



# Guide pratique sur le bien-être du personnel chargé de l'asile et de l'accueil

## Partie I: normes et politiques

*Les guides pratiques de l'EASO*

Septembre 2021





# **Guide pratique sur le bien-être du personnel chargé de l’asile et de l’accueil**

**Partie I:  
normes et politiques**

*Les guides pratiques de l’EASO*

**Septembre 2021**

Cette traduction n'a pas fait l'objet d'un contrôle de qualité par les autorités nationales compétentes. Si vous constatez que la traduction n'est pas conforme à la terminologie en vigueur au niveau national, veuillez contacter l'[EUAA](#).



Manuscrit achevé en août 2021.

Ni le Bureau européen d'appui en matière d'asile (EASO) ni aucune personne agissant au nom de l'EASO n'est responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations données ci-après.

Luxembourg: Office des publications de l'Union européenne, 2022.

Print	ISBN 978-92-9487-531-0	doi:10.2847/148581	BZ-02-20-083-FR-C
PDF	ISBN 978-92-9487-498-6	doi:10.2847/672897	BZ-02-20-083-FR-N

© Bureau européen d'appui en matière d'asile, 2021.

Reproduction autorisée, moyennant mention de la source. Toute utilisation ou reproduction de photos ou de tout autre matériel dont l'EASO ne possède pas les droits d'auteur requiert l'autorisation préalable des titulaires des droits en question.

# REMERCIEMENTS

Le *Guide pratique sur le bien-être du personnel chargé de l'asile et de l'accueil* du Bureau européen d'appui en matière d'asile (EASO) a été rédigé grâce aux experts qualifiés et motivés que les points de contact nationaux du réseau d'experts des groupes vulnérables de l'EASO ont désignés pour participer au groupe de travail sur le bien-être du personnel. Les experts ayant apporté leur contribution étaient originaires de Belgique (Agence fédérale pour l'accueil des demandeurs d'asile), d'Allemagne (Office fédéral des migrations et des réfugiés), de Grèce (Conseil danois pour les réfugiés), des Pays-Bas (Agence centrale pour l'accueil des demandeurs d'asile) et de Roumanie (ministère des affaires intérieures).

L'équipe de l'EASO chargée des groupes vulnérables tient également à saluer le soutien reçu du personnel de l'EASO qui œuvre aux opérations de l'EASO ainsi que des psychologues qui soutiennent les opérations de l'EASO en Grèce.

Nous tenons à exprimer notre gratitude au Haut-Commissariat des Nations unies pour les réfugiés et à l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, qui ont tous deux constitué le groupe de référence pour le présent guide et ont apporté une contribution utile et constructive pour améliorer le projet initial.

De nombreux remerciements sont également adressés aux membres du forum consultatif de l'EASO pour leur retour d'information, ainsi qu'aux membres du réseau d'experts des groupes vulnérables de l'EASO pour le partage de leurs réflexions.

# À PROPOS DU GUIDE

**Pourquoi ce guide a-t-il été créé?** Le Bureau européen d'appui en matière d'asile (EASO) a pour mission de soutenir les États membres de l'Union européenne et les pays associés (pays de l'UE+) en leur fournissant, entre autres, une formation commune, des normes de qualité communes et des informations communes sur les pays d'origine. Pour atteindre son objectif général consistant à soutenir les pays de l'UE+ dans la mise en place de normes communes et de processus de grande qualité dans le cadre du régime d'asile européen commun, l'EASO met au point des outils pratiques et orientations communs.

Le présent guide sur le bien-être du personnel a été élaboré à la demande du réseau d'experts des groupes vulnérables de l'EASO. Il est reconnu que le travail dans les domaines de l'asile et de l'accueil a des répercussions sur le bien-être général des responsables et de leurs équipes. Les autorités ont fait savoir qu'il était nécessaire de formuler des orientations sur la meilleure manière d'intégrer des mesures pour le bien-être du personnel dans les activités en cours et l'appui apporté.

**Comment ce guide a-t-il été élaboré?** L'élaboration du présent guide a commencé par un inventaire dans l'ensemble des pays de l'UE+ afin de connaître les besoins des agents de première ligne actifs dans les domaines de l'asile et de l'accueil et de comprendre les bonnes pratiques existantes sur lesquelles il est possible de s'appuyer. Les résultats de cet inventaire ont servi de base à l'élaboration du présent guide. Les experts des États membres ont contribué à l'élaboration du contenu et le processus de rédaction a été coordonné par l'EASO. Avant que le présent guide soit finalisé, une consultation ciblée s'est tenue avec des experts du bien-être du personnel et le guide a été révisé par le réseau d'experts des groupes vulnérables de l'EASO.

**À qui s'adresse ce guide?** Le présent guide s'adresse principalement aux responsables des autorités chargées de l'asile et de l'accueil. Néanmoins, certaines de ses parties sont utiles aux services des ressources humaines, aux agents de première ligne, aux spécialistes internes et externes et aux organisations de la société civile.

**Comment utiliser ce guide?** Le présent guide se compose de trois parties autonomes, mais complémentaires. La **partie I: normes et politiques** porte sur la manière dont les autorités doivent élaborer une stratégie en faveur du bien-être du personnel lorsque aucune autre stratégie n'a encore été mise en place. À cette fin, elle est étayée par des propositions de normes et d'indicateurs. La **partie II: boîte à outils pour le bien-être du personnel** détaille tous les outils pratiques considérés comme des bonnes pratiques qui ont déjà été mis en œuvre dans certains pays de l'UE+. La **partie III: suivi et évaluation** prévoit un mécanisme de suivi et d'évaluation pour aider les autorités au moyen d'outils permettant de suivre les progrès réalisés en déployant des mesures de manière simple. Ces orientations visent à compléter, et non à remplacer, les politiques

et stratégies locales axées sur le bien-être du personnel au sein des autorités des pays de l'UE+.

**Quel est le lien entre ce guide et la législation et les pratiques nationales?** Il s'agit d'un instrument de convergence souple qui n'est pas juridiquement contraignant. Il reflète les bonnes pratiques partagées par les pays de l'UE+ et leurs experts, qui ont été traduites en normes pour guider les autorités dans leurs efforts en matière de bien-être du personnel.

**Nous contacter.** Si vous avez des questions ou des commentaires sur ce document, contactez l'équipe chargée des groupes vulnérables de l'EASO par courrier électronique à l'adresse suivante: [vulnerablegroups@euaa.europa.eu](mailto:vulnerablegroups@euaa.europa.eu).

# TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	3
À propos du guide	4
Abréviations	7
Contexte	8
<b>1. INTRODUCTION</b>	<b>10</b>
1.1. Pourquoi est-il important de mettre l'accent sur le bien-être du personnel?	14
1.2. Principaux groupes cibles et utilisation du présent guide pratique	15
1.3. Cadre juridique	16
<b>2. ÉLABORATION D'UNE POLITIQUE EN FAVEUR DU BIEN-ÊTRE DU PERSONNEL</b>	<b>20</b>
2.1. Normes de la politique en faveur du bien-être du personnel	22
2.2. Stratégie en faveur du bien-être du personnel	35
2.3. Plan d'action pour le bien-être du personnel	37
<b>3. LES MESURES EN FAVEUR DU BIEN-ÊTRE DU PERSONNEL EN UN COUP D'ŒIL</b>	<b>40</b>
<b>4. FOURNITURE D'INFORMATIONS</b>	<b>52</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>56</b>
Annexe 1. Définitions	57
Annexe 2. Normes pour le bien-être du personnel	61
Annexe 3. Modèle de stratégie en faveur du bien-être du personnel	62
Annexe 4. Plan d'action pour le bien-être du personnel et modèles d'évaluation des risques	66
Annexe 5. Messages en faveur du bien-être du personnel	69
Annexe 6. Modèle de grille des entretiens de recrutement	73



# ABRÉVIATIONS

<b>DQ (refonte)</b>	Directive 2011/95/UE du Parlement européen et du Conseil du 13 décembre 2011 concernant les normes relatives aux conditions que doivent remplir les ressortissants des pays tiers ou les apatrides pour pouvoir bénéficier d'une protection internationale, à un statut uniforme pour les réfugiés ou les personnes pouvant bénéficier de la protection subsidiaire, et au contenu de cette protection (refonte).
<b>EASO</b>	Bureau européen d'appui en matière d'asile
<b>État membre</b>	État membre de l'Union européenne
<b>EU-OSHA</b>	Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail
<b>Pays de l'UE+</b>	États membres de l'Union européenne et pays associés
<b>PON</b>	Procédure opérationnelle normalisée
<b>RH</b>	Ressources humaines
<b>SWS</b>	<i>Staff welfare standard</i> (Norme pour le bien-être du personnel)
<b>TFUE</b>	Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne
<b>UE</b>	Union européenne

# CONTEXTE

Les recherches universitaires <sup>(1)</sup> menées à ce sujet et les réunions du Bureau européen d'appui en matière d'asile (EASO) avec le personnel sur le terrain indiquent que les professionnels œuvrant dans les domaines de l'aide humanitaire et de l'asile sont plus exposés à la dépression, à l'anxiété ou à l'épuisement professionnel que le personnel travaillant dans d'autres contextes. Parmi les raisons invoquées qui peuvent toutes peser sur leur bien-être figure le caractère particulièrement exigeant de leur travail en raison du manque de ressources, de l'exposition aux souffrances de la population avec laquelle ils travaillent et de la précarité de l'emploi. Au début de l'année 2019, les points de contact nationaux du réseau d'experts des groupes vulnérables de l'EASO ont demandé à ce dernier de partager les bonnes pratiques, utilisées aux quatre coins de l'Europe, en matière de soins autoadministrés et de bien-être du personnel lors de la réunion annuelle de leur réseau. Dans un premier temps, l'EASO a distribué une enquête aux points de contact nationaux de tous les États membres de l'Union européenne et des pays associés (pays de l'UE+) qui sont membres des réseaux de l'EASO pour les procédures d'accueil et d'asile et du réseau d'experts des groupes vulnérables de l'EASO. L'objectif de cette enquête était d'en apprendre davantage sur les efforts déployés par les autorités et les organisations de la société civile dans le domaine du bien-être du personnel. Un rapport <sup>(2)</sup> recensant les pratiques actuellement utilisées ainsi que les besoins et lacunes indiqués par les personnes interrogées a été élaboré et partagé avec les trois réseaux de l'EASO en décembre 2019.

L'un des principaux enseignements tirés de l'inventaire est que les facteurs de stress chroniques d'origine professionnelle qui ne sont pas pris en charge peuvent entraîner des changements dans le comportement des membres du personnel, influencer leurs systèmes de valeurs ainsi que sur leur état émotionnel et avoir des conséquences sur leur bien-être physique. Cela ressort particulièrement de ce que ressent le personnel lorsqu'il est exposé à un stress prolongé. Le stress prolongé entraîne une augmentation des sautes d'humeur, des sentiments de colère et un manque de motivation au travail, comme en ont témoigné les personnes qui ont répondu à l'enquête lancée par l'EASO en 2019.

---

<sup>(1)</sup> Solanki, H., *Mindfulness and wellbeing: Mental health and humanitarian aid workers – A shift of emphasis from treatment to prevention*, Action Against Hunger, London, 2015; Antares Foundation, *Managing stress in humanitarian workers – Guidelines for good practice*, 2012.

<sup>(2)</sup> Au total, 23 pays ont participé à l'enquête, dont 21 États membres de l'UE. Des contributions ont également été reçues de la Norvège et de la Serbie. Au total, 89 personnes y ont participé. Les agents de première ligne ont mentionné comme principaux facteurs de stress l'exposition quotidienne à des contenus traumatiques, une charge de travail élevée et de bas salaires. De leur côté, les responsables ont estimé que le niveau élevé de bureaucratie, le manque de structures au travail et la précarité de l'emploi figuraient parmi les causes majeures de stress. Les conclusions indiquent que les participants ont constaté des changements dans la manière dont ils se sentent, se comportent et agissent, que ce soit au travail ou dans leur vie privée.

Dans l'ensemble, cette enquête a révélé la nécessité d'améliorer les domaines suivants dans les environnements de travail **afin de prévenir les risques** de mauvaise santé (physique et mentale) pour les employés:

- l'engagement et la sensibilisation de la direction à l'égard du **devoir de sollicitude** et de l'importance d'un soutien continu au personnel tout au long du cycle de déploiement/de l'emploi;
- le renforcement des activités préalables à l'embauche (par exemple l'**examen médical** et **psychologique** de l'ensemble du personnel);
- la **disponibilité** d'informations claires sur les **politiques** et **activités** liées au bien-être du personnel et l'accès à ces informations.

Enfin, il semble essentiel de s'attaquer aux pressions dans le contexte du travail liées à la façon dont la **migration** est actuellement perçue en Europe. Les conclusions montrent que les récits souvent plutôt négatifs sur le sujet devront être pris en considération lors de l'évaluation des besoins en matière de bien-être des responsables et des agents de première ligne, ainsi qu'au moment de répondre à ces besoins.

En 2020, l'EASO, en collaboration avec des experts des États membres de **Belgique**, d'**Allemagne**, de **Grèce**, des **Pays-Bas** et de **Roumanie**, a élaboré ce guide pratique en intégrant les conclusions de l'inventaire initial réalisé en 2019. Ce guide comprend **trois parties autonomes** qui visent à soutenir les autorités chargées de l'asile et de l'accueil dans les efforts qu'elles déploient pour garantir le bien-être du personnel.



# 1. INTRODUCTION

Le présent guide se concentre sur le travail dans le domaine de l'asile opérationnel qui, par sa nature, requiert des environnements professionnels spécifiques. Le personnel amené à travailler sur des lieux en lien avec l'asile (tel que les agents chargés des dossiers, les responsables des flux de travail, les agents d'enregistrement, les agents d'accueil et les chefs d'équipe) est souvent confronté à diverses conditions physiques et psychologiques difficiles. Il peut s'agir d'une charge de travail constamment élevée, d'un environnement de travail souvent imprévisible en raison de l'évolution constante du nombre des arrivées de demandeurs de protection internationale, de l'exposition à des personnes ayant subi des traumatismes et, dans certains cas, d'un manque de ressources pour faire face aux tâches quotidiennes.

Aux fins du présent guide pratique, ces facteurs de risque peuvent être classés en **deux** catégories principales <sup>(3)</sup>.

- Les **facteurs de risque** affectant les **agents de première ligne** travaillant directement avec les demandeurs de protection internationale. Ces facteurs de risque peuvent entraîner un traumatisme vicariant. À titre d'exemple, on peut citer les agents chargés des dossiers, qui écoutent les expériences traumatisantes que leur relatent les demandeurs, et les agents d'accueil qui travaillent quotidiennement avec des personnes traumatisées.
- Les **facteurs de stress** <sup>(4)</sup> qui risquent de retentir sur les **équipes entières**. Les facteurs de stress peuvent conduire à l'épuisement professionnel dans la mesure où un environnement de travail stressant prolongé peut nuire au bien-être des membres du personnel, des agents de première ligne aux responsables.



Il est important de noter que les personnes qui travaillent dans ce domaine font montre d'un grand engagement en faveur de l'aide aux personnes ayant besoin d'une protection internationale qui arrivent en Europe. Elles viennent travailler tous les jours parce que leur activité a un sens et sont heureuses d'œuvrer au sein de leur organisation et dans les domaines de l'asile et de la migration. En outre, malgré les difficultés qu'il présente, le travail est vécu par beaucoup comme très gratifiant.

Le présent guide a donc pour objectif d'**aider les responsables à prévenir, réduire et gérer les contraintes** qui pèsent sur le personnel actif dans le contexte de l'asile. Les tensions professionnelles et les risques sanitaires associés (physiques et psychologiques) sont une situation commune à toutes les organisations. Les tensions professionnelles résultent souvent de l'**incapacité à faire face au stress et à la pression** sur le lieu de

<sup>(3)</sup> Le présent guide pratique ne porte pas sur les risques en matière de sécurité et de sûreté liés au travail, tels que les accidents et autres problèmes involontaires de protection dus à l'absence de planification ou de maintenance des structures de bureau, des véhicules du bureau, etc.

<sup>(4)</sup> Voir également Leka, S., Griffiths, A., et Cox, T., «Chapitre 5.1. Évaluer les risques au sein de l'entreprise», dans *Organisation du travail et stress*, Organisation mondiale de la santé, Genève, 2004, p. 10: «Le stress professionnel peut être géré de manière efficace en appliquant dans ce domaine une stratégie de gestion du risque comparable à celles qui sont mises en œuvre avec succès pour d'autres problèmes majeurs de santé et de sécurité. Une telle stratégie consiste à évaluer les risques existant dans l'environnement professionnel qui sont susceptibles de causer un dommage aux employés. Un risque est un événement ou une situation qui peut potentiellement entraîner un dommage. Par dommage, on entend ici une dégradation de la santé physique ou psychique du sujet. Les causes de stress liées à la conception et à la gestion du travail et aux conditions de travail sont autant de "risques" qui peuvent être gérés et dont les effets peuvent être maîtrisés comme on le ferait pour tout autre risque».

travail. Elles peuvent nuire à la fois aux membres du personnel et à l’ensemble de l’organisation <sup>(5)</sup>.

Dans le même temps, la mise en place d’une culture du soutien et de la compréhension au sein d’une organisation ou d’une autorité aura une incidence positive sur le sentiment subjectif de bien-être des membres du personnel ainsi que sur leur efficacité <sup>(6)</sup>.

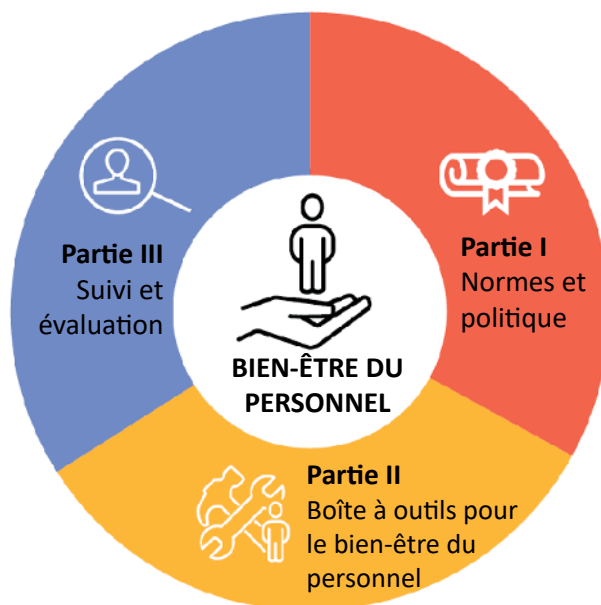
Cette approche axée sur la **prévention des tensions professionnelles** au sein du personnel est également appelée **«soins tenant compte des traumatismes» sur le lieu de travail**, en particulier dans les organisations qui s’occupent de populations traumatisées. C’est également ce que font, dans une certaine mesure, les autorités européennes chargées de l’asile et de l’accueil. Les **soins tenant compte des traumatismes** comprennent généralement la prise en charge du personnel de l’organisation, la gestion des soins autoadministrés, le soutien à l’équipe et les soins autoadministrés. Tous ces éléments visent à prévenir l’épuisement professionnel et les traumatismes secondaires au sein du personnel tout en renforçant la compassion, la satisfaction et la résilience secondaire. Ces thèmes sont abordés dans ce guide pratique composé de trois volets.

Le guide pratique de l’EASO sur le bien-être du personnel chargé de l’asile et de l’accueil se compose de trois parties interdépendantes qui se complètent mutuellement afin de produire des effets sur le bien-être du personnel à long terme. Les trois parties de ce guide peuvent être utilisées conjointement dans leur intégralité, en combinaison ou en tant qu’outils autonomes, en fonction des besoins de l’autorité chargée de l’asile ou de l’accueil. Le guide propose une approche globale du bien-être du personnel selon trois axes. Il accorde une attention particulière à la définition de normes et à l’élaboration de politiques (partie I), à la sélection et à la mise en œuvre d’outils pratiques (partie II) et à l’application des mécanismes de suivi et d’évaluation (partie III) afin de garantir l’adaptation permanente de la politique en faveur du bien-être du personnel aux besoins de ce dernier. Les interventions sont conçues de manière participative et en fonction de l’évaluation des besoins et des risques.

---

<sup>(5)</sup> Mezomo, D. S., et de Oliveira, T. S., «Stress prevention and management program for public security professionals», dans Rossi, A. M., Meurs, J. A., et Perrewé P. L. (éd.), *Stress and quality of working life – Interpersonal and occupation-based stress*, Information Age Publishing Inc., Charlotte, NC, 2016, p. 166.

<sup>(6)</sup> Voir également les recherches menées par Hart, P. M., et Cotter, P., «Occupational wellbeing and performance: a review of organisational health research», *Australian Psychologist*, vol. 38, n° 2, 2003, p. 118-127.

**FIGURE 1. Approche globale du bien-être du personnel**

**La partie I: normes et politiques** propose **huit normes** pour orienter la formulation, l'application et l'évaluation de la politique en faveur du bien-être du personnel dans les milieux professionnels en lien avec l'asile et l'accueil dans les pays de l'UE+. Ces normes sont associées à des critères de qualité (CQ), à des indicateurs et à des propositions d'activités que les autorités doivent utiliser pour rationaliser le bien-être du personnel dans leurs services. Des recommandations sont formulées sur la manière de définir une stratégie en faveur du bien-être du personnel qui servira de base à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une politique visant à garantir le bien-être du personnel. Le **principal groupe cible** de la partie I est constitué des **services de gestion et des ressources humaines (RH)**.

La **partie II: boîte à outils pour le bien-être du personnel** propose une série d'outils pratiques, d'exercices et de suggestions de formation aux compétences non techniques. Ces outils sont destinés aux responsables et aux agents de première ligne, ainsi qu'aux spécialistes internes et externes, afin de respecter les normes de bien-être du personnel présentées dans la partie I. La liste des outils, exercices et activités de renforcement des capacités recommandés, ce qui inclut les activités de soins autoadministrés, n'est pas exhaustive, mais présente les bonnes pratiques partagées par les experts des États membres. Le **principal groupe cible** de la partie II comprend **l'ensemble du personnel travaillant dans les domaines de l'asile et de l'accueil**: le personnel d'encadrement et des ressources humaines, les équipes chargées de la gestion des incidents critiques et le personnel participant au renforcement des capacités internes. Il inclut également les spécialistes encourageant les efforts en faveur du bien-être du personnel au sein des équipes travaillant pour les autorités chargées de l'asile et de l'accueil.

