ordinaire. »<sup>14</sup> L'exemple d'Arc-en-  
ciel est symptomatique, reconnu pour accueillir des  
enfants qui avaient une forte probabilité d'intégrer  
l'école ordinaire. L'externat avait été pensé comme  
une sorte d'intermédiaire, une passerelle vers le sys-  
tème traditionnel. C'est désormais moins le cas, avec  
des conséquences sur la dynamique d'équipe : cela  
peut être considéré comme un échec de ne pas pou-  
voir intégrer un enfant.

À Helios, qui reçoit des adolescent.e.s entre 12 et 15  
ans, l'insertion ne s'est jamais posée en ces termes,  
puisque ici on accueille soit des jeunes qui ont fait  
toute leur scolarité en spécialisé soit, ce qui peut être  
délicat, qui ont pu être scolarisé.e.s dans une classe  
d'intégration au primaire, avant d'être orienté.e.s  
dans le spécialisé en raison des changements de  
cadres et de références à l'entrée au CO.

<sup>5</sup> Entretien du 25 avril 2024.

<sup>6</sup> Entretien du 13 décembre 2023.

<sup>7</sup> Entretien du 5 mars 2024.

<sup>8</sup> Entretien du 11 décembre 2023.

<sup>9</sup> Entretien du 21 mars 2024.

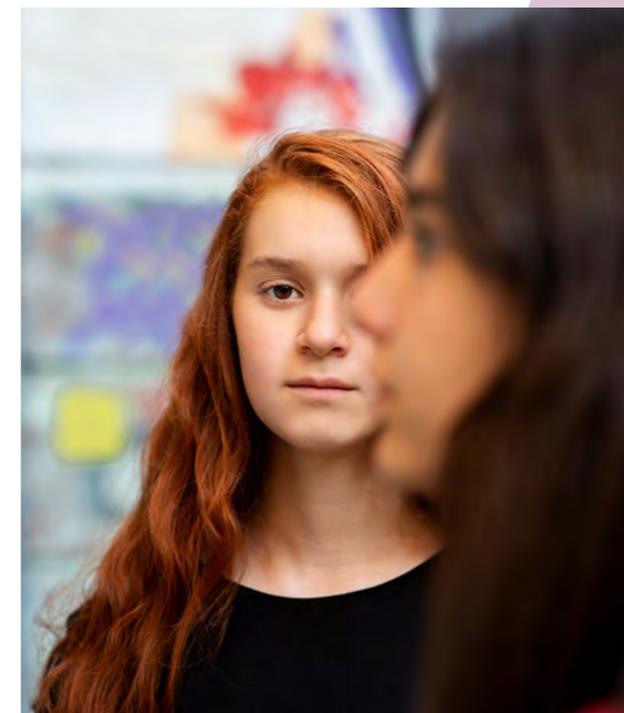
<sup>10</sup> Entretien du 7 mars 2024.

<sup>11</sup> Entretien du 29 janvier 2024.

<sup>12</sup> Entretien du 21 mars 2024.

<sup>13</sup> Entretien du 13 décembre 2023.

<sup>14</sup> Entretien du 25 avril 2024.



Ces dernières années, les moyens mis dans l'inclusion n'ont guère fait reculer la fréquentation de l'enseignement spécialisé, passant de 3,7 à 3,6% entre 2004 et 2020<sup>15</sup>. En chiffres absolus, en raison de la croissance démographique, on a assisté sur la période à une augmentation, mettant les structures sous pression. À l'Astural, les directions ressentent ces changements : le travail d'accueil en amont est devenu parfois impossible à mener en raison de l'urgence des situations; les DESI de l'OMP doivent impérativement trouver des places, ce qui conduit parfois à imposer des enfants peu en phase avec le groupe et le projet institutionnel. Mais c'est également la progression de l'enfant au niveau des structures d'accueil de l'Astural qui devient souvent difficile à assurer. Aussi bien à Horizon qu'à Arc-en-ciel, recevant des enfants entre 4 et 8 ans, les directeurs notent les collaborations établies avec La Châtelaine qui accueille des jeunes entre 8 et 12 ans. Bien qu'il y ait un effet entonnoir, il est fréquent et souhaitable que les enfants des deux premiers externats puissent intégrer La Châtelaine. C'est désormais moins le cas et le travail éducatif et thérapeutique risque d'être remis en question.

Parmi les changements à venir concernant l'école inclusive, notons la volonté de la magistrature de réformer le cycle élémentaire en mettant sur pied, dès la rentrée scolaire 2024, la co-intervention, soit la présence continue d'un.e intervenant.e en éducation précoce spécialisée dans toutes les classes du 1P, et l'inscription de tous les enfants, quel que soit leur handicap, dans le système traditionnel, avec une réorientation ultérieure en spécialisé si nécessaire. Cette réforme va davantage impliquer le SEI au sein de l'école. En revanche, elle ne va pas modifier le constat d'une perte d'hétérogénéité du public des externats et exigera une remise en question d'un modèle de l'Astural basé sur une préparation dès le printemps, à l'intégration scolaire de l'enfant à l'automne. Cela nécessitera un travail sur le modèle d'accueil, en tenant compte à la fois des nécessités des équipes et des familles.

<sup>15</sup> SRED, Pédagogie spécialisée et réponse à la difficulté scolaire, conférence de presse du 5 décembre 2023.



## Les internats éducatifs et les lieux de préqualification professionnelle

L'évolution des publics des internats éducatifs de ces vingt dernières années découle en partie de l'entrée en vigueur du nouveau code pénal des mineur.e.s en janvier 2007. Le directeur et les directrices de ces structures mentionnent le recul des jeunes placé.e.s par le Tribunal des mineurs, le nouveau code pénal offrant toute une palette d'actions éducatives. Les jeunes des internats éducatifs sont désormais davantage placé.e.s par le SPMi.

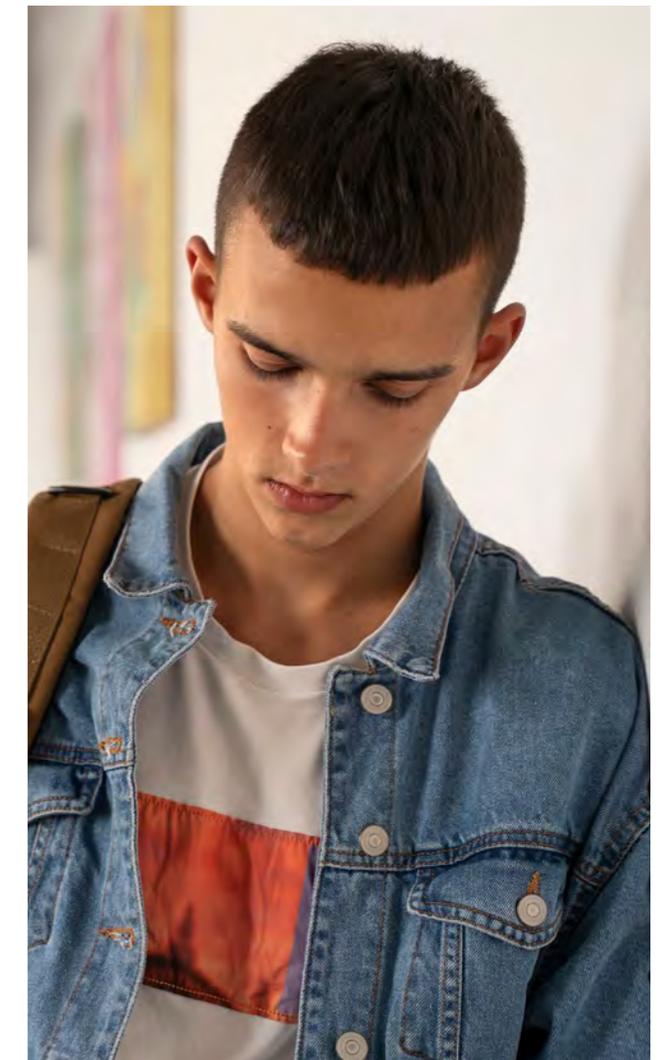
Du côté du centre de Chevrens, on note une ouverture à la mixité de genre d'un foyer autrefois uniquement masculin, là où KALON et HORAÉ sont demeurés un foyer d'adolescents pour le premier et d'adolescentes pour le second. L'Astural et les directrices de chacune de ces deux institutions assument ce choix, ceci alors que la FOJ aligne tous ces foyers sur la mixité. À HORAÉ, on spécifie : « il y a évidemment des possibilités autres avec un foyer mixte, comme pouvoir travailler, en fonction d'événements vécus au sein du foyer, des problématiques de genre. On peut aisément aborder le rôle de la femme et de l'homme, parler des stéréotypes de genre. Mais avec un groupe non-mixte, ça permet aux filles d'être dans une configuration qui ne les oblige pas à prendre un rôle que la société pourrait attendre d'elles. D'autre part, des filles ont parfois subi des abus. »<sup>16</sup> Et du côté de KALON : « Le maintien d'un foyer entièrement masculin est volontaire et destiné à offrir une alternative à des foyers qui, dans le canton, sont tous mixtes. Cela permet aussi d'accueillir des jeunes hommes auteurs d'agressions sexuelles. »<sup>17</sup>

<sup>16</sup> Entretien du 21 mars 2024.

<sup>17</sup> Entretien du 18 décembre 2023.

<sup>18</sup> Astural, Rapport d'activité 2022, p. 38.

L'équipe de KALON mène, depuis quelques années, une réflexion sur les questions d'identité de genre et de transidentité, avec plusieurs pensionnaires qui ont entrepris une transition de genre. Il s'agit là également d'une adaptation à un public nouveau : le premier cas de transition de genre au sein du foyer remonte au début des années 2020. En 2022, la directrice de KALON notait : « Je pense que c'est un des défis qui se profile avec les jeunes que nous accueillons et il est important pour nous de pouvoir y faire face avec le plus de cohérence possible. »<sup>18</sup>



Les conséquences du changement de l'organe placeur sur le quotidien des foyers n'est pas anodin et s'ajoutent à celles de FO18. Lors d'une visite journalière de ceux-ci, il est ainsi probable de les trouver vides de tout pensionnaire. À Chevrens, l'évolution est notable : « Avant 2012, c'était un foyer qui était réputé en qualité de foyer pré-carcéral, avec pratiquement 80% de placements pénaux provenant du Tribunal des mineurs. C'était une sorte de forteresse, fermée sur elle-même. »<sup>19</sup> Désormais, les adolescent.e.s ne demeurent plus forcément la journée dans les murs du centre, certain.e.s gagnent les établissements du CO, d'autres des places d'apprentissage à l'extérieur, des stages pré-professionnels ou les CFPP. La reconnaissance de Chevrens en qualité de lieu de préqualification professionnelle dans le cadre du déploiement de FO18 fait qu'en revanche des non pensionnaires - parfois venant d'HORAÉ ou de KALON, plus souvent encore de l'extérieur - rejoignent le centre en journée pour occuper l'une des 14 places de formation ou l'une des deux places d'apprentissage menant à une AFP dans le domaine de la cuisine ou du maraîchage. Cette évolution vers des foyers extrêmement ouverts - encore désignés du vocable dépréciatif d'*internats* au début des années 2000, désormais qualifiés de *lieux de vie pour adolescent.e.s* -, aux frontières poreuses avec des jeunes sur des lieux de formation éparpillés dans l'agglomération est certainement l'une des évolutions les plus notables de ces vingt dernières années.

Les deux autres lieux de préqualification professionnelle de l'Astural, les Ateliers ABX et le Parcours A2Mains, travaillent, comme à leur création, avec un public de jeunes en rupture scolaire. Le dispositif FO18 n'a pas changé le profil des jeunes, mais a entraîné une modification des organes placeurs qui, du SPMi ou du Tribunal des mineurs est aujourd'hui presque exclusivement le fait de la DGS II ou de CAP Formations. La création en 2012 du Parcours A2Mains, initiative partie notamment de Pascal Sottas, le directeur d'alors de l'Atelier abc, constatant qu'une partie des jeunes se retrouvaient en très grande difficulté, y compris au sein d'une structure telle que abc, a permis de maintenir l'aspect professionnalisant de cet atelier devenu ABX<sup>20</sup>.



Au Parcours A2Mains, le public souffre davantage de « phobie scolaire. »<sup>21</sup> Pour ces jeunes « très destructuré.e.s, au moment de l'admission, le message à faire passer est que l'on se retrouve en dehors des pressions scolaires. Il s'agit d'une année d'expérimentation, à travers le faire, le rapport à la nature, le développement de soi au travers de l'effort et la capacité de résistance et le développement de solidarité. On ne parle pas de projet professionnel. Mais en même temps, peu à peu le jeune est encouragé à réfléchir à son projet de vie et il ne faut pas qu'il demeure en dehors du calendrier des offres de formation ou des inscriptions dans les écoles.»

À l'image d'ABX, le Parcours A2Mains s'est également ouvert aux jeunes filles, à la différence que ce dernier ne mélange pas les genres, offrant au contraire un parcours spécifique pour les adolescents et un pour les adolescentes. Pour le directeur d'A2Mains, « les parcours sont non mixtes, ce qui peut susciter des questionnements. Cette posture est assumée, avec des jeunes en souffrance et une très grande différence de vécu entre les garçons (compétition, besoin d'aventure notamment) et les filles, plus ouvertes au groupe et peu demandeuses d'aventures en nature. »

<sup>19</sup> Entretien du 15 décembre 2023.

<sup>20</sup> Entretien du 19 mars 2024.

<sup>21</sup> Entretien du 4 mars 2024.

## La systémique familiale

Le travail avec les familles fait partie de l'identité de l'Astural. Au sein des institutions, l'approche systémique, un courant de pensée né au milieu du 20<sup>e</sup> siècle, est aujourd'hui centrale et spontanément, revendiquée par l'ensemble des directeurs et des directrices. La systémique fait notamment du milieu familial et de son fonctionnement un élément capital de l'intégration sociale de l'enfant. Les familles deviennent des partenaires avec qui les professionnels travaillent.

