



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

Partie II: Boîte à outils pour le bien-être du personnel

*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 II: Boîte à outils pour le bien-être du personnel

*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 978-92-9487-608-9	doi:10.2847/292230	BZ-02-21-923-FR-C
PDF	ISBN 978-92-9487-625-6	doi:10.2847/068170	BZ-02-21-923-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 lorsqu'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.

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	3
À propos du guide	4
Abréviations	7
Contexte	8
1. INTRODUCTION	10
1.1. Principaux groupes cibles du présent guide pratique	14
1.2. Comment utiliser le présent guide pratique?	14
2. OUTILS D'ÉVALUATION	18
2.1. Examen préliminaire du bien-être du personnel	20
2.2. Entretiens individuels semi-structurés	21
2.3. Discussions au sein d'un groupe de réflexion	22
2.4. Enquête sur la qualité de l'emploi	24
2.5. Autoévaluation: test de l'épuisement professionnel	25
3. INTERVENTIONS DE SOUTIEN ASSURÉES PAR LES RESPONSABLES ET LES PAIRS	28
3.1. Intersivision	29
3.2. Renforcement de l'esprit d'équipe	36
3.3. Interventions de soutien ciblées liées à des incidents critiques	40
4. INTERVENTIONS DE SOUTIEN ASSURÉES PAR DES SPÉCIALISTES INTERNES ET EXTERNES	50
4.1. Sessions de groupe de soutien psychosocial et coaching	52
4.2. Séances individuelles de conseil	52
4.3. Supervision pédagogique	53
4.4. Médiation	54
5. SOINS AUTOADMINISTRÉS	56
5.1. Comment élaborer un plan de soins autoadministrés	59
5.2. Comment fixer des limites saines	61
6. INTERVENTIONS DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS	62
6.1. Les avantages de l'investissement dans la capacité du personnel	64
6.2. Renforcement des capacités centrées sur le bien-être du personnel	65
ANNEXES	72
Annexe 1. Définitions	73
Annexe 2. Modèle de grille des entretiens de recrutement	77
Annexe 3. Contrôles ou réunions individuels semi-structurés	80
Annexe 4. Exemples d'enquête sur la qualité de l'emploi (du désemploi)	82
Annexe 5. Autoévaluation: test de l'épuisement professionnel	87
Annexe 6. Méthodes d'intersivision	89
Annexe 7. Activités de renforcement de l'esprit d'équipe par étape	100
Annexe 8. Liste de contrôle des incidents critiques	115
Annexe 9. Mesures de soutien interne en cas d'incidents critiques	121
Annexe 10. Modèle de rapport d'incident critique	131
Annexe 11. Outil de réflexion après un incident critique	133
Annexe 12. Définir des limites et des techniques d'ancrage après un incident critique	134
Annexe 13. Plan de soins autoadministrés	136
Annexe 14. Exemple de programme de formation axé sur le bien-être du personnel	137
Annexe 15. Discussion au sein du groupe de réflexion	144

ABRÉVIATIONS

COA	Central Orgaan opvang asielzoekers (Agence centrale pour l'accueil des demandeurs d'asile)
DJI	Dienst Justitiële Inrichtingen (Service des établissements judiciaires)
DT & V	Dienst Terugkeer en Vertrek (Service du retour et du départ)
EASO	Bureau européen d'appui en matière d'asile
EU-OSHA	Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail
Fedasil	Agence fédérale pour l'accueil des demandeurs d'asile
FGD	<i>focus group discussion</i> (discussion au sein d'un groupe de réflexion)
IND	Immigratie- en Naturalisatiedienst (Service d'immigration et de naturalisation)
JCvSZ	Justitieel Centrum voor Somatische Zorg (Centre judiciaire pour les soins somatiques)
KCT	Ketenbreed calamiteitenteam (Équipe de gestion des incidents à l'échelle de l'organisation)
Pays de l'UE+	États membres de l'Union européenne et pays associés
PON	procédure opérationnelle normalisée
RH	ressources humaines
SWS	<i>staff welfare standard</i> (norme pour le bien-être du personnel)
UE	Union européenne

CONTEXTE

Les recherches universitaires ⁽¹⁾ 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 ⁽²⁾ 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 sur 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.

⁽¹⁾ 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.

⁽²⁾ 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.

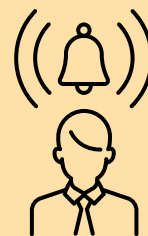


1. INTRODUCTION

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 (tels 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 ⁽³⁾.

- 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** ⁽⁴⁾ 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 le font en faisant 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 travail 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

⁽³⁾ 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.

⁽⁴⁾ 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 existants 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 qui 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 ⁽⁵⁾.

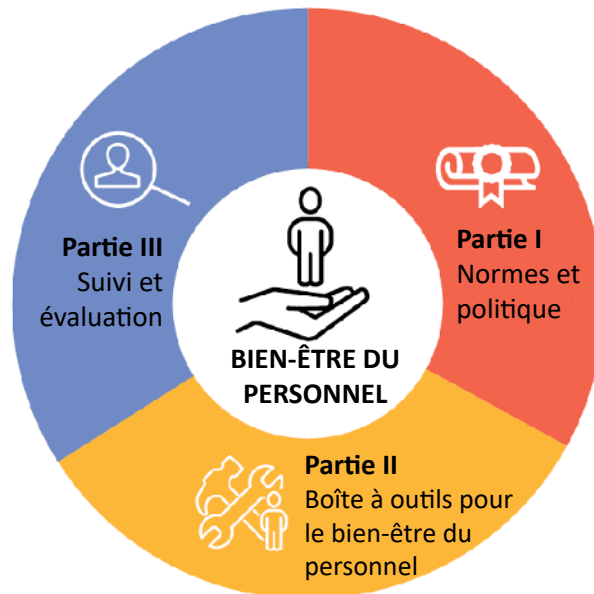
Dans le même temps, la mise en place d’une culture du soutien et de la compréhension au sein d’une organisation ou d’une autorité aura une incidence positive sur le sentiment subjectif de bien-être des membres du personnel ainsi que sur leur efficacité ⁽⁶⁾.

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.

⁽⁵⁾ 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.

⁽⁶⁾ 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, 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»](#).

1.1. PRINCIPAUX GROUPES CIBLES DU PRÉSENT GUIDE PRATIQUE

Cette partie s’adresse à l’**ensemble du personnel actif dans les domaines de l’asile et de l’accueil**, des agents de première ligne directement engagés dans le travail auprès des demandeurs à l’encadrement supérieur. Le contenu de cette partie peut également s’avérer pertinent pour les spécialistes internes et externes qui apportent un soutien psychosocial au personnel travaillant avec les autorités compétentes et pour celles-ci.

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

- les agents de première ligne,
- l’encadrement supérieur et moyen, les chefs d’équipe et les coordinateurs travaillant dans les domaines de l’asile et de l’accueil,
- les RH et les agents de sécurité et de sûreté,
- les spécialistes internes et externes.

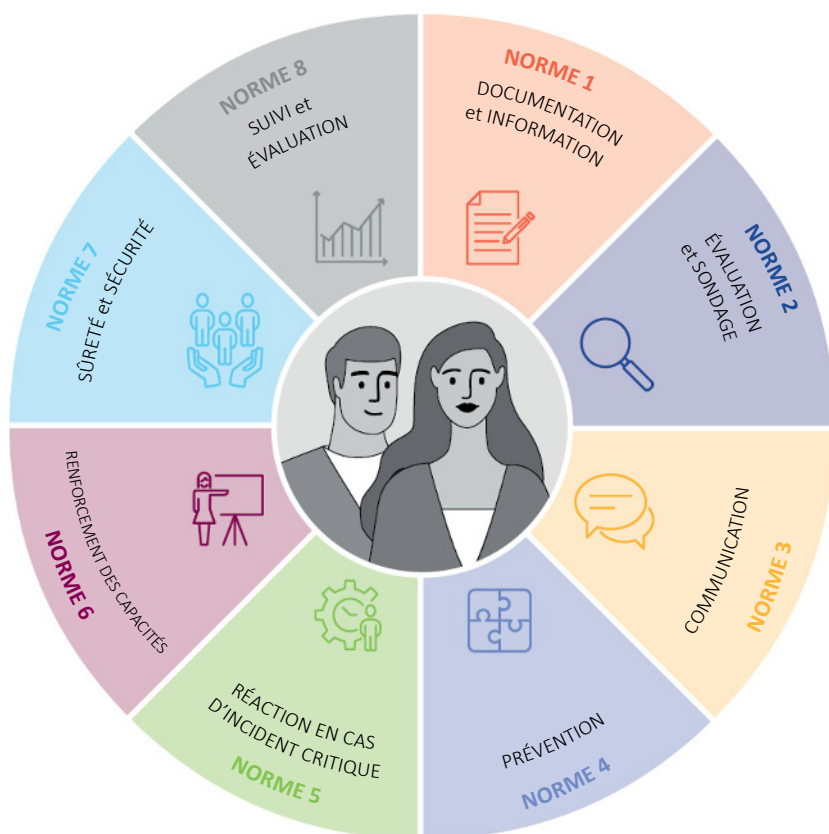
Bien que des interventions soient proposées pour soutenir efficacement les équipes de première ligne, ce guide rappelle à l’ensemble du personnel qu’il importe de veiller aux soins autoadministrés et que cette responsabilité incombe à chacun.