La **partie III: suivi et évaluation** recommande la mise en place de mesures visant à déterminer si et comment les mesures introduites ont une incidence positive sur le

bien-être du personnel. Le **principal groupe cible** de la partie III est constitué des **membres du personnel chargés du suivi et de l’établissement de rapports au sein d’une autorité chargée de l’asile et de l’accueil**. Les enseignements tirés du suivi informeront l’encadrement des besoins d’ajustement pour parvenir à une efficacité globale.

Un certain nombre de termes relatifs au bien-être du personnel, y compris le «bien-être», le «stress» et le «burnout» (épuisement professionnel), sont utilisés dans les trois parties du guide pratique de l’EASO sur le bien-être du personnel chargé de l’asile et de l’accueil d’après les définitions fournies par l’Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail (EU-OSHA), d’autres organes de l’UE et certaines sources universitaires. Pour de plus amples informations sur la terminologie employée dans les trois parties du présent guide, voir l’annexe 1 «Définitions».



«Étant donné que la santé n’est pas seulement l’absence de maladie ou d’infirmité mais un état de complet bien-être physique, mental et social (OMS, 1986), un environnement de travail sain est celui dans lequel il n’y a pas seulement une absence de conditions nocives, mais, au contraire, une abondance de facteurs favorables à la santé» (7).

## 1.1. POURQUOI EST-IL IMPORTANT DE METTRE L’ACCENT SUR LE BIEN-ÊTRE DU PERSONNEL?

En 2017, la Commission européenne a adopté une importante communication sur la santé et la sécurité au travail (8), qui a souligné l’importance de la prévention des risques psychosociaux et des troubles musculosquelettiques. Les travailleurs européens citent ces deux problèmes comme étant les principales causes des problèmes de santé d’origine professionnelle. Un guide pratique (9) publié par l’EU-OSHA en 2017 détaille et aborde ces deux problématiques (10).

Dans le contexte de l’asile et de l’accueil, l’hygiène, les incidents violents dans les structures d’accueil, les situations d’entretien exigeantes sur le plan émotionnel et le manque de ressources sont des facteurs potentiels qui nuisent au bien-être individuel du personnel. Ainsi qu’en témoignent les résultats de l’inventaire du bien-être du personnel de l’EASO, lorsque les employés, qui sont généralement dévoués à leur travail, ont le sentiment de ne pas être soutenus, en sécurité et pris en charge, des problèmes de santé et de santé mentale à court et à long terme peuvent apparaître.

Le manque de motivation au travail, le mal-être physique (susceptible d’entraîner une augmentation du nombre des congés de maladie), la rotation élevée du personnel, l’épuisement professionnel (11) et les démissions ont un prix. Ces facteurs ont des répercussions sur le fonctionnement de l’autorité et l’atteinte de ses objectifs et de ses cibles.

(7) ‘Work, Organization and Stress’, 2004.

(8) Communication de la Commission, *Des conditions de travail plus sûres et plus saines pour tous — Moderniser la législation et la politique de l’Union européenne en matière de sécurité et de santé au travail*, COM(2017) 12 final.

(9) EU-OSHA, *Guide électronique sur la gestion du stress et des risques psychosociaux*, 2021.

(10) EU-OSHA, *Des travailleurs en bonne santé et des entreprises prospères: un guide pratique du bien-être au travail — Remédier aux risques psychosociaux et aux troubles musculosquelettiques dans les petites entreprises*, 2017.

(11) Voir l’annexe 1 «Définitions» pour connaître les définitions des termes et expressions utilisés dans ce guide.



## 1.2. PRINCIPAUX GROUPES CIBLES ET UTILISATION DU PRÉSENT GUIDE PRATIQUE

Les **principaux groupes cibles de la partie I du présent guide pratique** sont les suivants:

- les membres de l'encadrement supérieur et moyen,
- les responsables d'équipe,
- les coordinateurs travaillant dans les domaines de l'asile et de l'accueil.

La partie I s'adresse aux personnes chargées de l'élaboration et de l'application de la politique au niveau de l'organisation/autorité, mais aussi à celles qui gèrent et coordonnent une équipe d'agents de première ligne qui sont régulièrement au contact des demandeurs de protection internationale.

Pour compléter ses efforts, le **groupe cible de la partie I** est invité à se reporter également aux deux autres parties, dans la mesure où elles sont interdépendantes et supposées former un ensemble d'outils pratiques afin de:

- formuler et mettre en place une **politique en faveur du bien-être du personnel** (partie I) en utilisant des normes convenues;
- trouver une **réponse efficace et appropriée** qui soit détaillée dans un plan d'action pour le bien-être du personnel clairement formulé et adapté à une situation donnée (partie II);
- **évaluer les progrès** réalisés en matière de bien-être du personnel en utilisant des outils pertinents combinés aux normes définies et aux activités proposées dans le plan d'action pour le bien-être du personnel (partie III).

Lorsque l'encadrement supérieur voit la nécessité d'investir dans le bien-être du personnel et s'engage à garantir la sécurité et la protection des employés, les bienfaits de cette approche rejaillissent sur les agents de première ligne.

Qui plus est, les responsables sont eux aussi confrontés à des situations difficiles qui peuvent nuire à leur santé; dès lors, il convient de leur fournir des stratégies d'adaptation. Les compétences en matière de leadership et le renforcement professionnel constituent des éléments essentiels pour promouvoir un environnement de travail sain et dynamique <sup>(12)</sup>. Le comportement et les décisions de l'encadrement des organisations ont des répercussions sur leur personnel. Cependant, les responsables peuvent pâtir du fait qu'ils n'ont pas conscience de leur propre niveau de stress et des comportements qui

---

<sup>(12)</sup> Maellaro, R., et Whittington, J. L., «Management development for well-being and survival: developing the whole person», dans Cooper, C., Campbell Quick, J., et Schabracq, M. J. (éd.), *International Handbook of Work and Health Psychology*, 3<sup>e</sup> édition, Wiley-Blackwell, Chichester, 2009, p. 298.

en découlent <sup>(13)</sup>. C'est la raison pour laquelle ce guide fait référence à des stratégies et propose des mesures axées sur la direction. Le personnel travaillant dans les services des RH et de gestion de la santé, les agents de sécurité et de sûreté ainsi que les formateurs au sein d'une autorité sont également concernés dans une certaine mesure par le présent guide. En effet, il incombe à ces services d'exécuter certaines des mesures proposées.

Les normes et les politiques proposées se fondent sur les bonnes pratiques partagées par les participants à l'inventaire de l'EASO et sont combinées aux contributions des experts des pays de l'UE+, qui ont soutenu l'élaboration de ce guide. Les interventions et les bonnes pratiques énumérées se veulent davantage des exemples que des références exhaustives.

## 1.3. CADRE JURIDIQUE

### 1.3.1. PRINCIPES GÉNÉRAUX

Dans l'Union européenne <sup>(14)</sup>, les employeurs sont tenus, dans le cadre de leur «devoir de sollicitude» légal, de prendre des mesures adéquates pour garantir la santé et la sécurité de leurs employés. La médecine du travail vise non seulement à maintenir les employés en bonne santé, mais aussi à améliorer la protection de la santé sur le lieu de travail. Au travers de la médecine du travail, un employeur peut démontrer qu'il assume ses responsabilités en matière de «devoir de sollicitude», à la condition que les soins de santé soient dispensés par des spécialistes qualifiés dans des conditions de qualité contrôlée et que les résultats soient dûment documentés.

Afin de respecter l'obligation associée à leur «devoir de sollicitude», les employeurs et les responsables doivent connaître le cadre juridique. La réponse aux besoins ne doit pas être réactionnelle. En lieu et place, un employeur peut, avant toute chose, montrer son engagement et son devoir de sollicitude en veillant à ce que des mesures préventives soient en place, ainsi que le prévoit l'article 6 de la directive-cadre sur la santé et la sécurité au travail <sup>(15)</sup>:

*L'employeur met en œuvre les mesures prévues au paragraphe 1 premier alinéa sur la base des principes généraux de prévention suivants:*

- a) *éviter les risques;*
- b) *évaluer les risques qui ne peuvent pas être évités;*

<sup>(13)</sup> Kets de Vries, M., Guillén Ramo, L., et Korotov, K., «Organisational culture, leadership, change and stress», dans Cooper, C., Campbell Quick, J., et Schabracq, M. J. (éd.), *International Handbook of Work and Health Psychology*, 3<sup>e</sup> édition, Wiley-Blackwell, Chichester, 2009, p. 415.

<sup>(14)</sup> Article 5 de la [directive du Conseil du 12 juin 1989](#) concernant la mise en œuvre de mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleurs au travail (89/391/CEE), JO L 183 du 29.6.1989, p. 1: «L'employeur est obligé d'assurer la sécurité et la santé des travailleurs dans tous les aspects liés au travail».

<sup>(15)</sup> [Directive du Conseil du 12 juin 1989](#) concernant la mise en œuvre de mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleurs au travail (89/391/CEE), JO L 183 du 29.6.1989, p. 1.

c) *combattre les risques à la source.*

Pour ce qui concerne la législation du travail et la sécurité, il existe des textes législatifs au niveau national, ainsi que certains cadres communs européens. Cette partie du guide met l'accent sur ce dernier point, en offrant un aperçu de la législation la plus importante et en décrivant la notion du devoir de sollicitude.

La législation européenne en matière de travail est constituée d'un droit primaire et d'un droit dérivé, qui viennent compléter la législation nationale dans ce domaine. Elle vise l'amélioration et l'harmonisation des conditions de vie et de travail des employés et a évolué au fil du temps. L'un des traités fondateurs de l'UE, à savoir le traité instituant la Communauté économique européenne <sup>(16)</sup>, comportait des articles consacrés à la parité au travail, lesquels ont été suivis par des accords sociaux dans le traité d'Amsterdam <sup>(17)</sup>. Le cadre juridique de l'UE sur la législation du travail offre une base commune pour les directives et autres documents connexes qui accordent une attention particulière à ces sujets <sup>(18)</sup>. Le droit de l'UE est adopté au niveau national par l'intermédiaire de sa transposition dans la législation nationale de l'État membre.

### 1.3.2. LÉGISLATION ACTUELLE

Le principal acte juridique est le traité sur le fonctionnement de l'Union européenne (TFUE) <sup>(19)</sup> dont les principes généraux sont détaillés à l'article 153. D'après ledit article 153, le Parlement européen et le Conseil européen peuvent émettre des directives, lesquelles sont contraignantes mais pas directement applicables dans la mesure où elles nécessitent que les États membres les transposent dans leur législation nationale <sup>(20)</sup>. L'article 153 exige que l'UE complète la législation nationale dans les domaines suivants: la santé et la sécurité dans le milieu de travail <sup>(21)</sup>, les conditions de travail (contrats), la sécurité sociale et la protection sociale, et la garantie de maintien, l'information, la défense, l'égalité des chances, etc. <sup>(22)</sup>. L'article 10 du TFUE définit également l'objectif de combattre les discriminations sous de nombreuses formes, notamment celles fondées sur le sexe, la race, l'origine, la religion, le handicap et l'âge. D'autres directives ont été révisées sur la base de l'article 10 du TFUE, par exemple en ce qui concerne l'égalité entre hommes et femmes <sup>(23)</sup>.

---

<sup>(16)</sup> Le traité instituant la Communauté économique européenne a été signé à Rome le 25 mars 1957 et est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 1958. Ce traité a évolué pour devenir le traité sur le fonctionnement de l'Union européenne.

<sup>(17)</sup> Traité d'Amsterdam modifiant le traité sur l'Union européenne, les traités instituant les Communautés européennes et certains actes connexes. Ce traité a été signé à Amsterdam le 2 octobre 1997 et est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> mai 1999.

<sup>(18)</sup> Par exemple, la [charte communautaire des droits sociaux fondamentaux des travailleurs](#) du 30 mai 1989, COM(89) 248 final; la [directive-cadre sur la santé et la sécurité](#) (89/391/CEE) et la [directive 2003/88/CE](#) du Parlement européen et du Conseil du 4 novembre 2003 concernant certains aspects de l'aménagement du temps de travail, JO L 299 du 18.11.2003, p. 9. Pour un examen approfondi du droit de l'Union européenne en la matière: Reisenhuber, K., *European Employment Law — A systematic exposition*, Intersentia Publishing, Cambridge, Antwerp, Portland, 2012; Thüsing, G., *European Labor Law*, C. H. Beck, Munich, 2017, p. 9 et suiv. (en allemand).

<sup>(19)</sup> Version consolidée du [traité sur le fonctionnement de l'Union européenne](#), JO C 326 du 26.10.2012.

<sup>(20)</sup> Thüsing, G., *European Labor Law*, C. H. Beck, Munich, 2017, p. 4 (en allemand).

<sup>(21)</sup> Version consolidée du [traité sur le fonctionnement de l'Union européenne](#), Troisième partie — Les politiques et actions internes de l'Union, article 153 (ex-article 137 TCE), JO C 202 du 7.6.2016: a) l'amélioration en particulier du milieu de travail pour protéger la santé et la sécurité des travailleurs; b) les conditions de travail; c) la sécurité sociale et la protection sociale des travailleurs.

<sup>(22)</sup> Franzen, M., Gallner, I., et Oetker, H., *Commentary on European Labor Law*, C. H. Beck, Munich, 2019, p. 135 (en allemand).

<sup>(23)</sup> Thüsing, G., *European Labor Law*, C. H. Beck, Munich, 2017, p. 13 (en allemand).

### Heures de travail et congés payés

La directive 2003/88/CE du 4 novembre 2003 <sup>(24)</sup> prévoit plusieurs dispositions minimales, parmi lesquelles une période minimale de repos de 11 heures consécutives, une durée moyenne de travail hebdomadaire n'excédant pas 48 heures, un congé annuel payé d'au moins 4 semaines ainsi que d'autres dispositions réglementaires pour les travailleurs postés. Cette directive s'applique principalement aux secteurs privé et public; elle prévoit quelques exemptions toutefois, par exemple pour les agents de la force publique, les gens de mer, les personnels navigants et les femmes enceintes <sup>(25)</sup>.

### Transparence et preuve des conditions de travail des employés

La directive (UE) 2019/1152 du 20 juin 2019 <sup>(26)</sup> exige que chaque employé dispose d'un contrat exprès, légal et écrit. Cette directive vise à améliorer les conditions de travail de tous les travailleurs de l'UE en les rendant transparentes et comparables. Ce faisant, les employés sont mis en mesure de connaître leurs droits et obligations et bénéficient d'une sécurité juridique. La directive garantit par-dessus tout l'harmonisation et l'applicabilité des contrats de travail européens <sup>(27)</sup>.

### Sécurité et santé au travail

La directive 89/391/CEE du 12 juin 1989 <sup>(28)</sup> établit des normes pour la prévention des risques professionnels et la protection de la santé et de la sécurité au travail. Elle définit les obligations des employeurs comme des employés, les responsabilités et l'accès à l'information, et fournit des instructions. À titre d'exemple, certaines questions telles que l'accès aux examens médicaux, la protection contre les incendies et l'utilisation d'équipements de protection individuelle dans des environnements de travail particuliers <sup>(29)</sup> sont abordées par cette directive <sup>(30)</sup>.

### Notion de devoir de sollicitude

Il s'agit d'une notion bien connue, souvent utilisée pour exprimer l'obligation des employeurs de prendre en charge et d'assumer la responsabilité du bien-être et de la protection de leur personnel. L'expression «devoir de sollicitude» n'est pas explicitement mentionnée dans la législation européenne. Elle apparaît cependant dans certains

---

<sup>(24)</sup> Directive 2003/88/CE du Parlement européen et du Conseil du 4 novembre 2003 concernant certains aspects de l'aménagement du temps de travail, JO L 299 du 18.11.2003, p. 9.

<sup>(25)</sup> Thüsing, G., *European Labor Law*, C. H. Beck, Munich, 2017, p. 263 et suiv.

<sup>(26)</sup> Directive (UE) 2019/1152 du Parlement européen et du Conseil du 20 juin 2019 relative à des conditions de travail transparentes et prévisibles dans l'Union européenne, JO L 186 du 11.7.2019, p. 105.

<sup>(27)</sup> Thüsing, G., *European Labor Law*, C.H. Beck, Munich, 2017, p. 297-298.

<sup>(28)</sup> Directive du Conseil du 12 juin 1989 concernant la mise en œuvre de mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleurs au travail (89/391/CEE), JO L 183 du 29.6.1989, p. 1.

<sup>(29)</sup> Les dispositions détaillées relatives aux équipements de protection individuelle sont définies par le règlement (UE) 2016/425 du Parlement européen et du Conseil du 9 mars 2016 relatif aux équipements de protection individuelle et abrogeant la directive 89/686/CEE du Conseil, JO L 81 du 31.3.2016, p. 51.

<sup>(30)</sup> Les exigences de formation sont présentées aux articles 11 et 12 de la directive (UE) 2019/1152 du Parlement européen et du Conseil du 20 juin 2019 relative à des conditions de travail transparentes et prévisibles dans l'Union européenne, JO L 186 du 11.7.2019, p. 105.

actes juridiques nationaux des États membres. La notion de devoir de sollicitude peut néanmoins être déduite de certains termes mentionnés dans le règlement n° 31 (C.E.E.) 11 (C.E.E.A.) <sup>(31)</sup>, ce dernier contenant des références aux principes de bonne administration et de soutien, de soins de santé et d'aide sociale <sup>(32)</sup>.

En conclusion, la législation européenne offre un cadre pour la loi sur la protection du travail dans les systèmes juridiques nationaux. Ce cadre varie d'un sujet à l'autre pour ce qui concerne le niveau de détail et le contenu réglementaire. Il en va de même pour le devoir de sollicitude des employeurs et des personnes assumant une responsabilité vis-à-vis du personnel. Dans certaines législations nationales, la notion de devoir de sollicitude est clairement définie, et prend donc la forme d'une obligation directe pour les responsables. En revanche, à l'échelle de l'UE, tel n'est pas explicitement le cas. Les responsables <sup>(33)</sup> doivent toujours examiner de près la législation et la juridiction nationales en matière de protection des travailleurs afin de connaître leurs responsabilités et leurs obligations.

---

<sup>(31)</sup> Règlement n° 31 (C.E.E.) 11 (C.E.E.A.) fixant le statut des fonctionnaires et le régime applicable aux autres agents de la Communauté économique européenne et de la Communauté européenne de l'énergie atomique, JO P 045 du 14.6.1962, p. 1385.

<sup>(32)</sup> Reithmann, U., *The duty of care under the service law in the case law of the court for the civil service of the European Union*, Nomos, Baden-Baden, 2019, p. 111 et suiv.

<sup>(33)</sup> Article 5 de la directive du Conseil du 12 juin 1989 concernant la mise en œuvre de mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleurs au travail (89/391/CEE), JO L 183 du 29.6.1989, p. 1: «L'employeur est obligé d'assurer la sécurité et la santé des travailleurs dans tous les aspects liés au travail».



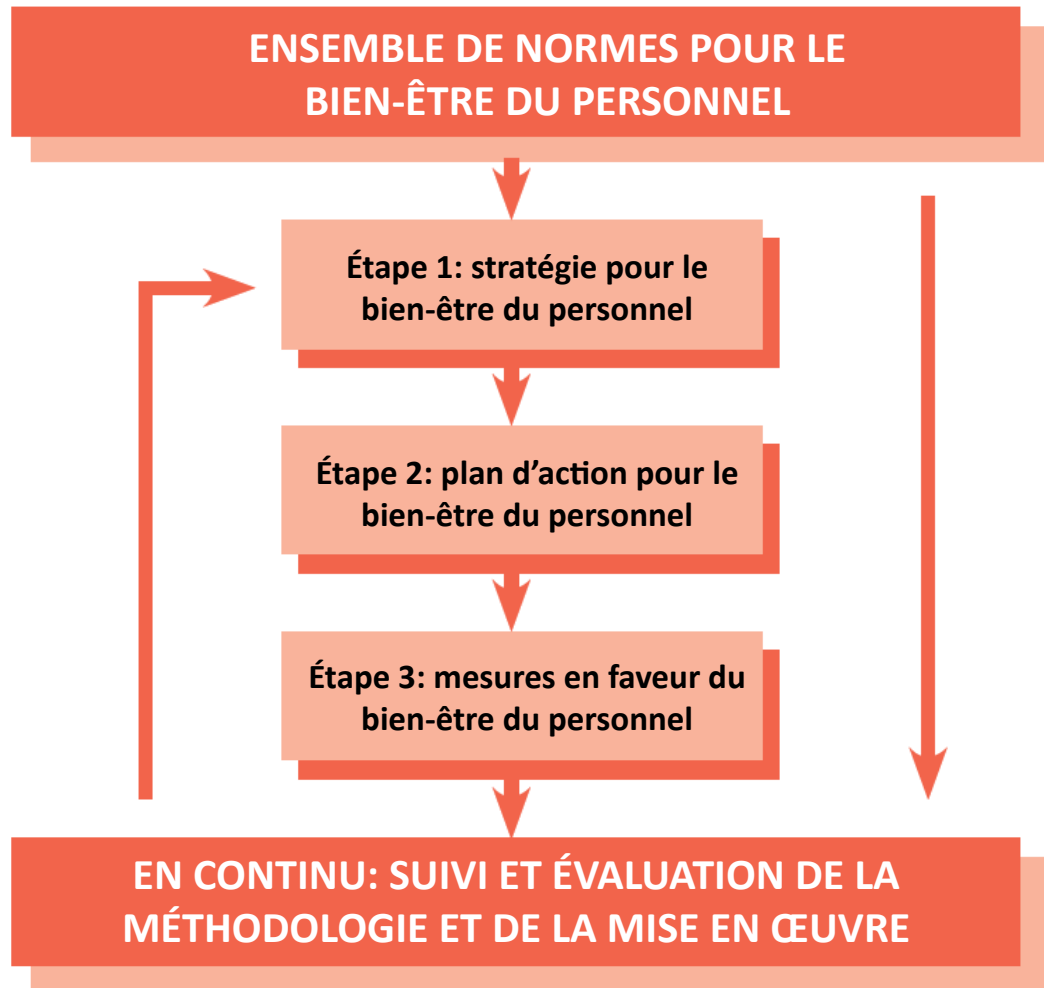
## **2. ÉLABORATION D'UNE POLITIQUE EN FAVEUR DU BIEN- ÊTRE DU PERSONNEL**

Bien que les initiatives en faveur du bien-être fassent partie du mode de fonctionnement de la plupart des autorités et organisations, il arrive souvent qu'elles soient mises en œuvre de façon ponctuelle et sans accorder une attention suffisante aux besoins réels des différentes équipes et aux profils professionnels du personnel. Dans les contextes de l'asile et de l'accueil, ce type d'approche peut ne pas convenir à la prise en charge adéquate du bien-être du personnel qui, dans l'exercice de ses fonctions dans des environnements de travail exigeants, doit souvent endurer des degrés variables d'incertitude et de stress. C'est la raison pour laquelle, dans les contextes de l'asile et de l'accueil, il est recommandé d'appréhender et d'appliquer une politique cohérente en faveur du bien-être du personnel.

