

10 ans de nouveau droit de protection de l'enfant et de l'adulte et 110 ans de l'association professionnelle ASCP¹: une bonne raison de tirer un bilan du point de vue des curateurs professionnels

Markus Odermatt, lic. en droit, Secrétaire général ASCP (chiffres 1 und 2)

~~Dr.~~ Ignaz Heim, Dr., Président APEA Willisau-Wiggertal (chiffre 3)

Dominic Frei, travailleur social HES, chef du secteur Protection de l'adulte
PEA Berne (chiffre 4)

Frédéric Vuissoz, Directeur général adjoint, Direction générale de l'enfance
et de la jeunesse, Canton de Vaud (chiffre 5)

Mots-clés: ASCP, ASTO, Changement de paradigme, Changement de perspective, Charge de travail, Compétence de l'équipe, Curatelle professionnelle, Curateur, Curatrice, Dignité, Distance professionnelle, Économie administrative, Formation continue, Gestion de mandats, Paternalisme, Profession, Professionnalisation, Promotion de l'auto-efficacité et de l'autodétermination, Recrutement, Ressources, Révision de la loi, Service social, Situation professionnelle, Tâche commune, Travail social centré sur la personne.

Stichwörter: Arbeitsbelastung, Arbeitssituation, Beistandsperson, Berufsbeistandschaft, Berufsstand, Förderung der Selbstwirksamkeit und Selbstbestimmung, Gesetzesrevision, Mandatsführung, Menschenwürde, Paradigmenwechsel, Paternalismus, personenzentrierte Sozialarbeit, Perspektivenwechsel, Professionalisierung, professionelle Distanz, Rekrutierung, Ressourcen, Sozialdienst, SVBB, Teamkompetenz, Verbundaufgabe, Verwaltungsökonomie, VSAV, Weiterbildung.

Parole chiave: ASCP, ASTU, Cambio di paradigma, Cambio di prospettiva, Competenza della squadra, Carichi di lavoro, Categoria professionale, Compito in comune, Curatela professionale, Curatrici e curatori, Dignità, Distanza professionale, Economia amministrativa, Formazione continua, Gestione dei mandati, Lavoro sociale incentrato sulle persone, Paternalismo, Professionalizzazione, Promozione dell'autoefficacia e dell'autodeterminazione, Selezione e assunzione dei collaboratori, Revisione di legge, Risorse, Servizio sociale, Situazione lavorativa.

L'association professionnelle ASCP a fêté ses 110 ans d'existence. Le secrétaire général, le président en fonction jusqu'en 2022 et les deux co-présidents actuels passent en revue l'histoire et l'évolution du droit révisé de la protection de l'enfant et de l'adulte (DPEA) depuis son entrée en vigueur il y a 10 ans. La rétrospective s'achève par un aperçu de la situation professionnelle actuelle des curateurs) professionnels.*

L'évolution de l'ASTO² à l'ASCP est marquée par celle de la conception du droit de l'ancien système de tutelle. Avec le professionnalisme croissant et l'intérêt public pour la protection de l'enfant et de l'adulte, les exigences envers le travail de l'association ont également augmenté. La mise en œuvre de la révision du DPEA depuis 2013 a entraîné des changements fondamentaux dans le travail et les exigences des curateurs.

*) Pour faciliter la lecture, le masculin générique est utilisé pour désigner les deux sexes.

¹ ASCP: Association suisse des curatrices et curateurs professionnels.

² ASTO: Association suisse des tuteurs officiels.

Les auteurs montrent comment l'exigence d'interdisciplinarité dans la gestion des mandats, la promotion de l'autodétermination et de l'auto-efficacité des personnes concernées et des systèmes familiaux se reflète dans le travail quotidien. Ils évoquent également les conditions nécessaires pour que les curateurs puissent remplir leur mandat et ce qui doit encore être fait dans ce domaine.

10 Jahre neues Kindes- und Erwachsenenschutzrecht und 110 Jahre Berufsverband SVBB³: Grund für eine Standortbestimmung aus der Sicht der Berufsbeistandspersonen (vgl. dt. Originalfassung des Beitrages in ZKE 2/2023)

Der Schweizerische Verband der Berufsbeistandspersonen (SVBB) blickt auf sein 110-jähriges Bestehen zurück. Der Geschäftsführer, der bis 2022 amtierende Präsident und die beiden aktuellen Co-Präsidenten werfen Schlaglichter auf die Verbandsgeschichte sowie die Entwicklungen seit der Inkraftsetzung des aktuellen Kindes- und Erwachsenenschutzrechts (KESR) vor 10 Jahren und nehmen eine Standortbestimmung der Arbeitssituation der Berufsbeistandspersonen aus verschiedenen Perspektiven vor.

Die Entwicklung vom VSAV⁴ zum SVBB ist geprägt von jener des Rechtsverständnisses des alten Vormundschaftswesens. Mit der zunehmenden Professionalität und des Interesses der Öffentlichkeit am Kindes- und Erwachsenenschutz stiegen auch die Anforderungen an die Verbandsarbeit. Grundlegende Änderungen bewirkte die Umsetzung des revidierten KESR seit 2013 auf die Arbeit und die Anforderungen an die Beistandspersonen. Die Autoren zeigen auf, was die Forderung nach interdisziplinärer Mandatsführung und Förderung der Selbstbestimmung und Selbstwirksamkeit der betroffenen Personen und Familiensysteme für Konsequenzen auf die praktische Fallarbeit hat; aber auch welche Voraussetzungen für die Erfüllung des Auftrags durch die Beistandspersonen notwendig sind und teils erst noch geschaffen werden müssen.

10 anni di nuovo diritto di protezione dei minori e degli adulti e 110 anni di associazione professionale ASCP⁵: un buon motivo per fare il punto della situazione dal punto di vista dei curatori professionali

L'Associazione svizzera delle curatrici e dei curatori professionali (ASCP) ripercorre i suoi 110 anni di storia. Il segretario generale, il presidente in carica fino al 2022 ed entrambi gli attuali copresidenti evidenziano i punti salienti della storia e dell'evoluzione del nuovo diritto di protezione dei minori e degli adulti a partire dalla sua entrata in vigore 10 anni fa e analizzano la situazione lavorativa dei curatori professionali da diverse prospettive.

La trasformazione dell'ASTU⁶ in ASCP va di pari passo con la trasformazione della concezione del diritto propria del vecchio settore della tutela. Assieme alla professionalità e all'interesse del pubblico per la protezione dei minori e degli adulti sono aumentate anche le esigenze nei confronti del lavoro associativo. A partire dal 2013 l'applicazione del nuovo diritto di protezione dei minori e degli adulti ha modificato in modo sostanziale il lavoro dei curatori e i requisiti che questi ultimi devono soddisfare. Gli autori illustrano come l'esigenza di interdisciplinarietà nella gestione dei mandati e la promozione dell'autodeterminazione e dell'autoefficacia delle persone interessate e dei sistemi famigliari si riflettono nel lavoro sui casi concreti, ma anche quali sono le condizioni necessarie affinché i curatori possano adempiere il mandato e quali invece devono in parte ancora essere create.

³ SVBB: Schweizerischer Verband der Berufsbeistandspersonen.

⁴ VSAV: Vereinigung Schweizerischer Amtsvormunde.

⁵ ASCP: Associazione svizzera delle curatrici e dei curatori professionali.

⁶ ASTU: Associazione svizzera delle tutrici e dei tutori ufficiali.

