

DIVERSITÉ DANS LE DOMAINE DES ADDICTIONS

Lignes directrices pour la gestion de la diversité de la clientèle
Partie générale

IMPRESSUM

Editeur

INFODROG
Centrale nationale de coordination des addictions
Eigerplatz 5, C.P. 460
CH-3000 Berne 14
+41(0)31 376 04 01
office@infodrog.ch
www.infodrog.ch

Rédaction

Marianne König
Lucia Galgano

Lectorat

Aline Bernhardt Keller
Oriane Mangamba

Traduction

Dominique Jenni, Lausanne

Mise en Page

Roberto da Pozzo

© Infodrog 2013

SOMMAIRE

Introduction	4
Contexte Objectifs et publics cibles Structure	
Diversité : concept, définitions et approches pratiques	5
Aspects et catégories de la diversité Aspects de la diversité en tant que facteurs d'inégalité Intersectionnalité : interactions entre diverses caractéristiques La diversité dans différents domaines d'activité <i>Diversity Management dans la direction d'entreprise</i> <i>Diversité et égalité des chances dans les domaines de la santé, de la formation et du droit</i>	
Développements dans le domaine des addictions	9
L'approche de la diversité dans le domaine des addictions Développements aux niveaux pratique et politique	
Conditions institutionnelles pour un travail adapté à la diversité dans le domaine des addictions	11
Gestion de la qualité et diversité : dans le module de base <i>Principes directeurs, stratégies, projets</i> <i>Développements de concepts</i> <i>Direction, organisation</i> <i>Communication et coopération avec l'extérieur</i> <i>Gestion de la qualité</i> <i>Personnel</i> <i>Financement et comptabilité</i> <i>Acquisition et entretien de l'infrastructure et du matériel</i> <i>Sécurité d'exploitation, hygiène, propreté, traitement et élimination des déchets</i> <i>Sécurité des client-e-s et patient-e-s</i> <i>Dispositions légales, conventions et autres prescriptions contraignantes</i> Prestations adaptées à la diversité <i>Accès et contact initial</i> <i>Evaluation / Admission</i> <i>Conseil / Accompagnement / Traitement / Thérapie</i> <i>Fin du séjour / Transfert / Sortie</i> <i>Travail en réseau</i> <i>Documentation</i>	
Rôle des autorités	15
Mainstreaming de la diversité Dispositions et prescriptions structurelles	
Bibliographie et liens	16
Publications citées dans le texte Autres sources Sites Web/Portails Internet consacrés au thème Diversité / Diversity	



INTRODUCTION

Contexte

Pluralisation et individualisation – signes distinctifs de notre société s'inscrivant dans le sillage d'une mobilité et de possibilités de communication mondiales – n'épargnent pas non plus le domaine des addictions. Là aussi, on ne peut que constater une diversité croissante tant de la clientèle que de ses problématiques, besoins et ressources : personnes souffrant d'addiction et de comorbidités psychiques et somatiques complexes, toxicomanes vieillissants, très jeunes consommateurs, personnes socioéconomiquement bien intégrées et clientèle issue de la migration ne cessent d'imposer de nouveaux défis tant au système de soins qu'aux professionnel-le-s. Professionnel-le-s contraint-e-s de faire face aux diverses substances à la mode et addictions en découlant ainsi qu'aux différents modes et nouveaux settings de consommation. A ces défis dus à la diversité de la clientèle et de ses problématiques s'ajoutent les exigences professionnelles dues à des approches, settings et méthodes thérapeutiques toujours plus différenciés ainsi que les différentes directives de leurs mandants et des autorités.

Dans ce contexte, il n'est souvent pas aisé pour les institutions s'occupant de personnes dépendantes de satisfaire pleinement aux besoins de chaque client ou cliente. L'accent mis sur certaines caractéristiques et certains thèmes mais aussi un mandat étendu peuvent faire que certains de leurs aspects se voient négligés. C'est ici que prennent sens les présentes lignes directrices qui veulent attirer l'attention sur la diversité de la clientèle et la complexité tant de chaque client ou cliente que de sa situation.

Cela fait maintenant longtemps qu'Infodrog étudie, sur mandat de l'Office fédéral de la santé publique (OFSP), différents thèmes liés à la diversité et contribue – par le soutien apporté à des projets, des colloques et des publications – à sensibiliser aux différents aspects de la diversité et à accroître la qualité du travail effectué dans le domaine des addictions. Ces lignes directrices réunissent et complètent les connaissances relatives à différents thèmes et leur impact pour la pratique du travail.

Objectifs et publics cibles

Ces directives s'adressent principalement aux professionnel-le-s des addictions, et en particulier aux directions d'institutions et responsables qualité, aux autorités en charge de la planification de l'aide aux personnes dépendantes ainsi qu'à d'autres professionnel-le-s intéressé-e-s. Elles devraient sensibiliser à la diversité ainsi qu'à ses différents aspects et bénéficier de soutien dans l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies et approches adaptées à la diversité de la clientèle. L'objectif étant d'accroître la qualité de l'aide apportée, il s'agit de tenir compte de l'hétérogénéité de la clientèle comme de la complexité des problématiques et ressources propres à chaque client ou cliente, et ce grâce à une indication et une intervention adaptée.

Structure

Ces lignes directrices se composent d'une partie générale ainsi que d'une seconde partie, distincte, comprenant des fiches d'information décrivant de manière concrète les aspects essentiels de la diversité ainsi que leur importance pour le domaine des addictions, et donnant de surcroît des indications sur la manière de la gérer. Fiches d'information régulièrement complétées et actualisées.

Le premier chapitre de la partie générale traite du concept de la diversité et de la manière de la gérer dans différents domaines, puis aborde plus précisément les approches liées à la diversité dans le domaine des addictions. Le chapitre suivant détaille les bases dont doit disposer une institution d'aide aux personnes dépendantes pour accomplir un travail adapté à la diversité – se fondant pour cela sur la structure du système QuaThéDA¹ de gestion de la qualité. Un autre chapitre s'intéresse au rôle des autorités compétentes, dont le soutien aux processus de développement de la qualité est capital. Enfin, une liste de références bibliographiques et de liens utiles clôt cette partie générale.