S'il est aujourd'hui devenu naturel d'intégrer les familles dans le travail éducatif, tel n'a pas toujours été le cas. Au contraire, l'idée a longtemps prédominé qu'il fallait éloigner de son milieu familial l'enfant placé. En novembre 2017, à l'occasion des départs à la retraite simultanés de Chantal Krayenbuhl Baudoin, directrice de La Châtelaine, de Francesco Quadri, directeur du Lignon et de Philippe Lechenne, son homologue d'Horizon, une journée de réflexion sur l'origine de la systémique familiale au sein des externats pédago-thérapeutiques a été organisée, notamment dans une volonté de transmission des fondements aux nouveaux collaborateurs et nouvelles collaboratrices. Cette journée débouchera sur une offre de formation sur le travail avec les familles adressée à l'ensemble des collaboratrices et des collaborateurs de l'Astural. Lors de son intervention, Philippe Lechenne revient sur le milieu des années 1970 qui voit la pensée systémique lentement pénétrer les milieux de l'éducation spécialisée : « Le regard des services sociaux et de la société en général sur ces familles était ouvertement marqué par un jugement moral. Un éloignement de la famille était généralement jugé comme une action salvatrice pour l'enfant. Ce positionnement évacuait tout partage possiblement constructif avec les parents. Ce parti pris antagoniste a généré de nombreux conflits avec eux, renforçant l'idée qu'ils n'étaient pas compétents pour éduquer leurs enfants. Trop souvent même, la famille était considérée comme néfaste, voire toxique pour l'enfant, alors que celui-ci, de toute évidence, restait pleinement loyal à sa famille malgré ce qu'il vivait en son sein. Dans certaines situations, l'animosité des familles face au

placement, face à l'institution, avait des effets dévastateurs sur l'enfant placé ou intégré en externat spécialisé : comment l'enfant pouvait-il profiter de son lieu d'accueil alors que le parent dénigrait ouvertement ce lieu ? »<sup>22</sup>

Depuis lors, la systémique a évolué d'une « approche structuraliste », où il s'agit de soutenir la famille autant que l'enfant, vers « des approches dites constructivistes (on construit ensemble, famille et professionnel, un regard sur la réalité), plus tard suivies par des thérapies dites narratives et collaboratives. »<sup>23</sup> On parle dès lors moins de thérapie de famille que d'entretiens de famille. Dans les années 1990, la systémique évolue vers une nouvelle approche, soit l'approche centrée solution, dont s'empare le foyer de la Servette qui va la développer avec une grande rigueur au cours des vingt années suivantes. Celle-ci ne cherche plus à résoudre des problèmes, mais davantage à identifier les ressources et les solutions déjà présentes au sein des jeunes et des familles.

Mais revenons au mitan des années 1970, alors que sont créés les premiers externats pédago-thérapeutiques de l'Astural, qui mettent progressivement la systémique familiale au centre de leur action, sous l'égide d'Anny Reversat à Arc-en-ciel et de Jacques Piguet à Horizon. À ce moment-là, la méthode a déjà pénétré le centre de Chevrens, par l'entremise de son directeur, Louis Emery. Celui-ci charge deux pionniers belges de l'approche systémique, Siegi Hirsch et Guy Ausloos, d'organiser régulièrement des séminaires internes de formation à Chevrens<sup>24</sup>. On peut aujourd'hui affirmer que « la systémique à Genève est née entre autre à Chevrens, avec un des

<sup>22</sup> « Les externats de l'Astural et les familles : une collaboration en évolution », Intervention de Philippe Lechenne à la Journée de l'Astural avec Vincent de Gaulejac, 24 novembre 2017.

<sup>23</sup> Ibid.

<sup>24</sup> Sebastiano Fabio Di Stefano, L'intégration sociale des jeunes en rupture entre 1960 et 1985 : l'expérience de Chevrens dans les archives de Louis Emery, mémoire de licence en psychologie, Université de Genève, 2011, annexes (transcription de l'entretien non-structuré du 09.09.09), p. 6.

pères de cette approche, Guy Ausloos, qui intervient à Chevrens dans les années 1970. Cela ancre Chevrens comme berceau de la systémique à Genève, qui s'est ensuite répandue au sein des autres foyers. Pendant longtemps, les directeurs du centre ont été des systémiciens et pendant longtemps les entretiens avec les familles ont été faits par des psychologues formé.e.s à la systémique. »<sup>25</sup> Philippe de Castelberg, le directeur actuel de Chevrens continue en mentionnant que « depuis quelques années, on essaie de faire de la systémique un acquis d'équipe et de la former à cette approche. Toute une méthodologie a ainsi été mise en place et on n'a plus besoin d'un.e expert.e spécifique. » Il s'agit désormais de maintenir les compétences des équipes en formant les nouvelles collaboratrices et les nouveaux collaborateurs à cette approche.



Les entretiens avec les directeurs et les directrices des institutions ont montré que, ces dernières années, l'aspect « acquis d'équipe » est devenu un élément fort du travail avec les familles. Les projets institutionnels de la première décennie des années 2000 de la plupart des institutions de l'Astural consacrent un chapitre plus ou moins développé au travail avec les familles. Le modèle d'Horizon semblait alors davantage pratiqué : « une thérapeute de famille faisait seule le travail avec les familles, parfois le directeur le faisait également, mais absolument pas les éducateurs. »<sup>26</sup> Dès son arrivée en 2018, Benoît Thévenoz, le nouveau directeur « demande que toute l'équipe fasse également ce travail, en duo. Au début, ça a été très difficile, car les deux personnes formées à la thérapie de famille, dont le directeur, avaient quitté l'externat au même moment, donc il a fallu se former à la thérapie de famille. Petit à petit, le but a été que tous les éducateurs et les éducatrices se forment. »



<sup>25</sup> Entretien du 15 décembre 2023.

<sup>26</sup> Entretien du 25 avril 2024.

À PPB, l'aspect collectif de la systémique familiale au sein de l'équipe a également été rapidement intégré et poussé très en avant : « Dès l'origine, des entretiens à domicile sont menés en duo par les psychologues de PPB, tous les mardis après-midi. Puis on décide de multiplier les duos, une éducatrice avec la cuisinière, un.e psychologue avec la logopédiste par exemple. Toujours des duos, mais cela multiplie les visions différentes et augmente les possibilités d'entrevue à deux familles par semaine. »<sup>27</sup>

Le travail avec les familles caractérise indéniablement le fonctionnement des structures de l'Astural : « ici [Arc-en-ciel], les entretiens ont lieu une à deux fois par mois. La famille fait partie intégrante du projet, comme dans tous les externats de l'Astural. »<sup>28</sup>

Concernant le type d'accompagnement proposé par les équipes, c'est également grâce à la vision systémique qu'il est possible de mettre en lumière l'effet circulaire des interactions établies entre le(s) parent(s) et l'enfant, notamment celles et ceux diagnostiqué.e.s avec un TSA et suivi.e.s par l'ASPAD. En effet, tout comme les symptômes de l'enfant ont un impact sur la façon dont l'adulte interagit avec lui, le comportement de ce dernier aura une influence à son tour sur celui de l'enfant. Considérer les parents lors de la prise en charge de l'enfant prend ainsi tout son sens. Ainsi la qualité du bien-être familial impacte le développement de l'enfant et vice et versa. Il s'agit donc de toujours avoir une vision circulaire de l'interaction entre ces deux aspects et d'introduire le concept de causalité circulaire comme un principe important du travail systémique effectué en termes de soutien parental. Comme dans chacune des structures de l'Astural, l'approche systémique aide également à veiller à ce que les ressources et les compétences de chaque famille soient valorisées. Il s'agit d'intégrer une identité familiale spécifique pour laquelle cette approche systémique donne des méthodes et techniques précieuses afin d'accompagner au mieux les familles.

Si, depuis les années 1970, la systémique familiale est devenue un élément charnière de la prise en charge éducative au sein des institutions de l'Astural, celle-ci ne doit néanmoins pas masquer une autre spécificité, notamment des externats et de PPB, qui est le volet thérapeutique. Au sein de ceux-ci, un travail quotidien est entrepris par les psychologues, les logopédistes, qui prennent en charge individuellement les enfants, les psychomotricien.ne.s ou les art-thérapeutes<sup>29</sup>. Cette approche est possible grâce à l'interdisciplinarité des équipes. Lors de la journée de réflexion de novembre 2017, Chantal Krayenbuhl Baudouin a caractérisé les sources de cette prise en charge<sup>30</sup>. À leur création en 1975, la spécificité du travail qui va se mettre en place dans les externats est liée à un mouvement qui repense l'hôpital psychiatrique, marqué notamment par l'antipsychiatrie remettant en question le rapport entre le monde médical et le patient. Dès lors, on pense créer des lieux dont la structure et le fonctionnement seraient des instruments de soin. Ce regard nouveau sur la prise en charge des adultes va s'étendre aux enfants que l'on a longtemps considéré comme « arriéré.e.s et non soignables » et la psychothérapie institutionnelle va se développer. C'est sur la base de ce modèle que l'Astural confie la direction de ses externats non pas à des psychologues ou des psychiatres, mais à des éducateurs et des éducatrices spécialisé.e.s, qui auront la responsabilité à la fois thérapeutique et pédagogique. Les équipes se constituent dans une forme interdisciplinaire, d'une manière très maillée entre les apports de compétences de chaque professionnel.le : éducateur.trice, logopédiste, psychomotricien.ne.

<sup>27</sup> Entretien du 5 mars 2024.

<sup>28</sup> Entretien du 21 mars 2024.

<sup>29</sup> Ibid.

<sup>30</sup> « Les fondamentaux du modèle de prise en charge dans les externats péda-go-thérapeutique de l'Astural », Intervention de Chantal Krayenbuhl Baudouin à la Journée de l'Astural avec Vincent de Gaulejac, 24 novembre 2017.



## La formation et la recherche au centre de la pratique

Dans les années 1970, la première formation continue proposée aux professionnel.le.s de l'Astural concerne la systémique familiale, ce qui n'est guère surprenant, au vu de l'importance qu'allait prendre cette approche thérapeutique les années suivantes. Depuis lors, la formation continue s'est constituée en axe fort de l'association, incluant les interventions régulières de superviseur.e.s au sein des institutions, qui aident les équipes à réfléchir sur certaines situations concrètes. Au-delà, à travers l'accueil de stagiaires HETS ou post-master en psychologie de l'Université, également ponctuellement comme lieu de recherche, les institutions de l'Astural sont des interfaces de l'expérimentation des pratiques éducatives.

Au sein de l'Astural, la formation continue est considérée non seulement comme opportunité d'acquisition de nouvelles compétences, mais également comme soutien aux collaborateurs et collaboratrices pour se maintenir dans des métiers confrontés à des problématiques lourdes. Les diverses supervisions permanentes que les équipes des institutions pratiquent, par le biais d'intervenants.e.s extérieur.e.s, vont dans le même sens de la santé au travail et du bon fonctionnement d'équipe.

Depuis la rentrée d'automne 2023, un programme de formation continue transversale, interne à l'Astural est mis sur pied, suite au mandat donné à Rosa Gonzalez, ancienne directrice du foyer de la Servette qui a entrepris le tour des structures pour s'enquérir des besoins. L'objectif est de proposer des formations qui ne sont pas disponibles ailleurs et de mettre l'accent sur les spécificités et les valeurs de l'Astural. A côté d'une formation consacrée à la maltraitance et aux violences sexuelles sur mineur.e.s, sont proposées une sensibilisation au travail avec les familles et une formation au rôle de facilitateur.trice en intelligence collective<sup>31</sup>.

<sup>31</sup> Astural, Rapport d'activité 2023, p. 82-86.

<sup>32</sup> Laurence Ossipow, Marc-Antoine Berthod, Gaëlle Aeby, *Les miroirs de l'adolescence : anthropologie du placement juvénile*, Lausanne, 2014.

Comme nombre d'institutions de ce type, celles de l'Astural sont des lieux de contact entre théorie et pratique éducatives et ce depuis leur origine déjà. Aujourd'hui pratiquée dans plusieurs structures de l'association, la méthode thérapeutique du psychodrame, qui permet, en recourant à une forme théâtralisée, de mettre en scène des problématiques intérieures, a par exemple été expérimentée de longues années par l'externat pédago-thérapeutique Arc-en-ciel, sous la supervision d'un psychiatre, Rodolfo Rodriguez. Très rapidement, les autres externats adoptent la technique de thérapie du psychodrame. Par ailleurs, des chercheuses et chercheurs se sont penché.e.s, à deux reprises, durant ces dernières années, sur le fonctionnement des anciens foyers de la Servette (actuel HORAÉ), de Thônex (actuel KALON) et de l'appartement des Acacias. En 2007-2008, Gaëlle Aeby, alors doctorante en sociologie, s'immerge durant treize mois au sein des trois structures socio-éducatives afin d'étudier les pratiques et les rituels rythmant la vie de celles-ci. Sept ans plus tard, en janvier 2014, paraît, sous sa plume et celles de Marc-Antoine Berthod, professeur à la Haute école de travail social et de la santé de Lausanne et Laurence Ossipow, professeure à la HETS de Genève, « Les Miroirs de l'adolescence », une monographie qui synthétise les résultats de la recherche<sup>32</sup>.



En 2011, l'équipe éducative du foyer de la Servette est également le sujet d'une recherche intitulée « La modélisation des pratiques en éducation sociale. Usage de l'approche centrée solutions dans un foyer d'adolescentes ». Dirigée par Claude de Jonckheere, professeur à la HETS, la méthode recourt au support filmé comme ressort principal des observations. Le matériel récolté doit ensuite permettre de rendre compte des pratiques du foyer de la Servette et de les rendre transmissibles dans la formation en travail social<sup>33</sup>.

Les liens entre la recherche et la pratique se fait également par l'engagement de collaborateurs et collaboratrices de l'Astural en qualité d'enseignant.e.s, ponctuellement ou comme vacataires, notamment à la HETS. Le rôle formateur de l'association passe aussi, éminemment, par l'accueil de stagiaires en formation dans la large palette des métiers de l'éducation pratiquée dans ses structures. Au début des années 2000, une quinzaine de stagiaires transitent annuellement par l'Astural. Avec l'accroissement des prestations, le contingent va croître dans les années 2010. En 2013, par exemple, 28 stagiaires passent par l'une des structures de l'Astural : 14 viennent de la HETS et sont en filière travail social; 6 sont des étudiant.e.s en psychologie; les deux dernières sont en formation de psychomotricité et de logopédie. Aujourd'hui le contingent annuel est d'environ 30 stagiaires. À noter également la présence de civilistes - 6 en 2022 -, dont certains, suite à leur affectation, sont devenus des collaborateurs de l'Astural.

<sup>33</sup> Astural, Rapport d'activité 2010, p. 36; Rapport d'activité 2013, p. 11.







## Une chronologie entre 1954 et 2024

### Une chronologie entre 1954 et 2024

#### 1954

11 mai, création de l'Astural.

#### 1956

Pierre Zumbach succède à Raymond Uldry.

Mme Rochedieu nommée directrice de l'Astural.

#### 1957

Ouverture du centre de Chevrens.