1 ASTO et ASCP: rétrospective et regard sur le présent

Comment l'association professionnelle a-t-elle évolué et où va-t-elle? Les tuteurs officiels ou responsables des tutelles officielles des villes de Zurich, Berne, Bâle, Coire, Aarau, Saint-Gall et Winterthur, et par la suite de Richterswil, Nidau/BE Burgdorf, Littau, Wetzikon, Biemme et Bümpliz, ont fondé en 1913 l'Association suisse des tuteurs officiels. Dans les premiers statuts, la cotisation des membres était fixée en fonction du nombre d'habitants. Il a été décidé de «regrouper les tuteurs officiels suisses» avec les objectifs suivants⁷):

- Etablissement de contacts et discussion mutuelle
- Soutien officiel et aide juridique
- Renseignements sur les précédents judiciaires, le droit procédural cantonal et les dispositions pénales
- Recherche d'une jurisprudence uniforme.

Jusqu'en 2000, les activités de l'ASTO étaient exclusivement gérées par un comité bénévole. Au fil des décennies, des consultations juridiques et des colloques ont été lancés et organisés. Depuis 1997, ceux-ci sont organisés tous les deux ans en alternance avec la CAT⁸) (c'est-à-dire COPMA à partir de 2013).

Face à la hausse croissante des exigences, l'association a décidé en 2001 d'engager un secrétaire sur la base d'un mandat, et puis la création d'un poste à temps partiel (40%) en 2016. En vue de la révision de la loi, l'association a été renommée Association suisse des curatrices et curateurs professionnels (ASCP). En 2020, l'ASCP s'est dotée de nouveaux statuts pour devenir une association professionnelle. Les attentes quant à une gestion professionnelle des activités de l'association ont ainsi été prises en compte. A partir de 2018, un travail intensif de relations publiques a été réalisé en collaboration avec une agence de communication réputée, ce qui a considérablement contribué à sensibiliser le grand public au travail des curateurs et à différencier les rôles des autorités/tribunaux de la famille de celui des curateurs. L'ASCP a ainsi pu créer un réseau avec les médias de la Suisse. L'association a par ailleurs publié un guide⁹) pour la gestion de mandats, un profil d'exigences¹⁰) pour les curateurs professionnels et des recommandations sur les questions urgentes qui surgissent dans la pratique quotidienne des curatelles professionnelles. Grâce à ces activités, l'association a participé activement à la mise en œuvre de la révision du DPEA. Depuis la création de l'Association, les membres du comité exercent une activité bénévole. Depuis les années 1990, l'association siège à la commission permanente de la COPMA.

⁷ Selon le protocole constitutif de l'ASTO du 21 juin 1913.

⁸ CAT: Conférence des autorités cantonales de tutelle (COPMA depuis 2013).

⁹ Rosch Daniel, Guide pour curatrices et curateurs professionnels de l'ASCP, 3^{ème} édition, Berne 2022.

¹⁰ Profil d'exigences pour curateurs professionnels, ASCP, Berne 2017 https://svbb-ascp.ch/fileadmin/user_upload/dokumente/aktuell/Anforderungsprofil%20SVBB_Franz_def.pdf.

Le tuteur officiel devient curateur professionnel

Tant l'ancien «tuteur officie» selon le CC (à partir de 1912) que le curateur professionnel actuel étaient et sont toujours au centre de la mise en œuvre du DPEA, avec des tâches fondamentalement identiques. Ils étaient et restent les personnes clés qui doivent renforcer les ressources des personnes sous curatelle, leur permettre de conserver au maximum leur autonomie et favoriser leur autodétermination. Comment ce rôle a-t-il évolué au fil du temps?

2 Bref historique du CC

Ci-après, nous esquissons brièvement l'histoire de l'évolution de la profession, soit le parcours de la curatela/tutela romaine jusqu'au rôle du curateur professionnel actuel.

Qu'est-ce qui n'a pas changé depuis 1912? Notre culture, mais aussi le droit civil, ont été fortement influencés par le droit romain. Celui-ci comptait en effet déjà les formes d'assistance de la «tutela/curatela», des tâches honorifiques confiées à des hommes expérimentés et intègres au profit d'enfants orphelins ou de femmes veuves.

Rétrospective historique avec divers focus et un regard sur le présent:

a) Le CC comme base – l'histoire

Qui s'en souvient encore? Depuis son entrée en vigueur, le CC actuel n'a eu «que» 125 ans; auparavant, la Suisse connaissait une grande variété – aujourd'hui inimaginable – de régimes cantonaux de droit privé. Tuor/Schnyder, en tant que successeurs professionnels du «père fondateur du CC, Eugen Huber», l'ont exprimé comme suit. Il s'agissait de «...l'unification du droit privé (suisse), sur des bases idéales et en fonction de besoins pratiques et économiques. L'idée de base était la centralisation, le postulat politico-juridique selon l'égalité de la règle de droit et de l'application du droit dans toute la Confédération». ... (Tuor/Schnyder, CC, 9^e édition 1975, page 1)

b) Le système suisse de la tutelle jusqu'en 1907/1912

Avant 1907 déjà (CC), l'ensemble du système de tutelle était fortement marqué par les cantons et communes. Il en résultait des divergences – parfois encore actuelles – notamment au niveau de l'organisation et de la mise en œuvre dans la pratique quotidienne.

c) CC 1912 – le premier droit suisse de la tutelle

Il n'est donc pas surprenant que le CC, qui se distingue pour la première fois par son caractère résolument national, ait laissé une grande marge de manœuvre à la mise en œuvre cantonale et aux autorités tutélaires communales.

d) Le nouveau DPEA depuis 2013

Le nouveau DPEA a mis fin à l'ère des autorités tutélaires composées principalement de non-professionnels (RMA 2022 p. 428) et les a remplacées par une nouvelle organisation professionnelle et interdisciplinaire qui institue désormais des curateurs professionnels, tout en étant chargée de leur surveillance (art. 415 ss. CC).

Ces formes d'assistance, en particulier les tutelles de personnes majeures, étaient également très répandues au Moyen Âge et sont restées ancrées jusqu'à nos jours dans notre société occidentale, par-delà les temps modernes. Tant le CC de 1912 que la réforme du DPEA de 2013 s'en tiennent à ce système déjà bien connu au 19^e siècle de parents/particuliers aptes à assumer la fonction de tuteur/curateur, nommés pour représenter les personnes vulnérables. L'aptitude de ces mandataires privés est définie dès les 19^e et 20^e siècles, ce qui – à l'exception du choix des mots – reste aujourd'hui la référence.

«L'ancien ouvrage d'introduction» au Code civil suisse de 1912 précisait ce qui suit: «... *Les seules conditions requises pour l'exercice de la tutelle sont, selon le CC: la majorité, l'aptitude, la jouissance des honneurs et des droits civils, d'un mode de vie honorable (art. 379 et 384 aCC). Selon le cas concret, sont à exclusion de la tutelle les personnes qui sont en conflit d'intérêts ou en inimitié avec le pupille, ainsi que les membres des autorités tutélaires concernées, tant qu'il est possible de trouver d'autres personnes qualifiées (art. 384 aCC). ...*»¹¹ Dans une version ultérieure du même ouvrage de référence, Tuor/Schnyder se sont exprimés comme suit sur le principe de «l'aptitude à exercer la fonction de tuteur» privé et professionnel: «... *Afin de pouvoir exercer la fonction de tuteur, la personne concernée doit remplir certaines conditions générales, à savoir: aptitude au cas de tutelle spécifique, majorité et exercice des droits civils, jouissance des honneurs et droits civils, un mode de vie honorable (art. 379 aCC). Les motifs d'exclusion sont mentionnés à l'art. 384 aCC: collision d'intérêts ou inimitié avec le pupille, appartenance à l'une des autorités tutélaires concernées, tant qu'il est possible de trouver une autre personne apte ...*»¹²

La révision du droit de la protection de l'enfant et de l'adulte (DPEA) en 2013 a toutefois fondamentalement changé la conception qui prévalait jusqu'alors, en ligne avec l'évolution de la société: le curateur ne doit pas seulement offrir une aide et un soutien, mais contribuer à la plus grande autodétermination possible des personnes concernées.