Cette politique vise à aborder de manière proactive le bien-être du personnel pendant tout le cycle de l'emploi, depuis le recrutement et l'intégration et pendant toute la durée de l'emploi jusqu'au départ de l'employé. Elle doit être élaborée sur la base d'une analyse régulière du profil et des besoins du personnel au sein de l'autorité et conformément aux huit normes pour le bien-être du personnel (*staff welfare standards*, SWS) proposées dans ce guide ou à celles définies par l'autorité.

Une politique en faveur du bien-être du personnel doit accorder une même importance à l'aide immédiate et à la **prise en charge préventive proactive à long terme**, ainsi qu'au suivi et à l'évaluation. Le suivi et l'évaluation constituent un outil essentiel pour déterminer les ajustements opportuns à apporter aux mesures et aux approches en faveur du bien-être en fonction de l'évaluation des performances et des besoins.

**FIGURE 2.** Étapes clés de l'élaboration d'une politique en faveur du bien-être du personnel



À l'appui de ce processus, **trois documents clés de la politique en faveur du bien-être du personnel** peuvent être pris en considération. Une stratégie en faveur du bien-être du personnel est rattachée à un plan d'action pour le bien-être du personnel qui détaille les mesures en faveur du bien-être du personnel. Ces documents, lorsqu'ils font l'objet d'un suivi systématique, servent de base à l'étape suivante de la stratégie en faveur du bien-être du personnel et fournissent des informations importantes en vue d'éventuels ajustements.

## 2.1. NORMES DE LA POLITIQUE EN FAVEUR DU BIEN-ÊTRE DU PERSONNEL

Le présent guide présente **huit SWS** <sup>(34)</sup> qui définissent la bonne gouvernance au regard du bien-être du personnel dans les domaines de l'asile et de l'accueil.

<sup>(34)</sup> Ces normes ont été soigneusement élaborées par les experts qui ont participé à la rédaction de ce guide pratique.



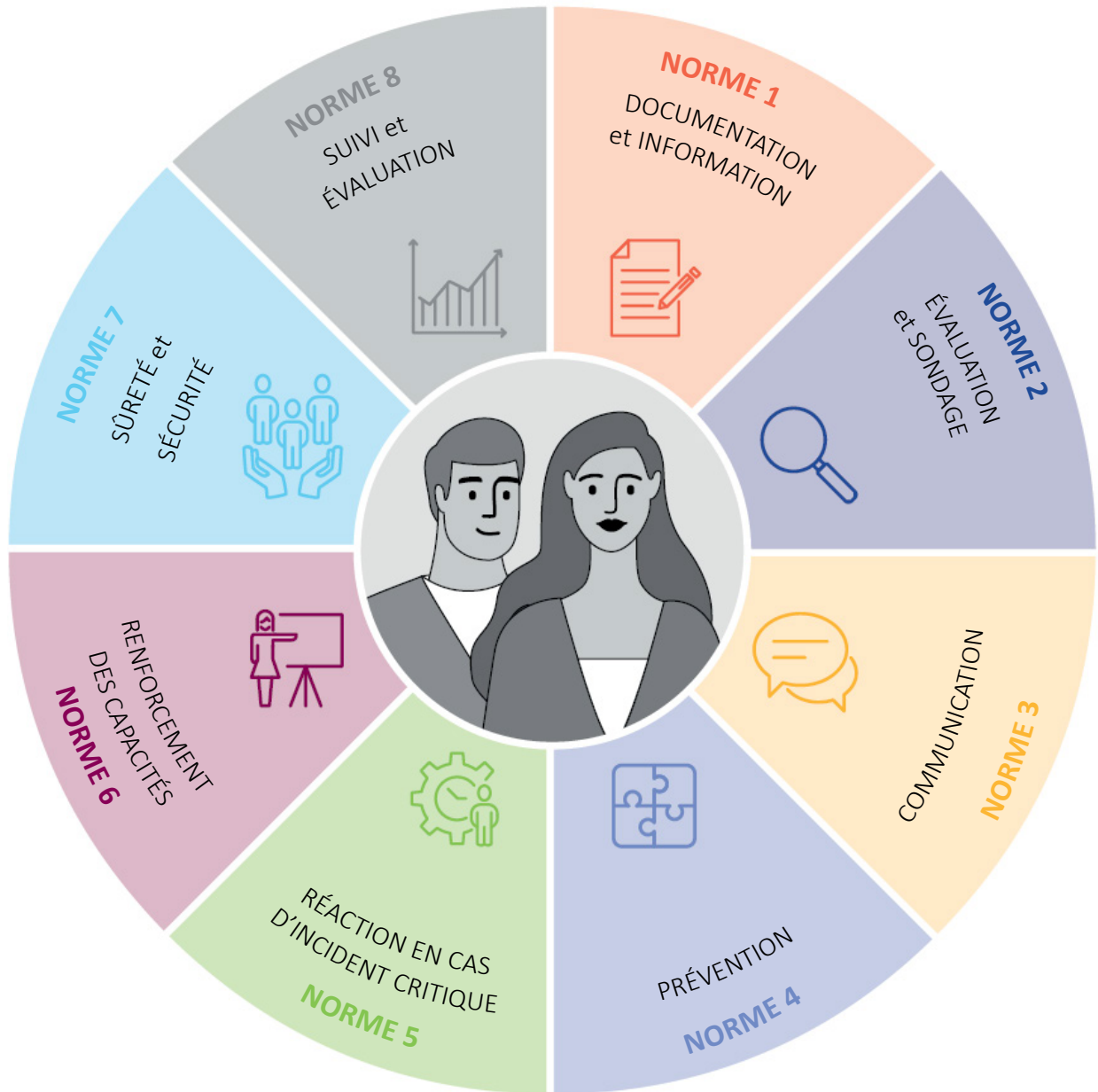
Toutes ces normes sont **d'une grande valeur**, et aucune ne l'emporte en importance. C'est sur la base de ces normes que sont définis les critères de qualité (CQ) visant à garantir la mise en place de procédures et de mesures pertinentes pour que toute autorité/organisation fasse du bien-être du personnel une priorité et y accorde l'attention nécessaire. Chaque norme et chaque CQ sont associés à un ensemble d'indicateurs (quatre au maximum) qui permettent de mesurer la mise en œuvre de la politique en faveur du bien-être du personnel.

Les conditions-cadres nécessaires pour garantir le respect des huit normes proposées doivent être établies par l'autorité elle-même. L'intégration de ces normes dans l'administration d'une autorité ira de pair avec l'amélioration du bien-être du personnel. Les autorités qui disposent déjà d'un solide cadre pour le bien-être du personnel et qui ont défini leur propre ensemble de normes sont encouragées à les conserver. Les autorités qui n'ont pas encore mis au point un tel cadre sont invitées à examiner l'ensemble des normes proposées dans ce guide.

S'agissant de la mise en œuvre des normes (selon les indicateurs définis), il peut incomber à l'une des personnes/l'un des services suivants d'en assumer la responsabilité:

- les responsables,
- les responsables d'équipe,
- les services des RH.

Les normes, CQ et indicateurs sont regroupés par thème en fonction des exigences de base de la performance organisationnelle, telles que la documentation, la transparence, l'information, le renforcement des capacités, la sécurité, la santé et la communication. Tous **mettent l'accent sur la prévention** des problèmes de santé d'origine professionnelle (ce qui englobe le bien-être physique et émotionnel).

**FIGURE 3. Les huit SWS****NORME 1:** documentation et information

Les autorités ont mis en place une stratégie documentée en faveur du bien-être du personnel, laquelle est communiquée au travers des canaux pertinents et convenus.

**NORME 2:** évaluation et examen

Les autorités permettent aux responsables d'acquérir les compétences de base pour évaluer et examiner leurs équipes sur des questions ayant trait au bien-être du personnel.

**NORME 3:** communication

Les autorités encouragent une communication claire et globale par l'intermédiaire de diverses plateformes et divers canaux convenus.

**NORME 4:** prévention

Les autorités adoptent des mesures de prévention durables pour promouvoir et protéger la santé mentale de leurs employés.

**NORME 5:** réponse aux incidents critiques

Les autorités apportent un soutien particulier au personnel qui a vécu un incident critique.

**NORME 6:** renforcement des capacités

Les autorités donnent à leur personnel les moyens de développer des compétences appropriées.

**NORME 7:** sûreté et sécurité

Les autorités mettent en œuvre et communiquent des orientations concrètes en matière de santé, de sûreté et de sécurité <sup>(35)</sup>, fondées sur une analyse des risques dans différents environnements de travail (y compris sur le terrain).

**NORME 8:** suivi et évaluation

Les autorités contrôlent et évaluent régulièrement l'efficacité des mesures en faveur du bien-être du personnel mises en place et y intègrent les enseignements tirés.

Il est important de noter que, bien que l'importance d'un code de déontologie et d'une politique de lutte contre le harcèlement (sexuel) ou similaire au sein des autorités ne soit pas spécifiquement couverte par le présent guide pratique sur le bien-être du personnel chargé de l'asile et de l'accueil, ces politiques et stratégies doivent se compléter mutuellement et s'avèrent tout aussi importantes <sup>(36)</sup>.

Enfin, bien que l'employeur soit responsable à l'égard de son personnel, il peut arriver, dans certains cas, qu'un soutien direct aux membres de la famille touchés doive aussi être pris en considération. Par exemple, dans les cas où un membre du personnel a été victime d'un incident critique avec des conséquences durables.

---

<sup>(35)</sup> La sécurité renvoie ici à la protection contre les menaces émanant de tiers, de facteurs environnementaux, etc.

<sup>(36)</sup> Lors de l'entrée en service du personnel, toutes les politiques pertinentes, y compris celles abordant l'exploitation et les abus sexuels, la fraude et la lutte contre la corruption, pour n'en citer que quelques-unes, doivent être intégrées. Il est également conseillé de rappeler les normes du code de déontologie au personnel des autorités chargées de l'asile et de l'accueil qui sont déjà en place.

### 2.1.1. NORME 1: DOCUMENTATION ET INFORMATION

La norme 1 a pour but de garantir que la politique en faveur du bien-être du personnel de l'autorité <sup>(38)</sup> est bien documentée et communiquée à l'ensemble du personnel. Une stratégie en faveur du bien-être du personnel doit être conçue de manière participative et en examinant les besoins recensés par des groupes cibles spécifiques, en tenant compte de la diversité. La stratégie en faveur du bien-être du personnel doit être accessible à l'ensemble des membres du personnel de l'autorité. Pour obtenir une vue d'ensemble, il est recommandé de faire participer à ce processus le personnel de différents services, notamment celui des services de sûreté et de sécurité. Un groupe d'experts volontaires pourrait être créé à l'appui de ce processus. Le déploiement de la stratégie en faveur du bien-être du personnel doit être approuvé par l'encadrement supérieur. Cette stratégie doit être actualisée en fonction des risques et des besoins identifiés lors des activités régulières de suivi et d'évaluation des besoins et des risques menées par l'autorité. Les canaux de partage des informations sur le bien-être du personnel doivent être bien choisis afin de garantir une communication efficace et confidentielle avec le personnel. Il est conseillé de créer une adresse électronique générale consacrée au traitement des questions relatives au bien-être du personnel.

La **responsabilité associée au respect de la norme 1** incombe à l'encadrement supérieur, en étroite collaboration avec le groupe d'experts retenu et les services des RH.



**Norme 1: Les autorités ont mis en place une politique documentée en faveur du bien-être du personnel, laquelle est communiquée au travers des canaux pertinents et convenus <sup>(37)</sup>.**

<sup>(37)</sup> Pour plus d'informations sur la manière dont cette norme peut être appliquée, voir l'annexe 2 «Normes pour le bien-être du personnel (affiche)», qui présente une synthèse de toutes les SWS sous la forme d'une affiche, l'annexe 3 «Modèle de stratégie en faveur du bien-être du personnel» et l'annexe 5 «Messages en faveur du bien-être du personnel».

<sup>(38)</sup> Pour des orientations sur l'élaboration d'une politique en faveur du bien-être du personnel, voir le chapitre 2 «Élaboration d'une politique en faveur du bien-être du personnel».

CRITÈRES DE QUALITÉ	INDICATEURS
<b>CQ1.</b> Une stratégie en faveur du bien-être du personnel expose la manière dont le bien-être du personnel est défini ainsi que les mesures adoptées pour soutenir le personnel	<b>1a.</b> Un groupe d'experts propose une stratégie en faveur du bien-être du personnel, comprenant des mesures de soutien au personnel et une conformité avec d'autres politiques (par exemple, la politique de lutte contre le harcèlement, le code de déontologie) <b>1b.</b> L'encadrement supérieur approuve la stratégie en faveur du bien-être du personnel <b>1c.</b> Un plan d'action pour le bien-être du personnel détaille les principales activités à mettre en œuvre dans le courant de l'année <b>1d.</b> Un calendrier pour la révision et la mise à jour de la stratégie en faveur du bien-être du personnel est établi
<b>CQ2.</b> Des procédures opérationnelles normalisées (PON) sont adoptées	<b>2a.</b> Des PON définissant les rôles et les responsabilités sont élaborées <b>2b.</b> L'encadrement a recours à des PON
<b>CQ3.</b> La stratégie en faveur du bien-être du personnel est facile d'accès, concrète et rédigée dans une langue comprise de l'ensemble du personnel	<b>3a.</b> Tous les membres du personnel ont connaissance de la stratégie en faveur du bien-être du personnel et y ont accès <b>3b.</b> Le personnel a reçu des supports d'information sur les activités disponibles
<b>CQ4.</b> Tous les membres du personnel sont systématiquement informés de la stratégie en faveur du bien-être du personnel, du plan d'action et des mesures disponibles pour le bien-être du personnel, ainsi que de la manière dont ils peuvent obtenir de l'aide	<b>4a.</b> Nombre d'employés concernés par les activités pour le bien-être du personnel disponibles <b>4b.</b> Modules d'entrée en service à destination des nouveaux arrivants, incluant des informations sur le bien-être du personnel

### 2.1.2. NORME 2: ÉVALUATION ET EXAMEN

La norme 2 a pour but de garantir que les responsables sont en capacité de repérer et d'examiner, en des termes simples, les besoins en matière de bien-être au sein de leurs équipes et sont habilités à le faire et qu'ils sont capables de déceler les problèmes lorsqu'ils se présentent. Bien que la formation sur le terrain et le perfectionnement professionnel continu soient essentiels, il s'avère également important de rédiger des fiches de poste et des mandats clairs aux fins de sélectionner de manière appropriée le personnel travaillant dans les domaines de l'asile et de l'accueil. Les candidats doivent être conscients des difficultés spécifiques associées au poste. Les procédures d'examen peuvent être renforcées grâce à l'ajout de questions spécifiques sur la résilience et les moyens de faire face aux situations stressantes dans la «grille des questions pour l'entretien». Cette grille est utilisée au moment du recrutement du personnel ou au cours de l'étape d'intégration, une fois le personnel sélectionné. Par ailleurs, il pourrait être utile de prévoir une question sur la manière dont les individus veillent à leurs soins autoadministrés. Il pourrait également être nécessaire de réviser ces outils et de les adapter à la culture et au contexte afin de garantir la prise en considération de la diversité. Les responsables et les services des RH devront être en mesure d'utiliser les compétences appropriées afin de s'acquitter de leurs obligations sur ce point.



**Norme 2:**  
**Les autorités permettent aux responsables d'acquérir les compétences de base pour évaluer et examiner leurs équipes sur des questions ayant trait au bien-être du personnel <sup>(39)</sup>.**

<sup>(39)</sup> Pour plus d'informations sur la manière dont cette norme peut être appliquée, voir l'annexe 6 «Modèle de grille des entretiens de recrutement», qui contient des suggestions de questions axées sur la gestion du stress et les soins autoadministrés. De manière générale, il conviendra d'exposer les facteurs de stress potentiels au travail et dans l'environnement professionnel. Cela peut être inscrit dans la fiche de poste afin de garantir la transparence dès le tout début du processus.

La **responsabilité associée au respect de la norme 2** incombe aux services RH, avec l'appui du groupe d'experts, en collaboration avec les responsables et les chefs d'équipe.

CRITÈRES DE QUALITÉ	INDICATEURS
<p><b>CQ1.</b> Les services des RH et les responsables disposent des compétences nécessaires pour rédiger des fiches de poste claires et formuler des questions d'entretien pertinentes à des fins de sélection</p>	<p><b>1a.</b> Le mandat et les fiches de poste des responsables et du personnel fixent des exigences claires</p> <p><b>1b.</b> La grille d'entretien à des fins de sélection comprend une section consacrée au bien-être (gestion du stress) et est liée à une question de déontologie</p>
<p><b>CQ2.</b> Les responsables sont qualifiés pour déterminer les tensions et les besoins physiologiques et psychologiques fondamentaux des membres de leur équipe</p>	<p><b>2a.</b> Un certain nombre de responsables participent à une formation de base sur la manière de déceler les tensions physiologiques/psychologiques</p> <p><b>2b.</b> Les besoins de l'ensemble du personnel sont évalués une fois par an pendant toutes les phases de l'emploi au moyen d'une procédure de suivi institutionnalisée</p> <p><b>2c.</b> Pourcentage des retours d'information du personnel indiquant que leurs superviseurs directs ont déployé un effort pour déceler les tensions professionnelles/personnelles</p>

### 2.1.3. NORME 3: COMMUNICATION

La norme 3 vise à garantir une communication claire, opportune, sincère et pertinente au sein des autorités et de leurs équipes. En outre, tous les membres du personnel sont conscients de l'importance d'instaurer une communication transparente à tous les niveaux afin de garantir un climat de confiance au travail. Les informations sont transmises par l'intermédiaire de canaux et de plateformes appropriés, accessibles à l'ensemble du personnel et simples d'utilisation. Par ailleurs, la communication entre les supérieurs hiérarchiques et leurs équipes respectives, ainsi qu'au sein des équipes, s'inscrit dans la déontologie et le respect. Une approche ascendante est encouragée et intégrée, lorsque cela est possible, pour aborder les différents sujets et les diverses difficultés. Cela s'avère essentiel pour atteindre les objectifs définis et garantir un environnement de travail sain. Le personnel d'encadrement, en particulier, est en mesure de communiquer efficacement et avec empathie avec les équipes qu'il dirige. En conséquence, le besoin de formation aux techniques de communication est lié à la nécessité de proposer tout un éventail de contextes dans lesquels le personnel peut échanger des idées personnelles ou professionnelles. Il est donc recommandé de renforcer les capacités associées aux techniques de communication et à la manière de formuler un retour d'information approprié. Il est conseillé aux supérieurs hiérarchiques de consacrer systématiquement des créneaux horaires pour dialoguer avec leurs équipes, au moyen de réunions individuelles ou d'équipe.

(40) Pour plus d'informations sur la manière dont cette norme peut être appliquée, voir les interventions présentées dans la [partie II: boîte à outils pour le bien-être du personnel](#), l'annexe 3 «Contrôles ou entretiens individuels semi-structurés», le tableau sur le développement des compétences non techniques: communication et techniques de communication à l'annexe 14 «Exemple de programme de formation axé sur le bien-être du personnel», l'annexe 17 «Discussion au sein d'un groupe de réflexion», chapitre 3.3.1 «Gestion des incidents critiques», section 3.3.2 «Soutien collégial après un incident critique» et section 3.3.3 «Équipe intégrée de gestion des incidents». Voir également la [partie III: suivi et évaluation](#), annexe 4, sur la manière de recueillir un retour d'information significatif et les techniques de communication.



**Norme 3: Les autorités encouragent une communication claire et globale par l'intermédiaire de diverses plateformes et divers canaux convenus (40).**

La **responsabilité associée au respect de la norme 3** incombe aux services RH, aux unités de formation et de renforcement des capacités, ainsi qu'aux services et aux supérieurs hiérarchiques respectifs. Il est conseillé aux employés de se montrer proactifs en programmant des réunions régulières et de profiter des offres qui sont faites pour rencontrer leurs responsables et leurs collègues.