1.2. COMMENT UTILISER LE PRÉSENT GUIDE PRATIQUE?

Bien qu’elles ne soient pas exhaustives, les bonnes pratiques qui ont été recueillies et incluses dans cette partie du guide détaillent une série d’approches des pays de l’UE+.

Ces bonnes pratiques font intervenir des outils de soutien sur le lieu de travail pour le personnel, qui, lorsqu'ils sont introduits et perdurent au sein des autorités, peuvent améliorer la communication entre les responsables et le personnel ainsi qu'entre pairs. Ils peuvent également prévenir l'anxiété, le stress et l'épuisement professionnel, aider au traitement de l'impact émotionnel des incidents critiques, renforcer les équipes et améliorer l'efficacité et l'efficience dans l'exécution des tâches quotidiennes. Ces outils peuvent être utilisés pour apporter un soutien au niveau de l'équipe ou de la personne à tous les membres du personnel, y compris les agents de première ligne, les chefs d'équipe et les responsables. Ces pratiques peuvent être mises en œuvre par les responsables, les pairs, les spécialistes internes ou externes ou, dans le cas des outils d'autoassistance, par les membres du personnel eux-mêmes. La sélection des outils à utiliser au sein d'une autorité donnée dépendra de l'environnement de travail, des besoins en matière de bien-être du personnel et des ressources. Ils peuvent être utilisés régulièrement par l'encadrement ou proposés en fonction de la demande. Les outils, les interventions et les pratiques sont liés aux normes énoncées dans la partie I du guide, comme le montre également la figure 2.

FIGURE 2. Les huit normes de bien-être du personnel



La figure 3 donne un aperçu complet de l'**ensemble des bonnes pratiques** et des **outils** présentés dans cette partie du guide ainsi que des moyens de mise en œuvre proposés pour chacun d'eux.

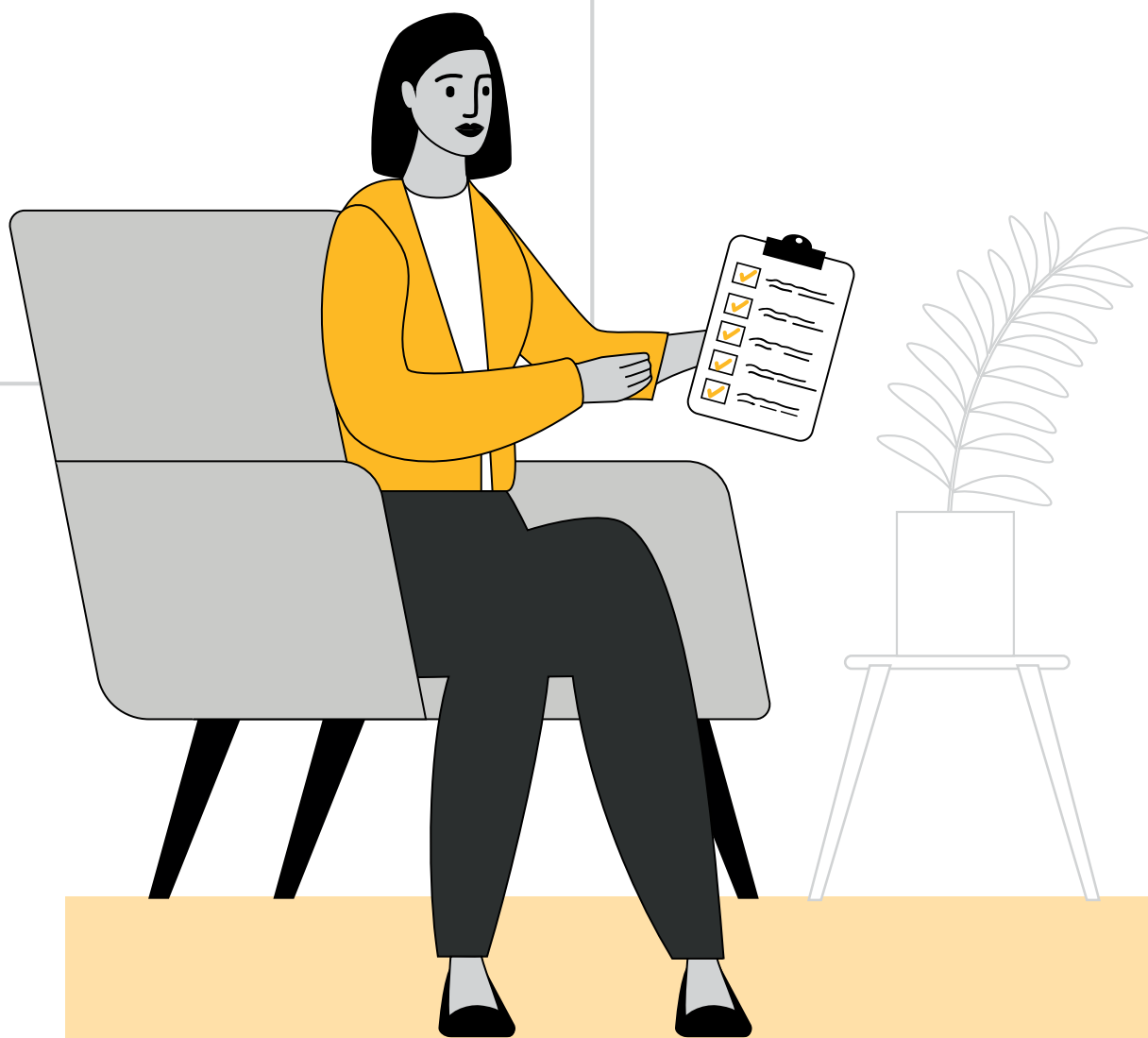
FIGURE 3. Aperçu de toutes les interventions

TYPE D'OUTIL			
Outils d'évaluation utilisés par les responsables	Interventions assurées par les responsables et les pairs	Interventions assurées par les spécialistes	Outils de soins autoadministrés utilisés par l'ensemble du personnel
1. Questions d'examen 2. Entretiens individuels semi-structurés 3. Groupes de réflexion 4. Enquête sur la qualité de l'emploi 5. Outil d'autoévaluation: test de l'épuisement professionnel	1. Intersession 2. Renforcement de l'esprit d'équipe 3. Gestion des incidents critiques	1. Séances de psychothérapie de groupe et coaching 2. Séances individuelles de conseil 3. Supervision pédagogique 4. Médiation	1. Élaboration d'un plan de soins autoadministrés 2. Fixation de limites saines
Renforcement des capacités <i>assuré par des spécialistes internes ou externes</i>			

La nécessité de renforcer les capacités du personnel œuvrant dans les domaines de l'asile et de l'accueil est un aspect que les autorités doivent prendre en considération tout au long du cycle de l'emploi des membres du personnel et est détaillée dans le [chapitre 6 «Interventions de renforcement des capacités»](#).

Observation importante sur la confidentialité. Dans toutes les interventions présentées dans ce guide, les considérations relatives à la confidentialité doivent être respectées. Aucun contenu des discussions avec les membres du personnel ne doit être communiqué à leurs collègues ou à l'encadrement sans le consentement du ou des membres du personnel concernés. Seule serait admise une exception dans le cas où des risques liés à un éventuel comportement autodestructeur ou portant atteinte à autrui seraient détectés, étant donné que ces risques concernent la sûreté et la sécurité de toutes les parties concernées.

Enfin, si la responsabilité de l'employeur s'exerce d'abord et avant tout à l'égard de son personnel, dans certains cas, un soutien direct aux membres de la famille concernés peut également être envisagé, par exemple lorsqu'un membre du personnel a été affecté par un incident critique aux conséquences durables.