Alors qu'au début du 20^e siècle, les tuteurs privés étaient encore largement majoritaires, les tuteurs officiels constituaient une minorité. Au début, ils étaient plutôt actifs dans les villes et assignés aux mandats particulièrement «difficiles». A l'inverse, le DPEA a désormais pour objectif une professionnalisation accrue de la fonction; actuellement, l'ASCP estime qu'il y a environ 2500 curateurs professionnels.

Sur les quelque 100 000 mandats de protection de l'adulte, plus de 35% sont certes encore exercés par des mandataires privés. En raison de la complexité croissante des tâches, les APEA limitent toutefois le champ d'intervention de ces derniers. Dans le domaine de la protection de l'enfant, 95% des 88 000 mandats de protection de l'enfant ont été confiés à des curateurs professionnels en 2019.

¹¹ Peter Tuor, CC, 1^{ère} édition, Zurich 1912; page 224 f.

¹² Tuor/Schnyder, CC, 9^{ème} édition, Zurich 1975, page 332.

Selon une enquête commandée par l'Office fédéral de la justice en 2019, les curateurs privés gèrent 37% des mandats dans la protection de l'adulte aux côtés des curateurs professionnels et spécialisés. Dans la protection de l'enfant, la quasi-totalité des mandats sont gérés par des mandataires professionnels – 88% par des curateurs professionnels et 7% par des curateurs spécialisés. Quelques curatelles sont exercées par les parents pour leur enfant.

(Enquête sur le droit de la protection de l'enfant et de l'adulte 2019; enquêtes sur l'implication des proches en général et sur les relations avec les curateurs privés en particulier, Berne, 2019.)

Les exigences envers les curateurs professionnels ont fortement évolué au fil des décennies. Le «tuteur officiel» des 19^e et 20^e siècles exerçait souvent son activité à titre accessoire, c'est-à-dire qu'il gérait des mandats parallèlement à sa profession principale (p. ex. secrétaire communal, enseignant, juriste, etc.).

Aujourd'hui, cette situation ne serait guère envisageable – les curateurs professionnels sont des experts reconnus. En principe, les conditions d'éligibilité prévues par la loi pour les particuliers et les professionnels restent les mêmes (art. 400 ss. CC). L'art. 400, al. 1 CC ne fait qu'en partie état de la complexité de la matière et des compétences professionnelles requises. L'ASCP a précisé les conditions d'éligibilité dans son profil d'exigences détaillé. Outre des compétences professionnelles et méthodologiques exhaustives, les compétences sociales et personnelles ainsi que l'assurance qualité ont encore gagné en importance ces dernières décennies. L'aptitude à fournir des conseils complets et à structurer des situations complexes est une qualification clé essentielle du curateur professionnel.

Devoir et responsabilité des curateurs professionnels?

La responsabilité du curateur professionnel est stipulée aux art. 454 ss. CC. Il s'agit d'une responsabilité de l'Etat selon le droit cantonal avec possibilité de recours contre le curateur, dans la mesure où celui-ci a causé le dommage par négligence grave. L'enquête¹³ menée auprès des APEA en 2019 a révélé que 1,4% des personnes faisant l'objet d'une action en responsabilité civile étaient des curateurs privés et 0,5% des curateurs professionnels (moyenne triennale des années 2016–2018); dans le cadre de procédures pénales, les actions à l'encontre de curateurs étaient rares.

¹³ Enquête sur le droit de la protection de l'enfant et de l'adulte 2019; enquêtes sur l'implication des proches en général et sur les relations avec les curateurs privés en particulier, Berne, 2019 (en allemand uniquement).

3 Les défis de la révision de la loi pour les curateurs professionnels et curatelles professionnelles

I. Introduction – Mesure de protection de l'enfant et de l'adulte: de la plus efficace à la plus légère

Avec l'entrée en vigueur de la révision du DPEA, les quelque 1400 autorités tutélaires ont été réduites à un peu moins de 150 autorités de protection de l'enfant et de l'adulte (APEA) et tribunaux de la famille. Cette réorganisation s'est faite sous une forte pression temporelle et avec des ressources limitées. Au début, les tuteurs officiels ont été largement épargnés par la réorganisation; ils ont seulement été rebaptisés curateurs professionnels, ce que certains ont parfois perçu comme une perte de prestige. Des formations continues dispensées par les Hautes écoles spécialisées et quelques ateliers organisés par les nouvelles APEA ont permis aux curateurs professionnels de se familiariser avec les éléments clés du DPEA révisé. Les APEA et tribunaux de la famille se sont concentrés sur le transfert des mesures existantes dans le nouveau droit. Dès le début, les ressources des autorités ont été calculées au plus juste et ont à peine suffi à maîtriser la mise en place des processus, sans parler de la gestion des affaires courantes. L'instauration d'une collaboration entre les autorités et les titulaires de mandats au sens d'une tâche commune n'a ainsi, à maints égards, guère suscité d'attention durant les premières années suivant la révision de la loi.

Dans le cadre de cette révision, les principaux changements visés par les pouvoirs politiques ont impacté tardivement la gestion de mandats au sein des curatelles professionnelles. Tout d'abord, les mandats des curateurs professionnels ont été reformulés avec l'adaptation des mesures de l'ancien droit à la loi révisée. La réorientation de la gestion de mandats s'est ensuite opérée lors de l'approbation du rapport et des comptes, ainsi que de l'ordonnance de nouvelles mesures ou de l'adaptation des mesures existantes. De nouvelles questions se sont ainsi posées quant aux positions, à la mise en œuvre de l'interdisciplinarité et au professionnalisme dans les curatelles professionnelles.

Les nombreux manuels et ouvrages spécialisés¹⁴ ont apporté une contribution décisive à la mise en œuvre pratique du DPEA révisé. Les premières éditions ont été publiées dès 2011. Il convient également de relever les commentaires relatifs à la loi (p. ex. commentaires bâlois et bernois) et les colloques spécialisés,¹⁵ qui garantissent depuis lors une interprétation et une application cohérentes de l'évolution de la jurisprudence dans le droit de la protection de l'enfant et de

¹⁴ Droit de la protection de l'adulte (2011), Helbing Lichtenhahn Verlag, Bâle – Guides pratiques de la COPMA pour la protection de l'adulte (2012) et la protection de l'enfant (2017), Dike Verlag AG Zurich, Saint-Gall – Handbuch Kindes- und Erwachsenenschutz (2016), Haupt Verlag Berne – Selbstbestimmung 2.0 (2017) et Guide pour curatrices et curateurs professionnels (2017), tous deux édités par hep verlag ag, Berne (*années indiquées: année de parution de la première édition*).

¹⁵ Par exemple, les Journées d'études annuelles de la COPMA et de l'ASCP, les Journées du droit de la famille à l'Université de Bâle, les manifestations spécialisées dans les Hautes écoles spécialisées FHNW, BFH et HSLU.

l'adulte. En outre, ces événements ont permis d'aborder des questions de position à l'égard du travail social et socio-pédagogique dans la gestion de mandats.

La révision a donc impacté progressivement le travail quotidien des curateurs professionnels. Leur mission consistait désormais à mettre en œuvre des mesures de protection «sur-mesure» et de choisir la forme d'intervention la plus légère dans l'organisation de la vie privée, le but étant de favoriser l'autodétermination et l'auto-efficacité des personnes concernées et de renforcer les parents dans la prise en charge de leurs enfants.¹⁶ Des exigences plus différenciées ont ainsi été posées à la gestion de mandats, ce qui a eu de multiples conséquences pour les curateurs professionnels, comme nous le verrons dans les explications ci-après.