Ouverture de l'îlot familial de Thônex (6 garçons et filles de 4 à 13 ans), dans une villa de 11 pièces, acquise en 1956. Le concept tend à recréer, autour d'un couple non professionnel de l'éducation et non salarié, un cadre familial propice aux enfants et jeunes placés.e.s. L'Astural met à disposition la maison et paie les frais fixes du logement. Les parents de sang ou l'assistance paient une pension.

#### 1958

Ouverture des îlots familiaux de l'Aurore à Confignon (6 enfants, garçons et filles de 4 à 13 ans) et d'Aïre (6 jeunes filles de 18 à 20 ans).

#### 1960

Louis Emery devient directeur du centre de Chevrens.

L'Astural étend son action et change son appellation « d'entraide en faveur des pupilles du Tuteur général » à « action pour la jeunesse ».

Ouverture du foyer de Bernex, offrant 8 places à des jeunes filles, premier du genre à Genève.

Ouverture de l'îlot familial des Acacias, accueillant 6 apprentis. En 1965, l'îlot est doublé pour accueillir en parallèle 6 apprenties.

#### 1961

Ouverture du centre d'accueil et d'observation de Vernier, offrant 10 places à des jeunes filles. Il œuvre en amont, avant qu'un placement au foyer de Bernex ne soit éventuellement décidé.

#### 1962

Ouverture du foyer Arc-en-ciel aux Acacias, pour des accueils courts et en urgence d'enfants âgés.e.s de 6 mois à 15 ans.

#### 1963

Ruth Hutmacher est nommée secrétaire générale. Chevrens, de centre d'accueil pour mineurs en attente de placement, devient un centre de pré-apprentissage et de rattrapage scolaire.

#### 1964

Fermeture de l'îlot familial de Thônex. La villa devient en 1966 un foyer de semi-liberté prolongeant le travail de Chevrens.

#### 1966

Fermeture du foyer de Bernex.

#### 1967

L'État s'engage à couvrir une partie du déficit des institutions privées de placement.

Ouverture de l'îlot familial Le Lignon (8 garçons de 6 à 14 ans).

## Une chronologie entre 1954 et 2024

### 1968

Reconnaissance de la profession d'éducateurs et éducatrices spécialisé.e.s et création de l'École d'éducateurs spécialisés à l'IES.

### 1969

L'îlot familial d'Aire devient une structure de semi-liberté pour jeunes filles. La formule des îlots familiaux a vécu, il s'agit de passer à des structures gérées par des professionnel.le.s.

Fermeture de l'îlot familial des Acacias. Ses locaux sont attribués au foyer Arc-en-ciel.

### 1971

Fermeture du centre d'observation de Vernier (pour jeunes filles) et ouverture du foyer pour jeunes filles Le Lignon, dans les locaux jusqu'alors occupés par l'îlot familial pour garçons. Il manque alors des lieux d'accueil réservés aux jeunes filles. La direction est commune avec le foyer d'Aire.

Ouverture du foyer de la Servette pour les jeunes gens. Il vient compléter le dispositif de Chevrens, avec une prise en charge par palier. L'ensemble, nommée Interac comprend les foyers de Chevrens, Thônex et Servette. Louis Emery en est le responsable.

### 1972

Introduction de la mixité dans les foyers d'Aire et du Lignon, auparavant uniquement pour jeunes filles.

### 1973

Mise en réseau, sous le nom de Centre Conradi-Perreard, des foyers d'Aire et du Lignon de l'Astural et de deux foyer de l'Hospice général. Dès 1975, le réseau est rebaptisé Espace.

### 1974

Fermeture du foyer Arc-en-ciel aux Acacias. Il est transformé en externat pédagogique, modèle alors novateur.

### 1975

Le foyer d'Aire déménage dans une maison à Châtelaine. Un atelier pour des activités d'artisanat et d'animation est mis à la disposition de l'ensemble des centres du réseau Espace.

Ouverture de l'externat pédagogique Horizon au quai du Seujet.

Essor de la méthode systémique et de la thérapie de famille dans les externats Arc-en-ciel et Horizon. Ces méthodes sont adoptées également par le centre de Chevrens et les foyers du réseau Espace.

### 1977

Anny Reversat reprend la direction de l'externat Arc-en-ciel et développe, durant ses 28 ans d'activité, le modèle des externats pédago-thérapeutiques.

### 1978

Fermeture du dernier îlot familial de l'Astural, celui de l'Aurore à Confignon. L'externat Arc-en-ciel déménage dans les locaux ainsi libérés.

### 1979

Les locaux des Acacias ont été laissés vacants par le départ de l'externat Arc-en-ciel. Le réseau Espace installe un appartement, mis à disposition de 5 jeunes ayant séjourné dans un des foyers du réseau.

### 1980

L'Astural reprend le SEI, créé dix ans plus tôt. C'est le seul service à intervenir à domicile à Genève pour les petits enfants en situation de handicap. Le SEI travaille également, au fil du temps, et sur mandat de l'État à l'inclusion des enfants en situation de handicap dans les jardins d'enfants et les crèches.

### 1985

Le réseau Espace installe un atelier de travail du bois au foyer La Châtelaine. Il est placé sous la responsabilité d'un maître socio-professionnel (MSP).

### 1986

Fin du réseau Espace. Chaque partenaire reprend la gestion de ses propres foyers, soit par l'Astural, ceux du Lignon et de La Châtelaine et l'appartement des Acacias.

Ajout d'un article à la Loi sur l'instruction publique qui ouvre la possibilité à des enfants ou adolescent.e.s handicapé.e.s d'intégrer les classes régulières.

### 1987

L'atelier bois de La Châtelaine devient un lieu de préformation et prend le nom d'Atelier abc.

### 1990

Le foyer pour adolescent.e.s La Châtelaine est transformé en externat pédago-thérapeutique. Durant deux ans, c'est une extension de l'externat Arc-en-ciel. Il accueille des enfants plus âgé.e.s.

Création de la fondation Astural, destinée à gérer le patrimoine immobilier de l'association. Elle s'occupe également d'entretenir les divers lieux de vie des internats et externats de l'association.

Au départ à la retraite de Louis Emery, les institutions formant Interac (Chevrens, Thônex et la Servette) reprennent leur autonomie.

### 1991

Agrandissement de l'Atelier abc, engagement d'un deuxième MSP.

### 1992

L'appartement des Acacias est réuni sous la même direction que le foyer de Thônex.

### 1993

Face aux difficultés d'insertion professionnelle que rencontrent les jeunes, les foyers de Thônex et de la Servette créent une unité de rattrapage scolaire et d'expérience professionnelle, le Team'atelier.

### 1996

Entrée en vigueur de la majorité à 18 ans. Les jeunes ne seront plus pris.e.s en charge entre 18 et 20 ans et le risque d'un excès de places en foyer apparaît.

Nouvelle extension de l'Atelier abc. Un troisième MSP est engagé et la structure offre désormais 12 places pour des travaux de charpente et de menuiserie.

Le foyer Le Lignon est transformé en externat pédago-thérapeutique. Plus que jamais, la tendance est à la prévention précoce des troubles, afin d'éviter de devoir les traiter à l'âge scolaire ou à l'adolescence. Les services placeurs disposent dorénavant des foyers de la Servette (pour les adolescentes) et de Thônex et Chevrens (pour les adolescents).

### 1997

Départ à la retraite de Ruth Hutmacher, secrétaire générale. Yves Jan est nommé secrétaire général.

### 1999

L'Atelier abc inaugure un Atelier à la ferme qui fonctionnera plusieurs années.

Incendie volontaire au Foyer de Chevrens. Le foyer inaugure un programme spécifique d'activités artistanales pour les jeunes.

### 2003

Extension du SEI. Il quitte ses bureaux attenants au secrétariat général pour s'installer à Carouge.

### 2004

L'Astural fête ses 50 ans.

L'IES est remplacé par la HETS qui délivre des bachelors en Travail social et des masters en Travail social, ainsi qu'en Psychomotricité.

### 2005

La Confédération exige une ouverture 365 jours par an des foyers qu'elle participe à financer. 75% des encadrants en foyer doivent avoir suivi une formation de la HETS.

### 2006

Entrée en vigueur de la Loi cantonale sur les indemnités et les aides financières (LIAF) qui va généraliser les contrats de prestations entre l'État et les organismes privés subventionnés.

### 2008

Entrée en vigueur de la RPT. Les prestations liées à la scolarisation spéciale passent de la Confédération aux cantons.

Adoption de la Loi cantonale sur l'intégration des enfants et des jeunes à besoins éducatifs particuliers ou handicapés (LJBEP), étape importante dans la mise en œuvre de l'école inclusive.

Premier contrat de prestations liant l'État à l'Astural et couvrant la période 2008-2010.

### 2009

Départ à la retraite d'Yves Jan, secrétaire général. Dominique Chautems Leurs est nommée secrétaire générale.

Début de la crise au centre de Chevrens, qui va mener à l'élaboration d'un nouveau projet institutionnel qui en fait un centre de formation préqualifiant. Le projet inclut la construction de deux nouveaux bâtiments par la fondation Astural.

### 2011

Entrée en vigueur de l'Accord intercantonal sur la collaboration dans le domaine de la pédagogie spécialisée, dit Concordat sur la pédagogie spécialisée. Il permet d'uniformiser, au moyen de la procédure d'évaluation standardisée (PES), la démarche qui donne droit à des mesures éducatives particulières au sein des cantons qui l'ont signé.

Après une année à l'essai, la création de l'Antenne médiation et prévention avec des mineur.e.s (AMPM) est confirmée.

Deuxième contrat de prestations liant l'État à l'Astural et couvrant la période 2011-2013.

### 2012

Adoption de la nouvelle Constitution genevoise par le peuple. L'article 194 stipule que la formation est obligatoire jusqu'à la majorité.

Création du parcours de préqualification professionnelle A2Mains.

### 2014

Troisième contrat de prestations liant l'État à l'Astural et couvrant la période 2014-2017. Les mesures d'économies du Canton et sa reprise des normes d'encadrement de la Confédération pour les foyers, qui conduit au non financement de trois postes de travail à l'Astural, provoquent de graves difficultés financières pour l'association.

### 2015

Le secrétaire général adjoint Robert Rapin met 20% de son temps de travail au service de la fondation Astural. D'abord destinée à gérer les locaux qui abritent les institutions de l'Astural, celle-ci s'occupe désormais davantage de développer des projets immobiliers destinés à reloger foyers et externats de l'association. La plupart d'entre eux devront déménager les années à venir, en raison de divers plans localisés de quartier (PLQ), qui induisent la destruction des bâtiments qui les logent.

Adoption de la nouvelle Loi cantonale sur l'instruction publique qui incorpore les dispositions de la LJBEP de 2008. Le règlement sur la pédagogie spécialisée de 2021 en est issu.

### 2017

L'atelier de peinture et de serrurerie de l'Association Atelier X rejoint l'Astural. Atelier abc et Atelier X fusionnent pour donner les Ateliers ABX proposant 19 place de pré-apprentissages à des jeunes de 15 à 18 ans.

Création de EPS-École, nouvelle prestation du SEI dans le cadre de la mise en œuvre de l'école inclusive. Elle consiste à offrir un soutien pédagogique aux enfants à besoins éducatifs particuliers scolarisés dans les classes ordinaires. Début de la croissance du SEI qui, à terme, disposera de quatre antennes : une à Carouge, où se situe son siège principal, une à la Servette, une au Grand-Saconnex et une à Thônex.

## 2018

Entrée en vigueur du dispositif FO18, pour formation jusqu'à 18 ans (article 194 de la Constitution genevoise). Les Ateliers ABX, A2Mains et le centre de Chevrens offrent 45 places de formations pré-qualifiantes, pour 70 jeunes par année.

Départ à la retraite de Dominique Chautems Leurs, secrétaire générale. Philippe Bossy est nommé secrétaire général.

Robert Rapin, secrétaire général adjoint de l'association devient le premier secrétaire général de la fondation Astural.

Quatrième contrat de prestations liant l'État à l'Astural et couvrant la période 2018-2021.

## 2020

En février, le foyer de Chevrens quitte la maison dans lequel il est installé depuis 1957 et emménage dans ses nouveaux murs, à quelques mètres des anciens.

La pandémie de Covid-19 et les mesures de confinement décrétées par les autorités fédérales compliquent le quotidien des structures de l'Astural.

A2Mains propose également un parcours de pré-qualification professionnelle pour jeunes filles.

## 2021

Création de l'Accompagnement et soutien parental à domicile (ASPAD), prestation destinée à offrir une aide à domicile aux parents d'enfants et d'adolescent.e.s présentant des troubles sévères du développement.

## 2022

Face au manque de places en écoles spécialisées, l'État sollicite l'Astural pour qu'elle crée de nouveaux externats. Création de Petits Pas dans les Bois (PPB), structure destinée à accueillir 12 enfants âgé.e.s de 4 à 8 ans. Le projet mêle expérience en forêt, zoothérapie et approches sensorielles. Placé sous la houlette du SEI, il s'installe à Confignon, dans la maison d'Arc-en-ciel, qui déménage dans le nouveau quartier de la Forêt, à la Servette.

Cinquième contrat de prestations liant l'État à l'Astural et couvrant la période 2022-2025.

## 2023

Adoption de la Loi cantonale sur la médiation. Elle favorise le recours à la médiation afin de limiter la judiciarisation des rapports sociaux et intéresse notamment l'AMPM.

Le secrétariat général, ainsi que les foyers de la Servette et de Thônex s'installent dans le nouveau bâtiment Clair-Val à Thônex. Le foyer de la Servette gagne le nom d'HORAÉ, celui de Thônex de KALON.

L'externat pédago-thérapeutique Le Lignon déménage à Carouge et devient Helios.

## 2024

Révision du mode de financement des foyers par l'OEJ.

Contrat de mandat avec le SPMi pour le financement de l'AMPM.