1 Cf. Office fédéral de la santé publique (2012) : Le référentiel modulaire QuaThéDA. La norme qualité pour l'aide aux personnes dépendantes, la prévention et la promotion de la santé. Révision juillet 2012. Berne: OFSP www.quatheda.ch/f/refentiel.htm (consulté le 19.06.2013)

DIVERSITÉ : CONCEPT, DÉFINITIONS ET APPROCHES PRATIQUES

Le concept de « diversité » est utilisé dans les domaines les plus divers. S'agissant de recenser les caractéristiques distinctives des individus et d'étudier leur importance et leur signification dans les rapports économiques et sociaux, la sociologie fait fréquemment recours à la forme anglaise « Diversity ».

La question de la gestion de la diversité ne se pose donc pas uniquement dans le domaine des addictions mais aussi dans tous les domaines professionnels et sociaux. Les concepts et approches déjà élaborés tant dans ces domaines que par la recherche fournissent aussi des bases et suggestions utiles au développement d'une approche de la diversité propre au domaine des addictions.

Aspects et catégories de la diversité

Les caractéristiques par lesquelles les êtres humains se différencient ou se ressemblent sont innombrables et se situent à différents niveaux, chaque individu se distinguant aussi des autres d'une manière qui lui est propre². Traiter cette variété de caractéristiques exige de réduire préalablement la multitude des divers aspects possibles à des catégories adaptées au domaine d'activité concerné et pertinentes par rapport aux objectifs visés. La littérature spécialisée fait ainsi état, selon le domaine d'application et les auteurs, de dimensions et aspects divers et diversement détaillés de la diversité.

Döge (2008, p. 13-17), par exemple, distingue deux groupes : caractéristiques physico-biologiques (qui ne peuvent normalement pas être ou que très difficilement modifiées) d'une part, et caractéristiques socioculturelles d'autre part :

Caractéristiques physico-biologiques		Caractéristiques socioculturelles
âge		origine régionale
taille		langue et dialecte
couleur de peau		habitus
couleur des yeux		habillement
couleur des cheveux		habitudes alimentaires
apparence		notion du temps
aptitudes physiques		conception du monde
handicaps physiques		religion
		appartenance à une organisation
sexe		

Si la caractéristique « sexe » fait l'objet d'un traitement séparé par Döge, c'est qu'elle peut être rangée dans les deux catégories (Döge, 2008, p. 14-16). A noter que l'interprétation et la classification symboliques ou culturelles faites ici à propos d'une caractéristique biologique (genre versus sexe) s'observe toutefois aussi à propos d'autres caractéristiques biologiques, comme la couleur de peau (cf. p. 16).



2 Sur la notion d'« unterschiedlichen Verschiedensein » (traduisible par « diverses formes de l'altérité », NdT), se référer p. ex. à Stiftung Universität Hildesheim, 2011: <http://www.uni-hildesheim.de/index.php?id=2596>, consulté le 18.06.2013

Se référant avant tout au monde du travail, Gardenswartz & Rowe (2003) répartissent, selon Loden & Rosener (1991), ces caractéristiques en quatre dimensions différentes, organisées en cercles concentriques (cf. fig. 1), soit, de l'intérieur vers l'extérieur :

- *Personnalité*
- *Dimensions internes* : âge, sexe, orientation sexuelle, aptitudes physiques, appartenance ethnique, couleur de peau
- *Dimensions externes* : localisation géographique, revenu, habitudes, pratiques de loisirs, religion, formation, expérience professionnelle, présentation, parentalité, situation familiale
- *Dimension organisationnelle* : fonction/position professionnelle, contenu du travail/domaine d'activité, département/unité/groupe, ancienneté, lieu de travail, affiliation syndicale, management/statut.

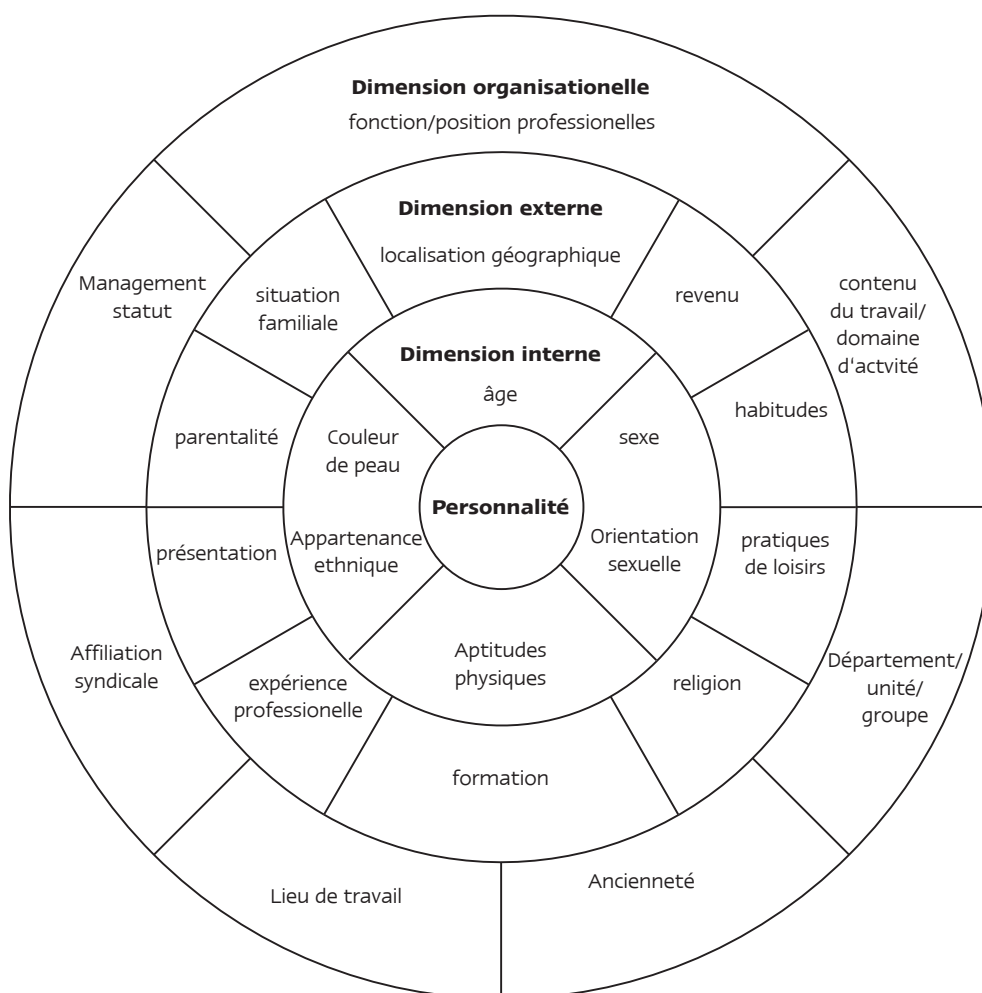


Fig. 1: **Dimensions de la Diversity (d'après Gardenswartz & Rowe 2003, tiré de Loden & Rosener 1991)**

En plus des aspects propres à chaque caractéristique, cette représentation montre aussi quelque chose de leur complexité; elle implique une interconnexion des diverses caractéristiques et dimensions qui s'intègrent en un tout unique et propre à chaque individu.