II. Niveau organisationnel – du système communal au système régional¹⁷

Le rattachement communal des curateurs professionnels n'a pas changé avec la révision du droit. Les considérations politiques locales continuent de dicter la forme organisationnelle et la disponibilité des ressources en matière de personnel, d'infrastructures et de formation continue. Les nouvelles tâches liées à la gestion de mandats ont considérablement accru les exigences professionnelles à l'égard des curateurs professionnels. La littérature spécialisée et les filières d'études ne peuvent pas les transmettre dans leur intégralité. L'intervision et la supervision interdisciplinaires, ainsi que la prise en charge professionnelle sont devenues une nécessité. Il a ainsi été reconnu en maints endroits que les particuliers ou les petites équipes de deux ou trois personnes pouvaient uniquement exercer des curatelles professionnelles de manière limitée. Dans le cadre d'associations régionale ou intercommunales, des regroupements ont donné naissance à des équipes de plus grande taille, ce qui a permis d'engager des personnes disposant de compétences professionnelles spécifiques, voire de créer des services spécialisés.¹⁸ Des curatelles professionnelles ont ainsi vu le jour, regroupant des curateurs professionnels au bénéfice de compétences dans des domaines spécifiques, de sorte à générer une compétence d'équipe.¹⁹ Des occasions d'intervision ou des discussions de cas régulières assurent le transfert de connaissances et de compétences d'action, qui constituent aujourd'hui une condition préalable à toute gestion de mandats professionnelle. Cette prise de conscience gagne peu à peu les responsables et organes responsables et conduit à la création d'équipes interdisciplinaires efficaces.

¹⁶ Cf. art. 406, al. 1 CC.

¹⁷ Il existait déjà des systèmes cantonaux dans une grande partie de la Suisse romande.

¹⁸ Est décrite ici l'évolution en dehors des grandes villes ou agglomérations comme Bâle, Berne ou Zurich, qui disposaient déjà avant la révision de curatelles professionnelles de plus grande taille avec des services spécialisés. Il en va de même des nombreux cantons romands, où les curateurs actifs dans la protection de l'adulte et de l'enfant étaient déjà regroupés à l'échelle cantonale (ou régionale). En règle générale, ces organisations possédaient déjà leurs propres services spécialisés ou avaient accès à des services spécialisés cantonaux.

¹⁹ On entend par là l'ensemble des compétences professionnelles de tous les curateurs professionnels d'une organisation.

Les recommandations de la COPMA sur l'organisation des services des curatelles professionnelles de 2021²⁰ ont intégré cette vision lorsqu'elles recommandent des tailles minimales pour les curatelles professionnelles. Les pouvoirs politiques sont appelés à accélérer leur mise en œuvre. Il s'agit de la seule solution pour assurer une gestion de mandats répondant aux exigences des personnes exposées aux interventions de l'Etat. Il est donc nécessaire que les organes responsables et les directions opérationnelles ne se limitent plus à des considérations purement administratives, mais s'emploient à garantir une compétence adéquate des équipes.

III. Disciplines professionnelles – de l'administration et de la représentation à l'encouragement et à la protection des personnes concernées

La loi révisée n'a plus pour objectif de protéger la société contre des personnes en état de faiblesse ni de soustraire des enfants à l'influence de leurs parents lorsque ceux-ci ne répondent pas aux exigences en matière d'assistance et de prise en charge de leur progéniture. Par conséquent, des connaissances commerciales combinées à un travail social de base, complétées par une présence efficace et un réseautage local ne suffisent pas (ou plus) à promouvoir l'autodétermination et l'auto-efficacité, ainsi qu'à protéger la dignité des personnes concernées. Dans le travail quotidien de la protection de l'adulte, des compétences en sciences sociales, psychopathologie, démence, ainsi que dans d'autres domaines juridiques tels que le droit civil, le droit matrimonial, le droit successoral, le droit du travail, le droit du bail et le droit des assurances sociales sont requises. Dans le domaine de la protection de l'enfant, des connaissances en pédagogie (du traumatisme), en psychologie de l'attachement et du développement sont nécessaires pour renforcer les familles et reconnaître les problèmes émotionnels des enfants. La capacité de communiquer avec des personnes en tous genres et de leur témoigner de la compréhension est en tout état de cause une condition essentielle pour sensibiliser les personnes concernées au sens et au but de l'intervention de l'Etat dans le cadre de la protection de l'enfant ou de l'adulte. Une simple prise en charge et gestion directive des personnes concernées n'est aujourd'hui plus indiquée. Répondre à ces exigences représente un défi croissant pour les organes responsables et la direction opérationnelle des curatelles professionnelles, s'ils entendent professionnaliser la gestion de mandats et devenir des employeurs attrayants aux yeux des professionnels.

IV. Méthodologie dans la gestion de mandats – de l'objet au sujet

Dans le DPEA révisé, la protection de la société contre les personnes faisant preuve d'un comportement perturbateur ou anormal n'est plus de mise. L'objectif est de protéger la dignité de ces personnes et de promouvoir l'autodétermination.

²⁰ COPMA, Recommandations relatives à l'organisation des services des curatelles professionnelles, juin 2021 (Conférence en matière de protection des mineurs et des adultes/COPMA), www.kokes.ch/fr/publications/recommandations-relatives-lorganisation-des-services-des-curatelles-professionnelles.

tion et l'auto-efficacité. Il n'est donc pas exagéré de parler d'un changement fondamental de perspective dans la gestion de mandats, qui a accompagné la mise en œuvre du DPEA révisé. Les personnes concernées et leurs proches sont désormais des sujets et non plus des objets dans le cadre des mesures de protection ordonnées, le point de vue de la personne concernée figurant à ce titre au premier plan (cf. ch. 4). Ce changement de perspective doit être intégré dans le plan d'action²¹ des curateurs professionnels et faire l'objet d'une approche méthodologique adaptée et interdisciplinaire. Si la personne concernée est considérée comme un sujet, l'expression de son libre arbitre doit être prise en compte dans la mesure du possible. Une gestion plutôt paternaliste de la curatelle permettrait un meilleur contrôle de la mise en œuvre des mesures et des objectifs fixés. Si la personne concernée est toutefois un sujet et que l'objectif est d'encourager son auto-efficacité, l'évolution de la gestion du mandat peut parfois donner lieu à des incertitudes et le résultat reste ouvert. Sur le plan méthodologique, le curateur doit aujourd'hui avoir le courage de prendre des risques. Une démarche à encourager dans l'esprit de la révision du droit, au lieu de se limiter à la protection de l'entourage et de vouloir préserver, en toute bonne foi, la personne concernée d'éventuels risques.

Sans l'implication active de la personne concernée et l'encouragement systématique de celle-ci, le mandat légal de lever ou d'atténuer si possible la mesure²² – à moins que l'état de faiblesse ou la mise en danger du bien de l'enfant ne puissent être suffisamment réduits – n'est pas sérieusement pris en compte dans la gestion de mandats. Il s'agit notamment de promouvoir activement les droits personnels²³ des personnes concernées.

V. *Défis pour le pilotage opérationnel de la gestion de mandats – de l'action autonome à la tâche commune*

En raison de la forte orientation des instances politiques vers les coûts, la direction opérationnelle des curatelles professionnelles est souvent tenue de privilégier les considérations purement économiques de la gestion administrative. Les processus administratifs font ainsi l'objet d'une grande attention dans la gestion de mandats. Ceux-ci n'ont toutefois qu'une pertinence limitée pour l'aspect social et pédagogique du travail de curatelle. Le seul critère de l'efficacité opérationnelle n'est donc nullement pertinent ni approprié en tant que critère de qualité décisif dans la protection de l'enfant et de l'adulte. En tout état de cause, un curateur agit rarement de manière autonome. La gestion de mandats est au contraire une tâche commune du curateur, de l'APEA, des services subsidiaires,

²¹ Cette perspective est défendue dans le guide pour curatrices et curateurs professionnels de l'ASCP, Rosch Daniel, 3^e édition 2022, Stämpfli Verlag, Berne.