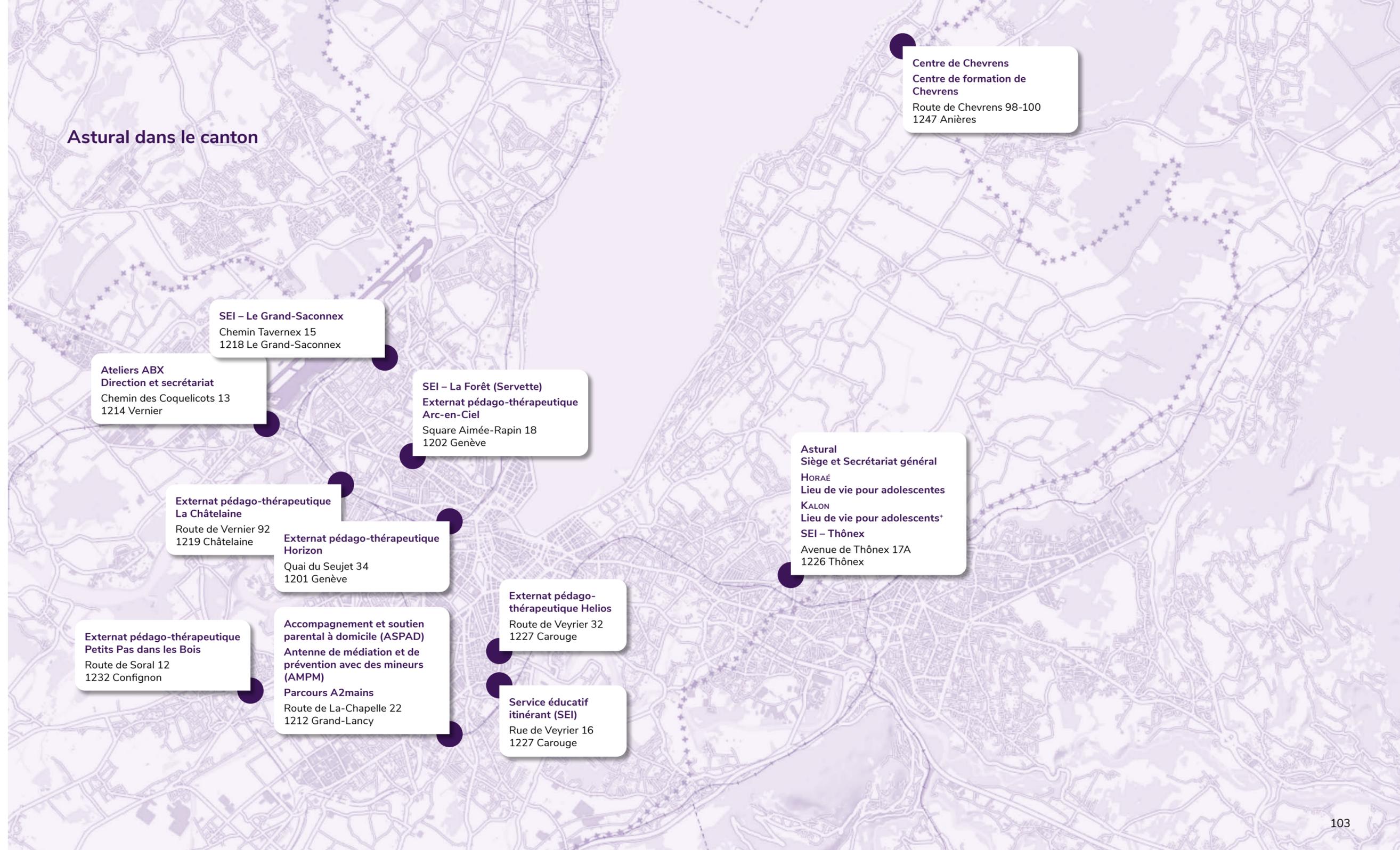
Sortie du volume #01 des Cahiers de l'Astural. Il est consacré au foyer de Thônex devenu KALON.

Projet pilote de co-intervention en 1P-2P, le SEI est concerné.

70 ans de l'Astural.

Patrick Bosonnet devient directeur des Ateliers ABX. Il succède à Luc Bon qui prend sa retraite.

## Astural dans le canton



**SEI – Le Grand-Saconnex**  
Chemin Tavernex 15  
1218 Le Grand-Saconnex

**Ateliers ABX**  
Direction et secrétariat  
Chemin des Coquelicots 13  
1214 Vernier

**SEI – La Forêt (Servette)**  
Externat pédago-thérapeutique  
Arc-en-Ciel  
Square Aimée-Rapin 18  
1202 Genève

**Externat pédago-thérapeutique**  
La Châtelaine  
Route de Vernier 92  
1219 Châtelaine

**Externat pédago-thérapeutique**  
Horizon  
Quai du Seujet 34  
1201 Genève

**Externat pédago-**  
**thérapeutique Helios**  
Route de Veyrier 32  
1227 Carouge

**Astural**  
Siège et Secrétariat général  
HORAÉ  
Lieu de vie pour adolescentes  
KALON  
Lieu de vie pour adolescents\*  
SEI – Thônex  
Avenue de Thônex 17A  
1226 Thônex

**Externat pédago-thérapeutique**  
Petits Pas dans les Bois  
Route de Soral 12  
1232 Confignon

**Accompagnement et soutien**  
**parental à domicile (ASPAD)**  
Antenne de médiation et de  
prévention avec des mineurs  
(AMPM)  
Parcours A2mains  
Route de La-Chapelle 22  
1212 Grand-Lancy

**Service éducatif**  
**itinérant (SEI)**  
Rue de Veyrier 16  
1227 Carouge

**Centre de Chevrens**  
Centre de formation de  
Chevrens  
Route de Chevrens 98-100  
1247 Anières

## Postface par Françoise Tschopp et Philippe Bossy De quoi l'avenir de l'Astural peut-il être fait ?

Préalablement, rappelons certaines des interrogations présentes dans l'ouvrage des 50 ans en 2006 et leur traitement. Car elles situent l'état de notre réflexion de l'époque. Ce qui nous semblait important et sur lequel nous pensions avoir de l'influence et de l'initiative. Cette prise de distance interrogative nous permet de constater que par le biais de nos questions, notre réflexion a suivi un cheminement parfois différent qui nous repositionne face à nos prestations.

### Pédagogie spécialisée

En 2006, pour les externats et le SEI la question centrale était l'intégration. L'amélioration de l'intégration des enfants en situation de handicap dans les institutions ordinaires de la petite enfance ; la nécessité de développer la durée du temps d'intégration des enfants dans les classes régulières ; l'intégration d'un poste d'assistant.e social.e afin de soutenir le travail d'accompagnement des familles, une meilleure intégration de l'institution dans son quartier afin de faciliter l'accès à de nouvelles prestations publiques et permettre aux jeunes de développer de nouvelles compétences sociales.

En 2024, les modalités intégratives que nous connaissions dans nos dispositifs se sont réduites. En effet, la politique de l'école inclusive favorisant les dispositifs intégratifs a résolument modifié au fil des ans les publics orientés vers nos structures de pédagogie spécialisée. Ce phénomène continue de se renforcer avec la mise en œuvre à la rentrée scolaire de la co-intervention en 1P. Le postulat est clairement énoncé par le DIP. Il s'agit de favoriser autant que possible qu'un enfant puisse démarrer ses premières années d'école dans le système régulier. Ce préalable participerait à la diminution des carrières scolaires 100% spécialisées et permettrait à certains enfants qui auraient pu être orientés dans le spécialisé de suivre une scolarité complète dans l'ordinaire. Résultat, depuis plusieurs années, les cohortes d'enfants et de jeunes orientés dans nos dispositifs se caractérisent par une présence de troubles et difficultés en

plus grand nombre et de plus forte intensité. Dans le même temps, les intervenants en travail avec les familles constatent que ces dernières font face à des conditions de vie de plus en plus difficiles. Comment le professionnel peut-il prendre en compte cette fragilité, leur réalité afin que les parents puissent continuer de se mobiliser.

Pour demain, le champ de questions qui domine relève de l'adaptation des prestations au nouveaux publics. Comment transformer nos concepts institutionnels ? Quelles sont les nouvelles compétences dont nous avons besoin dans les équipes ? Comment renforcer les dispositifs ? Finalement, comment accueillir ses nouveaux publics ? Quelles activités proposer ? Comment composer les groupes, le déroulement de la semaine, l'équipement des espaces ? Comment devons-nous nous transformer ? Quelles sont les nouvelles approches pour intensifier le travail avec les familles ?

### Éducation spécialisée

En 2006, Chevrens questionne la nécessité d'un Chevrens 2 pour les filles. Servette et Thônex se demandent comment poursuivre la prise en charge des jeunes au-delà de leur placement alors qu'il est fait mention que ces mêmes jeunes sont de plus en plus démunis, en rupture sociale, et ont de moins en moins d'opportunités professionnelles. Et se pourrait-il que les équipes de nos lieux de vie pour adolescents puissent accomplir un travail préventif dans les familles avant le placement ?

En 2024, Chevrens accueille depuis 10 ans des jeunes filles, la diversité des publics étant devenue l'un des piliers du concept éducatif et de formation : autant de placements pénaux que civils ou encore volontaires, des filles et des garçons, des internes et des externes en formation. Concernant la poursuite des prises en charge, l'appartement des Acacias a été rénové et agrandi de deux places, puis dès 2022 huit studios de suite pour jeunes majeurs sortant des foyers complètent le dispositif avec l'accord de l'OFJ.

Quatre studios pour mineurs équipent le dispositif HORAÉ au dernier étage du nouveau bâtiment Clair-Val.

Pour demain, se pose la question du nombre de places en studios de suite pour les jeunes majeurs comme pour les mineurs pour lesquels la prise en charge collective n'est plus adaptée. Reste la question récurrente, comment suivre les jeunes à besoins multiples dont le placement dans un cadre collectif est inopérant et angoissant pour le jeune et déstabilisant pour la structure ?

### La formation

En 2006, l'Atelier abc questionne la pertinence d'une structure similaire pour les filles et la pertinence de renforcer sa prise en charge professionnelle par de l'enseignement spécialisé.

En 2017, abc est devenu ABX. Dorénavant 20 places mixtes sont à disposition. ABX fait partie du pôle formation de l'Astural complété par les Jardins de Chevrens et la nouvelle prestation A2mains avec ses deux parcours, l'un pour les garçons l'autre pour les filles. FO18 est passé par-là et les prestations sont dorénavant estampillées préqualifiantes. L'orientation des jeunes sur les dispositifs subventionnés dépend de la DGS2.

Pour demain, plusieurs questions alimentent le pôle formation. Comment intensifier les synergies entre les trois institutions ? Devrions-nous regrouper les Ateliers ABX sur un même site et rapprocher A2mains ? Comment lui assurer de manière pérenne le financement ? De nouveaux métiers sont-ils à prévoir dans nos ateliers en lien avec l'évolution du marché du travail et de l'intérêt des jeunes ?

### Le travail avec les familles

Notons qu'au-delà des prestations existantes en 2006, ces 18 dernières années nous ont amené à développer de nouvelles prestations en lien avec les familles. Leurs caractéristiques : le positionnement préventif de leur intervention. Il s'agit de l'AMPM mandatée à intervenir dans les hauts conflits parentaux cristallisés et qui, par l'apport de la médiation, évite la judiciarisation du conflit parental et réintroduit chaque figure parentale dans son devoir d'entretien des enfants par le biais d'une convention finale.

L'équipe de l'ASPAD intervient au domicile en élaborant avec les parents les objectifs pour leur famille. Élevant des enfants autistes, avec ou sans une déficience intellectuelle, leurs besoins sont énormes. Une intervention précoce, lorsque l'enfant n'est pas encore adolescent, permet aux familles de développer une organisation solide et des moyens adaptés pour élever leur(s) enfant(s). Il s'agit d'éviter que les parents se confrontent à un épuisement total ou à une crise qui mènera au placement d'un enfant qui aurait pu encore grandir au sein de sa famille.

Pour demain, la question principale relève de l'intensification de la dimension préventive : convaincus que la détection et l'intervention précoce sont les piliers de la prévention, comment allons-nous les intégrer ou les renforcer dans nos prestations actuelles ou nouvelles ?

## Quels défis maintenant pour l'Association ?

### En premier lieu, en matière de prestations

Pour donner suite à nos développements, nous avons en parallèle ouvert différents chantiers pour accompagner les équipes dans les différents types de changements. Le plus remarquable est la création du cercle des ambassadeurices. Ce dernier concrétise la dimension transversale de notre organisation, la capacité de délégation et de prise de décision autonome au profit du tout, la réactivité face aux nouveaux enjeux, aux nouveaux défis. Le premier défi, relève de la méthode, il introduit le travail collaboratif à l'échelle de l'ensemble de l'Astural. Un moyen d'impliquer largement l'ensemble du personnel afin qu'il soit acteur du changement et des transformations. À l'Astural nous avons confirmé notre volonté de ne pas se laisser définir uniquement par l'extérieur. Cela exige que nous favorisions la mise en place d'espaces d'échange et d'élaboration, d'autant que les préoccupations sont diverses et à nos portes.

En effet, en 2024, nos champs de questions sont bien réels et réactualisés. Ils exigent une élaboration de propositions. Conséquemment, des changements structurels se prépareront, car l'Astural va poursuivre son développement. La seule question encore ouverte est celle du comment. Or, elle relève de la compétence du Comité. L'alternative se situe entre la croissance et la création de nouveaux dispositifs ou la transformation des prestations existantes. Ou encore, un mélange des deux. Ces réponses dépendront des recommandations issues de l'analyse des défis qui nous attendent et qui font déjà l'objet de réflexions au sein des équipes et du collège de direction. Ces enjeux sont les suivants :

- **Le projet Prévention**
- **Le projet Relais et les studios de suite**
- **L'évolution du pôle formation**

Ces trois axes ont l'avantage de largement susciter l'intérêt dans les différentes unités de l'Astural. En effet, intrinsèquement, ils relèvent d'enjeux transversaux qui permettent de poursuivre l'instauration sur le long terme des principes de réflexion et de collaboration au niveau interinstitutionnel. Nous ne parlons plus d'évoquer l'évolution de l'une de nos institutions, mais de définir de nouveaux axes de développement stratégique en impliquant l'ensemble des parties concernées. L'introduction de responsables de projets au secrétariat général soutient la mise en œuvre.

**Le projet Prévention** cherche à renforcer la prévention auprès des enfants de 0 à 6 ans, prioritairement non pris en charge par les SAPE. Ayant constaté l'efficacité de telles mesures, l'association vise à réduire les difficultés rencontrées par les enfants et leur famille en augmentant les mesures de détection et d'intervention précoces. Le projet devrait intégrer un certain nombre d'impondérables comme des actions constamment adaptées à l'évolution des besoins des enfants ; des relais pour éviter les ruptures dues à la planification scolaire ; un suivi attentif au moment des transitions, une coordination accrue entre les acteurs.

**Le Projet Relais** vise à donner une perspective aux situations complexes et mal vécues par l'ensemble des institutions genevoises, parfois nommées « patate chaude ». Au niveau des équipes professionnelles, ces situations se traduisent par un fort sentiment d'impuissance. Constat délétère qui nécessite d'inventer une nouvelle posture d'accompagnement inspirée, en particulier, par la référence au travail social palliatif.