2. OUTILS D'ÉVALUATION

THÈMES ABORDÉS DANS CETTE SECTION

- ✓ [2.1. Examen préliminaire du bien-être du personnel](#)
- ✓ [2.2. Entretiens individuels semi-structurés](#)
- ✓ [2.3. Discussions au sein d'un groupe de réflexion](#)
- ✓ [2.4. Enquête sur la qualité de l'emploi](#)
- ✓ [2.5. Autoévaluation: test de l'épuisement professionel](#)



Outils à utiliser principalement par les responsables et le personnel des ressources humaines; les outils d'autoévaluation doivent être utilisés par l'ensemble du personnel.

Cette section **présente cinq outils d'évaluation permettant de recenser les besoins du personnel en matière de bien-être** et d'évaluer les capacités de gestion du stress du personnel de première ligne. Cet examen sert à prévenir les réactions au stress et à faciliter l'introduction opportune d'interventions de soutien tant au niveau individuel qu'au niveau de l'équipe ⁽⁷⁾.

Des **évaluations** régulières sont utiles et nécessaires pour mesurer, suivre, évaluer, apprendre et illustrer les conditions et les changements concernant les membres du personnel. Ces évaluations donnent une image globale des besoins et des faiblesses du personnel tout au long du cycle de l'emploi. Tout en aidant les responsables à préserver le bien-être du personnel, les outils d'évaluation peuvent également permettre aux agents de première ligne de comprendre leurs points forts et leurs points faibles. Pour ce faire, le retour d'information reçu grâce à ces outils est mis à profit, ce qui favorise l'évolution tant professionnelle que personnelle. Les outils proposés doivent être utilisés principalement par les responsables, qui, pour pouvoir s'en servir efficacement, ont besoin des compétences nécessaires pour déceler les tensions physiologiques et psychologiques. Par conséquent, il est important d'établir un lien entre ces efforts et la section sur les thèmes de formation recommandés, détaillés à l'[annexe 14 «Exemple de programme de formation axé sur le bien-être du personnel»](#).

Il convient de noter que les informations recueillies dans le cadre des évaluations doivent être traitées de manière strictement confidentielle. Les conclusions établies au niveau de l'équipe ou de l'organisation ne doivent être partagées avec les groupes professionnels concernés qu'en cas de nécessité et toujours de manière anonyme.

En intégrant les **cinq interventions** dans un plan d'action sur le bien-être du personnel, les autorités seront en mesure de respecter les normes suivantes.

⁽⁷⁾ Il convient de ne pas confondre les évaluations du bien-être du personnel avec les examens ou les évaluations des performances. L'objectif est d'évaluer les besoins d'un membre du personnel, notamment en ce qui concerne son évolution professionnelle.

**SW2 évaluation et examen****SW4 prévention****SW8 suivi et évaluation**

2.1. EXAMEN PRÉLIMINAIRE DU BIEN-ÊTRE DU PERSONNEL

Seuls 19 % des participants à l'inventaire de l'EASO en 2019 ont déclaré que leur employeur examinait systématiquement la capacité des membres du personnel à réagir aux facteurs de stress prévus dans leur travail et à y faire face (par exemple, au moyen d'une évaluation psychologique préalable à l'embauche). Au total, 52 % des participants ont déclaré clairement qu'aucun examen n'avait été effectué avant l'embauche ⁽⁸⁾.

Un examen du bien-être du personnel en ce qui concerne les risques d'exposition au stress et les capacités d'y faire face pourrait être mis en place dès les premières étapes de l'emploi. Cet examen pourrait avoir lieu dès la phase de sélection ou lors de l'entrée en service. Les questions d'examen axées sur le bien-être du personnel peuvent être intégrées dans un **modèle de questionnaire d'entretien** ⁽⁹⁾ existant, utilisé par les autorités au cours des processus de sélection ou dans le cadre des premières réunions d'entrée en service avec les supérieurs hiérarchiques. Un tel modèle a déjà été introduit dans la [partie I: normes et politiques](#). S'il est utilisé ultérieurement dans le processus de recrutement et d'intégration, les questions peuvent être légèrement adaptées pour mieux correspondre à la situation. L'examen préliminaire du bien-être du personnel pourrait se concentrer sur des questions portant sur les compétences en matière de gestion du stress, les mécanismes utilisés pour faire face au stress et les efforts en matière de soins autoadministrés. Les questions pourraient également viser à en apprendre davantage sur la motivation d'un (futur) employé, son approche du travail en équipe et ses compétences en matière de gestion des conflits.

Le questionnaire général d'entretien de sélection doit être élaboré par le service des ressources humaines et les services d'experts concernés. En fonction du profil du poste, l'entretien de sélection se concentrera sur la présentation que le candidat fera de lui-même, son expertise technique (connaissances, compétences et expériences), son approche en matière de collaboration (par exemple avec les donateurs ou la gestion des

⁽⁸⁾ EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe*, 2019, p. 11 (document restreint).

⁽⁹⁾ Voir les exemples de questions d'examen proposées pour les entretiens à l'[annexe 2 «Modèle de grille d'entretiens de recrutement»](#).

partenaires locaux), son expertise financière (cycle budgétaire) et ses compétences en matière de suivi et d'évaluation. L'intégration de ces questions peut légèrement allonger la durée de l'entretien ou de la réunion d'entrée en service, mais les réponses peuvent être considérées comme une référence et permettront aux responsables d'assurer un suivi plus efficace du membre du personnel au cours de son emploi/déploiement ⁽¹⁰⁾. En outre, un tel examen préliminaire peut servir à éclairer les responsables quant aux recommandations en matière de formation et aux efforts de renforcement de l'esprit d'équipe à entreprendre pour les membres du personnel entrant. Cela bénéficiera au membre du personnel en question ainsi qu'à l'équipe qu'il rejoindra.

2.2. ENTRETIENS INDIVIDUELS SEMI-STRUCTURÉS

Il convient de ne pas confondre une réunion individuelle semi-structurée ⁽¹¹⁾ avec une réunion d'examen ou une évaluation des performances, bien qu'il puisse exister un certain chevauchement en matière d'informations partagées. Ces contrôles individuels sont destinés à aider les membres du personnel à faire part de certains de leurs besoins et à leur permettre de mener à bien leurs tâches quotidiennes. En outre, ces réunions régulières permettent aux responsables de déterminer rapidement si un membre du personnel pourrait avoir besoin d'un soutien supplémentaire pour réduire les risques de stress et d'épuisement professionnel (liés au travail ou à la vie privée). L'identification précoce de ces besoins et l'offre d'un soutien approprié améliorent le bien-être du personnel et l'efficacité globale des membres du personnel.

Ces contrôles individuels sont des entretiens semi-structurés dans le cadre desquels le responsable ne suit pas strictement une liste formalisée de questions. En lieu et place, un protocole d'entretien flexible est appliqué, complété par des questions de suivi, afin d'encourager le dialogue entre le responsable et le membre du personnel. Ce format encourage une communication à double sens, permettant une discussion approfondie sur des sujets pertinents. Encouragé par le caractère informel de la réunion, l'employé peut se sentir à l'aise pour développer ses réflexions sur certains sujets.

Au cours de ces réunions, les responsables pourraient avoir préparé un certain nombre de questions, à l'écart du membre du personnel. Bien que ces réunions de contrôle ne doivent pas ressembler à une situation d'entretien, mais plutôt à un dialogue, il est utile d'avoir certaines questions à l'esprit pour surveiller le bien-être du personnel sur une longue période et aider à déterminer le soutien nécessaire. Agir en fonction des réponses à ces questions d'entretien semi-structuré peut contribuer à éviter que le personnel ne

⁽¹⁰⁾ Certains experts déployés peuvent avoir besoin d'un surcroît d'attention s'ils sont déployés loin de leur famille et de leurs amis dans un pays où une autre langue est parlée. Cela peut s'avérer particulièrement difficile pour certains, même sans tenir compte des exigences du travail à accomplir.

⁽¹¹⁾ Pour de plus amples orientations sur les entretiens individuels semi-structurés, voir l'annexe 3 «Contrôles ou réunions individuels semi-structurés».

se sente mal ou ne soit stressé. Ces contrôles sont importants à différentes étapes de l'emploi. Ils devraient être mis en œuvre lors de l'entrée en fonction du personnel et pendant son emploi, ainsi que lorsqu'il quitte une affectation ou un poste et se trouve dans une période de transition. En dehors de ces périodes transitoires particulières, les responsables devraient, dans la mesure du possible, être encouragés à organiser régulièrement de telles réunions.

OBJECTIFS DES ENTRETIENS INDIVIDUELS SEMI-STRUCTURÉS

- Définir les motivations essentielles des employés dans leur ensemble ⁽¹²⁾.
- Étudier les expériences/défis/facteurs de protection et les mécanismes d'adaptation qu'ils ont utilisés dans le passé.
- Comprendre leurs mécanismes d'adaptation négatifs et positifs existants ⁽¹³⁾ en cas de stress ⁽¹⁴⁾.
- Déterminer leurs besoins, attentes et préoccupations actuels ⁽¹⁵⁾.