CRITÈRES DE QUALITÉ	INDICATEURS
<p><b>CQ1.</b> Les responsables et le personnel nouent le dialogue en employant des techniques de communication pertinentes, sincères, transparentes et respectueuses</p>	<p><b>1a.</b> Nombre des membres du personnel et des responsables qui participent à une formation aux techniques de communication</p> <p><b>1b.</b> Pourcentage des membres du personnel qui indiquent que la communication de leurs superviseurs directs est professionnelle, transparente et respectueuse</p> <p><b>1c.</b> La synthèse des résultats de l'enquête annuelle sur les retours d'information du personnel est accessible à l'ensemble du personnel</p>
<p><b>CQ2.</b> Une structure est mise en place pour que tous les membres du personnel puissent communiquer en utilisant des formats d'échange individuel avec leurs responsables hiérarchiques respectifs pour ce qui concerne les tâches professionnelles et le bien-être</p>	<p><b>2a.</b> Nombre d'entretiens individuels menés/auxquels le personnel a participé</p> <p><b>2b.</b> Volume des retours d'information positifs (constructifs/utiles) reçus lors de ces réunions régulières</p>

### 2.1.4. NORME 4: PRÉVENTION

La norme 4 garantit que les autorités s'engagent de manière proactive dans la prévention des réactions de stress et de l'épuisement professionnel chez leurs responsables et agents de première ligne, ainsi que dans la promotion de la santé physique et mentale d'une façon générale. Cela peut être réalisé, d'une part, en procédant à des évaluations régulières des risques <sup>(42)</sup> dans le cadre des activités de suivi continu ou, d'autre part, sous la forme de sessions de retour d'information à un stade précoce. Ces sessions de retour d'information peuvent être complétées par une formation à la manière de déceler les premiers signes du stress ainsi que par un soutien visant à renforcer les mécanismes d'adaptation positifs et la résilience du personnel. Ce soutien peut également consister à encourager le personnel à se fixer des limites saines et à mettre en place des activités régulières nécessaires au bien-être du personnel, telles que la supervision pédagogique ou l'«intervision» <sup>(43)</sup>. Une supervision pédagogique régulière et d'autres formats de



**Norme 4:**  
Les autorités adoptent des mesures de prévention durables pour promouvoir et protéger la santé mentale de leurs employés <sup>(41)</sup>.

<sup>(41)</sup> Pour plus d'informations sur la manière dont cette norme peut être appliquée, voir la [partie II: boîte à outils pour le bien-être du personnel](#), annexe 9, (B) Le cas des Pays-Bas, concernant l'équipe intégrée de gestion des incidents. Prendre également en considération les activités axées sur le renforcement de l'esprit d'équipe, les soins autoadministrés et l'intervision, pour n'en citer que quelques-unes, ainsi que les recommandations relatives à la formation des responsables et des agents de première ligne. La norme 4 est intimement liée à la norme 5. L'animation de l'EASO, *The importance of the early identification of signs of stress* (L'importance de la détection précoce des signes de stress), 2021, peut se révéler utile pour souligner l'importance d'apporter un soutien aux agents de première ligne.

<sup>(42)</sup> Voir l'[annexe 4 «Plan d'action pour le bien-être du personnel et modèles d'évaluation des risques»](#). Une approche plus complète de l'évaluation des risques en général est présentée dans l'outil OiRA (Online interactive risk assessment) de l'EU-OSHA, 2021. Cet outil complet d'évaluation des risques en ligne s'adresse principalement aux micro- (moins de 10 employés) et petites (moins de 50 employés) entreprises/organisations. Il est recommandé d'adapter le contenu à l'objectif des autorités chargées de l'asile et de l'accueil. Voir les outils sur les services de sécurité, par exemple.

<sup>(43)</sup> Dans ce contexte, la supervision pédagogique renvoie à la supervision de l'équipe ou du dossier et fournit aux membres de l'équipe une plateforme de réflexion orientée et la possibilité d'apprendre les uns des autres de manière systématique. L'intervision est une forme de développement des connaissances au sein d'un petit groupe de professionnels, de responsables ou d'autres employés qui partagent un défi ou un problème commun. Voir la [partie II: boîte à outils pour le bien-être du personnel](#), section 4.3 «Supervision pédagogique».

séances de soutien par un professionnel de la santé mentale formé peuvent être requis à titre de mesure préventive pour les équipes particulièrement exposées au risque de traumatisme vicariant. Encourager les collègues à être attentifs aux changements qu'ils constatent chez leurs pairs est un élément important de la prise en charge mutuelle dans un esprit d'équipe. En outre, il est conseillé aux autorités de mettre en place des équipes pouvant intervenir en cas d'incidents [par exemple des équipes chargées de la gestion du stress ou des incidents et des équipes de soutien collégial <sup>(44)</sup>]. Il est nécessaire d'élaborer une procédure opérationnelle normalisée (PON) qui décrit des tâches claires et précise les limites d'une telle équipe interne d'intervention/de gestion des incidents.

En outre, il est recommandé de nommer, le cas échéant, des spécialistes externes pour soutenir le personnel en se fondant sur un protocole d'accord convenu, dans le but de préciser le soutien à fournir et ses limites. Ces spécialistes externes peuvent être, par exemple, des conseillers, des psychologues et d'autres professionnels de la santé. Tous les employés, et en particulier les supérieurs hiérarchiques, doivent connaître la personne à contacter **avant** qu'une crise sanitaire ne survienne. Enfin, la mise en place d'une équipe générale de bénévoles pour sensibiliser à l'importance de prendre soin de soi peut constituer une bonne pratique supplémentaire organisée au sein des autorités.

La **responsabilité associée au respect de la norme 4** incombe aux services des RH, soutenus par l'unité de formation et de renforcement des capacités et les responsables. Par ailleurs, les employés qui font partie des équipes de gestion du stress/des incidents ou de soutien collégial ont également une certaine responsabilité, tout comme d'autres experts internes ou externes. Il est important que les employés qui cherchent à se faire aider par des spécialistes externes puissent le faire pendant les heures de travail. Les considérations relatives à la facilitation des dispositions logistiques sont donc essentielles, tout comme l'orientation coordonnée vers ces spécialistes.

CRITÈRES DE QUALITÉ	INDICATEURS
<b>CQ1.</b> Le personnel et les responsables ont accès à un large éventail de formations visant à déceler les signes de stress, à prévenir le stress et à promouvoir la santé mentale de manière générale	<b>1a.</b> Nombre de membres du personnel qui participent à des formations sur la gestion du stress <b>1b.</b> Pourcentage du personnel qui indique que le contenu de la formation était pertinent pour son travail quotidien
<b>CQ2.</b> Le personnel et les responsables ont accès à des activités et des services de soutien (dispensés en interne et/ou en externe)	<b>2a.</b> Les personnes de référence/équipes des interventions concernées sont sélectionnées et formées <b>2b.</b> Le mandat de la personne de référence/des membres de l'équipe d'intervention retenus et les services qu'ils fournissent sont établis <b>2c.</b> Au besoin, des critères de sélection et des mandats clairs sont disponibles pour les spécialistes externes
<b>CQ3.</b> Le personnel et les responsables ont accès à des activités de promotion de la santé	<b>3a.</b> Nombre d'activités de promotion de la santé organisées

<sup>(44)</sup> Pour de plus amples informations sur la manière d'instaurer de telles équipes de soutien, voir la [partie II: boîte à outils pour le bien-être du personnel](#), section 3.3.1 «Gestion des incidents critiques», section 3.3.2 «Soutien collégial après un incident critique» et section 3.3.3 «Équipe intégrée de gestion des incidents».



### 2.1.5. NORME 5: RÉPONSE AUX INCIDENTS CRITIQUES

La norme 5 vise à garantir que, lorsqu'un incident critique se produit, l'autorité est préparée à soutenir son personnel à se remettre des éventuelles conséquences sur sa santé (mentale). Elle souligne la nécessité de mettre au point des outils pour faire face à toute situation critique et de formuler clairement des PON <sup>(46)</sup>. Elle favorise une réponse efficace, rapide et claire aux membres du personnel qui ont été touchés par un incident critique <sup>(47)</sup>. Il est conseillé aux autorités de s'assurer que des membres de l'équipe qualifiés qui ont été suffisamment formés sont présents pour soutenir le personnel en difficulté. Des PON sont élaborées pour guider les équipes de soutien. Elles doivent préciser les rôles et les responsabilités des membres de l'équipe de gestion du stress/des incidents/du soutien collégial, ainsi que leurs limites. Les PON déterminent également quand un cas doit être transmis à des spécialistes externes ou quand d'autres entités (par exemple, les services de sûreté, les services de sécurité ou la police) doivent être impliquées. Des activités de renforcement des capacités consacrées aux techniques de désescalade doivent être proposées à l'ensemble du personnel, et plus particulièrement aux agents de première ligne.



**Norme 5:**  
Les autorités apportent un soutien particulier au personnel qui a vécu un incident critique <sup>(45)</sup>.

La **responsabilité associée au respect de la norme 5** incombe à l'encadrement, avec l'appui des équipes mises en place pour assurer le suivi des incidents critiques, ainsi qu'aux services des RH et au(x) service(s) de sûreté et de sécurité, le cas échéant.

<sup>(45)</sup> Pour plus d'informations sur la manière dont cette norme peut être appliquée, voir les sections suivantes de la [partie II: boîte à outils pour le bien-être du personnel](#): section 3.3.1 «Gestion des incidents critiques», section 3.3.2 «Soutien collégial après un incident critique» et section 3.3.3 «Équipe intégrée de gestion des incidents». Pour connaître les formations pertinentes, se reporter aux techniques de désescalade, à la détection des signaux d'alerte et aux recommandations formulées dans ces sections. Pour finir, voir l'annexe 8 «Liste de contrôle des incidents critiques».

<sup>(46)</sup> Voir la [partie II: boîte à outils pour le bien-être du personnel](#), section 3.3.1 «Gestion des incidents critiques» et annexe 8 «Liste de contrôle des incidents critiques».

<sup>(47)</sup> La norme 5 aborde la question du soutien au personnel lors d'incidents critiques et ne traite pas nécessairement la question plus large de la gestion des incidents critiques. Le soutien aux demandeurs et la désescalade sont abordés dans la mesure où ils sont liés au bien-être du personnel. Un renvoi vers une entité professionnelle interne ou externe sera nécessaire pour répondre aux besoins de suivi potentiels des demandeurs concernés.

CRITÈRES DE QUALITÉ	INDICATEURS
<b>CQ1.</b> Une personne (ou une équipe) de confiance indépendante et formée à cet effet est désignée au sein de l'autorité et peut être consultée à la suite d'incidents critiques	<b>1a.</b> Le mandat d'une telle équipe/personne de référence est établi <b>1b.</b> L'équipe/la personne de référence retenue possède les compétences et la formation nécessaires pour apporter l'aide requise
<b>CQ2.</b> Des orientations claires sur la manière d'assurer le suivi d'un incident critique sont définies à l'attention des responsables	<b>2a.</b> La PON relative à la gestion des incidents critiques est établie
<b>CQ3.</b> Le personnel et les responsables disposent d'informations sur la manière de demander et d'obtenir un soutien spécifique à la suite d'un incident critique	<b>3a.</b> L'existence, les rôles et les responsabilités de cette personne de référence/équipe d'intervention sont communiqués à l'ensemble du personnel concerné <b>3b.</b> Des séances d'information (dans le cadre de l'entrée en service et d'autres formations du personnel) servent à sensibiliser le personnel aux PON, à la manière de demander/bénéficier d'une aide ainsi qu'à identifier la personne/l'équipe auprès de laquelle en faire la demande en cas d'incident critique <b>3c.</b> Nombre total et types des incidents critiques consignés par rapport aux incidents nécessitant un suivi par un membre du personnel <b>3d.</b> Pourcentage du personnel concerné se déclarant satisfait du service fourni par la personne/l'équipe de soutien

### 2.1.6. NORME 6: RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

La norme 6 traite principalement des compétences de base à renforcer ou à développer afin d'établir et de faire évoluer les compétences de l'ensemble du personnel travaillant dans le domaine de l'asile ou de l'accueil. Le bien-être a directement trait au fait d'avoir les moyens d'accomplir les tâches quotidiennes de manière appropriée. Le transfert de connaissances doit être encouragé et facilité au moyen de sessions de formation et d'autres formes d'échange pertinentes. Il convient donc de mettre en place une stratégie de qualification, comprenant une évaluation des besoins et des formats de formation appropriés, afin de soutenir ce processus. Il est donc conseillé aux autorités de mettre au point un plan de formation annuel comprenant une formation aux compétences non techniques (axée sur l'amélioration du bien-être du personnel). En outre, le soutien collégial et l'intervision sont favorisés pour permettre au personnel de discuter et d'apprendre les uns des autres.

**La responsabilité associée au respect de la norme 6** incombe à l'encadrement et aux formateurs internes ou externes qui accompagnent l'autorité dans cet effort <sup>(48)</sup>.

<sup>(48)</sup> Voir la [partie II: boîte à outils pour le bien-être du personnel](#), annexe 14 «Exemple de programme de formation axé sur le bien-être du personnel».

<sup>(49)</sup> Certains sujets de formation pourraient devoir être externalisés par les autorités qui n'ont pas la capacité d'assurer une formation en interne selon les recommandations de formation fournies dans le présent guide. L'EASO propose des modules de formation pertinents qui couvrent certains des sujets suggérés dans ce guide.



**Norme 6:**  
**Les autorités donnent à leur personnel les moyens de développer des compétences appropriées**  
<sup>(48)</sup>.

CRITÈRES DE QUALITÉ	INDICATEURS
<b>CQ1.</b> Les autorités ont mené une évaluation des besoins en formation et une évaluation systématique des programmes de formation afin de garantir la qualité, l'application effective et le transfert des connaissances dans le travail quotidien	<b>1a.</b> Des évaluations des besoins sont réalisées auprès du personnel des autorités <b>1b.</b> Un plan de formation est en place et inclut des sujets en lien avec le bien-être du personnel <b>1c.</b> Le programme de formation est actualisé
<b>CQ2.</b> Les autorités ont mis en place un large éventail de formations personnalisées et normalisées	<b>2a.</b> Nombre de séances de formation dispensées <b>2b.</b> Nombre de formations réalisées ayant trait au bien-être du personnel <b>2c.</b> Nombre de participants concernés par les formations par an
<b>CQ3.</b> Les autorités proposent d'autres formats pertinents de perfectionnement professionnel afin de garantir le transfert des connaissances	<b>3a.</b> Nombre de membres du personnel participant à des activités de soutien (soutien collégial, intervision, conseil individuel/de groupe, etc.) au cours d'une période de référence <b>3b.</b> Pourcentage du personnel qui indique dans les sessions de retour d'information qu'une intervention à laquelle il a assisté a été perçue comme pertinente aux fins de garantir le bien-être

### 2.1.7. NORME 7: SÛRETÉ ET SÉCURITÉ

La norme 7 traite de l'atténuation des risques par l'instauration de procédures de sûreté et de sécurité bien structurées et convenablement communiquées <sup>(51)</sup>. L'accent est mis sur l'évaluation des risques (physiques et psychologiques) pour la santé qui sont associés à la sûreté et à la sécurité, afin de définir des procédures opérationnelles normalisées et des routines de sécurité visant à créer une résilience. En mettant en place ces procédures, les risques et le stress qui en découle peuvent être réduits au minimum. Il est donc conseillé aux autorités de veiller à ce que les informations sur l'accès aux mesures et instructions relatives à la santé, à la sûreté et à la sécurité soient communiquées par les services des RH, dans un format normalisé, à l'ensemble du personnel et des responsables. Par ailleurs, d'autres recommandations ont trait à l'élaboration d'une méthode de suivi des risques et à la mise en place d'un plan annuel de suivi des risques accessible. Il est recommandé que les agents de première ligne participent activement aux exercices de suivi des risques <sup>(52)</sup>.

La **responsabilité associée au respect de la norme 7** incombe au(x) service(s) de sûreté et de sécurité, avec l'appui de l'encadrement supérieur, des services des RH et de l'équipe chargée de la gestion du stress/des personnes de référence désignées.



**Norme 7: Les autorités mettent en œuvre et communiquent des orientations concrètes en matière de santé, de sûreté et de sécurité, fondées sur une analyse des risques dans différents environnements de travail (y compris sur le terrain) <sup>(50)</sup>.**

<sup>(50)</sup> Pour plus d'informations sur la manière dont cette norme peut être appliquée, voir la [partie II: boîte à outils pour le bien-être du personnel](#), section 3.3.1 «Gestion des incidents critiques». Voir également l'annexe 8 «Liste de contrôle des incidents critiques», qui peut servir de base à certains éléments d'une PON ou de la méthode de suivi des risques. Qui plus est, la [partie III: suivi et évaluation](#) comprend des enquêtes utiles pour alimenter et mettre à jour les besoins recensés par le personnel en matière de sûreté et de sécurité, détaillées dans la section 3.3.1 «Liste de contrôle pour l'analyse de l'évolution du bien-être du personnel».

<sup>(51)</sup> Les risques en termes d'endommagement de l'équipement ou de l'espace de bureau ou d'autres matériels similaires ne sont pas visés ici et ne sont donc pas abordés.

<sup>(52)</sup> Voir l'annexe 4 «Plan d'action pour le bien-être du personnel et modèles d'évaluation des risques».

CRITÈRES DE QUALITÉ	INDICATEURS
<b>CQ1.</b> Le personnel et les responsables sont informés des voies hiérarchiques à respecter pour établir un compte rendu en cas de survenue d'incidents justifiant une intervention d'urgence/de sécurité qui ne sont pas des incidents critiques	<b>1a.</b> Une PON qui complète la PON relative à la gestion des incidents critiques est définie et diffusée
<b>CQ2.</b> Le personnel et les responsables reçoivent des informations sur l'accès aux mesures/aux instructions relatives à la santé, la sûreté et la sécurité	<b>2a.</b> Une messagerie spécifique pour recevoir les demandes de renseignements du personnel et y répondre <b>2b.</b> Les types de préoccupations soulevées sont documentés <sup>(53)</sup> <b>2c.</b> Pourcentage de membres du personnel indiquant dans les sessions de retour d'information qu'ils ont le sentiment que leur sûreté et leur sécurité sur le lieu de travail sont suffisamment prises en considération
<b>CQ3.</b> Les autorités contrôlent les risques propres à chaque lieu de travail dans le cadre d'un processus de gestion des risques continu et évolutif et avec la participation des agents de première ligne, dans le but d'adapter des mesures de sûreté/sécurité si nécessaire	<b>3a.</b> Méthode et plan de suivi des risques en place <b>3b.</b> Plan de suivi des risques régulièrement mis à jour <b>3c.</b> Nombre des agents de première ligne qui ont participé à l'exercice annuel de suivi des risques

### 2.1.8. NORME 8: SUIVI ET ÉVALUATION

La norme 8 s'inscrit dans la droite ligne du devoir de sollicitude des autorités. Elle a trait à l'importance de désigner une personne ou une équipe de référence pour mener des activités régulières de suivi des mesures en faveur du bien-être du personnel introduites et pour en observer les répercussions. Ces activités incluent une enquête de référence sur le bien-être du personnel et des enquêtes de satisfaction au travail. Elles visent non seulement à s'assurer que les activités en faveur du bien-être du personnel sont bien engagées, mais aussi à recenser les nouveaux besoins potentiels en matière de bien-être du personnel et les risques psychosociaux avant qu'ils ne se concrétisent <sup>(55)</sup>. Elles facilitent également la mise en exergue des domaines dans lesquels le personnel fait montre de résilience et des domaines de bonnes pratiques à des fins d'apprentissage interne.

**La responsabilité associée au respect de la norme 8** incombe au(x) service(s) de suivi et d'évaluation, avec l'appui de l'encadrement supérieur et des services des RH.

<sup>(53)</sup> La confidentialité est un principe clé dans toutes les activités associées au bien-être du personnel.

<sup>(54)</sup> Pour plus d'informations sur la manière dont cette norme peut être appliquée, voir les outils présentés dans la [partie II: boîte à outils pour le bien-être du personnel](#), section 2.4 «Enquête sur la qualité de l'emploi», et la [partie III: suivi et évaluation](#), section 3.3 sur l'ensemble complet des mesures pour l'évaluation de la qualité du bien-être du personnel.

<sup>(55)</sup> Des outils pertinents pour établir un plan de suivi des interventions en faveur du bien-être du personnel sont présentés dans la [partie III: suivi et évaluation](#), chapitre 3 «Ensemble des mesures pour le suivi de la qualité du bien-être du personnel».



**Norme 8:**  
Les autorités contrôlent et évaluent régulièrement l'efficacité des mesures en faveur du bien-être du personnel mises en place et y intègrent les enseignements tirés <sup>(54)</sup>.

CRITÈRES DE QUALITÉ	INDICATEURS
<b>CQ1.</b> Une méthode de suivi et d'évaluation est en place afin d'évaluer l'efficacité des mesures en faveur du bien-être du personnel adoptées	<b>1a.</b> Une méthode de suivi et d'évaluation du bien-être du personnel est en place <b>1b.</b> Une personne de référence/équipe de suivi est désignée
<b>CQ2.</b> Des exercices de suivi et d'évaluation incluant la gestion des risques <sup>(56)</sup> associés au stress sont régulièrement menés	<b>2a.</b> Des rapports de suivi et d'évaluation sont rédigés chaque année <b>2b.</b> Les conclusions sont prises en considération dans les recommandations régulièrement proposées à l'encadrement supérieur <b>2c.</b> Les recommandations viennent éclairer la révision de la stratégie et du plan d'action pour le bien-être du personnel selon un calendrier précis

## 2.2. STRATÉGIE EN FAVEUR DU BIEN-ÊTRE DU PERSONNEL

Pour aborder le bien-être du personnel de manière cohérente et globale, les autorités chargées de l'asile et de l'accueil doivent envisager d'**élaborer et de mettre en œuvre une stratégie en faveur du bien-être du personnel** <sup>(57)</sup>. Une stratégie en faveur du bien-être du personnel traduit les SWS en objectifs politiques concrets pour permettre au personnel de mener une vie professionnelle saine et productive, tout en atteignant et en conservant son plein potentiel. Par ailleurs, la stratégie en faveur du bien-être du personnel concrétise les objectifs définis en mesures et services pour le bien-être du personnel de qualité, qui sont efficaces, efficients et respectueux du budget. L'engagement et la participation de l'encadrement supérieur et des employés à tous les niveaux lors de l'élaboration et de l'exécution d'une stratégie significative en faveur du bien-être du personnel s'avèrent essentiels. La stratégie devra tenir compte de la gestion des risques tout au long du processus.

Avant d'entamer le processus d'élaboration d'une stratégie en faveur du bien-être du personnel, les autorités doivent réfléchir aux questions suivantes.