Le projet s'adresse à des adolescent.e.s de 14 à 18 ans orienté.es sur les foyers. Un certain nombre de caractéristiques sont déjà identifiées : des modalités de prise en charge 24/24, flexibles et inconditionnelles, avec logement individuel, axées sur la réduction des risques et la stabilisation du/de la jeune, avant toute velléité d'attente de progression. Le dispositif se caractériserait par une baisse des exi-

gences institutionnelles usuelles et la non-exclusion, acceptant l'errance et les comportements à risques comme bases de travail. A ce stade, les principes de fonctionnement identifiés mettent l'accent sur l'adaptation de la prestation aux besoins des jeunes et la collaboration en réseau avec divers acteurs afin de partager les risques inhérents aux caractéristiques de l'approche et propre à cette période de transition qu'est l'adolescence.

**Le projet de pôle formation** s'adresse à des jeunes de 14-18 ans qui fréquentent déjà nos structures de formation. Il vise à renforcer les processus d'orientation, les suivis individualisés et la progression dans le parcours institutionnel. À cela s'ajoute, le développement des activités scolaires et d'orientation professionnelle.

### En second lieu, les dimensions administratives et financières

La relève, au centre de nos préoccupations. Si de nombreuses directions se sont succédées ces dix dernières années, d'autres départs naturels sont prévus. En particulier, la direction du SEI qui par sa durée et l'ampleur du dispositif à gérer nécessite de l'anticipation. Il en va de même avec certains membres du comité, présidence incluse, qui après de très nombreuses années d'investissement et d'engagement projettent de passer le flambeau. Successions sensibles, tant les collaborations en place et les relations de confiance, construites au fil des années, soutiennent le travail du secrétariat général.

Les contrats de prestations se succèdent et les négociations pour le prochain contrat démarrent fin 2024. En la matière, les défis sont récurrents : négocier l'inclusion des dernières prestations non prises en compte et consolider le financement des prestations déficitaires afin de viser à un équilibre financier, cette fois, par prestation. Les internats, comme les externats, sont financés sur des standards de dépenses n'ayant pas été mis à jour depuis deux décennies. En dehors du fait qu'il existe un cer-

tain nombre de paramètres conjecturaux à mettre à jour, les coûts supplémentaires sont essentiellement produits par l'augmentation des besoins des bénéficiaires qui contraint au renforcement des dispositifs de prise en charge. À cet égard, notons qu'un groupe de travail OEJ-IGE procède depuis le début d'année à une révision du modèle de financement des foyers, qu'il s'agira de défendre lorsque ses recommandations seront soumises à l'arbitrage du Conseil d'État. À cela s'ajoute, la contrainte de financer des postes de travail dévolus à l'évaluation des prestations et au contrôle de gestion, demandés par le partenaire étatique.

Enfin, le développement de ces deux dernières décennies a modifié l'organisation du travail administratif du secrétariat général. Après avoir multiplié les ressources nécessaires sur la base de l'existant, le défi pour les prochaines années est de penser à une restructuration en profondeur répondant à l'évolution des prestations et des standards administratifs et juridiques, ainsi que des outils dévolus aux différents processus.

En guise de conclusion provisoire, rappelons que l'Astural agit en aval de l'émergence de la survenue des difficultés. Nous n'avons pas de prise sur les éléments accidentogènes des parcours individuels et familiaux. Nous interviendrons toujours trop tard et serons témoins des souffrances. En ce sens, comme témoins directs, nous avons aussi le devoir, le rôle systématique, de rappeler et de répéter que l'enfance souffre. Que l'intensité de cette souffrance dépend de choix de société et du milieu dans lequel vivent les enfants et les jeunes. Que par définition et par conséquent, elle n'est pas inéluctable. Simple-ment, les priorités qui gouvernent nos institutions ne sont pas favorables à l'enfance et aux familles. Alors que depuis plusieurs années, le message politique évoque le soutien à la parentalité, rendons-le radical, car lorsque la famille va mieux, l'enfant grandit avec le sourire.

## Collaboratrices et collaborateurs depuis 1954

Abad Jérémy	Attinost Claudine	Beday Pierrette	Bonard Robert	Brini Michelle	Capeder Carl	Chicaiza Esteban	Cousse Jean-Paul	Delabays Léo	Dubath-Bouvier Esther
Abada Imène	Aubert Maurice	Bedert Christine	Bondi Frédérique	Britel Nadja	Carangelo Julien	Chicherio Eric	Coutinho Medeiro Magda	Delarue Malika	Dubied Christophe
Abal Maria	Auchlin Loïse Grâce-Alice	Belan Daniela	Boneta Laurence	Brocco Tiziana	Carbo-Budry Mercè	Chinotti M.	Crétin Philae	Delaval Nathalie	Dubois Jérôme
Abbasadegan Corinne	Audergon Iris	Bella Joseph	Boninsegni Eugène	Bromberger Anna	Cardoso Pinto Diana	Choisy Carillat Valérie	CrettazCuendet Claire-Lise	Delavaux Leticia	Dubois Valentine
Abbé David	Auger Joël	Bella Jean-Marc	Bonnet Julien	Broquet Adrien	Carillat Sarah	Choisy-Carillat Valérie	Lise	Delavaux Joël	Dubois G.
Aberlé Claude	Aurouer Virginie	Bella Bancalero Jamy	Bonnet Virginie	Brotini Alisu	Carlos Laurent	Choquet Coline	Cretienand Oskar	Delbarre Nicolas	Dubois P.
Achkar Doris	Ausloos Guy	Bellet Danièle	Bonnet Marianne	Bruchet Gersende	Carpenito Giuseppe	Chouder Zakaria	Crimella Laure	Deletraz Nuria	Dubois Sylvie
Achkar LeTia	Avondet Marcelle Lucie	Bellevaux Rémy	Bonnet Mane-Madeleine	Bruderlein Patrick	Carret Isabelle	Christinaz Anne	Crivelli Marietta	Delfosse Xavier	Dubois-Ferrière Suzanne
Acuna-Torres Felisa	Avrillon Lucie	Bello Sandra	Bontemps-Fleury Céline	Bruderlin Patrick	Carrière Elisabeth	Cibralic Alma	Crottaz Sabrina	Dell'Armi Mena	Duborgel Pierre
Adler Lolita	Azevedo Marta	Belqadi Taoufik	Bonvin Charles-André	Bruehlhard Julien	Carron Johanne	Cisse Lamine	Crousaz Françoise	Demacon Joëlle	Dubouloz Camille
Aebi Violaine	Babel Alexandrine	Ben Seghir Larbi	Boquet Emma	Brugger Ariane	Cartez Catia	Cissé Muriel	Cruchon Leyla	Demareux André	Dubrul-Vulliet Véronique
Aeby Sébastien	Babel Catherine	Benoit André	Bordet Alexia	Brügger Ariane	Cartez Paolo	Claeys Julien	Cruz-Vizcarra Lizett	Demeure Delphine	Duclos Corinne
Ainoux Nadine	Bacchetta Adrien	Benoit Jacques	Bordet-Viglino Fabienne	Bruhin Thierry	Cartez Flavio	Claret Romaine	Angélica	Denkinger Julien Frank	Ducret Alissia
Aissaoui Mikhaël	Bachmann Line	Benoit-Gonnin Marie-Joséphine	Bordigoni Valérie	Brulhart Jonas	Carvajal Sanchez Laïa	Clémence Jean-Claude	Cuadro Candida	Deruex Gérald	Ducret Marie-Christine
Akérîb Ariel	Badan Damien	Benoit-Gonnin Marie-Josèphe	Borel Alfred	Brun Jacqueline	Casarella Georgia	Clerc Christine	Cuccioni Tamara	Derungs Simeon	Ducrot Raphael
Alaez Oriana	Badoux M.	Benoit-Gonnin Marie-Josèphe	Borel William	Brunner Béatrice	Casorella Luana	Clerc-Ybarguen	Curonici Léa	Descamps Cassandra	Dudley-Martin Eileen
Alba Heredia Adelin	Baehler Yann	Benoudiz Glenn	Bornand Didier	Brunner Jacques	Cassara Salvatore	Magdalena	D'Alessandri Benjamin	Descaves Crystal	Dufour Marie-France
Allbrecht Gisèle	Baehler Jean-Marc	Berchtold M.	Boscardin Céline	Brunschwig Inès	Cassara Ileana	Clopt Christine	D'Oto Cheyenne	Descombes Claire	Dufrene Catherine
Alferi Jennifer	Bagutti Mariangela	Berdar Valentine	Boschung Ochsner Stéphanie	Brunschwig Michel	Cassara Ileana	Clopt Serge	Da Costa Luis	Descombes Thomas	Dugerdil Louis
Aljiji Ajriz	Bailat-Sarconi Ariane	Bergamaschi Katia	Bosonnet Patrick	Bruschi Charles	Castro Gomez Maria Teresa	Cochard Mélina	Da Costa Soares Fabio	Desertenne Simone	Dulex Christophe
Allamand-Malot Coralie	Balaguer Maria Thérèse	Bergantino Miléna	Bosonnet Bernard	Buchanan Sabine	Cattafi Filipo	Cochet Raphaël	Da Mota Carvalho De Almeida Anabela	Deshusses Manuela	Dumartheray Arlette
Allegri Evelyne	Balestra Diana	Berger Roland	Bosonnet Monique	Buensod François	Caviezel Jean	Colella Marianna	Da Roxa Tiffany	Deshusses Christine	Dumont Arnold
Alves Melissa	Balet Menez Muriel	Bergeron Marie-Laure	Boss Alain	Buffle Giuliana	Cauvarel Michael	Collaud Corentin	Da Silva Michel	Deshusses Jean	Dumonthay J.
Amacker Léa	Ballaman Marie	Bergeron Chloé	Bossi Sophie Marie Geneviève	Bugnon Fabien	Cauvin Francesca	Colmenares Carvajal Juliana	Da Silva Alma	Deslarzes Frédéric	Dumoulin Alexandre
Amacker Sarah	Ballamand Jean	Bergevin Stéphanie	Bossony Odile	Bulloz Laurie	Cavagliani-Roueche Sara	Colombi Emilia	Da Silva Ferreira Isabel	Desmoulin Rodolphe	Dumoulin Gilbert
Amadou Mohamed Cherif	Balmer Fanny	Bermudez Antonia	Bossy Philippe	Bumbacher Kellou Aude	Cavallo Carmela	Colombi Luigi	Da Silva Magalhaes Evelyne	Desroches Norah	Dumur Claude
Atanda	Balmer Alexandre	Bernard Charlène	Bottinelli Audrey	Burgmeister Lucienne	Caviezel Jean	Colombo Sara	Dahmani Rachida	Dessoys Etienne	Dunand Léonie
Amann Patricia	Bandelier Dominique	Bernardi Alexandra	Bouanane Leyla	Burkhardt Alexis	Cerez Isabelle	Comaille Serge	Dähne Joris	Détraz Georges	Dunand Sandrine
Amar BenImeh Hadj	Bangoura Rosaria Laura	Bernasconi Gabriella	Bouchet Vincent	Burkhardt Anaïs	Cerkini Fitim	Combaz Morgane Tessa Virginie	Dal Pra Sébastien	Détraz Patricia	Dunant André
Amar Helle	Bâr Calato Joëlle	Berndtson Jacques	Bouguerra Morad	Burnand Béatrice	Busset Laurent	Come Laurence	Danesin Marco	Detwiller Marc-Olivier	Dunoyer Arnaud
Amati Donatina	Barbas Gabriel	Bernardtson Jacques	Bouguerra Morad	Bursik Primo	Busset Laurent	Condé Jérémy	Daval Olivier	Devanthéry Gérard	Dupont Joëlle
Amato Page Lara	Barbat Théo	Bernardi Alexandra	Bourgeois M.	Butscher Philippe	Butscher Philippe	Conne Pierre	David Noémie	Devernay Gérard	Dupont Gaëlle
Amblard Anne-Margreet	Barbedor-Combe	Bernasconi Gabriella	Bourgoz Christiane	Caballero Oscar	Caballero Oscar	Conne Anaïs	David Noémie	Devincenti Marguerite	Dupont Sandrine
Ambrosino Melissa	Monique	Berndtson Jacques	Bourgoz David	Cabasso Tiffany Fortunée	Caduff Sylvie	Constantin Léo	De Boer-Huber Marta	Dewin Gabriel	Dupraz Jessica
Ammar Mahmoud	Barbezat François	Berthoud Carmen	Bourgoz René	Cachot Sandrine	Cagarelli Maria	Contai Patrice	De Bure Mme	Di Dio Laura	Durand Ian
Amrein Julie	Barbon Lucia	Berthoud Nicolas	Boutay Céline	Caddoux Marguerite	Cagnazzo Sonia	Combey Pauline	De Castelberg Philippe	Di Giacomo Nicolas	Dussex Thiphaine
Ancay Stéphane	Barde Alain	Bertin Eric	Boutière Vincent	Caduff Sylvie	Calame Jenny	Come Laurence	De Charrière Anne </td <td>Di Paolo Léa</td> <td>Dussex Thiphaine</td>	Di Paolo Léa	Dussex Thiphaine
Anderes Valérie	Bardin-Arighoni Gabriella	Bertolini Johan	Bouvier Colombo Sara	Cagarelli Maria	Calame André	Conde Jérémy	De Coulon Maude	Di Poi Giona	Dutruy Roger
Andrich Sofia	Bardina-Arighoni Gabriella	Bertschmann Véronique	Bouzas Regueiro Jessica	Cagnazzo Sonia	Caldeira Dos Santos Cintiane	Conne Pierre	De Fusco Monica	Diaz Angel	Dutruy Roger
Angelil Sonia	Barra Susana	Besse Georges	Bovier Julien	Calame Jenny	Caldeira Dos Santos Cintiane	Conne Anaïs	De Jesus Pereira Michaela	Dimancesco Jennifer	Eckmann Levy Nicole
Angeloni Jorge	Barrelet Lucien François	Besuchet Charles	Brabant Elisa	Calame André	Caldeira Dos Santos Cintiane	Constantin Léo	De Jong Elsa	Dimitrijevic Alexandre	Edmaier Olivier
Angus Xavier	Barrena Eléonore	Besuchet Charles	Brabant Elisa	Calame André	Caldeira Dos Santos Cintiane	Conte Jennifer	De Lucia Francesca	Diologent Cécilia	Egger Jean-Pierre
Angyal Véronique	Barro Jean-Luc	Besuchet Charles	Brabant Elisa	Calame André	Caldeira Dos Santos Cintiane	Coppolino Andréa	De Meo Gérard	Dirand Alice	Eich Martine
Anido Saïla	Barthassat Jonas	Besuchet Charles	Brabant Elisa	Calame André	Caldeira Dos Santos Cintiane	Corajod Pierre-Alain	De Meuron Laurence	Dirand Alice	El Hanî Shadia
Annen Clélia	Barthassat Chloé	Besuchet Charles	Brabant Elisa	Calame André	Caldeira Dos Santos Cintiane	Cordeiro Da Silva Diana	De Montmollin Marie-Sophie	Dizerens Jacques	Ellonen-Jéquier Mireille
Annen Martine	Barthassat Line	Besuchet Charles	Brabant Elisa	Calame André	Caldeira Dos Santos Cintiane	Cornejo da Silva Diana	De Montmollin Marie-Sophie	Dizerens Mme	Elsig Céline
Ansola F.	Barthassat Lise	Besuchet Charles	Brabant Elisa	Calame André	Caldeira Dos Santos Cintiane	Cornejo da Silva Diana	De Montmollin Marie-Sophie	Dobrovolschi Mihaela	Emery Claire
Anthonioz Marc	Barthassat- Algarotti	Besuchet Charles	Brabant Elisa	Calame André	Caldeira Dos Santos Cintiane	Cornejo da Silva Diana	De Montmollin Marie-Sophie	Doering David	Emery Jeanne
Antonietti Fabienne	Milène	Besuchet Charles	Brabant Elisa	Calame André	Caldeira Dos Santos Cintiane	Cornejo da Silva Diana	De Montmollin Marie-Sophie	Doimo Alexia	Emery Louis
Aranda Alvarracin William	Bartnick-Diserens Cécile	Besuchet Charles	Brabant Elisa	Calame André	Caldeira Dos Santos Cintiane	Cornejo da Silva Diana	De Montmollin Marie-Sophie	Dominguez Juno	Engelberts Garance
Araneda Manuel	Bartoccha E.	Besuchet Charles	Brabant Elisa	Calame André	Caldeira Dos Santos Cintiane	Cornejo da Silva Diana	De Montmollin Marie-Sophie	Dominicé Aurélie	Epars Adolphe
Araujo Isabel	Basol Pinar	Besuchet Charles	Brabant Elisa	Calame André	Caldeira Dos Santos Cintiane	Cornejo da Silva Diana	De Montmollin Marie-Sophie	Dominicé Maxime	Erard May-Violette
Araujo Spencer Alfaia	Battolla Sabrina	Besuchet Charles	Brabant Elisa	Calame André	Caldeira Dos Santos Cintiane	Cornejo da Silva Diana	De Montmollin Marie-Sophie	Dominicé Ferdinand	Erard Séverine
Hugo Miguel	Baud-Zingg Magdalena	Besuchet Charles	Brabant Elisa	Calame André	Caldeira Dos Santos Cintiane	Cornejo da Silva Diana	De Montmollin Marie-Sophie	Dominicé Raymond	Erkohen Miriam
Arbex A.	Baudère Amélie	Besuchet Charles	Brabant Elisa	Calame André	Caldeira Dos Santos Cintiane	Cornejo da Silva Diana	De Montmollin Marie-Sophie	Donzallaz Dominique	Espinosa-Sanchez Angélica
Arbon Charlotte	Baudin Chantal	Besuchet Charles	Brabant Elisa	Calame André	Caldeira Dos Santos Cintiane	Cornejo da Silva Diana	De Montmollin Marie-Sophie	Dos Santos Castro Vanessa	Estueille Odile
Ardin M.	Baudouin Maud	Besuchet Charles	Brabant Elisa	Calame André	Caldeira Dos Santos Cintiane	Cornejo da Silva Diana	De Montmollin Marie-Sophie	Doucet Sébastien	Esteves Catherine
Argenta Moser Catherine	Bauloz Francine	Besuchet Charles	Brabant Elisa	Calame André	Caldeira Dos Santos Cintiane	Cornejo da Silva Diana	De Montmollin Marie-Sophie	Dowlatchahi Ghadjar	Etchemaite Jean-Michel
Armand Nelly	Baumgartner Mina	Besuchet Charles	Brabant Elisa	Calame André	Caldeira Dos Santos Cintiane	Cornejo da Silva Diana	De Montmollin Marie-Sophie	Kevan	Etier David
Arnaudeau Berthe	Bauquis Yannick	Besuchet Charles	Brabant Elisa	Calame André	Caldeira Dos Santos Cintiane	Cornejo da Silva Diana	De Montmollin Marie-Sophie	Dreyer Daniel	Evangelista Nadia
Arrighoni Glusstein Cécile	Bavarel-Rossier Véronique	Besuchet Charles	Brabant Elisa	Calame André	Caldeira Dos Santos Cintiane	Cornejo da Silva Diana	De Montmollin Marie-Sophie	Droin Pierre	Exposito Jessica
Asensio Virginie	Bayard Pascal	Besuchet Charles	Brabant Elisa	Calame André	Caldeira Dos Santos Cintiane	Cornejo da Silva Diana	De Montmollin Marie-Sophie	Duarte Do Rosario Mária	Eyer Claire
Asmerom Meilat	Beday Tanita	Besuchet Charles	Brabant Elisa	Calame André	Caldeira Dos Santos Cintiane	Cornejo da Silva Diana	De Montmollin Marie-Sophie	Dubas Bernard	Fagnart-Liou Sandrine
Asseo Mariama		Besuchet Charles	Brabant Elisa	Calame André	Caldeira Dos Santos Cintiane	Cornejo da Silva Diana	De Montmollin Marie-Sophie		
Attilia Henri		Besuchet Charles	Brabant Elisa	Calame André	Caldeira Dos Santos Cintiane	Cornejo da Silva Diana	De Montmollin Marie-Sophie		