Le retour d'information reçu au cours de la réunion doit être documenté. Si un suivi spécialisé et immédiat s'avère nécessaire, la personne doit être orientée vers le professionnel interne ou externe concerné. Il convient également de consigner par écrit les autres besoins exprimés, tels que les besoins d'évolution professionnelle. Il en sera tenu compte dans la mesure du possible. Ces réunions devraient avoir lieu quatre à six fois par an et durer environ 30 minutes.

Observation importante. Pour mener à bien ces entretiens, les responsables doivent être suffisamment formés pour faire la distinction entre évaluation et contrôle et pour **ne pas porter de jugement**. D'une manière générale, et dans la mesure du possible, il est souhaitable que seul un responsable qui n'est pas chargé de l'évaluation de la personne en question, ou un autre tiers, mène ces entretiens.

2.3. DISCUSSIONS AU SEIN D'UN GROUPE DE RÉFLEXION

Une discussion au sein d'un groupe de réflexion (FGD) est une méthode de recherche qualitative utilisée dans les sciences sociales. Une FGD est un moyen efficace de rassembler des personnes issues de milieux similaires ou ayant des expériences similaires

⁽¹²⁾ Ces objectifs sont tirés d'un document interne relatif aux opérations de l'EASO élaboré par Panou, A., et Triantafyllou, D., *Greece Staff Support Policy Plan*.

⁽¹³⁾ Un exemple de mécanisme d'adaptation négatif pour faire face au stress pourrait être une augmentation de la consommation d'alcool, tandis qu'un mécanisme d'adaptation positif pourrait consister à dormir suffisamment la nuit.

⁽¹⁴⁾ La connaissance de vos propres mécanismes d'adaptation est également importante pour les responsables. En outre, les responsables qui connaissent les mécanismes d'adaptation positifs ou privilégiés utilisés par les membres du personnel seront en mesure de les reconnaître en cas de stress, le cas échéant.

⁽¹⁵⁾ Il est important de savoir quels membres du personnel doivent, malgré un environnement de travail stressant, rester en bonne santé et quelles sont les ressources disponibles afin d'envoyer un signal de sollicitude et permettre aux responsables de réagir en temps utile en cas de besoin.

afin de discuter d'un sujet spécifique. Le groupe des participants est guidé par un modérateur (ou l'animateur de groupe), qui présente les sujets de discussion et aide le groupe à participer à un débat animé et naturel.

Le modérateur pose des questions générales (style d'entretien semi-structuré) afin d'obtenir des réponses et de susciter la discussion entre les participants.

Une FGD peut servir à comprendre un problème en profondeur. Une enquête peut être réalisée au préalable afin de recenser les défis sur lesquels des informations qualitatives approfondies doivent être collectées au cours de la FGD. Les FGD permettent de mieux appréhender les connaissances existantes ou de se familiariser avec le «pourquoi» et le «comment» d'un sujet. Les FGD peuvent être utilisées par les autorités pour en savoir davantage sur les défis en matière de bien-être du personnel qui, sans cela, pourraient être difficiles à recenser.

Sélectionner un animateur pour une discussion au sein du groupe de réflexion.

L'animateur joue un rôle important dans un groupe de réflexion. Son rôle ne se limite pas à poser des questions pertinentes pour le sujet à traiter (par exemple, dans le cas du bien-être du personnel, de la satisfaction quant au niveau d'intervention disponible, des domaines à améliorer). L'animateur veille à ce que la composition du groupe corresponde à l'objectif poursuivi (en tenant compte des rôles/responsabilités des participants au sein de l'autorité en question, ainsi que du critère du sexe, etc.) et soit responsable en dernier ressort du résultat de la session. Si l'animateur joue efficacement son rôle, un résultat significatif est beaucoup plus probable. Il convient d'encourager la discussion, conformément aux accords de confidentialité. Il est conseillé d'établir des règles de base sur la manière d'organiser la FGD et sur la manière dont les membres du groupe interagissent. La participation sur une base volontaire est recommandée.

Observation importante. En fonction du thème à aborder, le responsable ou le chef de service **ne doit pas** animer un tel groupe de réflexion avec les personnes qu'il supervise ⁽¹⁶⁾. Il sera plus difficile pour les participants d'exprimer des opinions sincères; les employés peuvent ne pas se sentir à l'aise et tenter de faire plaisir au membre de l'encadrement supérieur en déclarant ce qu'ils pensent que l'animateur souhaite entendre. Les représentants des RH, ainsi que des spécialistes externes qualifiés, peuvent faire de bons animateurs. Quiconque est sélectionné doit rester neutre et avoir les compétences nécessaires pour maintenir le débat sur le sujet, pour éviter que la conversation ne devienne une foire d'empoigne et pour éviter une réunion terne, essentiellement silencieuse. Il est également important de noter que, dans certains cas, un suivi distinct peut s'avérer nécessaire avec une personne donnée (par exemple, si quelqu'un mentionne des niveaux de stress accrus au travail, des besoins de renforcement des capacités ou d'autres difficultés).

⁽¹⁶⁾ Society for Human Resource Management, «How to conduct an employee focus group».

Considérations de confidentialité. Les résultats de la discussion sont résumés et mis à la disposition de l'encadrement de manière à ce que les membres du personnel ne soient pas identifiables. Les questions clés et les recommandations suggérées sont présentées de manière à rendre possibles des actions de suivi faciles et simples de la part de l'encadrement supérieur.

2.4. ENQUÊTE SUR LA QUALITÉ DE L'EMPLOI

Environ un tiers (36 %) des personnes interrogées ont estimé que les services en matière de bien-être du personnel actuellement offerts par leur agence répondaient aux besoins du personnel travaillant directement avec les demandeurs et les bénéficiaires d'une protection internationale ⁽¹⁷⁾.

L'objectif principal de cette intervention est de mesurer l'évolution de la vie professionnelle et de l'expérience du travail au fil du temps. Une enquête sur la qualité de l'emploi ⁽¹⁸⁾ contribue à l'établissement de critères de référence utilisables à l'avenir. Ces questionnaires permettent de recenser et de documenter d'autres besoins et lacunes en matière de prise en charge du personnel, afin de prendre des mesures supplémentaires et de se tenir informé du bien-être du personnel. Parmi les objectifs secondaires figurent la mesure de la relation entre les caractéristiques de l'emploi/de l'organisation et la santé et la sécurité des travailleurs, et la définition d'objectifs pour les interventions préventives. Il est également important d'évaluer l'état psychoémotionnel et le bien-être des membres du personnel, d'étudier la dynamique d'équipe et de recenser les défis et les facteurs de stress existants et émergents. Les questions sont généralement de nature qualitative et certains sujets abordés peuvent être couverts à n'importe quelle phase du déploiement. Les résultats anonymisés peuvent être utilisés par le service des ressources humaines pour comprendre les principaux sujets à traiter et définir les actions à mener à cet effet.

Les catégories couvertes par l'enquête pourraient comprendre:

- la perception des employés: charge de travail, mise à profit des compétences, participation, évolution professionnelle, répétitivité des tâches, adéquation des ressources, thèmes liés à la gratification/reconnaissance/promotion, comportement de supervision, ancienneté professionnelle, besoins et options en matière de formation, licenciements, travail en équipe, clarté des rôles et conflits de rôles, dotation en personnel, sécurité et santé, équité, gestion du stress et effort physique;

⁽¹⁷⁾ EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe*, 2019, p. 10 (document restreint).

⁽¹⁸⁾ Par exemple, voir l'annexe 4 «Exemples d'enquête sur la qualité de l'emploi (du chômage)».

- la culture du travail/climat: santé et sécurité, discrimination, harcèlement, respect, confiance;
- les résultats en matière de santé: santé physique, santé mentale, blessures, troubles du sommeil;
- autres, dont les prestations, la satisfaction générale au travail, l'intention de partir, l'engagement professionnel, les heures supplémentaires, la flexibilité au travail.

Les enquêtes de longue durée présentent des inconvénients, de sorte que des enquêtes plus courtes et plus ciblées sont recommandées. Il est possible d'ajouter des modules plus détaillés sur des thèmes spécifiques si nécessaire. Une enquête régulière sur la qualité de l'emploi permet au personnel des RH et à l'encadrement supérieur de suivre les progrès accomplis en ce qui concerne le bien-être du personnel et le succès de toute mesure mise en place.