- Qu'avons-nous actuellement en place qui fonctionne et où se situent les lacunes?
- Quels sont les principaux groupes cibles de nos interventions actuelles?
- Observons-nous certaines tendances qui nécessitent qu'on y prête une attention particulière sur le plan du bien-être du personnel (forte rotation du personnel, augmentation du nombre d'incidents critiques, absences fréquentes du personnel, etc.)?
- L'encadrement supérieur est-il favorable à la mise en place d'une stratégie en faveur du bien-être du personnel et encourage-t-il ce processus?

<sup>(56)</sup> Voir l'annexe 4 «Plan d'action pour le bien-être du personnel et modèles d'évaluation des risques» pour accéder à un modèle d'évaluation des risques et à une explication du cycle d'évaluation des risques.

<sup>(57)</sup> Voir l'annexe 3 «Modèle de stratégie en faveur du bien-être du personnel».

- Pourquoi souhaitons-nous appliquer une telle stratégie (ou certaines parties de cette dernière) aujourd'hui? Par exemple, la récente augmentation du nombre des incidents critiques impliquant du personnel et des demandeurs, ou des situations externes hors de contrôle comme la COVID-19 et ses conséquences sur les membres du personnel.

S'appuyant sur les huit SWS, les **objectifs**, l'**approche** et les **mesures** de la stratégie en faveur du bien-être du personnel doivent être formulés **à la suite d'une évaluation des besoins** menée au sein de l'organisation <sup>(58)</sup>. L'évaluation des besoins vise à dresser un état des lieux du bien-être du personnel au sein de l'autorité. Pour ce faire, elle recense les **besoins existants** et les **risques potentiels** et détermine si et comment ils sont traités par les politiques et mécanismes existants.

L'évaluation des besoins visera à recueillir, dans le plein respect de la protection des données à caractère personnel, des informations sur:

- les caractéristiques démographiques de l'organisation (profils d'âge et de sexe du personnel, postes sédentaires et physiquement actifs, personnel de bureau et personnel de passage);
- la santé des employés (données sur les maladies/absences, principales raisons des demandes de remboursement de frais médicaux, accidents/incidents critiques, utilisation par les employés des programmes d'assistance existants);
- le retour d'information des employés pour ce qui concerne les risques et les besoins en matière de bien-être du personnel, par le biais d'enquêtes, de groupes de réflexion et de discussions d'équipe.

L'évaluation des besoins doit permettre d'obtenir des données sur, notamment, les questions suivantes.

- Les responsables et les agents de première ligne de l'autorité considèrent-ils que le bien-être sur leur lieu de travail doit être pris en considération?
- Quels risques d'origine professionnelle <sup>(59)</sup> ont été signalés comme étant les plus urgents à traiter au regard du bien-être?
- Quels types de mesures sont les plus susceptibles de donner de bons résultats?
- Quel format de mesures/activités futures devrait être le plus efficace pour les responsables et les agents de première ligne?
- Des ressources et des compétences sont-elles en place pour introduire, mettre en œuvre et contrôler/évaluer les mesures introduites?
- Qui est responsable de la mise en œuvre des interventions proposées (professionnels internes ou externes, membres de l'équipe, responsables, etc.) et un budget est-il alloué?

<sup>(58)</sup> Les outils permettant d'évaluer les besoins, d'observer les conséquences des efforts déployés et d'évaluer les activités en faveur du bien-être du personnel dans leur globalité sont présentés dans la [partie III: suivi et évaluation](#). Il est recommandé de consulter les trois parties du présent guide, car elles sont toutes liées entre elles.

<sup>(59)</sup> Leka, S., Griffiths, A., et Cox, T., «Chapitre 5.1. Évaluer les risques au sein de l'entreprise», dans *Organisation du travail et stress*, Organisation mondiale de la santé, Genève, 2004, p. 10.

Une méthode d'évaluation des besoins doit être élaborée et une évaluation des besoins doit être menée par un ou plusieurs experts/une équipe d'experts externes ou internes. Les résultats de l'**évaluation des besoins**, qui doit porter principalement sur les nouveaux **facteurs de risque potentiels recensés**, serviront de base à l'élaboration de la stratégie en faveur du bien-être du personnel, laquelle doit chercher à atteindre des objectifs de bien-être du personnel au cours de cycles de 2 à 3 ans. Tous les ans, l'efficacité et la pertinence de la stratégie doivent être évaluées.

## 2.3. PLAN D'ACTION POUR LE BIEN-ÊTRE DU PERSONNEL

Les objectifs de la stratégie en faveur du bien-être du personnel constitueront le point de départ de l'**élaboration d'un plan d'action** <sup>(60)</sup>. Les objectifs et les mesures définis par la stratégie doivent être mis en œuvre en introduisant des activités concrètes et mesurables qui sont communiquées clairement et en temps utile à l'ensemble du personnel au travers de canaux appropriés. Les activités présentées dans le plan d'action doivent être évaluées, révisées et mises à jour au besoin.

Le plan d'action aborde les questions suivantes.

- Quels sont les types d'activités à mettre en application dans le délai imparti?
- Quel service/quelle unité/quelle équipe est responsable de la mise en œuvre des activités proposées (professionnels internes ou externes, membres de l'équipe, responsables, etc.)?
- À quel(s) groupe(s) cible(s) s'adressent les activités?
- Quels sont le calendrier et la fréquence de mise en œuvre des activités proposées?
- Quelle est l'allocation budgétaire par activité?

Pour promouvoir efficacement le bien-être du personnel, une infrastructure solide de l'environnement de travail, incluant les éléments suivants, sera nécessaire:

- des normes de la politique en faveur du bien-être du personnel qui sont ancrées dans la stratégie, l'approche politique globale et les mesures de l'organisation;
- une politique claire en matière de bien-être du personnel, qui s'appuie sur les besoins recensés et qui est convenablement communiquée à l'ensemble des employés;
- un budget approuvé et à disposition pour la mise en œuvre de la politique;
- une personne ou une équipe désignée responsable de la mise en œuvre de la politique;
- une personne ou une équipe bien formée et disposant des compétences nécessaires pour mettre en œuvre la politique;
- un leadership fort et un important soutien des employés vis-à-vis de la stratégie.

---

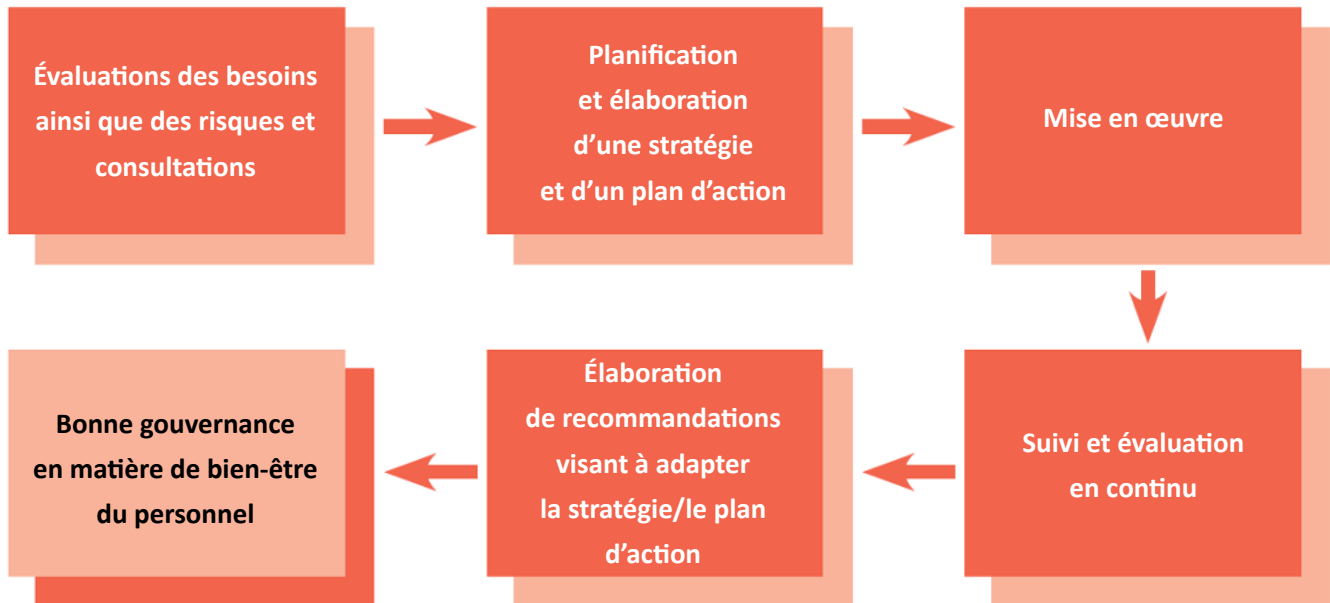
<sup>(60)</sup> Voir l'annexe 4 «Plan d'action pour le bien-être du personnel et modèles d'évaluation des risques».

Avant de lancer la stratégie et le plan d'action pour le bien-être du personnel, il convient de les présenter pour consultation à l'encadrement supérieur ainsi qu'au comité des représentants du personnel. Cela permet de prendre en considération les précieux retours d'information et garantit la sensibilisation, la compréhension et l'engagement.

Une stratégie en faveur du bien-être du personnel fonctionnera si ses priorités et ses objectifs font l'objet d'une communication appropriée, de sorte que:

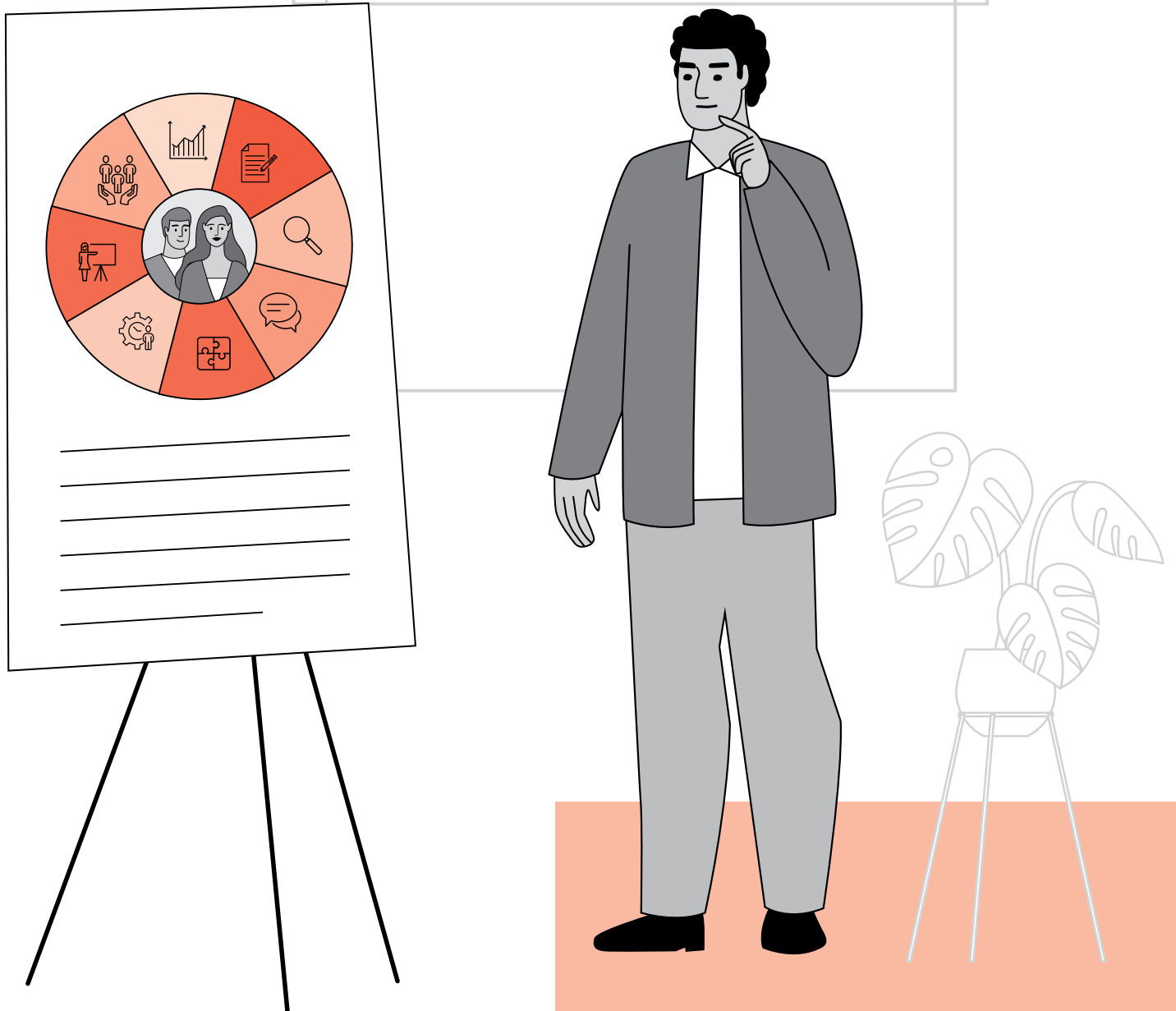
- les responsables recensent les besoins, tirent pleinement parti des mesures existantes au profit de leurs équipes et d'eux-mêmes, encouragent des routines et des comportements professionnels sains, et communiquent activement avec l'encadrement supérieur pour garantir des interventions précoces et préventives au besoin;
- les membres du personnel comprennent leur rôle, participent aux initiatives, utilisent les ressources disponibles et fournissent un retour d'information.

**FIGURE 4. Étapes de l'élaboration d'une politique en faveur du bien-être du personnel**









### **3. LES MESURES EN FAVEUR DU BIEN-ÊTRE DU PERSONNEL EN UN COUP D'ŒIL**

L'ensemble complet des **mesures recommandées en faveur du bien-être du personnel qu'il convient d'introduire** dépend des bonnes pratiques et de l'expertise partagée par les experts des pays de l'UE+ lors des réunions du réseau de l'EASO. Il peut servir d'exemple non exhaustif que les autorités sont libres de suivre ou dont elles peuvent choisir certains aspects lorsqu'elles envisagent d'introduire des mesures concrètes en faveur du bien-être du personnel.

L'ensemble des mesures proposé suit les **trois phases de l'emploi**:

- la phase préalable à l'embauche suivie de l'intégration,
- le soutien continu,
- la fin du déploiement/fin du contrat.

Les mesures sont clairement associées aux SWS respectives et répondent à des besoins concrets. En outre, l'ensemble des mesures comprend une référence claire à la partie chargée de la mise en application ainsi qu'aux groupes cibles du personnel. Des orientations sur la manière de mettre en œuvre certaines des principales mesures recommandées sont disponibles dans les autres parties du présent guide ([partie II: boîte à outils pour le bien-être du personnel](#) et [partie III: suivi et évaluation](#)).

FIGURE 5. Mesures pour le bien-être du personnel

MESURES	DESCRIPTION GÉNÉRALE/MESURE PARTICULIÈRE	RÉFÉRENCE À LA NORME/AUX NORMES	RÉFÉRENCE DANS LE GUIDE EN TROIS PARTIES	PARTIE INSTIGATRICE/CHARGÉE DE LA MISE EN ŒUVRE			GROUPE CIBLE		PROCESSUS DE PRÉRECRUTEMENT/SÉLECTION	INTÉGRATION/PRÉDÉPLOIEMENT	APPUI CONTINU	FIN/POSTDÉPLOIEMENT
				RESPONSABLE	RH/ADMINISTRATION	SPÉCIALISTE INTERNE/EXTERNE	RESPONSABLE	AGENTS DE PREMIÈRE LIGNE				
<b>Appui général</b>												
Autorisation de la police	Un certificat de police est un document officiel qui est délivré à la suite d'une vérification des antécédents par la police ou un organisme gouvernemental, et qui détaille les antécédents judiciaires de la personne concernée. Les casiers judiciaires peuvent consigner les arrestations, les condamnations et, éventuellement, les procédures pénales	SWS 4: prévention SWS 7: sûreté et sécurité		✓		✓	✓	✓	✓			
Processus de sélection	Veiller à ce que le bien-être du personnel soit déjà pris en considération lors de la phase d'entretien. Les grilles des entretiens tiennent compte de ce sujet en faisant référence à d'autres documents de politique RH pertinents [code de déontologie, politique de lutte contre le harcèlement (sexuel), etc.]	SWS 2: évaluation et examen	Partie 1: normes et politiques Annexe 6 «Modèle de grille des entretiens de recrutement»	✓		✓	✓	✓	✓			
Examen médical et psychologique	La prise en charge professionnelle, médicale et psychologique vise à garder les employés en bonne santé et à améliorer la protection de la santé sur le lieu de travail Grâce à la médecine du travail, l'employeur peut montrer qu'il remplit son «devoir de sollicitude»	SWS 4: prévention SWS 7: sûreté et sécurité		✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓
Informations pratiques et préparatifs de voyage	Arrangements préalables au déploiement pendant la période d'emploi concernant les préparatifs de voyage, l'assurance, les réservations, les réunions d'information, les voies hiérarchiques à respecter pour établir un rapport dans le pays de déploiement/mission, etc.	SWS 7: sûreté et sécurité		✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓



MESURES	DESCRIPTION GÉNÉRALE/MESURE PARTICULIÈRE	RÉFÉRENCE À LA NORME/AUX NORMES	DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE DISPONIBLES DANS CE GUIDE EN TROIS PARTIES	PARTIE INSTIGATRICE/ CHARGÉE DE LA MISE EN ŒUVRE			GROUPE CIBLE	PROCESSUS DE PRÈRECRUTEMENT/SÉLECTION	INTÉGRATION/ PRÉDÉPLOIEMENT	APPUI CONTINU	FIN/POST-DÉPLOIEMENT
				RESPONSABLE	RH/ ADMINISTRATION	SPÉCIALISTE INTERNE/EXTERNE					
<b>Intervention de soutien</b>											
Liste de contrôle des incidents critiques	En cas d'incident critique, il doit être possible d'accéder clairement et facilement à des orientations sur la marche à suivre, les personnes à informer et les mesures qui peuvent être appliquées Il est conseillé de vérifier auprès du personnel sortant les besoins supplémentaires concernant les répercussions d'un précédent incident critique	SWS 4: prévention SWS 5: réponse aux incidents critiques SWS 7: sûreté et sécurité	Partie II: boîte à outils pour le bien-être du personnel Section 3.3.1 «Gestion des incidents critiques» Annexe 8 «Liste de contrôle des incidents critiques» Annexe 9 «Mesures de soutien interne en cas d'incidents critiques» Annexe 10 «Modèle de rapport d'incident critique» Annexe 11 «Outil de réflexion après un incident critique»	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Renforcement de l'esprit d'équipe	Il est important d'accueillir et d'intégrer les nouveaux membres de l'équipe en conséquence dans les équipes existantes Il sera important d'aider comme il se doit les membres de l'équipe sortante lorsqu'ils passent le relais aux collègues qui restent dans les équipes et de favoriser l'apprentissage et le retour d'information Les mesures destinées au renforcement de l'esprit d'équipe peuvent prendre différentes formes: il peut s'agir d'excursions, de missions, d'exercices ou encore de jeux de rôle en équipe; elles contribuent à renforcer la loyauté, la confiance et la motivation	SWS 3: communication SWS 4: prévention SWS 5: réponse aux incidents critiques	Partie II: boîte à outils pour le bien-être du personnel Section 3.2 «Renforcement de l'esprit d'équipe» Annexe 7 «Activités de renforcement de l'esprit d'équipe par étape»	✓							✓

MESURES	DESCRIPTION GÉNÉRALE/MESURE PARTICULIÈRE	RÉFÉRENCE À LA NORME/AUX NORMES	DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE DISPONIBLES DANS CE GUIDE EN TROIS PARTIES	PARTIE INSTIGATRICE/CHARGÉE DE LA MISE EN ŒUVRE			GROUPE CIBLE		PROCESSUS DE PRÉRECRUTEMENT/SÉLECTION	INTÉGRATION/PRÉDÉPLOIEMENT	APPUI CONTINU	FIN/POST-DÉPLOIEMENT
				RESPONSABLE	RH/ADMINISTRATION	SPÉCIALISTE INTERNE/EXTERNE	RESPONSABLE	AGENTS DE PREMIÈRE LIGNE				
<b>Intervention de soutien</b>												
Entretiens semi-structurés	Des discussions structurées, institutionnalisées et régulières entre les responsables et le personnel visant à déceler les lacunes, les risques, etc., se révèlent fondamentales et doivent être instaurées dès l'intégration/le pré-déploiement	SWS 2: évaluation et examen SWS 3: communication SWS 4: prévention SWS 8: suivi et évaluation	Partie II: boîte à outils pour le bien-être du personnel Section 2.2 «Entretiens individuels semi-structurés» Annexe 3 «Contrôles ou entretiens individuels semi-structurés»	✓	✓			✓		✓		
Intervention	Aide apportée par des collègues de même rang afin de trouver une solution à un problème spécifique	SWS 3: communication SWS 4: prévention SWS 5: réponse aux incidents critiques	Partie II: boîte à outils pour le bien-être du personnel Section 3.1 «Intervention» Annexe 6 «Méthodes d'intervention»	✓				✓			✓	
Aide psychologique	Accompagnement individuel par un psychologue externe (ou interne), dans le cadre d'un soutien continu ou avant la sortie/fin du déploiement	SWS 4: prévention SWS 5: réponse aux incidents critiques	Partie II: boîte à outils pour le bien-être du personnel Section 4.2 «Séances individuelles de conseil»	✓				✓			✓	
Supervision pédagogique	Conseil de groupe/échange d'expériences par un formateur qualifié afin de réfléchir aux expériences	SWS 3: communication SWS 4: prévention SWS 5: réponse aux incidents critiques	Partie II: boîte à outils pour le bien-être du personnel Section 4.3 «Supervision pédagogique»	✓				✓			✓	
Médiation	Conseils structurés par un médiateur en vue de régler les conflits	SWS 3: communication SWS 4: prévention SWS 5: réponse aux incidents critiques	Partie II: boîte à outils pour le bien-être du personnel Section 4.4 «Médiation»	✓				✓			✓	