Aspects de la diversité en tant que facteurs d'inégalité

Les différents aspects de la diversité ne sont pas simplement prédonnés mais aussi et toujours socialement soulignés, construits et chargés de sens – comme l'a particulièrement bien montré l'exemple de la caractéristique « sexe », où le concept de « genre » permet de résumer ses aspects sociaux et culturels. Faire une telle distinction a donc la plupart du temps pour but de conforter des rapports de force. Ces divers aspects – le fait d'« être différent » ou « autre » – peuvent ainsi devenir objet et moyen de discrimination et d'exclusion individuelles et sociales. Les six dimensions centrales que sont l'âge, le handicap, l'empreinte ethnoculturelle, le sexe, la religion/vision du monde et l'orientation sexuelle constituent donc aussi, de ce fait, des thèmes de la Directive anti-discrimination de l'UE (Traité d'Amsterdam, art. 13; Stuber 2006:35).

La recherche en sciences sociales consacrée à la diversité étudie comment naît l'inégalité et ce qui fonde l'égalité et la participation des individus au sein de la société ou de sous-systèmes sociaux.

Intersectionnalité : interactions entre diverses caractéristiques

La discrimination ne repose souvent pas sur une seule caractéristique, mais peut aussi être multiple et représenter plus que la simple addition de discriminations particulières. La recherche désigne par le terme d'« intersectionnalité » (interaction)³ l'étude des rapports et synergies existant entre les différents aspects de la diversité. L'accent y est mis sur l'analyse et la critique des inégalités et discriminations sociales⁴. L'impulsion pour la recherche sur l'intersectionnalité vient de la théorie féministe qui a thématiqué notamment l'interaction du sexe, de l'origine et de l'ethnicité, comme dans le cas des problèmes spécifiques aux femmes afro-américaines, problèmes qui n'ont touché ni les femmes blanches ni les hommes noirs. Les aspects « classe/couche sociale » et « corps » figurent parmi les principales autres catégories prises en considération.

Quand bien même il n'existe encore aucune théorie de l'intersectionnalité directement axée sur son application, cette approche fournit néanmoins une impulsion déterminante à une gestion de la diversité qui ne se limite pas aux aspects immédiatement dominants, mais qui prend en compte l'interaction et les interdépendances des différents aspects et dimensions de la diversité. Aspects qui peuvent se renforcer, s'affaiblir ou se modifier l'un l'autre, la même caractéristique pouvant avoir une importance variable, et être marquante ou sans importance selon la personne et la situation (cf. Stuber, 2006, p. 36). Aussi faut-il toujours examiner un aspect à la lumière de sa dépendance à l'égard d'autres aspects et du contexte respectif de vie. Les diverses catégories devraient d'emblée être conçues comme interdépendantes et dynamiques en soi et ne doivent être ni opposées les unes aux autres ni hiérarchisées entre elles (cf. von Dippel, 2009). Ce qui implique aussi de toujours remettre en question sa propre perception des choses et de se méfier de concepts préconçus et de stéréotypes.

3 Le concept d'« intersectionnalité » vient de l'anglais intersectionality, resp. d'intersectional analysis (intersection = carrefour, croisement). Il a été forgé dans les années 80 par la juriste américaine Kimberlé Crenshaw, qui a étudié les interactions de différents mécanismes de discrimination (en particulier le sexe et l'origine ethnique). Sur le thème de la discrimination multiple, voir aussi www.discriminationmultiple.ch – Documentation sur le Colloque de la FHNW du 12.11.2008.

4 Cette focalisation des débats relatifs à l'intersectionnalité sur les inégalités sociales, les rapports de force et de domination est notamment soulignée par Walgenbach (2012). Elle prérétire, de par cette exclusivité, une discussion plus générale sur la diversité et l'hétérogénéité.

La diversité dans différents domaines d'activité

La gestion de la diversité ne constitue pas uniquement un thème de recherches scientifiques mais aussi et avant tout un défi concret pour la politique, l'économie et la société. Si divers domaines d'activité ont déjà développé des approches adaptées à leur spécificité, l'accent y est le plus souvent mis sur l'aspect migration, c'est-à-dire sur les personnes issues de la migration et sur leur intégration.

Diversity Management dans la direction d'entreprise

C'est à ces approches qu'appartient le concept de *Diversity Management*, concept toujours plus en vogue au sein des directions d'entreprises et responsables du personnel depuis les années 90. Il s'agit ici de souligner, de mettre en valeur et d'utiliser de manière constructive l'hétérogénéité du personnel d'une entreprise ainsi que ses diverses ressources et expériences, et ce au profit de la productivité et d'une plus grande capacité d'innovation de l'entreprise. L'accent ne porte donc pas là sur la promotion de groupes minoritaires (femmes, migrants, etc.) mais sur l'ensemble des employé-e-s et de leurs différentes qualités respectives. Ces particularités individuelles ne sont plus tenues pour des déficits, des facteurs perturbant ou, dans le meilleur des cas, pour insignifiantes, mais reconnues comme des ressources potentielles. D'où un travail plus créatif et plus efficace de la part des employé-e-s et donc une augmentation de la productivité (cf. Stuber, 2006, p. 42). Le *Diversity Management* n'est du reste pas payant qu'en matière de gestion du personnel : la diversité de la clientèle devrait aussi être prise en considération sous l'angle d'une commercialisation visant certains groupes cible.

En Allemagne, plus de 1'250 entreprises et institutions publiques ont adhéré à l'initiative « Charte de la diversité » (www.charta-der-vielfalt.de) qui veut promouvoir la reconnaissance, la mise en valeur et l'intégration de la diversité dans la culture d'entreprise.

Diversité et égalité des chances dans les domaines de la santé, de la formation et du droit

Si, dans l'économie, le *Diversity Management* a finalement toujours pour objectif l'obtention d'avantages concurrentiels, dans d'autres domaines il y est avant tout question de préoccupations sociales et éthiques en matière d'égalité des chances et d'égalité des droits de tous les membres d'une société.