2.5. AUTOÉVALUATION: TEST DE L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL

Il arrive que l'on ressente un dysfonctionnement depuis un certain temps, mais sans pouvoir en cerner la cause. Si vous avez l'impression d'être plus fatigué que d'habitude, et que cette sensation est présente depuis quelque temps, d'avoir plus de difficultés à vous concentrer, d'être moins motivé que par le passé ou de commencer à faire des erreurs, il peut être souhaitable de procéder à une autoévaluation ou à un test pour savoir si vous êtes exposé au risque d'épuisement professionnel ⁽¹⁹⁾. L'épuisement professionnel n'apparaît pas du jour au lendemain; il s'agit d'un processus lent. L'épuisement professionnel peut d'abord se manifester par une tolérance réduite à la frustration ou par une irritation rapide ⁽²⁰⁾.

Souvent, l'épuisement professionnel ⁽²¹⁾ commence par une phase d'**enthousiasme extrême** pour le travail et la fixation d'objectifs irréalistes. L'employé se sent engagé et ne peut pas s'arrêter. Cette phase est normalement suivie d'un moment de **stagnation et de pessimisme** lorsque la personne s'aperçoit que les attentes et les objectifs initiaux ne peuvent être atteints. La phase suivante est marquée par la **frustration et le désengagement social**. Cette troisième phase peut être liée à des sentiments d'incompétence, d'incapacité à remplir ses tâches, de négativisme ou des sentiments semblables. Dans la dernière phase, un employé peut ressentir de **l'apathie et une perte de confiance** dans son professionnalisme. Cette dernière phase peut s'accompagner de signes de dépression, ainsi que de petits accidents, d'un sentiment de malaise physique et d'une augmentation des congés de maladie.

⁽¹⁹⁾ Voir, par exemple, l'annexe 5 «Autoévaluation: test de l'épuisement professionnel».

⁽²⁰⁾ Voir 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.

⁽²¹⁾ Pour de plus amples informations sur le thème de l'épuisement professionnel, voir Finlay, L., «Burnout», Headington Institute, 2017.

L'épuisement professionnel est un syndrome dont les signes sont notamment l'épuisement, le cynisme et la diminution de l'efficacité professionnelle; il est étroitement associé à l'environnement de travail. La composante de l'épuisement consiste en une fatigue et un épuisement des ressources émotionnelles et physiques ⁽²²⁾. Après l'identification du phénomène de l'épuisement professionnel, les chercheurs se sont concentrés sur la définition de ce phénomène, la création d'outils de mesure pour en appréhender la complexité et l'étude des différentes causes et résultats. La recherche est passée d'un modèle descriptif de l'épuisement professionnel à la mise en exergue de l'intervention et de la prévention ⁽²³⁾. Il convient de noter que, outre l'exemple d'un test d'épuisement professionnel présenté dans le présent guide, il existe plusieurs **outils d'autoévaluation en ligne** qui permettent aux personnes de surveiller leurs propres niveaux de stress. Ces outils peuvent contribuer à sensibiliser le public et donc à réduire le risque d'épuisement professionnel réel.

Les autorités peuvent encourager l'utilisation de ces outils d'autoévaluation en organisant des sessions d'information en ligne dirigées par un spécialiste interne ou externe. Au cours de ces sessions ciblées, un ensemble d'outils d'autoévaluation peut être mis en place et examiné afin de s'assurer que le personnel est en mesure d'utiliser ces outils et d'analyser les résultats. Au cours d'une telle session d'information, il est important que, outre l'explication du fonctionnement de ces outils, le spécialiste informe le personnel du moment, du lieu et de la manière dont l'autorité en question peut apporter un soutien professionnel.

Enfin, l'EU-OSHA propose un guide électronique simple sur le stress ⁽²⁴⁾, qui présente quelques informations de base sur le sujet, en prenant le critère du sexe en considération.

⁽²²⁾ Maslach, C., et Leiter, M. P., «Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry», *World Psychiatry*, vol. 15, n° 2, 2016, p. 103-111.

⁽²³⁾ Pour de plus amples informations sur ce sujet, voir l'étude d'Eurofound intitulée *Burnout in the workplace: A review of data and policy responses in the EU*, Office des publications de l'Union européenne, Luxembourg, 2018.

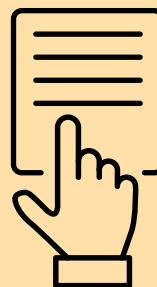
⁽²⁴⁾ EU-OSHA, *Guide électronique sur la gestion du stress et des risques psychosociaux*, 2021.



3. INTERVENTIONS DE SOUTIEN ASSURÉES PAR LES RESPONSABLES ET LES PAIRS

THÈMES ABORDÉS DANS CETTE SECTION

- ✓ 3.1. Intersivision
- ✓ 3.2. Renforcement de l'esprit d'équipe
- ✓ 3.3. Interventions de soutien ciblées liées à des incidents critiques



Outils à utiliser par les responsables et les spécialistes internes ou externes.

La présente section présente **trois interventions déjà bien établies dans certains pays de l'UE+**. Ces interventions améliorent la communication et l'interaction entre les responsables et leur personnel, ainsi qu'entre pairs et au sein des équipes, et contribuent à la mise en place d'une dynamique d'équipe constructive pour renforcer les équipes. Elles peuvent également améliorer l'efficacité et l'efficience des tâches quotidiennes des agents de première ligne. Ces interventions constituent un puissant facteur de cohésion et de sentiment d'appartenance sur le lieu de travail pour le personnel, et elles peuvent également renforcer les sentiments de motivation et de satisfaction, autant d'éléments essentiels au maintien du bien-être du personnel. La plupart des membres du personnel travaillant dans le domaine de l'asile sont très motivés. Il est donc important de soutenir cet engagement.

La mise en œuvre de ces **trois interventions** dans le cadre d'un plan d'action pour le bien-être du personnel permettra aux autorités de respecter les normes suivantes.



SWS 3 communication



SWS 4 prévention



SWS 5 réponse en cas d'incident critique



SWS7 sûreté et sécurité

3.1. INTERVISION

L'intersivision ⁽²⁵⁾ est une forme de développement des connaissances au sein d'un petit groupe de professionnels, de responsables d'autres employés qui ont un défi ou un problème commun ⁽²⁶⁾. La principale caractéristique réside dans le soutien mutuel et la

⁽²⁵⁾ Pour de plus amples informations sur la manière d'intégrer l'intersivision au sein de votre autorité, voir la «méthode en 10 étapes» de l'annexe 6 «Méthodes d'intersivision».

⁽²⁶⁾ EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe*, 2019, (document restreint). Définition de l'«intersivision» tirée de Janse, B., «Intersivision», Toolshero, 2019.

consultation entre pairs. C'est l'occasion pour les professionnels et les collègues de faire appel à l'expertise des autres afin de les aider à acquérir de précieux éléments d'éclairage nouveaux.

QUELS SONT LES AVANTAGES DE L'INTERVISION?

En cas d'utilisation au sein d'une équipe, l'intervision ⁽²⁷⁾:

- contribue à exploiter tout le potentiel, en termes d'expertise, d'expérience et de compétences, disponible au sein d'une équipe ou d'un groupe d'experts;
- est une méthode d'apprentissage présentant un bon rapport coût-efficacité;
- contribue au bon fonctionnement de l'équipe pluridisciplinaire;
- offre une plateforme d'échange entre différentes professions et de création d'une compréhension commune de la valeur des apports de différentes disciplines dans le travail.

En ce qui concerne le fonctionnement personnel, l'intervision peut être utile pour:

- traiter les questions et situations problématiques et contribuer ainsi à prévenir l'épuisement professionnel;
- apporter un éclairage sur les habitudes et les schémas personnels susceptibles d'influencer le travail avec les demandeurs de protection internationale;
- clarifier les motivations personnelles du personnel;
- clarifier les points forts et les points faibles du personnel;
- rechercher un soutien (mutuel) pour les tâches en cours et la reconnaissance des réalisations.

COMPOSITION DU GROUPE

Le groupe idéal compte environ cinq à huit participants. Ensemble, ils décomposent un problème qui a été présenté par un participant. La personne qui partage est considérée comme le «fournisseur de cas». L'intervision n'est pas principalement destinée à résoudre un problème. Au lieu de cela, le groupe s'encourage à trouver des réponses en posant des questions au fournisseur de cas. Ces questions devraient aider ce dernier à adopter un nouveau mode de pensée afin de mieux comprendre le cas présenté et les défis qui y sont liés.