MESURES	DESCRIPTION GÉNÉRALE/MESURE PARTICULIÈRE	RÉFÉRENCE À LA NORME/AUX NORMES	DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE DISPONIBLES DANS CE GUIDE EN TROIS PARTIES	PARTIE INSTIGATRICE/CHARGÉE DE LA MISE EN ŒUVRE			GROUPE CIBLE		PROCESSUS DE PRÉRECRUTEMENT/SÉLECTION	INTÉGRATION/PRÉDÉPLOIEMENT	APPUI CONTINU	FIN/POST-DÉPLOIEMENT
				RESPONSABLE	RH/ADMINISTRATION	SPÉCIALISTE INTERNE/EXTERNE	RESPONSABLE	AGENTS DE PREMIÈRE LIGNE				
<b>Intervention de soutien</b>												
Séances de groupe de soutien psychosocial/coaching	L'implication d'un psychologue peut aider à déceler des risques ou des problèmes cachés au sein d'un groupe Le soutien individuel d'un coach/psychologue compétent pour faire face à des problèmes personnels au travail peut également être bénéfique	SWS 3: communication SWS 4: prévention SWS 5: réponse aux incidents critiques	Partie II: boîte à outils pour le bien-être du personnel Section 4.1 «Sessions de groupe de soutien psychosocial et coaching» Section 4.2 «Séances individuelles de conseil»	✓		✓	✓	✓			✓	✓
Débriefing après le déploiement ou entretiens semi-structurés	Débriefing par un formateur qualifié (par exemple un psychologue) afin d'évaluer les lacunes, de déceler les risques pour la santé et de créer un espace d'échange  Des discussions structurées, institutionnalisées et régulières entre les responsables et le personnel visant à déceler les lacunes, les risques, etc., se révèlent fondamentales et doivent être instaurées dès l'intégration/le pré-déploiement	SWS 2: évaluation et examen SWS 3: communication SWS 4: prévention SWS 5: réponse aux incidents critiques SWS 7: sûreté et sécurité SWS 8: suivi et évaluation	Partie II: boîte à outils pour le bien-être du personnel Section 2.2 «Entretiens individuels semi-structurés» Annexe 3 «Contrôles ou entretiens individuels semi-structurés»			✓	✓	✓				✓

MESURES	DESCRIPTION GÉNÉRALE/ MESURE PARTICULIÈRE	RÉFÉRENCE À LA NORME/AUX NORMES	DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE DISPONIBLES DANS CE GUIDE EN TROIS PARTIES	PARTIE INSTIGATRICE/ CHARGÉE DE LA MISE EN ŒUVRE			GROUPE CIBLE		PROCESSUS DE PRÉRECRUTEMENT/SÉLECTION	INTÉGRATION/ PRÉDÉPLOIEMENT	APPUI CONTINU	FIN/POST-DÉPLOIEMENT
				RESPONSABLE	RH/ ADMINISTRATION	SPÉCIALISTE INTERNE/EXTERNE	RESPONSABLE	AGENTS DE PREMIÈRE LIGNE				
<b>Activité de soins autoadministrés</b>												
Stratégies de repli	Orientations sur les stratégies et les exercices à s'appliquer à soi- même en présence de situations stressantes et critiques	SWS 4: prévention SWS 5: réponse aux incidents critiques	Partie II: boîte à outils pour le bien-être du personnel Chapitre 5 «Soins autoadministrés» Annexe 12 «Définir des limites et des techniques d'ancrage après un incident critique»	✓	✓	✓	✓	✓			✓	
Techniques d'ancrage	Exercices de relaxation pour se calmer dans un environnement stressant	SWS 4: prévention SWS 5: réponse aux incidents critiques	Partie II: boîte à outils pour le bien-être du personnel Chapitre 5 «Soins autoadministrés» Annexe 12 «Définir des limites et des techniques d'ancrage après un incident critique»	✓	✓	✓	✓	✓			✓	
Test de l'épuisement professionnel	Test d'autoévaluation mis à la disposition de l'ensemble du personnel (en accès libre)	SWS 4: prévention SWS 5: réponse aux incidents critiques	Partie II: boîte à outils pour le bien-être du personnel Section 2.5 «Autoévaluation: test de l'épuisement professionnel» Annexe 5 «Autoévaluation: test de l'épuisement professionnel»	✓	✓	✓	✓	✓			✓	







# 4. FOURNITURE D'INFORMATIONS



Tous les membres du personnel de l'autorité doivent être informés de la stratégie en faveur du bien-être du personnel, du plan d'action pour le bien-être du personnel ainsi que des mesures de suivi du bien-être du personnel mises en place. Des canaux de communication clairs permettent de garantir que le personnel peut, à tout moment, accéder et obtenir des informations sur la manière dont il peut bénéficier de la politique et des mécanismes en faveur du bien-être en place dans l'organisation. Les PON par lesquelles les mesures de la politique en faveur du bien-être du personnel sont appliquées dans le cadre du travail doivent également être mises à disposition. Disposer des informations nécessaires au bon moment et les transmettre aux bons membres du personnel de manière transparente et claire s'avère essentiel pour garantir l'efficacité des opérations ainsi que pour prendre des décisions à tous les niveaux. Il s'agit également de savoir quelles informations sont disponibles en interne au sein d'une autorité et comment les informations sont communiquées, par qui elles transitent, et quand.

*Si, dans les domaines de l'asile et de l'accueil, qui supposent des circonstances variables, il est essentiel de fournir des informations pertinentes et adaptées, 30 % des personnes interrogées ne savent pas si des politiques portant sur les questions du bien-être du personnel sont en place dans leur environnement de travail, ou n'en sont pas sûres. Environ 70 % des personnes interrogées ne connaissent pas l'existence de ces politiques ou ne sont pas sûres qu'elles existent et étaient principalement issues des autorités chargées de l'asile et de l'accueil, et non des organisations de la société civile <sup>(61)</sup>.*

Les responsables et les coordinateurs d'équipe représentent le lien entre l'encadrement supérieur et les agents de première ligne au sein d'une autorité. Ils ont donc un rôle essentiel à jouer dans le transfert d'informations sur un sujet donné (dont le bien-être du personnel) à l'équipe qu'ils dirigent. Lorsqu'une autorité dispose d'un système de communication efficace, tout le personnel en bénéficie et la motivation des agents de première ligne s'en trouve renforcée.

En plus de veiller à ce que la stratégie de l'organisation en faveur du bien-être du personnel soit partagée avec l'ensemble du personnel, et plus particulièrement avec les agents de première ligne, il est également conseillé aux responsables d'utiliser des supports visuels sur le sujet et de les afficher de manière appropriée.

Ces supports pourraient inclure:

- une affiche détaillant les huit SWS <sup>(62)</sup> placardée dans un endroit bien en vue, où la plupart des membres du personnel pourront la voir;

<sup>(61)</sup> EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe*, 2019, p. 10 (rapport confidentiel).

<sup>(62)</sup> Pour les huit SWS au format affiche, voir l'annexe 2 «Normes pour le bien-être du personnel» (affiche).

- des messages de base sont mis à disposition et placés bien en vue sous la forme de cartes postales/affiches <sup>(63)</sup> à l'intention de l'ensemble du personnel lors des sessions d'entrée en service;
- le partage du lien vers l'animation de l'EASO intitulée *The importance of early identification of signs of stress* <sup>(64)</sup> (L'importance de la détection précoce des signes de stress) avec les nouveaux responsables et agents de première ligne.

Montrer qu'une autorité se préoccupe du bien-être de son personnel en mettant au point des supports d'information et en donnant de la visibilité aux supports consacrés au bien-être du personnel est une preuve de l'engagement pris par l'employeur.

Qui plus est, il est recommandé que les responsables aient accès aux informations pertinentes relatives au bien-être du personnel. Cette démarche peut être soutenue par les services des RH et informatique.

Chaque responsable doit avoir accès à un dossier d'information sur le bien-être du personnel contenant les éléments suivants.

- Un fichier PDF actualisé sur la stratégie en faveur du bien-être du personnel à partager avec le nouveau personnel, comprenant des informations sur les principaux outils/ les principales activités promu(e)s par l'autorité en la matière et les coordonnées (une adresse électronique actualisée), détaillant comment accéder aux services, formuler des demandes de renseignements et déposer une réclamation en lien avec le bien-être du personnel.
- Des listes de contrôle et des PON sur la gestion des incidents critiques, ce qui inclut un répertoire du personnel compétent chargé du suivi du personnel concerné.
- Des supports d'information pertinents sur le bien-être du personnel et les soins autoadministrés.
- Un répertoire général et actualisé des spécialistes internes/externes <sup>(65)</sup> prêtant leur concours au bien-être du personnel. Ces spécialistes sont sélectionnés par le service des RH afin de venir en aide au personnel en difficulté. Le répertoire comprend:
  - les membres internes des équipes établies (par exemple, l'équipe de soutien collégial/équipe intégrée chargée de la gestion des incidents) et les autres professionnels apportant un soutien individuel en cas de besoin;
  - le(s) nom(s) et numéro(s) de téléphone du (des) agent(s) de sécurité et de sûreté ainsi que du (des) médecin(s) que l'autorité contacte en cas de besoin.

Si l'autorité peut faire appel à des professionnels internes pour apporter un soutien psychologique, par exemple à un conseiller du personnel ou une équipe de gestion du stress, leurs coordonnées sont communiquées aux membres du personnel.

<sup>(63)</sup> Pour les messages de base consacrés au bien-être du personnel, voir l'annexe 5 «Messages en faveur du bien-être du personnel».

<sup>(64)</sup> Voir l'animation de l'EASO: *The importance of early identification of signs of stress* (L'importance de la détection précoce des signes de stress), 2021.

<sup>(65)</sup> Ces contacts disposeront d'un protocole d'accord qui leur permettra d'assurer un suivi rapide d'un membre du personnel en difficulté sans avoir à se heurter à des obstacles bureaucratiques, notamment en cas d'incidents critiques.



Si seul un soutien externe est possible, il est conseillé au service des RH de procéder à une vérification auprès de deux ou trois professionnels au minimum. Le service des RH tiendra compte de leurs antécédents en matière de formation (par exemple, une connaissance de base des difficultés associées au travail du personnel dans les domaines de l'asile et de l'accueil). La langue, l'âge, le sexe et l'origine culturelle doivent également être pris en considération afin de garantir la diversité des professionnels disponibles pour apporter un soutien et garantir un suivi réussi du membre du personnel en difficulté. Les professionnels externes n'ont pas besoin d'être toujours disponibles pour des réunions en présentiel. Les réunions à distance au moyen d'appels vidéo ou d'appels téléphoniques peuvent être considérées comme des alternatives utiles, le cas échéant, pour assurer un suivi harmonieux et rapide. Cela s'avère particulièrement pertinent lorsqu'un site de travail est situé dans un endroit distant ou lorsque d'autres problèmes se présentent <sup>(66)</sup>.

---

<sup>(66)</sup> Par exemple en cas de restriction des déplacements pour des raisons de sécurité ou de santé.

# ANNEXES



## ANNEXE 1. DÉFINITIONS

Le présent guide utilise l'expression **bien-être du personnel** <sup>(67)</sup> en tant qu'expression générique pour désigner des politiques et des mesures visant au bien-être, tant physique qu'émotionnel, des employés. Le bien-être du personnel concerne le maintien de la santé et de la sécurité dans tous les aspects du travail. À cette fin, les employeurs évaluent les **risques** auxquels le personnel peut être exposé dans l'environnement de travail et mettent en place des mesures de prévention et de protection, notamment en veillant à ce que chaque membre du personnel ait reçu les **informations** et la **formation** nécessaires en matière de santé et de sécurité.

Le **bien-être** <sup>(68)</sup> au travail s'entend au sens de la santé physique et de l'épanouissement moral et social, et pas seulement au sens de l'absence d'accidents ou de maladies professionnelles. Parmi les aspects positifs du bien-être au travail figurent l'acceptation de soi, l'autonomie, l'enthousiasme, le perfectionnement professionnel, la finalité, les relations positives avec les tiers et l'épanouissement personnel <sup>(69)</sup>.

Le **stress** <sup>(70)</sup> est déterminé par rapport aux interactions dynamiques entre l'individu et son environnement. Il est souvent déduit de l'existence d'un ajustement personne-environnement problématique et des réactions émotionnelles qui sous-tendent ces interactions.

Le **stress d'origine professionnelle** <sup>(71)</sup> apparaît lorsque la pression résultant des exigences au travail et d'autres facteurs de stress d'origine professionnelle devient excessive au regard des ressources, des capacités et des compétences, telles que perçues, pour y faire face, et que cette pression se prolonge.

Il existe une distinction entre les notions de **stress d'origine professionnelle** et de **défis professionnels** <sup>(72)</sup>. Faire face à des défis dans son travail peut stimuler une personne sur le plan psychologique et physique et l'encourager à acquérir de nouvelles compétences. Le sentiment d'être mis à l'épreuve dans son travail est un élément important de l'instauration et du maintien d'un milieu de travail psychologiquement sain. Par ailleurs, le sentiment de stress implique un état psychologique négatif avec des composantes cognitives et émotionnelles qui affectent [à la fois la santé de la personne et de l'organisation](#).

---

<sup>(67)</sup> Your Europe, «Santé et sécurité au travail», 2020.

<sup>(68)</sup> EU-OSHA, «*Work-life balance – managing the interface between family and working life*», OSHwiki, 2015. Au sens large, le bien-être résulte de la satisfaction des besoins importants, de l'atteinte des objectifs et de la concrétisation des projets que l'on se fixe dans la vie. Le bien-être suppose que l'on dresse un bilan positif (au sens de l'émotion positive, de l'engagement, de la satisfaction et du sens) de sa vie.

<sup>(69)</sup> «*Growth and transformation*», *In Practice: The EAWOP Practitioners E-Journal*, n° 12, 2020, p. 17. Bien que le bonheur et le sentiment de bien-être au travail soient en partie liés au revenu individuel, d'autres facteurs y contribuent. À un certain moment, le niveau de bonheur et de satisfaction globale n'est plus corrélé au niveau des revenus.

<sup>(70)</sup> Cox, T., Griffiths, A. J., et Rial-González, E., *Research on Work-related Stress*, Office des publications officielles des Communautés européennes, Luxembourg, 2006.

<sup>(71)</sup> EU-OSHA, «*Work-related stress: nature and management*», OSHwiki, 2015.

<sup>(72)</sup> Cox, T., Griffiths, A. J., et Rial-González, E., *Research on Work-related Stress*, Office des publications officielles des Communautés européennes, Luxembourg, 2006.

Lorsque des réactions (cognitives, émotionnelles, comportementales et psychologiques) de stress perdurent, cela peut avoir des [résultats \(en matière de santé\)](#) plus permanents et moins réversibles. Citons, par exemple, [la fatigue chronique](#), [la fatigue de compassion](#), [l’épuisement professionnel](#), [les traumatismes vicariants](#), [les troubles musculosquelettiques](#) et [les maladies cardiovasculaires](#).

La **fatigue de compassion** <sup>(73)</sup> désigne un changement dans la capacité d’une personne à ressentir de l’empathie pour les personnes avec lesquelles elle travaille et/ou pour ses collègues, ainsi que pour les membres de sa famille. Un agent de première ligne pourrait souffrir d’une fatigue de compassion après avoir été exposé pendant des années aux récits traumatiques des demandeurs, récits qui peuvent commencer à lui paraître semblables et ne plus susciter de réaction de sa part.

**L’épuisement professionnel** <sup>(74)</sup> décrit la réponse psychologique d’une personne aux facteurs de stress chroniques au travail. Bien qu’il ne soit pas considéré comme une pathologie, il peut influencer sur l’état de santé et éventuellement nécessiter une attention clinique. L’épuisement professionnel est également conceptualisé comme une crise dans la relation au travail en général.

L’épuisement professionnel au travail se manifeste par des symptômes d’épuisement (émotionnel), le cynisme (dépersonnalisation) et la perte d’efficacité professionnelle.

- **L’épuisement** fait référence à des sentiments de surmenage et de fatigue, qui résultent d’un engagement à long terme dans une situation professionnelle trop exigeante.
- Le **cynisme** reflète une attitude indifférente et distante à l’égard du travail, un désengagement et un manque d’enthousiasme pour le travail. Il s’agit d’une manière dysfonctionnelle de faire face aux situations épuisantes, qui réduit les possibilités de trouver des solutions créatives au travail.
- **L’efficacité professionnelle** consiste en des sentiments de compétence, de réussite et d’accomplissement dans son travail, qui diminuent à mesure que s’installe l’épuisement professionnel.

L’épuisement professionnel peut avoir une influence négative sur la santé, la cognition et la capacité de travail, ainsi que sur la perception des performances générales du travail.

Le **traumatisme vicariant** <sup>(75)</sup> peut être résumé comme le «coût de la prise en charge de la douleur des autres». Le traumatisme vicariant peut être décrit comme une réaction intense et l’expérience de symptômes traumatiques chez des personnes exposées aux

<sup>(73)</sup> Vlack, T. V., «[Tools to reduce secondary trauma and compassion fatigue](#)», Tend Academy, 2017.

<sup>(74)</sup> EU-OSHA, «[Understanding and preventing worker burnout](#)», OSHwiki, 2013. L’Organisation mondiale de la santé reconnaît l’épuisement professionnel comme phénomène professionnel: «l’épuisement professionnel est un syndrome conceptualisé comme résultant d’un stress chronique au travail qui n’a pas été géré avec succès», Organisation mondiale de la santé, «[Burn-out an “occupational phenomenon”](#): [International Classification of Diseases](#)», 2019.

<sup>(75)</sup> Voir également les informations partagées par le Headington Institute: Pearlman, L. A., et McKay, L., «[Vicarious trauma: what can managers do?](#)», Headington Institute, Pasadena, CA, 2008.

traumatismes d'autrui. Les agents qui travaillent avec des demandeurs dans le cadre de l'asile en sont souvent victimes. Le traumatisme vicariant est un traumatisme cumulatif et un processus qui se déploie dans le temps. Il décrit un changement dans la vision qu'une personne a du monde. Pour les personnes qui subissent un traumatisme vicariant, il devient difficile de fixer des limites à l'égard des demandeurs avec lesquels elles travaillent. Il devient difficile de quitter le bureau en fin de journée. Ce traumatisme peut également entraîner une perte de sens et d'espoir.

Les **risques psychologiques** <sup>(76)</sup> font référence à la probabilité que les risques psychosociaux d'origine professionnelle aient une incidence négative sur la santé et la sécurité du personnel du fait de ses **perceptions et expériences**. Les risques psychosociaux concernent des aspects de la conception et de la gestion du travail, ainsi que de ses contextes sociaux et organisationnels susceptibles de causer un préjudice psychologique ou physique. Les risques psychologiques ont été définis comme l'un des **grands défis contemporains** en matière de santé et de sécurité au travail. Les risques psychologiques sont associés à des problèmes sur le lieu de travail, tels que le stress d'origine professionnelle, la violence et le harcèlement sur le lieu de travail (ou «intimidation»). Parmi les résultats négatifs au niveau de l'individu figurent **une santé et un bien-être médiocres**, ainsi que des **problèmes de relations interpersonnelles**, tant sur le **lieu de travail que dans la vie privée**.

L'**équilibre entre vie professionnelle et vie privée** <sup>(77)</sup> suppose une satisfaction et une bonne fonctionnalité au travail comme à la maison, avec un minimum de conflits entre les différents rôles d'une personne. Pour atteindre l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, trois composants essentiels et interdépendants devraient être pris en considération: 1) l'«équilibre temporel», qui fait référence au fait d'accorder un temps équivalent aux fonctions professionnelles et non professionnelles, 2) l'«équilibre d'implication», qui fait référence à des niveaux égaux d'implication psychologique dans les fonctions professionnelles et familiales (non professionnelles), et 3) l'«équilibre de satisfaction», qui fait référence à des niveaux de satisfaction égaux dans les fonctions professionnelles et familiales (non professionnelles).

Aux fins du présent guide pratique, l'EASO définit les différentes catégories de personnel dans les domaines de l'asile et de l'accueil comme suit.

Un **agent de première ligne** est un membre du personnel qui travaille directement avec les demandeurs de protection internationale dans un cadre d'asile et/ou d'accueil.