Dans le **système de santé**, le but est ainsi de permettre à tous les groupes de population et à tous les individus d'accéder à des soins de santé et de bénéficier d'un traitement et d'une prise en charge adéquats. En outre, les différentes ressources du personnel de santé, toujours plus composé de main-d'œuvre étrangère, doivent également être prises en compte au sens du *Diversity Management*. C'est à cette fin que l'initiative européenne des *Migrant-Friendly Hospitals MFH* (hôpitaux pour la population migrante) a vu le jour⁵, dont un réseau similaire existe aussi en Suisse⁶. Nombre de ces approches, bien qu'issues de la santé publique, sont directement adaptables au domaine des addictions⁷.

Dans le **domaine de la formation et de l'éducation**, pédagogie de la diversité, pédagogie inclusive ou *Diversity Education* doivent offrir à tous et toutes les mêmes chances d'accéder à une formation. L'altérité y est considérée comme la norme, les aspects de la diversité comme des ressources et chaque enfant est soutenu et encouragé en conséquence. Cette approche de l'« inclusion »⁸ empêche que certains individus ou groupes se voient tout à la fois marginalisés et stigmatisés par des mesures d'encouragement distinctes prises à leur seule intention.

A l'évidence, la **jurisprudence** n'est pas sans connaître elle aussi des problèmes de gestion de la diversité, les principes de reconnaissance de la diversité, de la non-discrimination et de l'égalité pouvant entrer en conflit les uns avec les autres. Du reste, le thème de la discrimination intersectionnelle continue à jouer un rôle important⁹ dans le droit européen à une égalité multidimensionnelle (*Multidimensional Equality Law*).

5 cf. le site web européen des MFH <http://www.mfh-eu.net>

6 L'OFSP encourage, dans le cadre du programme national « Migration et santé » la création d'un réseau suisse de centres de compétence adaptés aux besoins spécifiques de la population migrante : <http://tinyurl.com/BAG-MFH> (consulté le 19.6.2013) ainsi que Saladin, 2006/2009.

7 cf. aussi la publication d'Altgeld et al. (2006) intitulée « Diversity Management in Gesundheitsförderung und Prävention » (*Diversity Management dans la promotion de la santé et la prévention*, NdT).

8 Sur la distinction entre inclusion, intégration, séparation et exclusion en pédagogie voir [http://de.wikipedia.org/wiki/Inklusion_\(Pädagogik\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Inklusion_(Pädagogik)) (consulté le 19.06.2013)

9 cf. la documentation du Colloque de l'Université d'Oldenburg; <http://tinyurl.com/Multidimens-GR> (consulté le 19.06.2013)

DÉVELOPPEMENTS DANS LE DOMAINE DES ADDICTIONS

L'approche de la diversité dans le domaine des addictions

Comme dans d'autres domaines d'activité, le domaine des addictions se doit d'identifier les différentes caractéristiques, problématiques et ressources de chaque client-e en tant que telles et dans leurs interactions, puis de les intégrer dans le travail de prise en charge. Des approches professionnelles différenciées mais néanmoins globales doivent permettre d'utiliser et de promouvoir le potentiel de chaque individu en vue de sa stabilisation sanitaire et sociale et de son développement.

Il faut pour cela d'une part que les professionnel-le-s fassent preuve de sensibilité et d'un savoir-faire spécifique par rapport aux différents aspects de la diversité, combiné à une manière de voir les choses et de travailler systémique. Les institutions doivent d'autre part disposer de conditions structurelles et organisationnelles permettant, grâce à leur organisation interne ainsi qu'au travail en réseau et à la collaboration externe, de répondre adéquatement aux divers aspects de la diversité.

Il faut observer à cet égard que la diversité n'est pas simplement quelque chose d'acquis et de statique : tant ses différents aspects que leur importance pour le domaine des addictions peuvent se modifier du fait de développements sociaux et politiques ainsi que de changements dans le domaine même des addictions (par exemple nouvelles substances, nouveaux settings et groupes cibles, nouvelles connaissances sur l'addiction, nouvelles approches). Concepts et structures doivent donc être régulièrement vérifiés et adaptés.

Développements aux niveaux pratique et politique

La diversité et la complexité croissantes des problématiques de la clientèle et la différenciation des connaissances, approches et offres ont entraîné une dilution des frontières séparant jusqu'à nettement les diverses disciplines et l'émergence, de ce fait, d'offres intégrées et plus globales. Le domaine résidentiel en est un exemple : strictement axé par le passé sur l'abstinence, il est pourtant aujourd'hui aussi ouvert à des clients et clientes sous traitement de substitution. Outre la diversité de la clientèle et la nécessité qui en découle de travailler transversalement, des motifs économiques ont aussi poussé les institutions à élargir leurs offres aux problématiques et groupes cibles les plus divers.

Aux plans conceptuel et politique, l'évolution vers une perméabilité accrue des quatre piliers de la politique en matière de drogue et vers l'ouverture de l'aide spécialisée à de nouveaux groupes cibles est présente et encouragée dans divers modèles et publications. Avec **psychoaktiv.ch**, la Commission fédérale pour les questions liées aux drogues supprime – dans son rapport de 2005 intitulé « D'une politique des drogues illégales à une politique des substances psychoactives »¹⁰ – la distinction entre drogues illégales et substances légales, et prend en considération les différents modes de consommation, lesquels vont de la consommation à faible risque à la consommation problématique et à la consommation addictive. C'est ce qu'illustre le modèle dit du cube (« Würfelmodell »)¹¹, où s'entrecroisent les dimensions « substances », « modes de consommation » et « interventions propres aux quatre piliers de la politique en matière de drogue ».

10 cf. Commission fédérale pour les questions liées aux drogues, 2005.

11 cf. les documents sur la page de la Commission fédérale pour les questions liées aux drogues CFLD. (<http://tinyurl.com/Komm-Drogenfragen>, consultés le 19.06.2013) sur la page d'accueil de l'OFSP www.bag.admin.ch/themen/drogen (consulté le 19.06.2013)



« **Défi addictions** » – titre donné aux Lignes directrices de 2010¹² des trois Commissions fédérales pour les questions liées aux drogues, à l'alcool et pour la prévention du tabagisme – demande une conception intégrée de la politique des dépendances, basée sur une approche de santé publique. Politique qui doit prendre en considération tant la consommation problématique de toutes les substances psychoactives que l'ensemble des comportements potentiellement addictifs. Il s'agit donc de tenir compte, indépendamment de leur statut légal, tant des nouveaux modes de consommation que des nouveaux groupes de personnes touchées, nouveaux produits et marchés ainsi que des addictions non liées à une substance. De même, pour être cohérentes, politique en matière de drogues, prévention et aide spécialisée doivent s'adapter aux divers groupes d'âges, couches sociales et milieux de vie.