L'intervision peut également avoir lieu à un niveau personnel. Il peut s'agir de traiter des problèmes au travail, des problèmes liés à une approche ou d'autres types de problèmes. L'intervision est toujours liée d'une manière ou d'une autre à la pratique quotidienne, à la professionnalisation et à l'amélioration, ainsi qu'à l'apprentissage et au développement. Elle permet à la personne concernée de connaître les styles et préférences individuels, sa vision personnelle du travail et la manière dont le travail peut être traité.

⁽²⁷⁾ Bureau de projet pour les États baltes, Office des Nations unies contre la drogue et le crime, [Intervision Guidelines](#), Office des Nations unies contre la drogue et le crime, Vienne, 2010.

L'INTERVISION PAR RAPPORT À D'AUTRES MÉTHODES

Consultation des pairs ⁽²⁸⁾. La consultation des pairs se définit comme un processus rigoureux d'intérêt mutuel visant à aider les professionnels à fournir un retour d'information critique et constructif et à s'aider mutuellement à agir de manière plus efficace dans leurs fonctions professionnelles ⁽²⁹⁾. L'intervision vise à permettre aux personnes de découvrir leur style propre et ce qui fonctionne le mieux pour elles.

Coaching ⁽³⁰⁾. Le coaching est un processus qui vise à améliorer les performances et est axé sur ce qui se passe «ici et maintenant» plutôt que sur un passé ou un avenir lointain. La relation entre le coach et la personne faisant l'objet du coaching est hiérarchique, cette dernière retirant un enseignement de la discussion et le coach la soutenant dans ses problématiques. Le coaching diffère de l'intervision du fait de la relation hiérarchique.

Supervision ⁽³¹⁾. Dans la présente section, la supervision et l'intervision s'entendent comme des orientations à visée professionnelle pendant le temps de travail, dans le cadre desquelles une personne apprend systématiquement comment traiter un problème spécifique auquel elle est confrontée dans sa situation professionnelle. Toutefois, la supervision est dirigée par un superviseur, une personne dont le rapport avec celle qui est guidée est différent de celui qui existe avec les participants à l'intervision, soit parce qu'elle en sait davantage sur la problématique, soit parce qu'elle occupe une position hiérarchique plus élevée (par exemple un supérieur hiérarchique). Dans cette perspective, la supervision ⁽³²⁾ se distingue de l'intervision par l'inégalité des relations entre les participants et parce qu'il s'agit d'une relation individuelle, tandis que l'intervision fonctionne selon un format de groupe.

COMMENT SÉLECTIONNER UN ANIMATEUR?

Dans le cadre de la méthode d'intervision, il est possible de choisir entre la désignation d'un collègue direct ou la désignation d'une personne de l'équipe au sens large, travaillant au sein de l'autorité comme animateur. Dans certains contextes, un expert externe est invité à jouer le rôle d'animateur. Le recours à un animateur interne est plus rentable et cette personne sera déjà familiarisée avec les problèmes auxquels l'équipe est confrontée dans son travail. Par conséquent, les sessions informelles d'intervision peuvent bénéficier d'un animateur interne. Toutefois, cette connaissance réciproque peut également être un inconvénient. Un animateur interne aura une position établie sur le lieu de travail

⁽²⁸⁾ Association nationale pour le développement de carrière, «Peer consultation: a best practice for career development professionals», 2018.

⁽²⁹⁾ Benschoff, M., «Peer consultation as a form of supervision», *ERIC Digests*, EDO-CG-94-20, 1994.

⁽³⁰⁾ Skills You Need, «What is coaching?», 2021.

⁽³¹⁾ Bellersen, M., et Kohlmann, I., *Intervision — Dialogue methods in action learning*, Management Impact Publishing, Amsterdam, 2017, p. 16.

⁽³²⁾ Dans ce contexte, la «supervision» fait référence à la supervision administrative et ne doit pas être confondue avec une supervision exercée par les pairs, éducative, clinique ou directe.

et pourrait avoir noué des relations au sein de l'équipe (favorisant peut-être certaines personnes par rapport à d'autres). Il se peut qu'il n'y ait pas la distance nécessaire pour lui permettre de mener une réflexion objective sur les processus de groupe au sein de l'équipe. Un animateur externe n'est pas partie à ces processus. Il peut être plus facile de «sortir des sentiers battus» et de proposer d'autres suggestions avec un animateur externe. Pour un programme d'intervision plus formel, il est donc conseillé de recourir à un animateur externe.

Une règle générale veut que l'animateur (interne ou externe) ne participe pas aux discussions au cours d'une session d'intervision. L'animateur guide la réunion (c'est-à-dire qu'il veille au respect de l'ordre du jour, à ce que tous les participants aient leur mot à dire, à ce qu'ils respectent les règles de comportement convenues d'un commun accord, etc.). Un animateur peut également proposer des alternatives comportementales de groupe si nécessaire.

L'ANIMATEUR

Il ne devrait pas y avoir de relation hiérarchique entre les participants et l'animateur. Cela signifie qu'un chef d'équipe/coordonateur **ne peut pas** participer aux sessions d'intervision.

En outre, il convient de satisfaire aux exigences suivantes en ce qui concerne les connaissances, les compétences et l'attitude. L'animateur devrait:

- être un expert ayant suivi l'enseignement/la formation requis (par exemple en psychologie ou dans le domaine social);
- avoir une connaissance/expérience (des processus) de l'entretien motivationnel et de la dynamique de groupe;
- avoir une expérience professionnelle dans le domaine ou dans des domaines connexes (afin de comprendre les questions abordées et d'être familiarisé avec la présidence des séances du groupe);
- avoir une attitude positive/constructive;
- avoir la capacité d'écouter sans porter de jugement et en adoptant une attitude motivante;
- être en mesure de trouver un juste équilibre entre un comportement directif et non directif.

RÔLE DE L'ANIMATEUR

Les tâches de l'animateur comprennent notamment ce qui suit:

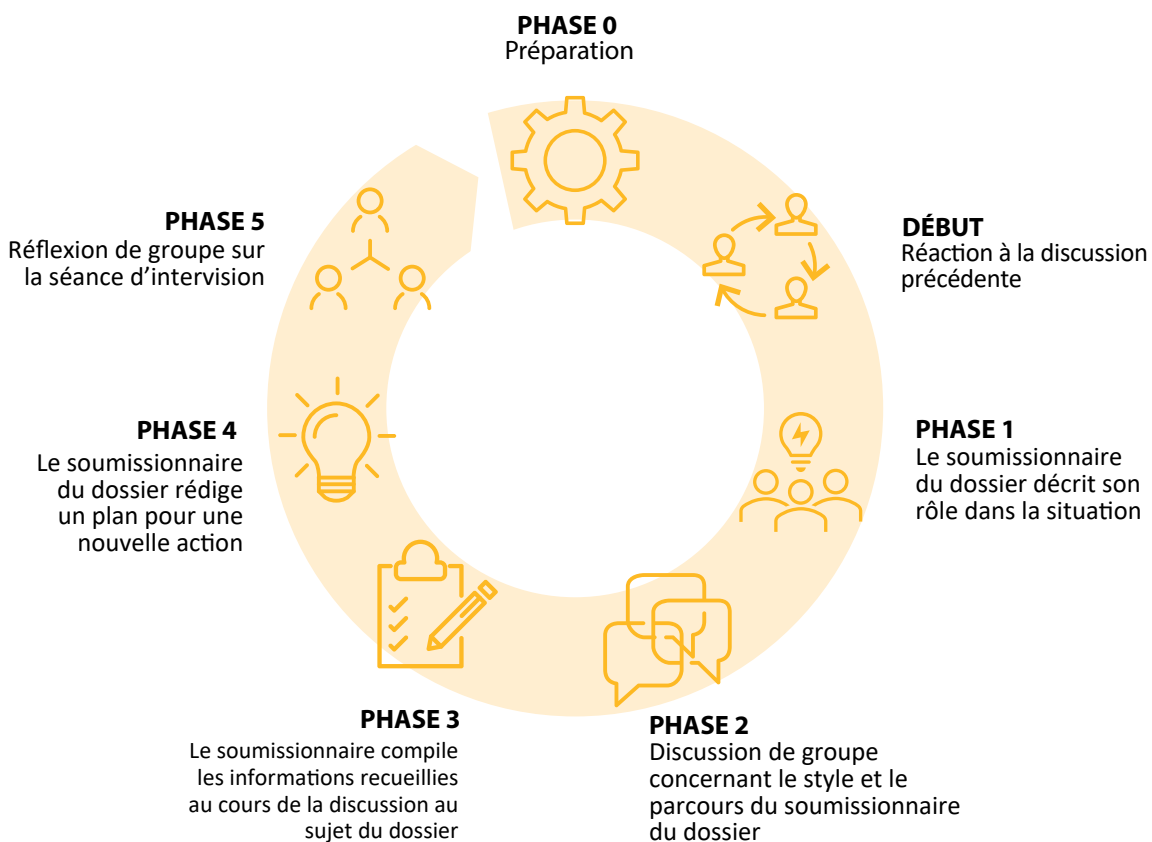
- composer le groupe pour la session d'intervision;
- collecter des informations sur les parcours éducatifs et professionnels et les intérêts des participants;
- s'il mène une série de sessions d'intervision, veiller à ce que le plan de la série soit bien décrit et communiqué aux participants;