Les agents de première ligne peuvent être des:

— **agents d'accueil**: le personnel qui apporte un soutien lors de l'accueil;

---

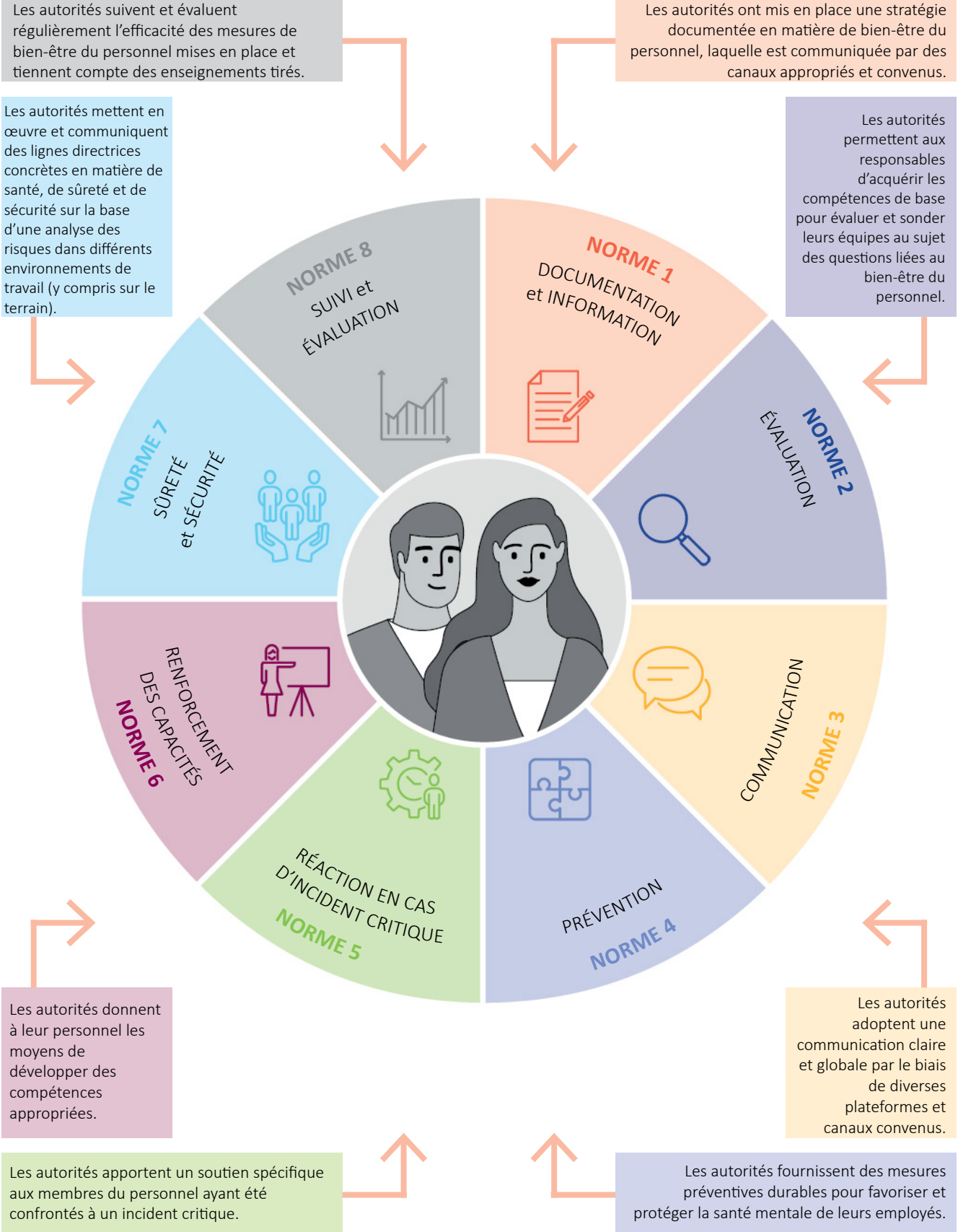
<sup>(76)</sup> EU-OSHA, «Managing psychosocial risks: drivers and barriers», OSHwiki, 2017.

<sup>(77)</sup> EU-OSHA, «Work-life balance – managing the interface between family and working life», OSHwiki, 2015.

- **agents d'enregistrement:** le personnel des autorités nationales compétentes qui intervient à n'importe quelle étape de l'enregistrement et de l'introduction des demandes;
- **agents chargés des dossiers:** les agents chargés de la conduite des entretiens personnels avec les demandeurs de protection internationale et/ou de la prise de décision concernant les demandes de protection internationale (également appelés «enquêteurs» ou «décideurs»).

Les **responsables** (parfois appelés superviseurs, chefs d'équipe et supérieurs hiérarchiques) sont des personnes qui dirigent un ou plusieurs agents de première ligne ou d'autres responsables en fonction de leur ancienneté. Aux fins du présent guide, cette définition inclut également des personnes autres que les supérieurs hiérarchiques qui assument un rôle de coordination ou de surveillance, telles que les chefs d'équipe, les superviseurs et les coordinateurs.

# ANNEXE 2. NORMES POUR LE BIEN-ÊTRE DU PERSONNEL



## ANNEXE 3. MODÈLE DE STRATÉGIE EN FAVEUR DU BIEN-ÊTRE DU PERSONNEL

Les principales considérations à aborder dans une stratégie/politique en faveur du bien-être du personnel sont indiquées ci-dessous.

**Titre.** Tel que convenu par les autorités et l'équipe chargée d'élaborer la politique/stratégie. Exemples: «Stratégie en faveur du bien-être du personnel» et «Politique en faveur du bien-être du personnel».

**Préface.** Approbation par l'encadrement supérieur.

**Vision/mission.** Un court paragraphe décrivant la vision globale de l'autorité qui soutient la stratégie en faveur du bien-être du personnel. Par exemple, pour permettre au personnel de mener une vie professionnelle saine et productive, d'atteindre et de maintenir son plein potentiel au travail, et de fournir un service de haute qualité au profit des demandeurs de protection internationale.

**Brève présentation.** Cette partie comprend une description générale de la raison pour laquelle cette stratégie/politique en faveur du bien-être du personnel a été développée (par exemple l'engagement envers les employés) ainsi que du processus de développement. Les orientations en matière de bien-être du personnel recommandent d'élaborer des stratégies en faveur du bien-être du personnel qui se fondent sur l'analyse d'une évaluation des besoins menée avec le personnel et l'encadrement.

**Définition.** Comment le bien-être du personnel au sein de l'autorité/équipe est-il compris? Se reporter au guide pratique de l'EASO sur le bien-être du personnel chargé de l'asile et de l'accueil comme source d'inspiration.

**Objectifs.** Les objectifs de la stratégie doivent être mis en œuvre au moyen d'activités/ de mesures concrètes. À des fins de référence, voir la [section 2.1 «Normes de la politique en faveur du bien-être du personnel»](#), qui recommande les principales normes et références d'une politique globale en faveur du bien-être du personnel dans les domaines de l'asile et de l'accueil. La stratégie en faveur du bien-être du personnel et les objectifs pour y parvenir sont davantage appropriés lorsqu'ils sont fondés sur une évaluation préalable des besoins du personnel. Les objectifs constitueront le point de départ du plan d'action (voir l'[annexe 4 «Plan d'action pour le bien-être du personnel et modèles d'évaluation des risques»](#)).

**Groupes cibles.** À qui s'adresse la stratégie/politique? La stratégie est destinée, par exemple, à l'encadrement et aux autres membres du personnel employés dans l'autorité/le service/le site du pays de l'UE+. La politique couvre tous les membres



du personnel (permanents, à la retraite, contractuels, etc.). Cette section pourrait également inclure, au moyen de puces, de brèves explications des informations suivantes.

— **Comment cette stratégie bénéficiera-t-elle au personnel et aux responsables?**

Cela doit être précisé en fonction des évaluations des besoins effectuées.

— **Valeurs fondamentales.** Les valeurs fondamentales générales de l'autorité et des membres du personnel y sont mentionnées; par exemple:

- intégrité,
- professionnalisme,
- créativité,
- travail d'équipe,
- inclusivité,
- respect et dignité.

**Obligations et attentes.** Ce paragraphe traite des obligations de l'encadrement (par exemple veiller à ce que la politique soit appliquée dans l'intérêt de tous les employés) et de celles de tous les autres membres du personnel, en particulier des agents de première ligne (par exemple, participer aux activités pour le bien-être du personnel proposées, jouer un rôle proactif dans la planification de leurs soins autoadministrés).

**Mesures générales pour le bien-être du personnel.** Il s'agit des avantages et des droits en lien avec le bien-être du personnel dont bénéficient tous les membres du personnel tout au long du cycle de l'emploi (par exemple, des entretiens individuels réguliers avec les supérieurs hiérarchiques, l'administration régulière de l'enquête de satisfaction au travail, la formation/le perfectionnement personnel).

**Mesures particulières pour le bien-être du personnel.** Il s'agit de l'aide spécifique apportée par l'autorité aux responsables et aux agents de première ligne en particulier. Le guide pratique de l'EASO sur le bien-être du personnel chargé de l'asile et de l'accueil peut servir de source d'inspiration pour ce qui concerne les activités à proposer (par exemple, la mise en place d'une équipe chargée de la gestion du stress pour assurer le suivi du personnel concerné, la mise en place de sessions de formation de remise à niveau sur le sujet pertinentes pour le personnel).

**Organigramme(s) du soutien.** Cette section détaille les services de soutien disponibles de manière simple, en précisant les mécanismes de signalement. Des numéros de téléphone sont mis à la disposition des membres du personnel en prévision de tout incident critique susceptible de survenir.

**Sûreté et sécurité.** Cette section couvre les éléments spécifiques associés à la sécurité du personnel sur les différents sites de travail. Cela inclut des contrôles réguliers des centres d'accueil/salles dédiées aux entretiens par le personnel du ou des services de sûreté et de sécurité de façon à garantir que les membres du personnel sont en sécurité. Cela inclut également les espaces de travail publics ainsi que l'entretien

régulier des voitures de fonction, la mise à disposition de talkies-walkies en cas de besoin et des réunions d'information régulières sur la sécurité. Ces réunions d'information pourraient porter sur les mesures sanitaires mises en place en cas de crise de santé publique (par exemple Ebola, COVID-19). Cette section traite également des dispositions spéciales adoptées pour le personnel travaillant dans les structures d'accueil, y compris les structures d'accueil fermées, ainsi que pour le personnel travaillant de nuit. Cette section doit également inclure la réalisation d'une évaluation des risques tenant compte des préoccupations associées au bien-être du personnel. Les mesures visant à prévenir et à répondre aux incidents critiques doivent être répertoriées dans cette section.

**Considérations supplémentaires concernant le bien-être du personnel.** Établir un lien entre la stratégie en faveur du bien-être du personnel et la stratégie RH générale de l'autorité/organisation lorsque des éléments standards de cette stratégie RH ont trait au bien-être du personnel. Il peut s'agir de droits à des pauses déjeuner/repas régulières, par exemple, et/ou à d'autres pauses (en précisant également les espaces où les repas peuvent être fournis, achetés ou consommés en toute sécurité). Les dispositions relatives aux vacances et l'encouragement du personnel à prendre tous les jours de congé auxquels il a droit figurent également dans cette section. L'introduction éventuelle de jours de repos et de récupération pourrait également y figurer.

**Prévention de la violence et du harcèlement (sexuel) sur le lieu de travail.** En l'absence de politique de lutte contre le harcèlement (sexuel), il convient de fournir des orientations en la matière afin de s'assurer que tous les membres du personnel se souviennent du code de déontologie qu'ils ont signé lors de leur entrée en fonction, ainsi que de leur obligation de se traiter mutuellement, et de traiter la population à laquelle ils apportent un appui, avec respect. Toute violation du code de déontologie doit être signalée et traitée comme il se doit en utilisant les canaux internes appropriés et les mécanismes de traitement des plaintes en place.

**Suivi et évaluation.** Le suivi et l'évaluation, ainsi que les outils mis en place pour mener à bien ces activités, font partie intégrante de la stratégie. Ils permettent de garantir une évaluation régulière de sa mise en œuvre, la pertinence de la stratégie vis-à-vis des besoins du personnel ainsi que la formulation des amendements.

**Avertissement.** La stratégie en faveur du bien-être du personnel détaillée dans le présent guide concerne strictement le bien-être du personnel dans les domaines de l'asile et de l'accueil. Il convient de ne pas la confondre avec une véritable stratégie RH qui traite de tous les aspects et de toutes les composantes de la gestion des RH. Quoi qu'il en soit, une stratégie en faveur du bien-être du personnel pourrait être intégrée à la stratégie RH plus globale de l'autorité/organisation chargée de l'asile et de l'accueil, ou élaborée dans la droite ligne de cette stratégie.

La stratégie/politique en faveur du bien-être du personnel est convertie en un plan d'action alimenté par les contributions du personnel à la suite d'une évaluation des

besoins. Ce plan d'action recense les activités déjà en place et perçues comme utiles par le personnel, et inclut les activités recommandées en fonction des ressources disponibles au sein de l'autorité. Le plan d'action pour le bien-être du personnel doit être élaboré sur la base des objectifs et des mesures définis dans la stratégie en faveur du bien-être du personnel. Toutes les activités proposées doivent être en adéquation avec les objectifs de la stratégie en faveur du bien-être du personnel. Qui plus est, elles doivent être réalistes et mesurables. Le plan d'action est accessible à l'ensemble du personnel.

## ANNEXE 4. PLAN D'ACTION POUR LE BIEN-ÊTRE DU PERSONNEL ET MODÈLES D'ÉVALUATION DES RISQUES

### PLAN D'ACTION POUR LE BIEN-ÊTRE DU PERSONNEL: DESCRIPTION ET MODÈLE

Le plan d'action pour le bien-être du personnel fait référence aux objectifs, groupes cibles et mesures définis dans la stratégie en faveur du bien-être du personnel et en propose une synthèse. Le plan d'action devra tenir compte du budget alloué aux actions proposées.

*Conformément aux objectifs de bien-être du personnel pour la période 20XX-20XX, l'autorité XX définit le plan d'action annuel pour le bien-être du personnel 20XX détaillé dans le modèle ci-dessous.*

OBJECTIF 1: PRÉVENTION ET RÉDUCTION DU STRESS D'ORIGINE PROFESSIONNELLE				
Action	Service responsable	Mise en œuvre par (catégorie de personnel: interne/externe)	Groupe cible	Calendrier et fréquence
Supervision	RH et commission pour le bien-être du personnel associée, par exemple	Conseiller en bien-être du personnel ou spécialiste externe, par exemple	Agents de première ligne	Une fois par mois et sur demande
OBJECTIF 2: PROMOTION D'UNE COMMUNICATION FLUIDE ET D'UNE DYNAMIQUE D'ÉQUIPE PRODUCTIVE				
Action	Service responsable	Mise en œuvre par (catégorie de personnel: interne/externe)	Groupe cible	Calendrier et fréquence
Activités de renforcement de l'esprit d'équipe	RH	Professionnels (internes ou externes) du renforcement de l'esprit d'équipe	Agents de première ligne et responsables	Deux fois par an
OBJECTIF 3: PROMOTION DE L'ÉQUILIBRE ENTRE VIE PROFESSIONNELLE ET VIE PRIVÉE				
Action	Service responsable	Mise en œuvre par (catégorie de personnel: interne/externe)	Groupe cible	Calendrier et fréquence
Sports d'entreprise	RH	Professionnels externes (sur le lieu de travail)	Tout le personnel	Deux fois par semaine

#### Description de l'évaluation des risques et modèle

En général, les risques peuvent être considérés comme internes (par exemple, une dotation en personnel inadaptée ou un manque de cours de formation; il est normalement plus facile d'atténuer ces risques) ou externes. Il est moins probable de pouvoir agir sur les risques externes, de même qu'il est possible qu'on ne puisse s'y attaquer du tout, comme en cas d'arrivée soudaine d'un grand nombre de demandeurs de protection internationale ou d'une pandémie de santé publique. Les évaluations des risques internes et externes peuvent suivre une logique similaire en matière d'approche, mais cela dépend des outils d'évaluation des risques locaux et internes en place. Un

exemple de base de la documentation et de la logique à suivre pour se concentrer sur les risques internes est fourni ci-dessous.

**Risques internes.** La première colonne indique les facteurs de risques recensés par l'encadrement supérieur et les agents de première ligne. Tous les membres concernés de l'équipe doivent régulièrement jouer un rôle actif pour fournir un retour d'information sur les risques et les besoins émergents. La deuxième colonne indique le niveau de risque: **élevé (É), moyen (M)** ou **faible (F)**. La troisième colonne suggère des activités pour atténuer le risque. La quatrième colonne explique qui est responsable du suivi de ces activités afin de garantir l'atténuation, et la cinquième colonne précise le calendrier.

RISQUES INTERNES				
FACTEURS DE RISQUE RECENSÉS	NIVEAU DE RISQUE	CONTRÔLES POUR RÉDUIRE LE RISQUE AU MINIMUM	QUI EST RESPONSABLE?	QUAND L'EFFORT D'ATTÉNUATION DOIT-IL ÊTRE DÉPLOYÉ?
Le personnel n'est pas conscient de ce que l'on attend de lui en présence d'incidents critiques/de sécurité	M	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Les RH et les agents de sécurité et de sûreté (avec l'appui des responsables) expliquent à l'ensemble du personnel les politiques, les outils et les voies hiérarchiques en place</li> <li>— Les canaux utilisés pour communiquer ces politiques diffèrent en fonction des besoins/ de l'accès du personnel à informer (en ligne ou lors de réunions en présentiel, etc.)</li> <li>— Les politiques et les brochures sont mises à la disposition de l'ensemble du personnel (au format électronique et sur papier)</li> <li>— Le personnel qui manifeste son intérêt particulier dans les questions liées au bien-être du personnel et dans la gestion spécifique des incidents critiques reçoit la formation nécessaire</li> <li>— Le personnel formé est invité à se porter volontaire pour servir de personne de référence pour ce qui concerne les incidents critiques et leur gestion</li> </ul>	Le service des RH et le service de la sûreté et de la sécurité, avec le soutien de l'encadrement supérieur	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Lors de l'<b>entrée en service</b>, tous les membres du personnel se voient présenter les PON sur la gestion des incidents critiques</li> <li>— Lors du <b>déploiement</b>, le personnel participe à des séances de remise à niveau sur la gestion des incidents critiques</li> <li>— Les mises à jour des PON (ou d'autres mesures) sont communiquées <b>en permanence</b></li> </ul>

RISQUES INTERNES				
FACTEURS DE RISQUE RECENSÉS	NIVEAU DE RISQUE	CONTRÔLES POUR RÉDUIRE LE RISQUE AU MINIMUM	QUI EST RESPONSABLE?	QUAND L'EFFORT D'ATTÉNUATION DOIT-IL ÊTRE DÉPLOYÉ?
Les agents de première ligne participent régulièrement à des activités ponctuelles en dehors de leurs heures de travail en raison de l'afflux important des demandeurs	É	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Les supérieurs hiérarchiques fixent un plan de rotation clair qui permet à l'ensemble du personnel de prendre des pauses, d'avoir des week-ends libres et des congés annuels conformément à la procédure nationale et au contrat conclu</li> <li>— En collaboration avec le service des RH, un protocole clair est élaboré quant à la manière de récupérer les heures supplémentaires (par exemple introduction de cycles de repos et de récupération pendant les périodes de forte affluence)</li> <li>— Un répertoire de professionnels est créé pour soutenir les membres de l'équipe principale dans leurs missions en périodes de forte affluence</li> </ul>	Le service des RH en collaboration avec l'encadrement supérieur	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Dans le cadre des activités <b>régulières</b> de planification de mesures d'urgence, les plans de rotation sont mis à jour (responsables/service des RH)</li> <li>— La politique RH en matière de repos et de récupération et d'autres avantages est communiquée <b>lors de l'entrée en service</b></li> <li>— Les coordonnées/la disponibilité des experts figurant sur les répertoires internes sont <b>régulièrement</b> mises à jour (service des RH)</li> </ul>

L'évaluation des risques auxquels les membres du personnel sont régulièrement confrontés, par le biais d'entretiens semi-structurés ou de discussions au sein d'un groupe de réflexion, contribue à éviter et à prévenir les problèmes graves auxquels le personnel doit faire face sur le long terme. Il est recommandé aux responsables d'instaurer le dialogue avec le personnel et de recueillir des informations auprès de lui à intervalles réguliers <sup>(78)</sup>.

<sup>(78)</sup> Voir la [partie III: suivi et évaluation](#), section 3.3 «Suivi de l'évolution du bien-être du personnel (outil 3)».

## ANNEXE 5. MESSAGES EN FAVEUR DU BIEN-ÊTRE DU PERSONNEL

La meilleure façon de formuler des messages en faveur du bien-être du personnel est de procéder au préalable à une évaluation des besoins et des risques en matière de bien-être du personnel et de consulter le personnel. Les messages doivent être pertinents et peuvent différer selon la catégorie de personnel. Ce qui peut être utile aux agents de première ligne peut ne pas l'être pour un membre de l'encadrement supérieur et inversement. Il est donc conseillé d'élaborer les messages conjointement avec les membres du personnel concernés. Les messages en faveur du bien-être du personnel doivent être révisés régulièrement de façon à être opportuns et adaptés aux priorités en matière de bien-être du personnel reconnues comme pertinentes à ce moment-là. Le recours aux conseils de professionnels externes quant au contenu et à la visualisation des messages peut également être envisagé. Les exemples ci-dessous servent de point de départ à la discussion. Il est conseillé à chaque autorité de formuler des messages, dans sa propre langue, qui soient pertinents, concis, convaincants et encourageants. Il est également conseillé de présenter des messages en faveur du bien-être du personnel de manière soignée et créative afin d'en faciliter la compréhension et la portée en tenant compte de la diversité au sein du groupe cible (en termes de missions professionnelles, d'âge, de sexe, de milieu culturel, de composition familiale, etc.).