Directement axée sur la pratique, la version révisée du référentiel de la norme de qualité dans le domaine des addictions **QuaThéDA**¹³ de l'OFSP (OFSP, 2012) aborde – en plus des aspects genre et migration soulignés dans la version précédente – tous les aspects de la diversité (genre, migration, âge, comorbidité, etc.). Diversité qui doit tout particulièrement être prise en compte dans les domaines du développement de concepts des prestations offertes aux client-e-s ou patient-e-s et de la politique du personnel.

Cette ouverture et l'extension du mandat de prise en charge qui en résulte pour nombre d'institutions spécialisées ont leur revers et peuvent faire qu'on ne peut plus apporter de réponse globale et spécifique aux problématiques et besoins individuels des client-e-s. D'un autre côté, une spécialisation et une focalisation trop marquées sur certains aspects peuvent aussi avoir pour conséquence que les autres thèmes et les interactions entre différents aspects se voient négligés. De plus, l'ampleur des connaissances et savoir-faire spécifiques acquis ces dernières années – dans les divers domaines des addictions – sur différents thèmes tant relatifs à la diversité que transversaux (genre, migration, différents âges de la vie, hépatites C, doubles diagnostics, etc.), fait qu'il est presque impossible à chaque professionnel-le de s'y connaître dans tous les thèmes et de garder une vue d'ensemble sur les approches actuelles. Collaboration et travail en réseau avec d'autres professionnel-le-s et institutions spécialisées sont donc nécessaires et doivent aussi bénéficier d'un ancrage institutionnel.

¹² cf. Groupe de pilotage (2010) ou www.defiaddictions.ch

¹³ cf. www.quathedda.ch

CONDITIONS INSTITUTIONNELLES POUR UN TRAVAIL ADAPTÉ À LA DIVERSITÉ DANS LE DOMAINE DES ADDICTIONS

Il s'agit pour les institutions d'aide aux personnes dépendantes, d'intégrer – au sens d'un « Mainstreaming »¹⁴ – la diversité et ses différents aspects, à tous les niveaux organisationnels, dans tous les secteurs d'activité et canaux de communication ainsi que dans tous les projets. Et ce depuis leur planification jusqu'à leur évaluation et au Controlling du travail accompli, en passant par leur mise en œuvre. Un ancrage explicite dans le système de gestion de la qualité garantit à cet égard une prise en considération durable de cette thématique ainsi que l'assurance et l'amélioration de la qualité dont est gérée la diversité. Ci-après sont fournies des indications générales – fondées sur le référentiel QuaThéDA (OFSP, 2012) – sur la manière dont cet ancrage peut s'effectuer, tant dans la documentation de base que dans les prestations offertes. En lien avec chacun des aspects de la diversité, d'autres données spécifiques à chaque caractéristique et aux étapes concrètes du travail pratique d'aide aux personnes dépendantes figurent dans les fiches dévolues aux différents thèmes (seconde partie du document).

Plusieurs institutions offrent déjà une prise en charge qui tient compte la diversité de leur clientèle et cela figure dans leurs concepts ainsi que dans les documents pour le développement de la qualité. L'intention de ce document n'est pas de créer de nouvelles exigences de travail et de qualité mais de fournir une présentation systématique des différents éléments constituant un travail qui considère la diversité. Ce document veut constituer un support pour les institutions d'aide dans le domaine des addictions et pour les professionnel-le-s pour un éventuel ajustement de la prise en charge et la considération d'une perspective sensible à la diversité dans l'organisation du travail.

Gestion de la qualité et diversité : exigences dans le module de base

Principes directeurs, stratégies, projets

Il est important, pour garantir la prise en considération permanente de la diversité, d'ancrer cette thématique dans la documentation de base. Une philosophie et des messages appropriés sur le thème de la diversité devraient donc déjà figurer, et ce au plus haut niveau, dans les principes directeurs. Formulés de manière générale, on peut par exemple retenir que le travail est centré sur la personne, c'est-à-dire qu'une réponse holistique est apportée aux besoins individuels et à la personnalité de chaque client et cliente en tenant compte de leurs différentes ressources.

Des stratégies devraient permettre à une institution de réagir à des développements actuels et de clarifier sa position dans son environnement pour les années à venir. Lors de l'élaboration de ces stratégies, il faut aussi prêter attention à la possible modification, déjà mentionnée, de l'importance respective des différents aspects de la diversité et de l'émergence de nouveaux aspects de celle-ci. On a besoin de structures, processus et responsabilités appropriés pour pouvoir réagir à d'éventuelles nouvelles problématiques et mutations.

Lors de la réalisation de projets, il faut veiller à ce que la diversité de la clientèle ou des groupes cibles comme aussi du personnel soit incluse à chaque étape, de leur planification à leur évaluation en passant par leur réalisation. Les institutions peuvent aussi envisager des projets visant à mieux tenir compte de la diversité en tant que telle ou à certains de ses aspects.

Développements de concepts

Les concepts dérivés des principes directeurs et de la stratégie permettent de décrire concrètement quels sont les aspects de la diversité pris en considération dans le travail de l'institution, dans quels groupes cibles elle s'est peut-être spécialisée, voire à quels aspects elle ne peut pas répondre. A cette occasion sera indiqué de quelle manière elle tient compte des différents aspects de la diversité et ainsi de quelles offres ou méthodes spécifiques elle dispose à cet effet¹⁵. En font notamment partie approches interdisciplinaires, définition des responsabilités internes, organisation régulière de canaux internes d'échange et de communication ainsi que le travail en réseau et la collaboration avec d'autres services spécialisés, et ce afin de répondre intégralement aux divers aspects et besoins de chaque client ou cliente. La flexibilité des interventions et de la collaboration avec divers services doit à cet égard être garantie.

14 Dérivé de l'anglais « Mainstream » = courant dominant, Mainstreaming signifie : faire de quelque chose un courant dominant traversant tout; mettre l'accent sur un thème ou une préoccupation.