- aménager un local approprié avec tous les aspects pratiques (tableau de conférence, marqueurs, stylos, rafraîchissements, etc.);
- informer à temps les participants de la session d'intervision (date, heure, ordre du jour);
- veiller à ce que tous les participants aient une compréhension commune de l'ordre du jour;
- veiller à une gestion du temps efficace;
- limiter son rôle à la présidence de la session et s'abstenir de participer à la discussion;
- vérifier régulièrement s'il y a accord au sein du groupe en résumant les contributions des participants;
- veiller à ce que tous les participants aient leur mot à dire et soient impliqués (c'est-à-dire empêcher les participants les plus loquaces de dominer la discussion et motiver les participants silencieux à apporter leur contribution, demander à tous les participants, à tour de rôle, de partager leur point de vue sur une question donnée peut parfois s'avérer utile);
- fixer des règles de groupe à suivre par tous les participants.

COMMENT L'INTERVISION FONCTIONNE-T-ELLE?

Chaque examen de cas passe par un processus qui dépend des caractéristiques de la méthode d'intervision choisie ⁽³³⁾. Chaque réunion débute par une préparation et se termine par une réflexion. Au cours de la phase de réflexion, les participants, l'animateur et le fournisseur de cas échangent leurs points de vue sur les résultats de la réunion. Toutes les méthodes d'intervision comprennent un certain nombre d'étapes clés, et chaque session commence par un examen de la discussion précédente.

⁽³³⁾ Bellersen, M., et Kohlmann, I., *Intervision — Dialogue methods in action learning*, Management Impact Publishing, Amsterdam, 2017.

FIGURE 4. Les cinq phases de l'intervision

Remarque: pour de plus amples informations sur le fonctionnement pratique de l'intervision, voir «Les 10 étapes de l'intervision» à l'annexe 6 «Méthodes d'intervision».

EXPLICATION DES PHASES

- **Phase 0:** Préparation. L'animateur prépare l'examen du cas avec le fournisseur de cas.
 - **Exemple.** Le fournisseur de cas a un demandeur très exigeant dans ses dossiers. Chaque matin, le demandeur se présente avec des questions et attend du fournisseur de cas qu'il résolve immédiatement tous ses problèmes. Lorsque le fournisseur de cas ne répond pas ou ne satisfait pas à ses exigences, le demandeur est très contrarié.
 - **La question du fournisseur de cas.** Comment maintenir des limites personnelles et professionnelles avec un demandeur très exigeant?
- **Début.** L'animateur, le fournisseur de cas et les participants prennent le temps de se pencher brièvement sur le cas présenté lors de la session précédente et sur les avantages de l'intervision pour le fournisseur de cas et les demandeurs avant de présenter un nouveau cas.
- **Phase 1.** Le fournisseur de cas décrit la nature du cas, ce qu'il souhaite obtenir et le rôle qu'il a joué dans la situation.
- **Phase 2.** Au cours de cette phase, les participants utilisent une méthode d'intervision pour examiner le cas et le comportement du fournisseur de cas. La méthode en «10 étapes» ou la méthode des «questions utiles» peut être utilisée.

- **Phase 3.** Le fournisseur de cas dresse la liste des enseignements tirés de l'examen du cas. Le fournisseur de cas prend conscience de ses comportements (par exemple, son désir de plaire et l'habitude d'éviter les conflits, ce qui rend difficile le maintien de limites personnelles et professionnelles).
- **Phase 4.** Le fournisseur de cas élabore un plan pour une nouvelle action. Par exemple, le fournisseur de cas décrit la manière dont il souhaite agir à l'égard du demandeur. Ce souhait implique des actions visant à cesser d'aider le demandeur chaque matin et à l'inviter à une session hebdomadaire au cours de laquelle le demandeur peut poser toutes ses questions en une seule fois.
- **Phase 5.** Réflexion de groupe et retour d'information sur la session d'intervention.

NIVEAUX D'INTERVISION

Il y a trois niveaux d'intervention ⁽³⁴⁾. Ces niveaux décrivent les degrés de profondeur atteints dans le cadre de l'examen d'un cas.

1. Niveau du cas: la question spécifique

Le cas est examiné sous l'angle de la question. Qu'est-ce qui serait plus efficace? Que puis-je faire? Quelles sont mes alternatives? Qu'est-ce qui a bien fonctionné et qu'est-ce qui aurait pu mieux se passer? C'est là que le contenu du cas est le plus important. La question du cas sous-jacent et la raison pour laquelle le sujet a été présenté ne sont pas abordées ici dans la même mesure que le contenu.

2. Niveau des actions caractéristiques: l'approche

Le cas est examiné sous l'angle des mesures prises par le fournisseur de cas dans la situation spécifique. Quel est son mode de travail et pourquoi l'a-t-il choisi? Pourquoi a-t-il opté pour cette approche? Quelles sont les caractéristiques de son mode de travail? Qu'apporte-t-il normalement aux missions en termes de mode ou d'approche de travail? C'est le fournisseur de cas qui est le centre de l'attention ici. Les points de vue approfondis sur le cas lui-même sont moins discutés.

3. Niveau des vues: les moteurs cachés

Le cas est examiné sous l'angle du point de vue professionnel et personnel du fournisseur de cas. Quels sont les points de vue sur lesquels reposent ses jugements ou conclusions? Comment le fournisseur de cas peut-il les expliquer? Que signifient ces jugements et quel est leur effet sur la situation en question? Quelles hypothèses du fournisseur de cas au sujet de la profession, ces hypothèses elles-mêmes et d'autres, sont apparues clairement dans l'examen du cas? Quand les choses sont-elles devenues inconfortables pour le fournisseur de cas? L'analyse de situations spécifiques est un outil permettant d'apprendre à reconnaître nos moteurs cachés. Ces moteurs constituent le comportement qui se répète dans les schémas et influence nos modes de pensée et d'action sans que nous l'ayons remarqué.

⁽³⁴⁾ Bellersen, M., et Kohlmann, I., *Intervention – Dialogue methods in action learning*, Management Impact Publishing, Amsterdam, 2017, p. 18.

Afin de fournir des orientations détaillées sur la manière dont l’intervision peut être structurée au sein des équipes des autorités, deux méthodes, appelées méthode en 10 étapes et méthode des questions utiles, sont détaillées à l’annexe 6 «Méthodes d’intervision».



Seul, on va plus vite.
Ensemble, on va plus loin.
Proverbe africain

3.2. RENFORCEMENT DE L’ESPRIT D’ÉQUIPE

Les activités de renforcement de l’esprit d’équipe ⁽³⁵⁾ sont importantes pour garantir l’efficacité des équipes, en particulier lorsqu’elles travaillent dans un environnement instable. Les personnes qui participent au renforcement de l’esprit d’équipe se sentent plus positives à l’égard de leur équipe. Ce sentiment positif se manifeste de certaines manières, telles qu’une confiance accrue pour les autres membres de l’équipe, une plus grande satisfaction grâce au sentiment d’appartenance à l’équipe et une plus grande confiance dans la réalisation des objectifs de l’équipe. En outre, les équipes qui participent à des sessions de renforcement de l’esprit d’équipe ont de meilleures interactions. Elles communiquent, coordonnent et gèrent mieux les conflits. Ces processus contribuent de manière significative au bien-être du personnel et sont essentiels à l’accomplissement des tâches de l’équipe, qui sont particulièrement importantes dans les domaines de l’asile et de l’accueil. Cette section se concentre sur les équipes et les différentes techniques de renforcement de l’esprit d’équipe dont disposent les responsables.

Ce que signifie le renforcement de l’esprit d’équipe n’est pas toujours clair ⁽³⁶⁾. Les chercheurs qui étudient le sujet considèrent qu’il n’existe pas de définition unique du «renforcement de l’esprit d’équipe». Au lieu de cela, le terme désigne une catégorie d’interventions destinées aux équipes. Ces interventions ont en commun ce qui suit.