²² Cf. art. 414 CC.

²³ Parmi les éléments particulièrement importants pour les personnes concernées, citons: le droit de refuser ou de proposer un curateur, et donc de conserver un curateur même en cas de départ du territoire administratif; l'allocation d'argent de poche, qui offre une indépendance financière, même si limitée; une explication complète des droits de recours et de la possibilité de faire appel à une assistance juridique gratuite.

des institutions et des services spécialisés, ainsi que des proches et de la famille. Le case management assure aujourd'hui une grande partie de la gestion de mandats. Le curateur est donc mis au défi de fournir un travail social conceptuel et stratégique, de coordination et de mise en réseau proactif, et non pas de se limiter au simple traitement des affaires en suspens. Les exigences purement administratives doivent être reléguées au second plan.

VI. Défis en matière de formation et d'expérience professionnelle en vue d'une compétence suffisante pour la gestion de mandats

Il est largement reconnu qu'un bachelors en travail social constitue la qualification initiale appropriée et suffisante pour exercer l'activité de curateur professionnel. Les explications ci-dessus montrent toutefois que les compétences professionnelles ne peuvent actuellement pas être intégralement transmises par des études de travail social pour répondre aux multiples exigences posées par la révision. En tenant compte de la spécialisation dans la protection de l'enfant et de l'adulte, préconisée également par la COPMA, une solide formation en pédagogie sociale doit également être considérée comme une condition équivalente.

Pour exercer une activité professionnelle compétente dans le domaine de la protection de l'enfant et de l'adulte, ces filières d'études initiales doivent impérativement être complétées par une formation continue en sciences sociales, respectivement en pédagogie du traumatisme, en droit de la protection de l'enfant et de l'adulte et des bases juridiques pertinentes,²⁴ en psychologie de l'attachement, du développement, voire de la démence, en psychopathologie et en connaissances commerciales de base. Ces formations continues doivent s'accompagner de plusieurs années d'expérience professionnelle dans le domaine social. De plus, une expérience professionnelle dans l'économie privée permet de mieux comprendre la situation des personnes concernées actives ou qui se préparent à réintégrer le marché du travail (environ 50% des curatelles concernent des personnes se trouvant dans cette phase de vie). Ce n'est qu'en complétant ces études de base par les formations et formations continues précitées, combinées à l'expérience professionnelle et de vie, qu'il sera possible d'obtenir une compétence professionnelle interdisciplinaire suffisante pour la gestion de mandats dans le cadre du DPEA révisé. Il est par ailleurs indéniable que les expériences personnelles à différentes étapes de la vie sont précieuses et souhaitables pour comprendre les défis des familles et personnes concernées dans leur parcours personnel et professionnel. Par conséquent, les études de psychologie ou de droit ne suffisent pas à elles seules pour exercer une activité de curateur professionnel compétente.

Il est donc possible d'en conclure que, d'une part, les jeunes diplômés ne sont guère en mesure de gérer des mandats avec compétence dans le domaine de la protection de l'enfant et de l'adulte sans un encadrement intensif. Ces jeunes professionnels risquent surtout de ne pas parvenir à assumer la diversité des

²⁴ Droit procédural, droit du bail, droit des assurances sociales, droit des successions, droit des obligations et des faillites, droit du travail, droit fiscal.

tâches à accomplir. D'autre part, les directions des curatelles professionnelles sont appelées de toute urgence à prévoir des formations continues pour leurs équipes et à créer ainsi les compétences interdisciplinaires requises, auxquelles les instances politiques doivent allouer les ressources nécessaires.

VII. Exigences à l'égard de la personnalité – du statut à l'humilité ou du paternalisme à l'égalité

La prise en compte active de la volonté de la personne concernée et l'encouragement de son auto-efficacité excluent la classification des «bonnes» et «mauvaises» décisions. Les décisions prises dans le cadre de la gestion de mandats sont appropriées si elles ont pour but de renforcer la personne ou la famille concernée et justes si elles ont pour effet de réduire le degré d'assistance grâce à l'encouragement de l'auto-efficacité. Si cette perspective n'est pas envisageable, le plan d'action doit être adapté. Le curateur évolue donc toujours dans une phase d'essai et d'erreur et doit avoir le courage de prendre des risques.

Dans la gestion de mandats, une telle approche pose des exigences élevées envers la personnalité du curateur. Rencontrer d'égal à égal les personnes en quête de dignité et d'autodétermination ou qui vivent avec des handicaps (notamment d'origine psychopathologique) requiert des caractéristiques personnelles particulières. Elles créent les conditions propices à une alliance de travail constructive et empreinte de confiance entre la personne concernée et le curateur. Ces caractéristiques du curateur, qui a décidé de se mettre au service d'autrui, sont en totale opposition avec une approche paternaliste. La personne concernée assimilera cette attitude à de l'empathie, du respect et de l'estime.

Le curateur saura ainsi prendre de la distance par rapport à une situation ou à une personne sur le plan professionnel. Une aptitude qui lui permet d'identifier les facteurs qui déclenchent une implication personnelle, influencent la démarche et supplantent les actions professionnelles. Associées à l'intervision ou à la supervision, l'autoréflexion et l'autorégulation permettent de renforcer ces compétences.

Les supérieurs hiérarchiques des curateurs ont donc le devoir de promouvoir ces qualités et donc de ne pas recruter les nouveaux employés exclusivement sur la base de diplômes, mais au regard de leur attitude et de leur personnalité.

VIII. Synthèse

La révision du droit de la protection de l'enfant et de l'adulte a eu pour conséquence que les curateurs doivent répondre à des exigences professionnelles et personnelles faisant appel à un large éventail de compétences, d'aptitudes et de qualités personnelles. Elles se traduisent par la capacité de mettre en pratique les connaissances (théoriques), ainsi que les expériences personnelles et professionnelles dans une gestion de mandats qui offre aux personnes et aux familles concernées des perspectives, un soutien et un encouragement dans leur situation de vie souvent difficile. Seule une telle gestion de mandats justifie l'intervention de l'Etat dans la sphère privée, voire la restriction des droits personnels, indépen-

damment du fait qu'il s'agisse d'enfants scolarisés, d'adolescents, de parents, de personnes souffrant d'addictions, de personnes mentalement ou physiquement handicapées ou de personnes souffrant de décompensation psychique.

IX. Où en sommes-nous aujourd'hui? – De la perception aux faits

La situation professionnelle réelle diverge fortement des perceptions individuelles, comme l'ont montré les enquêtes de l'ASCP des années 2016 et 2021. A lui seul, le nombre élevé de dossiers ne suffit pas à générer une insatisfaction au travail ou des départs de personnel. Ce sont plutôt l'absence de ressources pour la formation continue, la supervision, la prise en charge professionnelle, ainsi que la direction opérationnelle qui sont à l'origine de la forte propension à vouloir changer d'emploi. Malheureusement, les résultats de 2021 ne montrent aucune évolution positive de ces facteurs au cours des cinq années précédentes.

X. Conclusion

Le curateur dépend de la direction opérationnelle et politique de l'employeur, qui doit non seulement comprendre les multiples exigences posées envers un curateur professionnel, mais aussi en reconnaître l'importance et garantir les ressources nécessaires au maintien et à la promotion des compétences requises. La COPMA a édicté ces exigences à l'égard d'une protection professionnelle de l'enfant et de l'adulte dans ses recommandations sur l'organisation des services des curatelles professionnelles de juin 2022 (cf. ch. II). Il est urgent de les mettre en œuvre afin d'enrayer le départ en masse de collègues et de renforcer la profession.