### A) SUGGESTIONS DE MESSAGES GÉNÉRAUX EN FAVEUR DU BIEN-ÊTRE DU PERSONNEL PRÉSENTANT LA STRATÉGIE EN FAVEUR DU BIEN-ÊTRE DU PERSONNEL

**Exemple de format:** brochure.

**Exemple de titre:** «Notre stratégie interne en faveur du bien-être du personnel en un coup d'œil».

OFFRES DES SOINS PAR VOTRE EMPLOYEUR	EXEMPLES À INSÉRER POUR ILLUSTRER LES PRINCIPAUX POINTS
<p>Vous bénéficiez d'un soutien proactif de la part du service des RH, des politiques de sûreté, de sécurité et de formation, de votre supérieur hiérarchique et de vos pairs. Dans cette brochure, vous trouverez des conseils sur les personnes à contacter pour obtenir différents types de soutien</p>	<p>Donnez un exemple pour la catégorie du personnel indiquée et un contact pour de plus amples informations. Par exemple:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— le service des RH est chargé de communiquer les politiques applicables en matière de repos et de récupération, la liste des coordonnées des équipes de soutien (équipe de gestion du stress, conseiller du personnel, adresse électronique pour partager les préoccupations portant sur des questions de bien-être, etc.)</li> <li>— les supérieurs hiérarchiques, en collaboration avec le service de la sûreté et de la sécurité, sont chargés de communiquer la PON relative à la gestion des incidents critiques</li> </ul>
<p>Nous vous informerons de la manière dont vous pouvez vous impliquer de manière proactive dans un soutien au renforcement des capacités afin d'améliorer le repérage de vos propres signes avant-coureurs de stress et d'épuisement professionnel</p>	<p>Donnez quelques exemples d'interventions pour le renforcement des capacités et indiquez le nom d'un contact auprès duquel le personnel peut obtenir de plus amples informations: formation sur la manière de reconnaître les signes du stress, compétences en matière de leadership, etc.</p>

OFFRES DES SOINS PAR VOTRE EMPLOYEUR	EXEMPLES À INSÉRER POUR ILLUSTRER LES PRINCIPAUX POINTS
Il est important de trouver un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée en fixant des limites saines et en prenant tous les congés annuels auxquels vous avez droit	Votre travail est important, mais votre vie personnelle l'est tout autant. Rencontrez vos amis et passez du temps avec votre famille, veillez à faire de l'exercice régulièrement, prenez vos congés annuels (vous avez droit à XX à XX jours). Pour en savoir plus, contactez XX
Bien que nous vous informions des politiques importantes à prendre en considération dans votre travail quotidien, il vous incombe également de vous familiariser avec ces politiques [bien-être du personnel, code de déontologie, lutte contre le harcèlement (sexuel), etc.]	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Retrouvez notre code de déontologie ici (insérer le lien vers le site web)</li> <li>— Vous trouverez notre politique de lutte contre le harcèlement (sexuel) ici (insérer le lien vers le site web)</li> <li>— Consultez notre stratégie en faveur du bien-être du personnel ici (insérer le lien vers le site web)</li> </ul> Si les documents ne sont pas disponibles en ligne, indiquez les coordonnées de la personne en mesure de fournir la version papier de ces documents
En tant qu'employeur, nous avons un rôle fondamental à jouer pour assurer votre sécurité et vous donner l'occasion de travailler avec professionnalisme. Vous avez également certaines responsabilités pour ce qui est de prendre soin de vous	Il est important de prendre soin de soi. Lorsqu'elles sont pratiquées régulièrement, les activités suivantes vous aident à préserver votre santé: <ul style="list-style-type: none"> <li>— faites régulièrement des promenades, essayez le yoga ou d'autres sports, ayez une alimentation saine et évitez les boissons gazeuses, l'excès d'alcool ou encore la consommation d'autres substances (la nicotine, par exemple)</li> <li>— planifiez des bilans de santé tous les ans</li> </ul>
Participez activement aux activités proposées et formulez un retour d'information constructif sur ce qui fonctionne pour vous, ce qui ne fonctionne pas et pourquoi	Ce que nous proposons actuellement: <ul style="list-style-type: none"> <li>— une supervision pédagogique (précisez quand le personnel peut en bénéficier)</li> <li>— des conseils individuels sur demande (contactez XX)</li> <li>— des réunions d'équipe mensuelles</li> </ul> Pour toute suggestion ou réaction, veuillez utiliser l'adresse électronique suivante: XX

## B) SUGGESTIONS POUR ABORDER UN SUJET PARTICULIER, EN UTILISANT L'EXEMPLE DE L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL

Il est recommandé d'élaborer des blocs d'information simples qui répondent aux principales préoccupations du personnel de manière simple et concise. Ces blocs d'information incluent au minimum les éléments suivants.

- De **quoi** parle-t-on (définition)?
- **Comment** pouvons-nous déceler le problème (explication du problème et de ses causes)?
- **Que** doit-on/peut-on faire (plan d'action reprenant les suggestions de prévention et de réponse)?

Ces blocs d'informations peuvent notamment être partagés aux formats suivants:

- des brochures ou cartes postales en version papier;
- une rubrique spécifique du site web de l'autorité;
- le partage de différents blocs d'informations dans le cadre d'une stratégie de communication.

- **Exemple 1.** Le trimestre 1 est consacré au stress et, chaque mois, un message sur ce thème est communiqué par courrier électronique à l'ensemble du personnel.



Le trimestre 2 est consacré à la communication. Le trimestre 3 met l'accent sur une communication respectueuse et transparente. Le trimestre 4 insiste sur la nécessité d'un bon leadership.

- **Exemple 2.** Un mois spécifique est consacré à mettre en avant l'importance du bien-être au travail et, en fonction des principales priorités recensées, des formations, des messages et des séances d'information sont prévus.

## EXEMPLE: BLOC D'INFORMATION SUR L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL

### Qu'est-ce que l'épuisement professionnel («burnout»)?

L'épuisement professionnel décrit la réponse psychologique d'une personne aux facteurs de stress chroniques au travail. Bien qu'il ne soit pas considéré comme une pathologie, il peut influencer sur votre état de santé général et peut nécessiter une attention clinique. L'épuisement professionnel est également conceptualisé comme une crise dans votre relation au travail en général <sup>(79)</sup>.

### Quels sont les signes avant-coureurs de l'épuisement professionnel?

- **Signes physiques.** Épuisement (sensation de fatigue et d'être vidé de toute énergie), perte d'appétit et/ou changement des habitudes de sommeil.
- **Signes émotionnels.** Cynisme, perspective négative et perte de motivation, y compris un manque d'empathie.
- **Signes intellectuels.** Diminution de l'efficacité professionnelle et incapacité à se montrer proactif ou à prendre les décisions nécessaires.
- **Signes comportementaux.** Recours à des mécanismes d'adaptation négatifs, tels que la suralimentation, le fait de sauter des repas, la consommation accrue d'alcool et l'arrivée tardive au travail.

### Quelles sont les causes de l'épuisement professionnel?

L'épuisement professionnel résulte principalement d'un stress professionnel chronique. Il concerne notamment une surcharge de travail et une pression extrême, une perte de contrôle des délais, un manque de soutien social et une incertitude quant à l'évolution professionnelle future.

### Comment prévenir et traiter l'épuisement professionnel?

- **Réfléchir.** Quelles sont les principales causes du stress que je subis actuellement?
- **Examiner.** Comment est-ce que je gère le stress en temps normal?
- **Remplacer.** Quels sont les mécanismes d'adaptation négatifs que j'utilise? Est-ce que je peux les remplacer par des actions positives? Si oui, lesquelles?

---

<sup>(79)</sup> Voir les définitions fournies à l'annexe 1 «Définitions».

**Recherche d'un soutien.** Compte tenu de ces éléments, ai-je besoin d'aller chercher du soutien auprès de quelqu'un? Il pourrait s'agir d'une personne interne ou externe. Si oui, contactez XX.

## ANNEXE 6. MODÈLE DE GRILLE DES ENTRETIENS DE RECRUTEMENT

Voici quelques exemples de questions liées à la gestion du stress et aux soins autoadministrés qui pourraient être insérées dans une grille d'entretien existante.

**Rôle:** indiquer le poste

**Candidat:**

### Introduction

- Présentation des membres du comité de sélection.
- Remerciez le candidat pour sa candidature. Décrivez l'objectif de cette étape du processus de sélection.
- Expliquez que l'entretien durera environ une heure et qu'il lui sera possible de poser des questions à la fin.

QUESTIONS DE L'ENTRETIEN	INDICATEURS CLÉS	ÉLÉMENTS PROBANTS NOTÉS PAR RAPPORT AUX INDICATEURS DE LA RÉPONSE DU CANDIDAT [INDIQUEZ S'ILS SONT ENTIÈREMENT SATISFAITS (10 POINTS), PARTIELLEMENT SATISFAITS (5 POINTS) OU NON SATISFAITS (0 POINT)].
<b>Domaine clé 1: motivation</b>		
Pouvez-vous nous dire ce qui vous motive à postuler pour cet emploi? En quoi ce rôle sera-t-il différent de ce que vous avez fait auparavant, et comment allez-vous vous armer pour ce changement? Quels sont vos plans de carrière pour les cinq prochaines années?	Exemples d'indicateurs <ul style="list-style-type: none"> <li>— Démonstre une bonne compréhension de la portée du rôle et est en mesure d'identifier les défis personnels qu'il représente</li> <li>— Explique sa motivation pour le poste</li> <li>— Souhaite travailler dans le domaine de l'asile/de la migration</li> <li>— Possède une expérience dans l'élaboration de programmes</li> <li>— Élabore et encourage des solutions nouvelles et innovantes</li> </ul>	<b>Observations:</b> <b>Note finale:</b>

QUESTIONS DE L'ENTRETIEN	INDICATEURS CLÉS	ÉLÉMENTS PROBANTS NOTÉS PAR RAPPORT AUX INDICATEURS DE LA RÉPONSE DU CANDIDAT [INDIQUEZ S'ILS SONT ENTIÈREMENT SATISFAITS (10 POINTS), PARTIELLEMENT SATISFAITS (5 POINTS) OU NON SATISFAITS (0 POINT)].
<b>Domaine clé 2: déontologie et souci du résultat (valeurs connexes: responsabilité, créativité et intégrité)</b> (révèle la manière dont le candidat aborde les dilemmes et résout les problèmes, ainsi que sa capacité à faire son autocritique et à tirer des enseignements de son expérience)		
<p>Veillez donner quelques exemples de la manière dont vous avez démontré votre sens de la déontologie et du souci votre résultat. Ces exemples doivent prouver l'incidence que vos comportements au regard de la déontologie et du souci du résultat ont eue sur les collègues et/ou le personnel placé sous votre responsabilité directe.</p>	<p>Exemples d'indicateurs</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Se considère responsable de l'obtention de résultats</li> <li>— Se considère responsable du respect de ses responsabilités, apporte le soutien nécessaire au développement pour améliorer les performances et applique les mesures appropriées lorsque les résultats ne sont pas atteints</li> <li>— Dialogue avec les autres et les motive</li> <li>— Fait référence à l'importance du renforcement de l'esprit d'équipe</li> <li>— Fait référence à l'importance d'une communication régulière avec les membres de l'équipe ainsi que d'un retour d'information individuel constructif</li> <li>— Est attaché à la diversité; la considère comme un atout concurrentiel</li> </ul>	<p><b>Observations:</b> <b>Note finale:</b></p>
<b>Domaine clé 3: gestion du stress et soins autoadministrés</b>		
<p>Pour le poste auquel vous postulez, vous serez tenu de respecter les délais ainsi qu'un niveau élevé de qualité et de précision. Que pensez-vous de cette situation et quelle est votre expérience en matière d'objectifs de production dans des délais serrés tout en essayant de gérer des priorités concurrentes?</p>	<p>Exemples d'indicateurs</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Se considère, en plus d'être membre de l'équipe, comme responsable de l'obtention de résultats</li> <li>— Fait référence à une planification appropriée</li> <li>— Fait référence à la délégation et à la hiérarchisation des priorités</li> <li>— En cas de manque de connaissances sur un sujet, demande une formation complémentaire de perfectionnement</li> <li>— Heures supplémentaires possibles en cas de besoin, mais pas de façon régulière (équilibre entre vie professionnelle et vie privée)</li> </ul>	<p><b>Observations:</b> <b>Note finale:</b></p>
<p>Veillez nous donner un exemple d'une situation où vous avez dû travailler sur une mission difficile et/ou faire face à un collègue que vous jugiez peu coopératif et de la manière dont vous avez résolu cette situation.</p>	<p>Exemples d'indicateurs</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Importance de l'équipe</li> <li>— Demander en temps utile et de manière appropriée une expertise supplémentaire</li> <li>— Approche participative de la planification des tâches/missions respectives</li> <li>— Capacité à fournir des instructions claires</li> <li>— Communique rapidement avec les membres du personnel afin d'éviter tout malentendu sur les tâches et les délais</li> </ul>	<p><b>Observations:</b> <b>Note finale:</b></p>
<p>Que faites-vous habituellement lorsque vous vous sentez sous pression ou stressé? Indiquez les domaines que vous pensez bien gérer et ceux où vous pensez pouvoir améliorer votre approche.</p>	<p>Exemples d'indicateurs</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Fixe des limites appropriées avec les collègues</li> <li>— Planification réaliste</li> <li>— Mode de vie sain (par exemple en pratiquant une activité physique régulière)</li> <li>— Assure un équilibre entre vie professionnelle et vie privée</li> <li>— N'a pas honte de demander de l'aide</li> </ul>	<p><b>Observations:</b> <b>Note finale:</b></p>

QUESTIONS DE L'ENTRETIEN	INDICATEURS CLÉS	ÉLÉMENTS PROBANTS NOTÉS PAR RAPPORT AUX INDICATEURS DE LA RÉPONSE DU CANDIDAT [INDIQUEZ S'ILS SONT ENTIÈREMENT SATISFAITS (10 POINTS), PARTIELLEMENT SATISFAITS (5 POINTS) OU NON SATISFAITS (0 POINT)].
<p>Imaginez que vous entrez dans le centre d'accueil (pour les agents d'accueil) ou dans la salle d'entretien (pour les agents chargés des dossiers) et qu'un demandeur s'approche de vous, une lame de rasoir à la main, en disant qu'il va tenter de se suicider s'il reçoit une décision négative concernant sa demande. Il s'agit d'un scénario difficile, mais veuillez tenter une suggestion de ce que vous pensez pouvoir/devoir faire pour désamorcer la situation.</p>	<p>Exemples de réponses</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— En général, je me serais familiarisé avec les informations sur la gestion des incidents critiques fournies par mon employeur, les choses à faire et à ne pas faire, et je connaîtrais les procédures opérationnelles normalisées en vigueur dans ces cas</li> <li>— J'essaierais de garder une voix calme</li> <li>— J'essaierais de ne pas paniquer et de parler calmement, en veillant à garder une distance de sécurité avec le demandeur</li> <li>— J'essaierais de ne pas me détourner du demandeur et de maintenir un contact visuel</li> <li>— J'indiquerais que j'entends qu'il est très contrarié et effrayé et que j'aimerais mieux le comprendre. Pour cela, nous devons nous asseoir, prendre du temps et il doit ranger la lame de rasoir</li> <li>— Je lui demanderais s'il veut boire un peu d'eau. Cela pourrait aussi donner une occasion de demander de l'aide</li> </ul>	<p><b>Observations:</b> <b>Note finale:</b></p>
<b>Domaine clé 4: code de déontologie</b>		
<p>Un membre du personnel vous signale (à vous, responsable du centre d'accueil) qu'il soupçonne un autre membre du personnel d'abuser d'une jeune personne, car on l'a vu amener régulièrement cette jeune personne dans son bureau et fermer la porte. Quelles mesures prendriez-vous et à qui feriez-vous appel?</p>	<p>Exemples d'indicateurs</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Reconnaissance qu'il s'agit d'une allégation grave et qu'elle doit faire l'objet d'un suivi immédiat en utilisant les canaux de signalement internes/appropriés</li> <li>— Politique de tolérance zéro en matière d'abus/de harcèlement sexuel (qui inclut les bénéficiaires des demandeurs de protection internationale)</li> </ul>	<p><b>Observations:</b> <b>Note finale:</b></p>
<p><b>Note globale</b></p>		

## Clôture

- Demandez si le candidat a des questions.
- Expliquez les étapes du processus de sélection et la date à laquelle le candidat peut s'attendre à connaître le résultat.
- Confirmez la disponibilité pour débiter si le poste est proposé.
- Vérifiez les coordonnées et le caractère approprié des personnes de référence qui devront être contactées avant de confirmer une offre.
- Vérifiez s'il existe des objections à la vérification du casier judiciaire.

**Autres domaines clés à inclure en fonction du profil du poste:** expertise technique (connaissances, compétences et expériences), collaboration (y compris avec les donateurs, gestion des partenaires locaux), finances (cycle budgétaire), suivi et évaluation, etc.

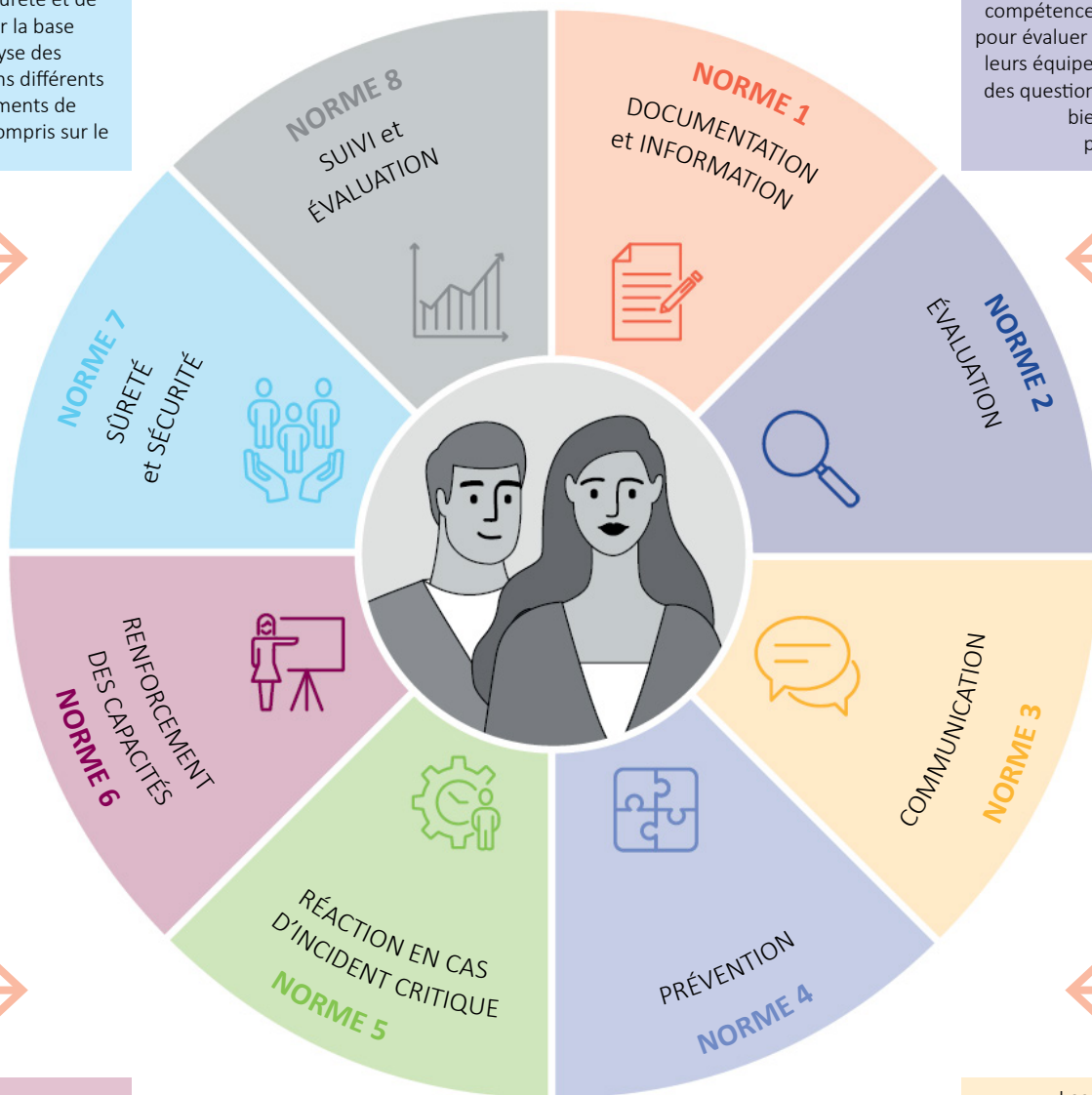
# NORMES POUR LE BIEN-ÊTRE DU PERSONNEL

Les autorités suivent et évaluent régulièrement l'efficacité des mesures de bien-être du personnel mises en place et tiennent compte des enseignements tirés.

Les autorités ont mis en place une stratégie documentée en matière de bien-être du personnel, laquelle est communiquée par des canaux appropriés et convenus.

Les autorités mettent en œuvre et communiquent des lignes directrices concrètes en matière de santé, de sûreté et de sécurité sur la base d'une analyse des risques dans différents environnements de travail (y compris sur le terrain).

Les autorités permettent aux responsables d'acquérir les compétences de base pour évaluer et sonder leurs équipes au sujet des questions liées au bien-être du personnel.



Les autorités donnent à leur personnel les moyens de développer des compétences appropriées.

Les autorités adoptent une communication claire et globale par le biais de diverses plateformes et canaux convenus.

Les autorités apportent un soutien spécifique aux membres du personnel ayant été confrontés à un incident critique.

Les autorités fournissent des mesures préventives durables pour favoriser et protéger la santé mentale de leurs employés.

## COMMENT PRENDRE CONTACT AVEC L'UNION EUROPÉENNE?

### En personne

Dans toute l'Union européenne, des centaines de centres Europe Direct sont à votre disposition. Pour connaître l'adresse du centre le plus proche, visitez la page suivante: [european-union.europa.eu/contact-eu/meet-us\\_fr](http://european-union.europa.eu/contact-eu/meet-us_fr)

### Par téléphone ou courrier électronique

Europe Direct est un service qui répond à vos questions sur l'Union européenne. Vous pouvez prendre contact avec ce service:

— par téléphone:

- via un numéro gratuit: 00 800 6 7 8 9 10 11 (certains opérateurs facturent cependant ces appels),
- au numéro de standard suivant: +32 22999696;

— en utilisant le formulaire suivant: [european-union.europa.eu/contact-eu/write-us\\_fr](http://european-union.europa.eu/contact-eu/write-us_fr)

## COMMENT TROUVER DES INFORMATIONS SUR L'UNION EUROPÉENNE?

### En ligne

Des informations sur l'Union européenne sont disponibles, dans toutes les langues officielles de l'UE, sur le site internet Europa à l'adresse ([european-union.europa.eu](http://european-union.europa.eu)).

### Publications de l'Union européenne

Vous pouvez consulter ou commander ces publications à l'adresse [op.europa.eu/fr/publications](http://op.europa.eu/fr/publications). Vous pouvez obtenir plusieurs exemplaires de publications gratuites en contactant Europe Direct ou votre centre de documentation local ([european-union.europa.eu/contact-eu/meet-us\\_fr](http://european-union.europa.eu/contact-eu/meet-us_fr)).

### Droit de l'Union européenne et documents connexes

Pour accéder aux informations juridiques de l'Union, y compris à l'ensemble du droit de l'UE depuis 1951 dans toutes les versions linguistiques officielles, consultez EUR-Lex ([eur-lex.europa.eu](http://eur-lex.europa.eu)).

### Données ouvertes de l'Union européenne

Le portail [data.europa.eu](http://data.europa.eu) donne accès à des jeux de données ouvertes provenant des institutions, organes et agences de l'UE. Ces données peuvent être téléchargées et réutilisées gratuitement, à des fins commerciales ou non. Le portail donne également accès à une multitude de jeux de données des pays européens.



■ Office des publications  
de l'Union européenne