## Collaboratrices et collaborateurs depuis 1954

Famoso Monteiro Nadia	Frey Philippe	Gilliand Geneviève	Guillemet Arthur	Hoter Mme	Julier Margot	Lakhneche Imad	Lopez Amalia	Marin Luis	Mensah Paul Opuni
Fantini Gabriel	Freymond Bernard	Gindrat Eric	Guillet Amarande	Houssin Maxime	Julier Claude	Lambelet Frédérique	Lopez Elisabeth	Marins Pascal	Mentha Valérie
Faraji Masoud	Friedli Emmanuel	Ginet Ludivine	Guinot Serge	Hubacher Idris	Julliard Dominique	Lambelet Vincent	Lopez Castanos Sara	Mariuzzo Mathias	Menthonex R.
Faris Alexander	Friedli Alexandre	Giovenzana Yvonne	Gürbüz Sylvane	Hugenholtz Lili	Junod Princilla	Lambert Alice	Lopez Caulier Matias	Marques Isabelle	Mlle Menthonex
Fasel Charles	Froidevaux Brigitte	Girard Françoise	Gusman Niki	Huggler Eric	Kahler-Hermann Janine	Lambert Pierre	Lopez Gil Cora	Marti Jean-Michel	Mercier Nathalie
Fattebert François	Froidevaux Sophie	Girardet Morane	Guyaz Maëlle	Huggler Anael	Kam Nakache Fanny	Lamunière Jean-Marc	Lopez Gulino Luana	Martignano Noémie	Mercogli Mauro
Favarger Marc	Froidevaux Véronique	Girardin Lise	Gysler Alex	M. Huissoud	Kanani Rahila	Langçon-Mottet Marie-Lucie	Loponte Morgane	Martin Romane	Merino Christine
Favre Alfred	Frossard Manon	Girod Christian	Haack Sonia	Humberset Judith	Kane Carole	Landwehr Lisa	Loretan Ginette	Martin Florence	Merkelbach Gwenaëlle
Mlle J. Favre	Fuhrer Jean-Daniel	Glenn Dinis	Haccoun Yoav	Humbert-Droz Alain	Kansole E. Habi Claudine	Lang R.	Lormand Sylvie	Martinet Catherine	Merlini Maura
Favre Nathalie	Furlan-Foray Elsa	Glusstein Theo	Haddej Alexandre	Hunziker Lucien	Karaköse Gianni	Langianese Adriano	Lory Christophe	Martinet Olivier	Merrini Rogg Maura
Favrod-Coune Odile	Furlanetto Giordano	Gobe Caroline	Hadjadj Romain	Hurler Reyfer Nadine	Karekezi Charles	Lany Christine	Losada Carmen	Martinet Robert	Mermoud Pierre
Fazendeiro Sara	Fustinoni Léana	Godenzi Agathe	Hagmann Janine	Hurter Nadine	Kassie Robert Lys-Charlène	Laoufir-Borner Brigitte	Losada Clotilde	Martinez Maria	Mermoud Monique
Feghouli Catherine	Gabioud Frédéric	Godenzi Pietro	Halane Aden Jibril	Hurter Reyfer Nadine	Kaufmann Patricia	Laplace-Garazi Sylvie	Lotterio Sylvain	Martingay Natacha	Merrir Mehdi
Feldmann Harry	Gabioux Leila	Goehner Corinne	Haldenwang Philippe	Husson Thierry	Keller Alain	Laribi Fatima	Louchart Gaël	Martingay Mueller Natacha	Messaoudi Cherif
Félix Mlle	Gabus Magali	Gogniat Patrice	Halle Annie	Hutmacher Ruth	Keller François	Larpin Michel	Loucif Sofiane	Martins Luzia	Meyer de Stadelhofen
Felix-Cottagnoud Alexandra	Gache Catherine	Gojon Clémence	Haller Marylaure	Hutmacher Walo	Keller-Chappuis Laurence	Larvego Jean	Lounas Hédir	Martins Da Ressurreicao Dani	Métral Eric
Fernandes Sara	Gache David	Golay Audrey Maud	Halloran Ava	Hutzli Corinne	Keller-Huguenot Laurence	Lassere Murièle	Loupepa Bazombo	Masiero Loris	Métral Eric
Fernandez Laura	Gachet Simon	Golay G.	Hallpatch Christine	Hymon Gustavo	Kellerhals Jean	Laoufir-Borner Brigitte	Lupin Paulette	Massard Christiane	Métraux Emile
Fernandez Anthony	Gagliardo Germaine	Golay René	Han Caroline	Ikherbane Lydia	Kemmar Kacem	Laurent Blandine	Lusobisa Virginie Cannelle	Masseran Camille	Meyer Olivier
Fernandez Emilia	Gainer Agnès	Golay Audrey	Hanni Liliane	Inan Vedat	Kemmeren Ivan	Lavallée Denise	Luthy Danielle	Massy Fabienne	Meyer Christophe
Fernandez Ariane	Galland Jean-François	Golaz Tom	Hansen Alain	Induni Charles	Kenita-El Hani Shadia	Lavanchy Danielle	M'Baraki Moharned	Massy G.	Meyer Jean-Daniel
Fernandez Juan	Galland Jean-Pierre	Golstein Françoise	Hauenstein Pascal	Isoz Pascale	Keren Or	Lavorel Anne-Marie	Mac Donald Stephen	Mathey-Doret Marie-Suzanne	Meyer de Stadelhofen
Fernandez Sara	Gallay Daniela	Gomes Egidio	Hauser Valérie	Ivanoff Sophia	Ketterer Claude	Lazega Miriam	Machenbaum Maurice	Mathier Irène	Marcel
Fernandez-Kreis Carmen	Galli Daniela	Gomez Mata Thomas	Haz Lydia	Ivanovic Aleksandar	Kittel Michèle	Le Doze Claudine	Maeder Chantal	Mathy Christian Eric	MeyerDürrenmatt Barbara
Fernex Claude	Gamboia Liliane	Gonzales Daniel	Heimendinger Luc	Ivanovic Bogdana	Kneubuhl Caroline	Le Guennec Julie	Maffei Catherine	Mather Christy Eric	Meylan Nicole
Ferrer Tarolli Maria	Gampert Thibaud	Gonzales Rosa	Held Juliette	Jacob Laetitia	Koc Muharrem	Le Leannec Anne-Marie	Maggi Pierre-Alain	Matile André	Meynet Meghan
Ferretti Paola	Garazi-Laplace Sylvie	Gonzalez Mathias	Helg Roger	Jacob M.	Koch Catherine	Le Thanh Nathalie	Maggiotto Matilde	Matos Martins Silvia	Miche-Santoro Deborah
Ferri Albert	Garcia Sandra	Gonzalez Rosa	Hellmann Kathrin	Jacquet Jean Dominique	Koehlin André	Leber Sarah	Magnin Laetitia	Mattenberger Claudine	Michel Stéphane
Fetz Annalea	Garcia Danaé	Gonzalez Dervisevic Armand	Hendricks Masha	Jacquier Olivier	Koelliker Catherine	Leblond Leila	Magnin Charly	Matthey Claire-Lise	Michel Georges
Feurly-Louis Catherine	Garcia Alyssa	Goretta Yvonne	Henriques Da Silva Fatima Maria	Jadrovka Mila	Kohler Alain	Lechaire Vincent	Magnin Monique	Matthey J.	Micheli Inès
Fevai Romain	Garcia Laura	Gos Daniel	Henriques Da Silva Fatima	Jaeger Clémentine	Kolly Maurice	Lechenne Philippe	Magnin Valérie	Matthey Laurent	Micheli Anne
Fiaux-Morand Josiane	Garcia Reyes Manuel	Goss Violaine	Hentsch Daniel	Jahfari Fatima	Konrad Barbara	Lechenne Colette	Magnat Antoine	Matthey Pierre	Miermon Héloïse
Fidalgo Anaïs	Gariazzo Christine	Goubier-Boula Odile	Henz Jacqueline	Jalon Corinne	Konrad Danièle	Léger Jean-Michel	Magnat Anne	Matthey de l'Endroit	Miglietti-Leresche
Filipin Fabrice	Garin Odette	Gaudreau Océane	Heredia Bejarano Helen	Jan Patricia	Koopmann Jens	Lehardeley Dominique	Magnat Huguette	Humphrey	Christine
Filippi Caroline	Gasser Marie-Chantal	Goulette Céline	Heredia Berjarano Helen	Jan Yves	Kopp Fabien	Leleu Sébastien	Magnin Sandrine	Matthey-Doret Olivier	Miguez Maria
Finger Nicolas	Gauthier Laura	Goumaz Gaston	Hermans-Snackers	Jan Isabelle	Kotait Neda	Lelo Mvemba Martin	Magnin Berthe	Maugis Benoît	Milesi Debora
Fischer Myriam	Gautier Agnès	Govaerts Patrice	Godeliève	Jan Yves	Kramer Nicolas	Lemaire Sylvie	Magnin Charly	Maulet Morgane	Milicevic Smiljana
Fischer Evelyne	Gautier Jean-Jacques	Goy Etienne	Herrera Barba Tatiana	Jannet-Philippe Michèle	Krapf Véronique	Lemieux Denis	Magnin Laetitia	Mauri Josepha	Millet Jean-Daniel
Fischer Jean-Marc	Gautier Renaud	Gracia Manuel	Herrmann Anne	Januzi Afrim	Krayenbuhl-Baudoin Chantal	Lengen Laure	Magnin Monique	Mauron Serge	Millet Jean-Daniel
Fischer Marie-Claude	Gavillet Véronique	Grandguillot Sylvie	Hertz Julien	Janz Michel	Krayenbuhl-Baudouin Chantal	Le noir William	Magnin Valérie	Maye Claude	Mino-Matot Mina
Fleurat Alexandre	M. Gay	Grandjean Sophie	Hervochon Laurent	Jaquenod-Cartier Anne	Chantal	Lequint Corinne	Maherzi Raoul	Mayer Gilles	Mino-Matot Johanna
Fleuret Alexandre	Gay Pascal	Grandjean Alexandra	Heu-Roger Valentine	Jaquenoud Mailys	Chantal	Leresche Christine	Mahesalingam Mithul	Mayer Janine	Minoui Akram
Fleury Fabien	Gebre Berhane	Grandjean Yolande	Hiltbrand Nadia	Jaquenoud Olivier	Kritzinger-Grillet	Leresche Karin	Mahieddine Farah	Mayor O.	Mir Karen
Focking Richard	Geda Misiro Denboba	Grandjean Alexandra	Hinden Claire	Jaquet Myriam	Kronegg Neyma	Mlle Lescaze	Mahieu Annie	Mazamay Jeffrey	Mischler Martial
Foehr Jonas	Gelli Gregory	Grant Valérie	Hinnen Daniel	Jaton Corinne	Kul Ilyas	Leuba Françoise	Maître Jean-Philippe	Mazonas Fumagalli	Miserez Armand
Foex Jacques	Greco Arnaud	Grela Eva	Hinterberger Marc	Jaunin Marc	Kunz Sophie	Leuenberger Djoon	Maître Yves	Sidinéia	Missana Yvan
Foires Mme	Grema Laura	Gremion-Vincent Anne-Claire	Hirschi Edda	Jauregui Camille	Kunz Céline	Leurs Dominique	Manaut Nicolas	Mazzoleni-Ducruet Nicole	Moar Maria-Luisa
Fonjallaz Anne-France	Genoud Marité	Gris Camille	Hirschi Stéphane	Jeanneret Denis	Kunz François	Levaran André	Manco Luigia	Mbeng Simon	Moar Josepha
Fonseca Da Silva Andreia	Genoud Marie-Thérèse	Grillet André	Hirschi Yves-Alain	Jeannin Nicolas	Kunz Georges	Lévy-Oville ?	Mani Christophe	Mbeng Simon-Pierre	Moegling Jacqueline
Fonseca Pinto Alexandre	Genoud Sonia	Grillet Julie	Hirt Nadia	Jebokji Imane	Künzi Colin	libois Joëlle	Maninini Mani	Mc Cauley Grégoire	Mohr Mark
Fontana Florence	Genthon Marc	Grippi Rosina	Hirth Patricia	Jeckelmann Daniel	Kurth Florian	Licic Katarina	Manoservas Jinin Freddy	Mechhidan Hasna	Molinier Anne-Marie
Fontanet Robert-Pascal	Gerber Pierre-Alain	Grob Jean-Jacques	Hodgers Violeta	Jenny Alison Laura	Kurth Pierre	Liebkind Vania	Manso Sanchez Manuel	Medrano Carlos	Monbaron Danièle
Forestier Patrick	Germil Patricia	Grosclaude D.	Hofer Roger	Jenny Mazzola Lucie	L'abbé Mauris	Lima Viviane	Mantegazza Tamara	Medrano Sanchez-Bionda Tamara	Monbaron Raymond
Fornezza Luna	Gerosa David	Gross Céline	Hofer-Décorvet Antoinette	Johnner Caroline	La Framboise David	Lima Batista Xygalas Nayara	Mantelli Christine	Mégarde Claire-Lise	Monini Elisabetta
Forsell Anita	Ghedjati Hichem	Guenat Laurette	HoferDelacroix Fabienne	Johnner-Demierre Isabelle	Labbé Gérard	Lionetto Isabelle	Manzano Joëlle	Mehrmann Lurdes	Monnard Claire
Forster Roger-Pierre	Ghilardi Manuela	Guerrero Miguel	Hofstetter Bernard	Joly Marc	Lachaux Pascal	Liou Pao	Marceau Béatrice	Meier Lennie	Monnet W.
Foulet Gily	Giampaolo Natacha	Guignard Ninon	Holdener Cyprien	Joly Yoan	Lachavanne Blaise	Litsios Bebecca	Mare Gérard	Meier Louis	Monney Débora
Fracheboud Anthony	Giauque Cédric	Guillaume Patrick	Holtz Carlyne	Joly Gaëlle	Lacroix Marie	Llovet Planas Pedro	Mare Mlle	Mejia Madeleine	Monney Emmanuel
Frachebourg Marie	Giawdat Sofi	Guillemin Gaby	Holzer André	Joly Sébastien	Lacroix Coline	Induni Charles	Marendaz Christine	Melich Elisa	Monney Pascal
Franchino Marine	Gigandet Michèle	Guillemin Marcel	Homann Céline	Jones Peter	Lacroc PierreAntoine	Longchamp Laurence	Margairaz Claudine	Melich Nolhan	Monnier Sylvie
Francioso Saviana	Gigax Nicole		Hospital Bravo Ana	Jost Eric	Ladermann-Jaunin Valentine	Lopes Cindy	Margairaz Samuel	Melly Tania	Monreal-Salinas Victoria
Frelechoz Thierry	Gillet Jean-François		Hoter Jean-Pierre	Jousson Guy				Mendola Serge	Montandon Florence
Frey Susan				Julier Grégoire				Menghetti Sarah	Montant Odile
									Monte Sara