4 De l'objet au sujet

Quel est le degré de progression de la transformation du pupille en client auto-déterminé et quel est le changement opéré quant à la compréhension de soi et des autres du curateur professionnel (ex-tuteur)? Tentative d'évaluation objective.

I. La plus grande autodétermination possible doit succéder à la plus grande ingérence de tiers

Lorsque l'Association suisse des tuteurs officiels (ASTO) a vu le jour en 1913, les rôles étaient clairement répartis conformément au droit de la tutelle entré en vigueur en 1912 – qui était bien entendu empreint des conditions sociales et conceptions de l'époque: les pupilles, caractérisés par leur «état de faiblesse» et le «mode de vie dépravé et vicieux» souvent associé (cf. art. 370 aCC), devaient suivre leur tuteur sur le chemin de la vertu – comme un troupeau de moutons suit son berger.

L'introduction du nouveau droit de la protection de l'enfant et de l'adulte (DPEA) début 2013 a fondamentalement changé la situation pour tous les acteurs de la protection de l'enfant et de l'adulte (PEA). Mais où en sommes-nous

réellement au niveau de la mise en œuvre de deux objectifs clés de la réforme? Les objectifs de réduire la stigmatisation et d'optimiser l'autodétermination de la personne concernée ont-ils été atteints?

II. Dans quelle mesure le changement de paradigme s'est-il opéré?

Selon les estimations des curateurs professionnels interrogés par l'ASCP²⁵ (ASCP, Situation professionnelle des curatrices et curateurs professionnels 2016 et 2021), l'objectif de la réforme visant à prévenir la stigmatisation a été largement atteint. 13% des personnes interrogées ont estimé que l'atteinte de l'objectif était très bonne, 60% plutôt bonne et seulement 27% mauvaise. En ce qui concerne l'objectif relatif à l'autodétermination (en premier lieu dans la protection de l'adulte), 23% des répondants ont jugé l'atteinte de l'objectif très bonne et 62% plutôt bonne. Seuls 14% ont estimé l'atteinte plutôt mauvaise et 1% mauvaise. (Les pourcentages mentionnés se basent sur l'enquête 2021. Les résultats de l'année 2016 ne divergent pas de manière significative. Environ 1400 curateurs professionnels ont participé à l'enquête en 2021).

Au regard de l'appréciation de la grande majorité de praticiens, il y a lieu de partir du principe que la personne concernée par des mesures de protection de l'enfant et de l'adulte fait face, grâce à la vaste révision du DPEA, à moins de stigmatisation et à davantage d'autodétermination que ce n'était le cas en Suisse avant 2013.

Aucune enquête quantitative globale n'a cependant (encore) été réalisée auprès des personnes directement concernées quant à l'atteinte des objectifs de la réforme et en particulier au degré de déstigmatisation et d'autodétermination dans la protection de l'enfant et de l'adulte en Suisse. Il suffit de prendre le temps de s'intéresser à la perspective des personnes concernées – que ce soit dans le cadre du travail de cas en tant que curateur, lors de l'audition par l'APEA ou lors de la consultation auprès de la KESCHA²⁶ – pour constater que les objectifs visés n'ont pas encore été entièrement atteints. Dans son récent article²⁷, Linus Cantieni conclut entre autres que le travail relationnel est essentiel dans la gestion de mandats. Le curateur rencontre en effet le client d'égal à égal, ce qui prévient finalement la stigmatisation et favorise l'auto-efficacité²⁸.

III. Le travail social centré sur la personne comme base de la gestion de mandats

L'approche centrée sur la personne, bien connue de tous les travailleurs sociaux des premières unités de formation, a été décrite pour la première fois par le psychologue américain Carl Rogers dans les années 1950 et n'a cessé d'être

²⁵ ASCP, 2021 et 2016, Résultats de l'enquête sur la situation professionnelle des curateurs professionnels en Suisse.

²⁶ KESCHA: le centre d'écoute et d'assistance de l'enfant et de l'adulte offre des informations et un conseil aux personnes concernées par une mesure de protection de l'enfant ou de l'adulte.

²⁷ «Le droit de la protection de l'enfant et de l'adulte du point de vue des personnes concernées» (RMA 6/2022, p. 436 ss).

²⁸ Ibid. p. 442 s, Entrer en relation avec les personnes concernées.

développée depuis. Cette approche, basée sur une vision humaniste de l'être humain, repose sur le principe suivant: personne ne sait mieux ce qui est bon et nécessaire que la personne concernée. L'être humain, et non ses problèmes (ou son «état de faiblesse»), figure donc au centre de l'action sociale ou du travail de curatelle.

La mise en œuvre concrète doit donc davantage se concentrer sur les univers de vie et les intérêts des clients. En d'autres termes, la prise de décision inhérente à la gestion de mandats ne repose plus, dans une large mesure, sur des valeurs prédéfinies, mais se fonde davantage sur les conceptions du monde et les projets de vie des individus. Il en résulte souvent des dilemmes ou tensions qu'il convient de gérer avec doigté²⁹. La plupart du temps, le curateur n'est donc plus un tuteur qui donne l'exemple à ses pupilles et les guide, mais une personne qui assiste différents individus dans leur propre vie, en fonction de leur situation et de leurs besoins.

Dans la gestion de mandats, il est facile de constater qu'un changement d'attitude impacte le budget-temps du curateur. Pour favoriser l'autodétermination, il y a par exemple lieu d'examiner avec le client auprès de quel fournisseur il est préférable de souscrire l'abonnement téléphonique. En présence d'innombrables options, à la fois triviales et pertinentes pour la vie quotidienne, il convient donc de ne pas oublier le principe de subsidiarité, comme expliqué ci-après.

IV. *La subsidiarité, le moteur d'une action autodéterminée*

Les éléments du droit civil de la protection de l'enfant et de l'adulte doivent toujours être compris et appliqués de manière subordonnée (c'est-à-dire en soutien ou en complément) aux ressources ou aides subsidiaires (intrapersonnelles, non gouvernementales ou publiques). La subsidiarité est donc essentielle non seulement avant, mais aussi pendant l'exécution du mandat. Elle a pour objectif – dans l'esprit de la Convention des Nations Unies relative aux droits des personnes handicapées – de toujours privilégier les ressources du client et de l'entourage face aux aides professionnelles.³⁰

La subsidiarité (et la proportionnalité) doivent donc faire office de critère initial avant toute intervention (curatelle). Une question clé à poser avant l'acceptation ou l'exécution d'un mandat pourrait être: «*La personne concernée ou une personne de son entourage peut-elle s'acquitter de cette tâche elle-même; ou cette tâche s'accomplit-elle d'elle-même en temps utile?*».

Une telle question va peut-être à l'encontre de la propension à aider, inhérente au travail social, mais elle n'a rien à voir avec la peur du travail ou même la paresse. La distinction n'est pas une simple stratégie de survie pour des curateurs sans cesse surchargés ou fortement sollicités, mais un moteur tout à fait légitime

²⁹ Cf. à ce sujet: Nouvelles de la pratique – Protection de l'adulte: l'autodétermination dans la gestion des mandats, Pascale Hartmann et Eve Moser dans RMA 3/2022, p. 236 ss).

³⁰ Cf. aussi Daniel Rosch, Guide pour curatrices et curateurs professionnels de l'ASCP (2017), hep verlag ag, Berne, p. 16 ss.

pour «responsabiliser» la clientèle s'il est utilisé de manière méthodique et réfléchi.