15 Pour des indications concrètes sur la manière de gérer les différents aspects, se référer aux fiches d'information correspondantes.

Direction, organisation

Ancrer durablement le thème de la diversité implique de déterminer, à tous les niveaux, les responsabilités du personnel, de même que la manière dont connaissances et savoir-faire en la matière sont transmis au sein de l'institution. Tant les aspects de la diversité que la gestion de celle-ci devraient constamment figurer à l'ordre du jour des divers canaux d'échanges et de communication au sein de l'institution et constituer un facteur pris en considération dans tous les thèmes.

Communication et coopération avec l'extérieur

Pour pouvoir faire preuve d'efficacité, communication externe et information du public doivent être ajustées à chaque groupe cible respectif, tant quant à leur contenu, leur forme et leur style qu'au média utilisé, et ce en tenant compte de la diversité pouvant exister au sein même des dits groupes cibles.

Il faut en outre veiller, lors du choix des partenaires du travail en réseau et de la forme de cette coopération, à une couverture appropriée des principaux aspects de la diversité présents au sein de l'institution. Cela permettra, d'une part, de renforcer les offres internes existantes spécifiques à la diversité et, d'autre part, de suppléer aux compétences manquantes.

Communication et collaboration externes doivent, comme à l'interne, elles aussi être durablement ancrées.

Gestion de la qualité

Le référentiel QuaThéDA demande aux institutions de mesurer la qualité de leur travail. Pour pouvoir effectuer des mesures de la qualité relatives à la diversité, il convient de définir des indicateurs significatifs et de recueillir, documenter et exploiter les données relatives à cette thématique.

Dès lors, il peut être nécessaire de définir et recueillir des données supplémentaires au-delà des données standards (par exemple, pour tenir compte de l'aspect « migration », il est important de ne pas seulement connaître la nationalité et le statut de séjour d'une personne, mais aussi son pays de naissance, la durée de son séjour en Suisse, sa langue maternelle et la langue parlée dans sa famille).

Personnel

La qualité de la gestion de la diversité de la clientèle dépend en grande partie de la compétence et de la sensibilité de chaque membre du personnel. Cela nécessite des profils de poste et cahiers des charges comportant des exigences en rapport, ainsi que supervision et intervision, formations continue et permanente et sensibilisation interne. Les compétences professionnelles du personnel relatives aux divers thèmes de la diversité, leur développement ainsi que les échanges et la collaboration interne à cet effet doivent être dûment réglés.

Une des conditions déterminant un travail adapté à la diversité dans une institution s'occupant d'addictions est la prise en considération et la création d'une diversité au sein même du personnel, conformément au concept de direction d'entreprise du « Diversity Managements » (cf. supra). Cela concerne tant des aspects personnels et l'expérience que la variété des connaissances professionnelles et compétences méthodologiques du personnel. Outre la promotion de la diversité, le Diversity Management comporte aussi des mesures permettant d'éviter toute discrimination, voire des règles définissant la manière d'agir en cas d'agressions liées à des aspects de la diversité de collaborateurs ou collaboratrices.

Financement et comptabilité

Une activité spécifique à la diversité peut s'accompagner d'un surcroît d'investissements financiers, matériels et en temps (par exemple en ayant recours à des services interculturels de traduction dans le travail avec la clientèle issue de la migration ou infrastructure spécialement adaptée aux personnes handicapées). Ces aspects doivent être considérés dans le budget, l'acquisition de matériel et la comptabilité.

Acquisition et entretien de l'infrastructure et du matériel

Certains aspects de la diversité jouent aussi un rôle dans la conception et l'aménagement de l'infrastructure. Cela peut par exemple concerner des installations sanitaires séparées ou même des espaces personnels distincts pour hommes et pour femmes, une infrastructure adaptée aux personnes handicapées, des locaux spécifiquement dévolus à certains groupes cibles (enfants, familles).

Sécurité d'exploitation, hygiène, propreté, traitement et élimination des déchets

Hygiène, propreté, traitement et élimination sûrs des déchets jouent un rôle important en lien avec la diversité, et ce avant tout avec des clients ou clientes souffrant de maladies contagieuses. Des mesures appropriées à même d'empêcher leur transmission à d'autres doivent donc être prises.

Sécurité des client-e-s et patient-e-s

Les listes internes d'adresses du réseau régional d'urgence doivent tenir compte des aspects de la diversité. C'est ainsi que doivent par exemple y figurer, selon la clientèle accueillie, des services et professionnel-le-s adapté-e-s à l'âge, au sexe, à l'origine ou à la langue de la clientèle.

Dispositions légales, conventions et autres prescriptions contraignantes

Divers aspects de la diversité font l'objet de dispositions légales particulières. C'est notamment le cas de la Loi sur l'égalité, de la Convention relative aux droits de l'enfant, de la Loi fédérale sur les étrangers et de la Norme pénale antiracisme. Les dispositions significatives en la matière doivent être connues du personnel concerné et respectées.

Prestations adaptées à la diversité

Les paragraphes ci-dessous contiennent – suivant en cela la structure des modules de prestations du référentiel QuaThéDA et la chronologie du parcours des client-e-s lors d'une intervention d'aide pour cause d'addiction – des indications générales sur la manière d'intégrer la diversité dans le travail pratique. Des indications spécifiques aux divers aspects de la diversité figurent dans les fiches d'information thématiques.

Accès et contact initial

L'accès à une offre d'aide doit être conçu de manière à tenir compte de la diversité des groupes cibles auxquels elle s'adresse, et des possibles obstacles spécifiques à leur diversité. Aussi des informations adéquates sur l'offre sont-elles nécessaires, de même que des compétences linguistiques et professionnelles chez la personne assumant le contact initial et des lieux engageants. Il peut être nécessaire d'effectuer des analyses approfondies pour connaître les raisons pour lesquelles certains groupes cibles ne se servent pas ou que peu d'une prestation offerte par l'institution.



Evaluation / Admission

Un travail adapté à la diversité présuppose que les divers aspects de la diversité soient à tout le moins inventoriés et rendus opérationnels. Pour cela, une procédure différenciée et standardisée d'admission incluant la récolte des données est nécessaire. Il est notamment pertinent de déterminer selon quelles caractéristiques ou quels critères s'effectue l'attribution interne de chaque client ou cliente à une personne de référence ou à une unité opérationnelle de l'institution ou, cas échéant, ce qui justifie une non-admission et le transfert à un autre service.