## Collaboratrices et collaborateurs depuis 1954

Montezuma Leonardo	Nobs Florent	Perez Emilia	Purro Marcel	Rivas Maria Elvira	Santos Mikaël	Serex Gaëlle	Teages Robel	Vellas Liliiane	Wüest Bérangère
Moor Karin	Noel Lucie	Perez Emilia	Py Maria	Rivoal Glenn	Sartini Tanya	Serigado Maria de Jesus	Tel Noémie	Vellas-Schilling Liliiane	Wülser Timon
Mora Laura	Normann Florina	Perez De Tudela Sacha	Quadri Francesco	Robbiani Fabienne	Saucedo Heredia Luis	Serin-Monney Mary	Tengler Ludmilla	Vernay Olivia	Wunderlich Frank
Moraes De Sousa Joao	Notaroberto Antony	Perlotti Françoise	Quadri Guillen Giulia	Robert Anne	Alonso	Sevellino Cédric	Teodoro Claudie	Vernier Thierry	Wyler Rémy
Gabriel	Novel Francine	Pernecker Claudine	Rabaca Pires Sofia	Robert Christian-Nils	Saurer-Loutan Aline	Sihma Alexandre	Tessaro Bédard Claire-	Verolet Leslie	
Moralez Victoria	Novel Gilles	Pernet Julien	Racheter Laura	Robert Marie José	Sausser Juliane	Simao Dienda	Anne	Vervatidis Aurélie	Yacoub Kevin
Morard Michelle	Noverraz Philippe	Pernet Birba Victorine	Racle Corinne	Robin Alison	Savioz Véronique	Simoes Amelia	Teylouni Francine	Vetsch Jean-Jacques	Yamo Njouhou Jaures
Morard-Philippe Michelle	Nuhija Amire	Perrenoud Laurence	Radojevic Danijela	Rochat Delphine	Savolainen Denise	Simonet Colette	Thevenot Laurent	Veuthey Christophe	Anicet
Moreau Christophe	Nunes Jose Raquel	Perrenoud Victory	Radojevic Danijela.	Rochat Aubord Delphine	Sbriglio Sandra	Simplicio Teixeira André	Thevenoz Benoît	Veyrat Rajna	Yenni Gregory
Moreira Catarina	Nussbaum Fritz	Perrichon Agathe	Radulescu Catalina	Rochedieu Marguerite	Scalabrino Julien	Sinadinovic Igor	Thévoz Laurent	Vico Maria	Yenni Léa
Morel Déborah	Nussbaumer Denise	Perrin Laurane	Raemy Louis	Rod Gladys	Scaramiglia Viviane	Siourakan-Badalou Sarah	Thévoz Mélanie	Vieira Da Cunha Deyan	Zanina Sonia
Morel-Rigaud Frédéric	Nzuzi Maymona Pedrinho	Perrin Daniel Charles	Raffenel Ulrich	Rodari Ricardo	Scelso Mauro	Sirusas Catherine	Thévoz Léa	Viénat Jean-Marie	Zaninetti Kast Triskèle
Morend-Freschi Monica	Oberson Jade	Perrin Hugues	Raffenel-Erias Taimara	Rodrigues Crespo Yuri	Six Victoria	Six Victoria	Thiébaud Sylvain	Vignola Jean	Zannidakis Jean-Marc
Moret Matthieu	Obersteg I.M.	Perrot Jacques	Ragasse Didier	Rodrigues Guedes Tania	Skaloua Véra	Snackers Joseph	Thoma Lianette	Vilaseca Séverine	Zeder Vincent
Moret Lucia Helena	Ochsenbein Monika	Perrot Lise	Rambosson Lysiane	Rodriguez Esteban	Soares Da Costa Ravena	Soares Da Costa Ravena	Thomann Odile	Villalobos Consuelo	Zelenka-Marchand Miluska
Morisseau Valentine	Yvonne	Perrot Jacques	Ramirez Pilar	Rodriguez Victor	Sofi Giawdat	Sofia Giawdat	Thomet Roger	Villard Mélanie	Zelenka-Marchand Miluska
Morisseau Annick	Odelet Mme.	Person Laure	Ramirez Garcia Pilar	Rodriguez Nathalie	Soragni Antonio	Soragni Antonio	Thorimbert Rebecca	Villars-Vallier Véronique	
Moritz Marlyse	Odier Jean-Pierre	Perzoff Céline	Rampini Marina	Rodriguez Rodolfo	Sottas Jules	Sottas Jules	Thurig Germaine	Villoz Natacha	Zeller Alain
Mormont-Schreiber Xavier	Ogay Caroline Serena	Peter Olivia	Rapin Robert	Rodriguez Sylvie	Sottas Pascal	Sottas Pascal	Thurnherr Thomas	Viquerat Caroline	Zeller Thibault
Moser Philippe	Marie	Petignat Pascal	Rappo Jean Julien	Rodrik Philippe	Sottas Martine	Sottas Martine	Tièche Yvonne	Viquerat Christelle	Zeller Simon
Moser Verena	Ognjanov Jasmina	Petitdemange Claude	Rastello Florence	Roehrich Pierre	Sottas Marie-Rose	Sottas Marie-Rose	Tissot Guillaume	Viret Daniel	Zeller Alain
Moser Yves	Oldani Aline	Petite Aline	Ratry Virginie	Rogg Nicolas	Sousa Pereira Daniel	Sousa Pereira Daniel	Tissot Sophie	Visentin Linda	Ziehli Adrian
Mosselmans Morane	Oliveira Barroso Almeida	Petremand Sabine	Ravessoud Marlise	Roggo-Dieli Franca Marina	Souto Julien	Souto Julien	Tobler Malou	Vitanza Joséphine	Zimmermann Werner
Mottier Jean-Daniel	Cristina	Pfäeffli Jean-Dominique	Ravine Benjamin	Roi Anne-Mary	Schlaepfer Céline	Schlaepfer Céline	Tobler Aurélie	Viviani Nerina	Zingre Erna
Mottiez Ange-Marie	Oliveira Gaspar Joana	Pfammatter Nathalie	Real Olivier	Romeri Frédéric	Schlosser Jean-Luc	Schlosser Jean-Luc	Togni Giordano	Voegeli Jean-François	Zuleta Delphia
Mouchet Claude	Ontiveros Leonardo	Pfyffer Elodie	Redalié Tatiana	Roosens Vincent	Schmid Jon	Schmid Jon	Tomasini Anthony	Vogt Joanna	Zullig Jacqueline
Mouchet Jacques	Oppliger Dylan	Pham Kin-Loan	Redzepovski Ajse	Roosens-Lagrange Valérie	Schmid Laure	Schmid Laure	Tomic Aleksandar	Vogt Danièle	Zumbach Anne
Moumounta Áltok	Otero Anon Alberto	Phelouzat Hugo	Reece Sandra	Rosner Anne-Marie	Schmid Cécile	Schmid Cécile	Toppan Stefania	Vollenweider Magali	Zumbach Antoine
Moutou Alice	Ott R.	Piazza Anna	Reichel Nicolas	Rosnoblet Vincent	Schmidiger Philippe	Schmidiger Philippe	Torres Carmen	Volpe Joseph	Zumbach Pierre
Mozer Marc	Otz Sandrine	Picard Louis	Reichenbach Tanaïs	Rosset Sophie	Schmidlin-Mendola Sonya	Schmidlin-Mendola Sonya	Torres Clara	Von Arx Jean-Luc	Zurcher Chantal
Mpoka Anthony	Ouedraogo Raoul	Piccioni Maud	Reichlin Antoine	Rossi Manon	Schmidt Jon	Schmidt Jon	Toscanini Fabrice	Von Arx Floriane	Zurcher Frédy
Mühlbach Nicole	Paccaud-Meyer Priscilla	Pichler Markus	Rekai Sherif	Rossi Charles	Schmitt Carole	Schmitt Carole	Tournaire Marielle	Von Arx-Vernon Anne-	
Muhlemann Fabienne	Padilla Veilla Laura	Piga Martino	Remeseiro Erminda	Roten Maud	Schneider Christelle	Schneider Christelle	Tournier Vincent	Marie	
Muller Manuela	Pagnano Maico	Piguet Véronique	Remon Mateo	Roubot Eléa	Schneider Loïc	Schneider Loïc	M. Tréan	Von Burg Céline	
Muller Antoine	Pahlen Yvonne	Piguet Annie	Renlund Patrick	Rouge Georges	Schneider Edouard	Schneider Edouard	Trigo Fernande	Von Numers David	
MunarettoDamina	Paillard Jean-Pierre	Piguet Jacques	Resales Raoul	Rouge Jacques	Schneider Christelle	Schneider Christelle	Trione Sandra	Von Siebenthal Anne-Lise	
Christine	Pais Rita Fabio Daniel	Piguet-Van Doorne Eliane	Residu Marie Liza	Roulet Célie	Schneider-Bidaux Brigitte	Schneider-Bidaux Brigitte	Trione Sandra	Vouilloz Laurent	
Muriel Ordoñez Myriam	Paita Anaïs	Pillonel Nicole	Retournard Célia	Rousseff Christian	Schneider-Hauser Lydia	Schneider-Hauser Lydia	Stocker Paul	Tschopp Françoise	
Muschetti Philippe	Palama Amaya	Pingeon Didier	Reverdin Renaud	Ryser Alexia	Schnyder Romain	Schnyder Romain	Stoessel Raymond	Tuca Razvan-Alexandru	
Musitelli Carlo	Palandella Pierre	Pinheiro Goncalves Jessica	Reversat Anny	Ryter Marie-Fleur	Schoettler Dorothée	Schoettler Dorothée	Strange Tara	Tuca Razvan-Alexandru	
Musliu Zane	Palermo Adrien	Pinizzotto Maeva	Revillard Frédérique	Rutsche Marcel	Schroeter Jade	Schroeter Jade	Struby Maillard Françoise	Tudisco Mélanie	
Muzlijaj Leonida	Pallandre Sébastien	Pinto Andrea	Revillon Franck	Ruttimann Mikaël	Schroft Philipp	Schroft Philipp	Stuckelberger Françoise	Tufo Iliana	
Naccache Mylène	Palombo Camille	Pipy Geniève	Rey Térésinha	Ryter Marie-Fleur	Schrumpf Raoul	Schrumpf Raoul	Stuckelberger Sylvie	Turian Claude	
Nadji Yassine	Panighetti Stéphane	Pitteloup Jeanne Andrée	Reynard-Doebeli Corinne	Rutsche Marcel	Schultheis Julien	Schultheis Julien	Stucker Gisèle	Turrian Eliane	
Naef Mme	Panosetti Pierre	Pittet Lucie	Reynard-Doebeli Corinne	Rutsche Marcel	Schusselé Pierre	Schusselé Pierre	Stucki Jean-Daniel	Turrini Cecilia	
Nahed Elie	Paquier-Matthey	Pittet Agnès	Rheme Julie	Ryttmann Mikaël	Schusselé Violette	Schusselé Violette	Stucki Simone	Udry Olivier	
Nanthen Samantha	Rosemary	Pittet Marius	Ribeiro Barbosa Andreia	Ryter Marie-Fleur	Schwager Jean	Schwager Jean	Suarez Marta	Uldry Raymond	
Nannini Martine	Pasche Eugène	Pitzalis Giuseppe	Ribi Christiane	Salama Virginie	Schwartz Alexandre	Schwartz Alexandre	Suler Eugène	Ullmann Maeva	
Navarette Josepha	Pasquali Christian	Pochelon Philippe	Ricardo-Coppola Anna	Salati Paola	Schweighauser Marisol	Schweighauser Marisol	Sullice Gaël	Ulmer Frédéric	
Navi Marcia	Pasquali Christian	Pochelon Séverine	Ricci Alexandra	Salberg Jean-François	Schweri-Muniz Maria	Schweri-Muniz Maria	Sullo Nikita	Uva Juncal Cassandra	
Ndene Pascal	Patry Janine	Pochon Christophe	Richard B.	Salerno P.	Schweri-Muniz Maria	Schweri-Muniz Maria	Sullo Elena	Vacheron Jean-Garance	
Nebel Ginette	Pavesi Ludovic	Pochon Martine	Richardet Patricia	Salvo Leonora	Salvo Leonora	Salvo Leonora	Suter Luca	Vachon Jean-Garance	
Neiva De Oliveira Andrea	Payot Gabrielle	Poggiani Héléne	Richle Elodie	Salvaj Jean	Salvaj Jean	Salvaj Jean	Suter Eugène	Valentin Nicolas	
Neto Da Silva Jacqueline	Pecaut Annick	Poirier Pascale	Ricou Nicolas	Salvans Anne	Salvans Anne	Salvans Anne	Syed Imrana	Valette Florence	
Neuenschwander Céane	Péclard Daniel	Poirier Delicado Pascale	Riedi Rose-Marie	Sampaio Carla	Sampaio Carla	Sampaio Carla	Sylla Amadou	Van de Sandt Carole	
Neves Maria	Pedreira José	Poiron Marylène	Rieger Michael	Sanchez Isabel	Sanchez Isabel	Sanchez Isabel	Tacchi Onelia	Van den Heuvel Gabrielle	
Nguyen Phuong Ly	Pedro Nina	Poncet Gilbert	Righetti Nicolas	Sanchez Mazas Pedro	Sanchez Mazas Pedro	Sanchez Mazas Pedro	Tagliabue Vincent	Van Der Tang Laetitia	
Nibbio Anne-Claire	Pellarin Malika	Popovic Sacha	Righetti Olivier	Sandler Daphné	Sandler Daphné	Sandler Daphné	Talle Marcel	Marie	
Nichols-Delabays Joanna	Pellaud Jean-Charles	Porret Gilbert	Rigotti Alexandra	Sandoz Sophie	Sandoz Sophie	Sandoz Sophie	Tami Patrick	Van Muyden Sophie	
Nicole Jean-Claude	Pellegrini Tamara	Poujoulat Chloé	Rigotti Mireille	Sanina Da Silva Susana	Sanina Da Silva Susana	Sanina Da Silva Susana	Tanari Amandine	Varonier Sandra	
Nicolet Karine	Pellet Alexandre	Pradas Samuel	Rinaldi Isabelle	Santiago Carmen	Santiago Carmen	Santiago Carmen	Taramarçaz Guillaume	Vassalli Andrée	
Nicollier Pierre	Pellet Géraldine	Privat Etienne	Rinolli Charles	Santiago Oliveira Jessica	Santiago Oliveira Jessica	Santiago Oliveira Jessica	Tarnier Simone	Vaucher Patrick	
Nigg-Bouquet Anne-	Pellizzer Jacqueline	Pugin Adrian	Ripoll Anja	Santoro Pietro	Santoro Pietro	Santoro Pietro	Tatarian Isabelle	Vautravers Sylvie	
Sophie	Penagos Pava Vanessa	Puipe Fabienne	Rivas Isalina	Santos Philippe	Santos Philippe	Santos Philippe	Tausky Evi	Vazquez Alberto	
Niverselt Eric	Perez Sami			Santos Michelle	Santos Michelle	Santos Michelle	Tchéráz Léon	Veda Inan	