V. *Les réformes de grande envergure prennent du temps – soyons patients*

L'application cohérente du sur-mesure, de la subsidiarité et de l'autodétermination ne rencontre pas toujours d'emblée une oreille attentive, même lorsqu'ils sont réclamés avec véhémence. Une personne résolue qui «veut enfin décider lui-même de sa vie et de ses finances» ne veut ainsi pas forcément assumer plus de responsabilités (un apprentissage probablement progressif). Les questions de responsabilité doivent d'abord être clarifiées, par exemple après le non-paiement de factures de primes d'assurance-maladie suite à une manifestation claire de la volonté de la personne concernée, à la fois capable de discernement et apte à exercer ses droits civils.

Convaincus que la réforme du DPEA a initié une modernisation et une professionnalisation fondamentales dans le domaine de la protection de l'enfant et de l'adulte en Suisse depuis sa mise en œuvre il y a une décennie, nous estimons qu'il est grand temps d'aller de l'avant. Le changement de paradigme visé – de l'objet exclusivement déterminé par un tiers au sujet autodéterminé (et donc également déstigmatisé) – doit également s'opérer dans la gestion de mandats pratique. Une démarche qui va tout à fait dans le sens d'une clientèle vulnérable (souvent au niveau de certains aspects) mais qui est capable d'exercer ses droits civils dans une large mesure, ainsi que dans le sens d'une obligation de fournir un travail de curatelle hautement qualitatif. Afin de pouvoir pleinement atteindre les objectifs de la révision tels que définis par le législateur, nous sommes bien entendu tributaires de bonnes conditions-cadres, telles qu'elles sont esquissées et proposées dans les recommandations de la COPMA sur l'organisation des services des curatelles professionnelles.

5 **Les curatrices professionnelles, des superhéroïnes fatiguées?**³¹

Lors de l'entrée en vigueur du nouveau droit de la protection de l'adulte et de l'enfant, il n'existait que 5 dispositions sur le curateur (art. 400 à 404 CC). Parallèlement, les attentes à l'égard de ce dernier n'ont cessé d'augmenter, avec des besoins croissants en matière de protection d'enfants et d'adultes vulnérables. Ces attentes sont parfois si élevées qu'il convient de se demander si les curateurs professionnels ne seraient pas en train de devenir des superhéros. Comment vivent-ils leur situation professionnelle dans un tel contexte? Sont-ils vraiment ces superhéros tant attendus? Cet article se propose de faire un bref point de situation sur la satisfaction professionnelle des curateurs en Suisse suite à l'enquête menée en 2021³² par l'Association suisse de curatrices et curateurs profes-

³¹ 73% des «curateurs professionnels» sont des femmes (enquête 2021 de l'ASCP).

³² ASCP, 2021, Situation professionnelle des curatrices et curateurs professionnels. Résultats de la 2^{ème} enquête auprès des curatrices et des curateurs professionnels en Suisse, Berne. L'ASCP estime leur nombre à quelque 2500 personnes.

sionnels (ASCP), les principaux résultats qui en ressortent, comment ils peuvent s'expliquer et les perspectives d'avenir. A noter que ce type d'enquête est rarement effectué et qu'il s'agit d'un outil très utile pour identifier les mesures à mettre en œuvre pour soutenir les curateurs professionnels.

I. L'enquête sur la situation professionnelle menée en 2021 par l'ASCP: les principaux résultats

L'enquête, réalisée à deux reprises par l'ASCP en 2016³³ et 2021, a interrogé 1400 curateurs (73% sont des curatrices) issus de toutes les régions de la Suisse, des 26 cantons, de toutes les régions linguistiques et de toutes les formes d'organisation (services sociaux polyvalents ou services des curatelles professionnelles). Elle est donc très représentative. Le principal résultat est que 85% des curateurs interrogés se sont déclarés généralement satisfaits de leur situation. La moitié d'entre eux s'estiment même très satisfaits. 96% des répondants sont également satisfaits de leur degré d'autonomie et 87% de leur degré de responsabilité. Ils sont également satisfaits de la collaboration avec les APEA (81%) et de la collaboration interne (91%). Ces résultats sont encourageants et montrent des professionnels très engagés, impliqués dans leur travail et collaborant bien avec les APEA. Quant à la principale source d'insatisfaction, elle est liée au manque de temps et de disponibilité pour gérer les mandats. Plus de 53% des curateurs sont en effet insatisfaits à cet égard, surtout les jeunes curateurs. Parmi les autres sources d'insatisfaction figurent une mauvaise culture de l'erreur (27%) et du conflit (16%). Les curateurs relèvent également que leur insatisfaction augmente lorsque la collaboration avec l'APEA ou la collaboration interne n'est pas jugée bonne, comme pour les processus de travail internes ou les procédures de collaboration avec les APEA. Enfin, en ce qui concerne leur santé, plus de la moitié des curateurs déclarent souffrir de fatigue excessive. Près de 40% affirment souffrir de troubles du sommeil et 18% avoir vécu une période de burn-out. Entre 2016 et 2021, aucune amélioration de cette situation n'a été constatée. Les réponses sur la situation sanitaire sont dès lors inquiétantes.

II. L'importance de la formation, de la formation continue et de la supervision

Un élément clé qui ressort de l'enquête de satisfaction est que plus l'ancienneté des curateurs augmente, moins le manque de disponibilité n'est cité comme une source d'insatisfaction. Ce résultat montre que l'expérience renforce les compétences professionnelles des curateurs et que la formation, la formation continue et les échanges entre professionnels sont essentiels aux yeux des nouveaux curateurs pour développer leurs compétences. L'enquête montre que ces éléments ne semblent pas être suffisamment pris en compte par les employeurs,

³³ ASCP, 2016, Situation professionnelle des curatrices et curateurs professionnels. Résultats de l'enquête en ligne de l'ASCP auprès des curatrices et des curateurs professionnels en Suisse, Berne.

notamment en ce qui concerne la formation continue et le temps mis à disposition pour les échanges et les supervisions, selon 50% des personnes interrogées.

III. Un résultat paradoxal: des professionnels globalement satisfaits mais qui veulent changer de métier

Enfin, 55% des curateurs interrogés ont révélé envisager un changement professionnel hors de la protection de l'enfant et de l'adulte. Ce résultat est très paradoxal et préoccupant, sachant que plus de 85% ont déclaré être globalement satisfaits de leur environnement professionnel. Comment expliquer cette situation? Plusieurs facteurs peuvent y contribuer:

- **Le nombre de mandats par curateur:** l'enquête menée par l'ASCP révèle que les curateurs professionnels gèrent en moyenne 67 mandats,³⁴ avec des grandes disparités cantonales. Il s'agit d'un nombre important au regard des tâches à effectuer. Selon les recommandations de la COPMA, ce nombre devrait être inférieur. Pour les personnes interrogées, cette situation entraîne une charge de travail élevée, un manque de temps et de disponibilité pour effectuer leurs tâches, ainsi qu'un travail en flux tendu. Le nombre de mandats gérés par chaque curateur est un paramètre important, puisqu'il détermine la charge de travail objective et la disponibilité. En cas de charge élevée, il appartient à l'organism.
- **La complexité et la lourdeur des situations:** l'enquête ne fait pas clairement ressortir cet élément, mais il semble être un facteur d'épuisement, en particulier quand les partenaires ne peuvent pas répondre aux besoins des personnes concernées (par exemple la saturation de la psychiatrie, le manque de place dans les foyers pour enfants) ou lors de nombreux réseaux à mettre en place ou d'une mauvaise collaboration interprofessionnelle. La complexité des situations devrait impacter le nombre de mandats, sans quoi le curateur se voit confronté à une tâche difficile voire impossible à gérer, qui risque de l'épuiser à terme.
- **La formation des curateurs:** le métier de curateur fait appel à de nombreuses compétences professionnelles et personnelles pour répondre aux tâches confiées dans les domaines de la représentation légale, de l'assistance et de la gestion financière, comme expliqué en détail ci-dessus. Les curateurs bénéficient-ils d'une formation suffisante, tant dans la formation initiale que continue? En effet, le curateur doit s'appuyer sur les méthodes et l'éthique du travail social, selon la volonté du législateur ressortant du nouveau droit de la protection de l'adulte et de l'enfant. Il est donc important que tous les curateurs professionnels possèdent une formation de base adéquate.
- **Le soutien:** il ressort de l'enquête que les curateurs souhaitent être plus soutenus par leur hiérarchie (bilan plus régulier des mandats). Cet élément est essentiel, car les situations qu'ils doivent gérer sont souvent difficiles sur le plan administratif, juridique et social. Même si les curateurs semblent apprécier leur

³⁴ Portfolios mixtes adultes et jeunes.

niveau d'autonomie et de responsabilité, les services les employant doivent veiller à ce qu'ils ne soient pas seuls à assumer la responsabilité de leurs actions, car cette situation contribue à leur épuisement et les empêche parfois de dormir.