Conseil / Accompagnement / Traitement / Thérapie

Toute intervention effectuée dans le contexte de la diversité est par nature centrée sur l'individu: chaque personne est considérée dans l'interaction - qui lui est propre - de ses différentes caractéristiques, en même temps qu'il est tenu compte de la disparité variable de la clientèle. Cela évite aussi que le fait de prendre en considération les aspects de la diversité s'accompagne d'étiquetages rigides et de classifications prématurées ou encore conduise à des points de vue et justifications monothématiques (par exemple « C'est une femme, c'est pour ça qu'elle réagit ainsi », « les jeunes sont comme ça », « les migrants ayant cette culture ont toujours ce genre de problèmes »). La compétence transculturelle dans le domaine de l'intervention spécifique à la migration¹⁶ exige donc, vu la diversité de la clientèle, des approches et attitudes professionnelles permettant d'appréhender sans idée préconçue une personne et ses actions dans le contexte de vie qui lui est propre. Et ce en tenant compte des synergies qui sont les siennes et mettent en œuvre tous les aspects de sa personnalité ainsi que toutes ses expériences et aptitudes. Cela, comme la recherche de solutions, ne peut se faire que dans un travail commun de la part du client ou de la cliente et du professionnel ou de la professionnelle concerné-e. Travail qui doit être centré sur les ressources du ou de la client-e et leur développement.

Tout cela exige de se montrer flexible dans le recours à des stratégies et méthodes d'intervention qui devront, si nécessaire, faire l'objet d'adaptations individuelles.

Fin du séjour / Transfert / Sortie

Réintégration ou mesures de suivi après la sortie de l'institution doivent être organisées de manière à ce que les principaux aspects de la diversité de la clientèle soient pris en considération et qu'il soit aussi possible de continuer à travailler certains de ces aspects.

Travail en réseau

La collaboration avec des services ou professionnel-le-s externes disposant de compétences spécialisées en matière de diversité est importante – en particulier dans les petites institutions – pour permettre une prise en charge et un traitement intégral, y compris par rapport aux différents aspects de la diversité. L'orientation et le suivi des cas – y compris la circulation de l'information – doivent être dûment réglés.

Documentation

L'intégration durable et cohérente des aspects de la diversité est grandement conditionnée par la récolte, l'exploitation et la mise à jour des données s'y rapportant. Des données détaillées, allant au-delà de celles habituellement recueillies, peuvent se révéler nécessaires en fonction des groupes cibles et des objectifs thérapeutiques.

¹⁶ La compétence transculturelle (c.-à-d. allant au-delà d'une seule culture) est la «capacité de saisir et de comprendre des modes de vie individuels dans une situation particulière et dans divers contextes et d'en déduire des actions adaptées en rapport» (cf. Infodrog, Ed., 2009, p. 9)

Le Mainstreaming de la diversité dans les institutions d'aide aux personnes dépendantes doit être soutenu et réclamé au plus haut niveau par les autorités ou services administratifs compétents. Autorités et services doivent avoir pour but que les personnes ayant des problèmes d'addiction bénéficient d'une prise en charge et d'un traitement tenant autant compte que possible de leurs conditions, ressources et besoins individuels. En dépend étroitement une augmentation de la qualité et donc aussi de l'efficacité et de l'efficacéité du travail dans le domaine des addictions.

Les dispositions et mesures suivantes sont importantes :

Mainstreaming de la diversité

Un travail durablement adapté à la diversité dans le domaine des addictions se fonde aussi, à un niveau supérieur, sur un mainstreaming de la diversité, c'est-à-dire sur la prise en considération et l'intégration de ses différents aspects dans toutes les planifications, mesures et évaluations des autorités. Doivent également y être inclus les mutations et développements récents des groupes cibles, problématiques et acquis professionnels.

Dispositions et prescriptions structurelles

Identifier et recenser la diversité de la clientèle constitue une condition à la base des planifications et prescriptions régissant les institutions prestataires. Il se peut aussi que la **récolte de données** doive être adaptée aux aspects les plus significatifs de la diversité et, si nécessaire, se voir complétée par la récolte de données spécifiques supplémentaires.

Travail en réseau et collaboration avec d'autres institutions et professionnel-le-s doivent être rendus possible, encouragés et exigés en vue d'une couverture intégrale des différents aspects de la diversité.

Il est par ailleurs essentiel de garantir qu'une **indication** minutieuse et tenant compte de la diversité est possible, et que l'**orientation** de clients et clientes vers des institutions appropriées peut se faire selon des critères professionnels tenant compte de la diversité. C'est ainsi que des placements extra-cantonaux doivent aussi être possibles.

Il est important que l'**assurance de la qualité** en matière de diversité figure dans les contrats de prestations. Les éléments à intégrer dans de telles directives sont précisés dans le chapitre précédent et détaillés, pour ce qui est des aspects concrets de la diversité, dans les fiches d'information.

Enfin, la mise en œuvre de toutes ces directives implique que soient mises à disposition les **ressources financières** nécessaires permettant de compenser d'éventuels surplus de dépenses de la part tant des autorités que des institutions.