## Membres du comité depuis 2004

Dominique Barbuzzi

Gabriella Bardin Arigoni

Jean-Luc Barro

François Buensod

Jean-Pierre Chambon

Pierre Conne

Jennifer Conti

Esther Dubath Bouvier

**Thierry Du Pasquier**  
(président jusqu'en 2006)

Claude Fernex

Cédric Giauque

Christian Girod

Janine Hagmann

Sandrika Luce Scheftski

**Pierre Roehrich**  
(président de 2006 à 2011)

Brigitte Schneider Bidaux

Lydia Schneider Hausser

Mauro Mercolli

Antoine Muller

Pierre Nicollier

Francine Novel

Raoul Schrumpf

Antonio Soragni

**Françoise Tschopp**  
(présidente dès 2011)

Curt Walther

Paul Weber

## Les secrétaires généraux et les secrétaires générales



1963 - 1997

**Ruth Hutmacher**



1997 - 2009

**Yves Jan**



2009 - 2019

**Dominique Chautems Leurs**



2019 à ce jour

**Philippe Bossy**

## L'auteur



**Gérard Duc** est historien. Après avoir obtenu un doctorat en histoire économique, il a été maître-assistant à l'Université de Genève et chargé d'enseignement au Collège des Humanités de l'Ecole polytechnique fédérale de Lausanne. Au sein de Prohistoire, atelier d'écriture de l'histoire qu'il a co-fondé en 2006, il a effectué une quarantaine de mandats pour des institutions ou des collectivités publiques, des entreprises ou des associations privées.

## Remerciements

Mes remerciements vont tout d'abord à Philippe Bossy, secrétaire général de l'Astural et à l'ensemble du comité de rédaction des Cahiers de l'Astural, qui m'ont accordé leur confiance pour l'écriture de ce numéro consacré à l'histoire de l'association et ont assuré une relecture critique et attentive. Je tiens à exprimer tout particulièrement ma gratitude à Dominique Chautems Leurs, coordinatrice de la publication, pour les nombreuses heures passées à réviser le manuscrit et à m'offrir ses conseils avisés.

Ma reconnaissance va également à toutes les directrices et tous les directeurs des structures de l'Astural, parfois accompagné.e.s de collaboratrices ou collaborateurs, qui m'ont reçu avec beaucoup de bienveillance et ont su parler avec passion de leur travail quotidien au contact des enfants et des adolescent.e.s. À côté de la documentation procurée par le secrétariat général, les discussions avec les professionnel.le.s ont fourni le matériau principal de cet ouvrage rétrospectif.

## Liste des abréviations

<b>ACASE</b>	Association catholique d'action éducative et sociale (devenu AGAPé en 2014)	<b>HLM</b>	Habitation à loyer modéré
<b>AEMO</b>	Action éducative en milieu ouvert	<b>IES</b>	Institut d'études sociales
<b>AFP</b>	Attestation fédérale de formation professionnelle	<b>INSOS</b>	Association cantonale des institutions pour personnes avec handicap
<b>AGAPé</b>	Association genevoise d'actions préventives et éducatives	<b>LCSIES</b>	Loi cantonal sur la coordination, le contrôle et l'octroi de subventions aux institutions genevoises d'éducation spécialisée pour mineurs et jeunes adultes
<b>AGOER</b>	Association genevoise des organismes d'éducation et de réinsertion (devenue AGOEER en 2011)	<b>LIAF</b>	Loi cantonale sur les indemnités et les aides financières
<b>AGOEER</b>	Association genevoise des organismes d'éducation, d'enseignement et de réinsertion	<b>LIJBEP</b>	Loi sur l'intégration des enfants et des jeunes à besoins éducatifs particuliers ou handicapés
<b>AI</b>	Assurance-invalidité	<b>LIP</b>	Loi sur l'instruction publique
<b>AJETA</b>	Association d'aide aux jeunes travailleurs et apprentis	<b>LPMM</b>	Loi fédérale sur les prestations de la Confédération dans le domaine de l'exécution des peines et des mesures
<b>AMPM</b>	Antenne médiation et prévention avec des mineur.e.s	<b>MSP</b>	Maître socio-professionnel/Maîtresse socio-professionnelle
<b>APG</b>	Assurance perte de gains	<b>NGP</b>	Nouvelle gestion publique ( <i>new public management</i> )
<b>ASE</b>	Assistant socio-éducatif	<b>OCE</b>	Office cantonal de l'emploi
<b>ASPAD</b>	Accompagnement et soutien parental à domicile	<b>OEJ</b>	Office de l'enfance et de la jeunesse
<b>Astural</b>	Association d'entraide en faveur des pupilles du tuteur général	<b>OJ</b>	Office de la jeunesse
<b>AVS</b>	Assurance-vieillesse et survivants	<b>OFAS</b>	Office fédéral des assurances sociales
<b>BEPH</b>	Besoins éducatifs particuliers ou handicapés	<b>OFJ</b>	Office fédéral de la justice
<b>CCT</b>	Convention collective de travail	<b>OFPC</b>	Office pour l'orientation, la formation professionnelle et continue
<b>CDIP</b>	Conférence suisse des directeur.trice.s cantonaux de l'instruction publique	<b>OMP</b>	Office médico-pédagogique
<b>CEFOC</b>	Centre de formation continue de l'Institut d'études sociales	<b>PAB</b>	Programme d'assainissement budgétaire
<b>CES</b>	Commission cantonale de l'éducation spécialisée	<b>PCPDS</b>	Pôle de coordination des prestations déléguées et de la surveillance
<b>CFP</b>	Centre de formation professionnelle	<b>PES</b>	Procédure d'évaluation standardisée
<b>CFPP</b>	Centre de formation pré-professionnelle	<b>PIB</b>	Produit intérieur brut
<b>CO</b>	Cycle d'orientation	<b>PL</b>	Projet de loi
<b>CPS</b>	Concept de pédagogie spécialisée	<b>PLQ</b>	Plan localisé de quartier
<b>DESI</b>	Directeur.trice d'établissements spécialisés et de l'intégration	<b>PLR</b>	Parti libéral-radical
<b>DGEO</b>	Direction générale de l'enseignement obligatoire	<b>PPB</b>	Petits Pas dans les Bois
<b>DGES II</b>	Direction générale de l'enseignement secondaire II	<b>RPspéc</b>	Règlement sur la pédagogie spécialisée
<b>DI</b>	Déficience intellectuelle	<b>RPT</b>	Réforme de la péréquation financière et de la répartition des tâches entre la Confédération et les cantons
<b>DIP</b>	Département de l'instruction publique, de la formation et de la jeunesse	<b>SEI</b>	Service éducatif itinérant
<b>ECG</b>	Ecole de culture générale	<b>SFSS</b>	Secrétariat pour la formation scolaire spécialisée
<b>EPI</b>	Etablissements publics pour l'intégration	<b>SMP</b>	Service médico-pédagogique
<b>EPS</b>	Education précoce spécialisée	<b>SNCF</b>	Société nationale des chemins de fer français
<b>EPT</b>	Equivalent plein temps	<b>SPES</b>	Soutien pédagogique de l'enseignement spécialisé
<b>FAPSE</b>	Faculté de psychologie et de sciences de l'éducation de l'Université de Genève	<b>SPMi</b>	Service de protection des mineurs Biographie et remerciements, V2
<b>FOJ</b>	Fondation officielle de la jeunesse	<b>SPS</b>	Service de la pédagogie spécialisée
<b>FO18</b>	Formation obligatoire jusqu'à 18 ans	<b>SRED</b>	Service de la recherche en éducation
<b>FSM</b>	Fédération suisse médiation	<b>TSA</b>	Trouble du spectre de l'autisme
<b>HEP</b>	Haute école pédagogique		
<b>HES</b>	Haute école spécialisée		
<b>HES-SO</b>	Haute école spécialisée de Suisse occidentale		
<b>HETS</b>	Haute école de travail social de Genève		

#### **DIRECTEUR DE PUBLICATION**

Philippe Bossy,  
secrétaire général de l'Astural

#### **COORDINATRICE DE PUBLICATION**

Dominique Chautems Leurs,  
ancienne secrétaire générale de l'Astural

#### **COMITÉ DE RÉDACTION**

Sophie Froidevaux,  
éducatrice et pédagogue à l'Externat de Châtelaine

Vanessa de Rudder,  
directrice de l'ASPAD

Françoise Tschopp,  
présidente du comité de l'Astural

#### **GRAPHISME**

Francisco Etchepareborda, [www.etcche.ch](http://www.etcche.ch)

#### **IMPRESSION**

Battig Impression

#### **PHOTOGRAPHIES**

Françoise Perlotti, Robert Rapin, archives de l'Astural, Freepik

#### **RECHERCHE ARCHIVES**

Gaël Louchart