- **Les ressources humaines:** l'enquête montre que plus un curateur a de l'ancienneté, plus il est à même de gérer la quantité de travail. Il est donc primordial que les ressources humaines fassent tout leur possible pour diminuer le turn-over et profiter du savoir-faire des curateurs expérimentés grâce p. ex. à la formation continue, les échanges de pratique ou l'accompagnement des nouveaux curateurs. Une organisation qui fait face à un turn-over important perdra des compétences et aura tendance à reporter cette perte sur les curateurs restants. Une situation qui risque de démotiver, voire de fragiliser les personnes concernées.
- **L'aide contrainte et les attentes:** cet élément ne ressort pas de l'enquête de l'ASCP, mais est un paramètre important à prendre en compte. Le travail social en situation d'aide contrainte, à l'image de l'activité d'un curateur, est un travail à risque élevé de burn-out. En effet, le curateur professionnel est très sollicité au niveau émotionnel (pressions, fortes attentes, expositions répétées à des pathologies, des situations de vie et administratives se résolvant peu ou très difficilement, impuissance, violences verbales et physiques) et doit faire face à une surcharge chronique de travail ne lui permettant pas de récupérer. Plusieurs démarches de prévention du burn-out ont montré que les facteurs d'épuisement les plus pesants mentionnés par les travailleurs sociaux en situation d'aide contrainte sont ceux liés à d'autres professionnels: la pression exercée par d'autres spécialistes, le travail en réseau et la gestion de l'impuissance. Le lien avec la personne concernée et le travail administratif sont par contre plutôt considérés comme une ressource.

IV. *Les curateurs professionnels: des superhéros?*

Alors, les curateurs professionnels sont-ils des superhéros³⁵? Un superhéros possède des capacités extraordinaires (comme par exemple une force physique surhumaine, une rapidité hors du commun, une résistance hors norme à la fatigue, un sens aigu de la justice) et un équipement lui permettant de rivaliser avec d'autres êtres dotés de superpouvoirs et d'accomplir des exploits a priori surhumains. A première vue, le curateur professionnel n'a manifestement pas les pouvoirs d'un superhéros même si on les lui attribue parfois. Il est un être humain avec ses limites et ses besoins. Lorsqu'il est question du curateur, la loi mentionne à l'art. 400 CC, al. 1 qu'il doit: être une personne physique, posséder les aptitudes et connaissances nécessaires, exécuter personnellement les tâches qui lui sont confiées et disposer du temps nécessaire. Il est regrettable que le nouveau droit de la protection de l'adulte et de l'enfant n'ait pas saisi l'occasion de s'intéresser de plus près au statut et aux conditions de travail du curateur professionnel. En publiant plusieurs recommandations, l'ASCP et la COPMA ont essayé de com-

³⁵ 73% des professionnels dans les services des curatelles professionnelles sont des femmes.

bler cette importante lacune concernant les profils et compétences des curateurs, les organisations des services de curatelles professionnelles³⁶ et la pratique de la gestion de mandats³⁷. Le curateur professionnel n'est donc pas un superhéros, mais un expert avec un haut niveau de compétences.

V. *Des professionnels fatigués qui demandent du soutien*

L'enquête de l'ASCP a révélé que les curateurs professionnels aiment leur métier qu'ils exercent avec beaucoup de professionnalisme et de satisfaction. Pourtant, bon nombre d'entre eux semblent être fatigués, ce qui incite une majorité à vouloir changer de métier. Cette fatigue s'explique principalement par la charge de travail élevée liée au nombre de mandats à gérer dans une situation d'aide contrainte, qui comporte un haut risque d'épuisement professionnel. Comment y remédier et quelles mesures prendre? L'enquête réalisée par l'ASCP met notamment en évidence la nécessité de renforcer la formation continue et les espaces d'échange entre les professionnels, mais aussi le soutien plus systématique des curateurs par leur hiérarchie (passage en revue des mandats, priorisation) afin qu'ils ne se sentent pas seuls à assumer les responsabilités qui leur sont confiées. Enfin, le nombre de mandats gérés par un curateur impacte fortement ses conditions de travail. Suite à l'enquête et en collaboration avec la COPMA, les APEA et les services des curatelles, l'ASCP œuvre pour améliorer les conditions de travail des curateurs professionnels sur le plan de la santé et de la sécurité au travail, pour proposer des bonnes pratiques dans ce sens et renforcer la reconnaissance de la profession. Pour ces raisons, l'ASCP a lancé le projet «Reconnaissance des curatrices/curateurs professionnels ASCP³⁸».

³⁶ COPMA, 2021, Recommandations relatives à l'organisation des services des curatelles professionnelles, Berne.

³⁷ Rosch Daniel, 2018, Guide pour curatrices et curateurs professionnels de l'ASCP. Systématique et éléments théoriques de la gestion de mandats, Stämpfli Verlag, Berne.

³⁸ Recommandations de l'ASCP et description du projet sur: www.svbb-ascp.ch.

6 Recommandations

L'examen des développements dans la mise en œuvre du droit révisé de la protection de l'enfant et de l'adulte, ainsi que la perspective des personnes concernées et des curateurs professionnels, permettent de formuler les recommandations suivantes pour le renforcement de la profession et de la professionnalisation:

1. Les organes politiques responsables tiennent compte des exigences posées envers les curateurs professionnels et de l'interdisciplinarité dans leurs décisions relatives à la stratégie et aux ressources opérationnelles des curatelles professionnelles subordonnées.
2. Les considérations d'économie administrative ne doivent pas primer dans le travail avec et pour les personnes concernées.
3. Lors du recrutement des curateurs professionnels, l'accent doit notamment être mis sur l'attitude et les compétences plutôt que sur le profil théorique exclusivement, selon la devise «Hire For Attitude and Train For Skills³⁹».
4. Les compétences interdisciplinaires des équipes au sein des curatelles professionnelles doivent être renforcées par une formation continue individuelle régulière des curateurs professionnels, à raison d'au moins cinq jours par an et un recrutement ciblé.
5. Pour éviter que le potentiel des objectifs de la révision «déstigmatisation» et «autodétermination» ne reste inexploité, il est nécessaire de réduire le nombre de mandats gérés par curateur professionnel selon les recommandations de la COPMA.
6. Suite à l'adaptation de la structure des autorités et des tribunaux de la famille à la révision du DPEA au cours des dix dernières années, les dix prochaines années doivent à leur tour être consacrées à l'adaptation de l'organisation des curatelles professionnelles.

³⁹ Mark Murphy, *Hiring for Attitude: A Revolutionary Approach to Recruiting and Selecting People with Both Tremendous Skills and Superb Attitude*, 2016, MCGRAW-HILL Higher Education.