BIBLIOGRAPHIE ET LIENS

Publications citées dans le texte

- Altgeld, Thomas (2011) : Diversity und Diversity Management/Vielfalt gestalten. In: BZgA (Hrsg.) (2011, 5. Aufl.) : *Leitbegriffe der Gesundheitsförderung und Prävention. Glossar zu Konzepten, Strategien und Methoden*. Werbach-Gamburg : Verlag für Gesundheitsförderung
<http://tinyurl.com/Altgeld-Leitbegriffe> (Zugriff 19.06.2013)
- Altgeld, Thomas/Bächlein, Bärbel/Deneke Christiane (Hrsg.) (2006) : *Diversity Management in der Gesundheitsförderung – Nicht nur die leicht erreichbaren Zielgruppen ansprechen!* Frankfurt a. M. : Mabuse
- Office fédéral de la santé publique (2012) : *Le référentiel modulaire QuaThéDA. La norme qualité pour l'aide aux personnes dépendantes, la prévention et la promotion de la santé. Révision juillet 2012*. Berne: OFSP www.quatheda.ch/f/refentiel.htm (consulté le 19.06.2013)
- Döge, Peter (2008) : *Von der Antidiskriminierung zum Diversity-Management. Ein Leitfadens*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Charta der Vielfalt (Unternehmensinitiative zur Förderung von Vielfalt in Unternehmen in Deutschland): Seite « Diversity » : www.charta-der-vielfalt.de/de/diversity.html (consulté le 19.06.2013)
- Commission fédérale pour les questions liées aux drogues CFLD (2006) : *De la politique des drogues illégales à la politique des substances psychoactives*. Berne: Hans Huber.
- Gardenswartz, Lee/Rowe, Anita (2003) : *Diverse Teams at Work: Capitalizing on the Power of Diversity*. Alexandria, VA: SHRM
- Infodrog (Ed.) (2009) : *Intervention spécifique à la migration dans le domaine des dépendances. Implications pour la pratique*. Berne: Infodrog
- Loden, Marilyn/Rosener, Judy (1991) : *Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Resource*. Homewood: Irwin/McGraw-Hill
- Saladin, Peter (2006/2009) : *Diversité et égalité des chances. Les fondements d'une action efficace dans le microcosme des institutions de santé*. Berne: BAG/H+ <http://tinyurl.com/Diversitaet-Chancengleichheit> (consulté le 19.06.2013)
- Smykalla, Sandra/Vinz, Dagmar (Ed.) (2011) : *Intersektionalität zwischen Gender und Diversity. Theorien, Methoden und Politiken der Chancengleichheit*. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Groupe de pilotage des trois Commissions féd. pour les questions liées à l'alcool, pour les questions liées à l'alcool et pour la prévention du tabagisme (Ed.) (2010) : *Défi addictions. Fondements d'une approche durable de la politique des addictions en Suisse*. Berne www.herausforderungsucht.ch
- Stiftung Universität Hildesheim (2011) : *Diversity: Education, Management und Recht*. www.uni-hildesheim.de/index.php?id=2596 (consultation du 19.06.2013)
- Stuber, Michael (2006) : *Diversity Management in der Gesundheitsförderung – Zielgruppen und Zielgruppengenauigkeit im Wandel*. In: Altgeld et al. (2006): 35-48.
- von Dippel, Alexander, 2009 : *Raus aus den Schubaden! Diversity Management in öffentlichen Verwaltungen und die Einbeziehung von Intersektionalität*. www.migration-boell.de/web/diversity/48_2150.asp (Zugriff 19.06.2013)
- Walgenbach, Katharina : *Intersektionalität – eine Einführung*. www.portal-intersektionalitaet.de/theoriebildung/schluesstexte/walgenbach-einfuehrung/ (Zugriff 19.06.2013)

Autres sources

- Central Office of Information COI/Home Office, 2006 : Tackling Drugs – Saving Lives. Home Office Diversity Manual.
<http://tinyurl.com/Diversity-Manual> (consultation du 19.06.2013)
- Commission européenne (Emploi, affaires sociales et inclusion), 2007 : *Lutte contre la discrimination multiple* : pratiques, politiques et lois
<http://tinyurl.com/pbafxel> (consulté le 19.06.2013)
- Fachhochschule Nordwestschweiz, Hochschule für Soziale Arbeit : *Mehrfachdiskriminierung* (Tagung vom 12.11.2008, Olten):
www.mehrfachdiskriminierung.ch
- Goger, Karin, 2010 : *Diversity Management – Eine Notwendigkeit für die Wiener Suchthilfe?*
Vortrag im Rahmen der Fachtagung « Dialog der Generationen » des Verein Dialog, Wien 2010 <http://tinyurl.com/pn68jgv> (consultation du 19.06.2013)
- Interdisziplinäres Zentrum für Geschlechterforschung der Universität Bern IZGF : Genderstudies Nr. 17, Herbst 2010: *Intersektionalität*
www.izfg.unibe.ch/unibe/rektorat/izfg/content/e3785/e3833/e4657/genderstudies_17_ger.pdf (consultation du 19.06.2013)
- Jent, Niels, 2003: « *Managing Diversity* » – *Nicht nur ein Zauberwort*. Interview mit Niels Jent. In Terra Cognita 3/2003:66-67
www.terra-cognita.ch/3/jent.pdf (consultation du 19.06.2013)
- Liewald, Katharina, 2012 : *Diversität in Alters- und Pflegeheimen. Wegleitung für Führungspersonen und Mitarbeitende der stationären Langzeitpflege*. Bern, Schweiz. Rotes Kreuz
www.redcross.ch/data/info/pubs/pdf/redcross_574_de.pdf (Zugriff 19.06.2013)
- Sander, Gudrun, 2010 : *Diversity Management als Führungsaufgabe*. Folienpräsentation an der Tagung der ZAHW Diversity: Vielfalt anerkennen und Potentiale entwickeln, 18.11.2010 Zürich.
www.zhaw.ch/fileadmin/user_upload/zhaw/gender/101118_Diversity_Management_als_Fuehrungsaufgabe.pdf (consultation du 19.06.2013)
- Stamm, Hanspeter/Lamprecht, Markus, 2009 : *Inégalité sociale et santé. Document de base sur le rapport entre inégalité sociale et santé (sur mandat de Promotion Santé Suisse)* [www.quint-essenz.ch/de/files/Document_de base_Inegalite_et_sante.pdf](http://www.quint-essenz.ch/de/files/Document_de_base_Inegalite_et_sante.pdf) (consulté le 19.06.2013)
- Stiftung Universität Hildesheim : *Diversity: Education, Management und Recht*
www.uni-hildesheim.de/index.php?id=2596; PDF
- Stuber, Michael, 2009 (2. aktualis. und überarb. Aufl.) : *Diversity. Das Potenzial-Prinzip. Ressourcen aktivieren – Zusammenarbeit gestalten*. Köln, Luchterhand
- van Keuk, Eva/Ghaderi, Cinur/Joksimovic, Ljiljana/David, Dagmar M. (Hrsg.), 2011 : *Diversity. Transkulturelle Kompetenz in klinischen und sozialen Arbeitsfeldern*. Stuttgart, Kohlhammer

Sites Web/Portails Internet consacrés au thème Diversité / Diversity

- Heinrich-Böll-Stiftung : Webseite Migration-Integration-Diversity: *Diversity Management*. www.migration-boell.de/web/diversity/48_71.asp
(consultation du 19.06.2013)
- Universität Wuppertal : Portal Intersektionalität. *Forschungsplattform und Praxisforum für Intersektionalität und Interdependenzen*:
www.portal-intersektionalitaet.de
- Ungleich Besser Diversity Consulting / Michael Stuber : *Ungleich besser. Das umfassende Diversity-Informationsportal*: www.ungleich-besser.de