- **Objectif.** L’objectif est d’améliorer le fonctionnement d’une équipe en général, en développant des relations interpersonnelles, en clarifiant les rôles ou en résolvant les problèmes existants.
- **Méthode.** L’intervention consiste essentiellement en des activités informelles de renforcement de l’esprit d’équipe, telles que des jeux et des exercices physiques, au lieu de s’asseoir dans une salle de classe et de discuter d’un sujet.
- **Lieu.** Les activités se déroulent généralement dans un lieu différent de celui où l’équipe travaille (par exemple, dans la nature, dans une salle polyvalente).

⁽³⁵⁾ Pour de plus amples informations sur les étapes du renforcement de l’esprit d’équipe et sur les activités de renforcement de l’esprit d’équipe, voir l’annexe 7 «Activités de renforcement de l’esprit d’équipe par étape».

⁽³⁶⁾ Science for Work, «Team building: how to get real results from team building activities», 2019.

Les interventions de renforcement de l'esprit d'équipe pourraient ressembler à la formation au travail en équipe, qui constitue un autre type d'intervention visant à aider les équipes à mieux travailler ensemble. Or, les deux sont différents. La formation au travail en équipe est axée sur le développement de compétences spécifiques, par exemple l'enseignement aux membres de l'équipe de la manière d'élaborer un plan d'action. Elle est plus formelle et systématique. Par exemple, le formateur élabore des objectifs spécifiques pour chaque session et évalue s'ils ont été atteints. Ce type de formation se déroule généralement au même endroit que le lieu de travail habituel de l'équipe (par exemple dans une salle de conférence au bureau).

CHOISIR ENTRE LES INTERVENTIONS DE RENFORCEMENT DE L'ESPRIT D'ÉQUIPE ET LA FORMATION AU TRAVAIL D'ÉQUIPE POUR VOTRE ÉQUIPE

Si vous connaissez les besoins spécifiques de votre équipe et que vous souhaitez apporter un soutien ciblé pour répondre à ces besoins, une formation au travail d'équipe peut être préférable. Toutefois, si vous êtes à la recherche d'une intervention visant à améliorer le fonctionnement général de l'équipe et à accroître la satisfaction des membres de l'équipe, le renforcement de l'esprit d'équipe pourrait être préféré. Dans les domaines de l'asile et de l'accueil, avec tous leurs défis, il est essentiel de prendre du temps pour renforcer l'esprit d'équipe général, lequel est lié au professionnalisme et à l'efficacité de chacun des membres de l'équipe. L'inventaire réalisé par l'EASO en 2019 sur ce sujet a clairement montré que le travail d'équipe est perçu comme utile pour créer un environnement de travail fiable. Le fait de donner et de recevoir un retour d'information de manière organisée, respectueuse et structurée est considéré comme essentiel dans cette activité ⁽³⁷⁾.

L'efficacité de l'équipe ⁽³⁸⁾ est renforcée par l'engagement d'une équipe en matière de réflexion et d'évaluation continue. Outre l'évaluation des réalisations en matière d'objectifs spécifiques, il est essentiel, pour que les équipes soient hautement performantes, de comprendre leur évolution **en équipe**. Le cadre le plus couramment utilisé pour les phases de développement d'une équipe a été élaboré au milieu des années 1960 par Bruce W. Tuckman. Il a élaboré un schéma bien connu en cinq étapes: **formation, confrontation, normalisation, performance** et **ajournement/transformation** ⁽³⁹⁾.

⁽³⁷⁾ EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe*, 2019, p. 20.

⁽³⁸⁾ Cela inclut également le personnel entrant et sortant. Les nouveaux membres du personnel peuvent prendre le relais des membres de l'équipe existants ou sortants. Par conséquent, les transitions doivent être gérées de manière appropriée et l'intégration des nouveaux arrivants ainsi que le retrait progressif du personnel sortant devraient être pris au sérieux.

⁽³⁹⁾ Stein, J., «Using the stages of team development», MIT Human Resources.

TABEAU 1. Étapes du renforcement de l'esprit d'équipe

Étape 1	Formation
Sentiment	Au cours de la phase de formation du développement de l'équipe, les membres de l'équipe sont généralement invités à faire partie de l'équipe et sont impatients de se mettre au travail. Les membres ont souvent des attentes très positives en ce qui concerne l'expérience de l'équipe. Dans le même temps, ils peuvent également ressentir une certaine anxiété, en se demandant comment ils s'adapteront à l'équipe et si leurs performances seront mesurées.
Comportement	Les comportements observés au cours de la phase de formation peuvent inclure de nombreuses questions des membres de l'équipe, reflétant à la fois leur excitation à l'égard de la nouvelle équipe et l'incertitude ou l'anxiété qu'ils peuvent avoir quant à leur place dans l'équipe.
Tâches d'équipe	Le travail principal de l'équipe au cours de la phase de formation consiste à créer une équipe dotée d'une structure, d'objectifs, d'une direction et de rôles clairs, afin que les membres commencent à instaurer la confiance. Un bon processus d'orientation/de démarrage peut aider l'ancrage des membres en ce qui concerne la mission et les objectifs de l'équipe. Il peut établir des attentes de l'équipe en ce qui concerne à la fois les produits de l'équipe et, plus important encore, ses processus. Au cours de la phase de formation, une grande partie de l'énergie de l'équipe est concentrée sur la définition de l'équipe, de sorte que l'accomplissement des tâches peut être relativement faible.
Étape 2	Confrontation
Sentiment	Alors que l'équipe commence à progresser vers ses objectifs, les membres découvrent que l'équipe ne peut pas être à la hauteur de tout l'enthousiasme et de toutes ses attentes initiales. Son attention peut passer des tâches à accomplir à des sentiments de frustration ou de colère à l'égard des progrès ou des processus de l'équipe. Les membres peuvent exprimer leurs préoccupations quant à leur incapacité à atteindre les objectifs de l'équipe. Au cours de la phase de confrontation, les membres tentent de voir comment l'équipe va réagir aux différences et comment elle va traiter les conflits.
Comportement	Les comportements au cours de la phase de confrontation peuvent être moins polices qu'au cours de la phase de formation, la frustration ou les désaccords concernant les objectifs, les attentes, les rôles et les responsabilités s'expriment ouvertement. Les membres peuvent exprimer leur frustration quant aux contraintes qui ralentissent leur progression individuelle ou les progrès de l'équipe. Cette frustration peut être dirigée contre d'autres membres de l'équipe, la direction de l'équipe ou le promoteur de l'équipe. Au cours de la phase de confrontation, les membres de l'équipe peuvent discuter ou critiquer la mission ou les objectifs initiaux de l'équipe.
Tâches d'équipe	Les tâches d'équipe au cours de la phase de confrontation sur le développement appellent l'équipe à se recentrer sur ses objectifs, en subdivisant éventuellement des objectifs plus ambitieux en des étapes plus petites et réalisables. L'équipe peut avoir besoin de développer à la fois des compétences liées aux tâches et des compétences en matière de processus de groupe et de gestion des conflits. La redéfinition des objectifs, des rôles et des tâches de l'équipe peut aider les membres de l'équipe à sortir de la frustration ou de la confusion qu'ils rencontrent au cours de la phase de confrontation.
Étape 3	Normalisation
Sentiment	Au cours de la phase de normalisation du développement de l'équipe, les membres de l'équipe commencent à résoudre le décalage qu'ils ont ressenti entre leurs attentes individuelles et la réalité de l'expérience de l'équipe. Si l'équipe parvient à définir des normes et des attentes plus souples et plus inclusives, les membres devraient se sentir plus à l'aise pour exprimer leurs idées et leurs sentiments «réels». Les membres de l'équipe acceptent de plus en plus les autres membres de l'équipe, et reconnaissent que la diversité des opinions et des expériences rend l'équipe plus forte et ses produits plus riches. Les critiques constructives sont à la fois possibles et bienvenues. Les membres commencent à avoir le sentiment de faire partie de l'équipe et prennent plaisir à renforcer la cohésion du groupe.
Comportement	Les comportements au cours de la phase de normalisation peuvent inclure des membres faisant un effort conscient pour résoudre les problèmes et atteindre une harmonie de groupe. Il peut y avoir une communication plus fréquente et plus significative entre les membres de l'équipe et une volonté accrue de partager des idées ou de demander de l'aide aux collègues. Les membres de l'équipe se recentrent sur les règles de base et les pratiques établies au niveau de l'équipe et se concentrent à nouveau sur les tâches de l'équipe. Les équipes peuvent commencer à développer leur propre langage ou des blagues d'initiés (par exemple les surnoms).
Tâches d'équipe	Au cours de la phase de normalisation, les membres transfèrent leur énergie vers les objectifs de l'équipe et montrent une augmentation de la productivité, tant dans le travail individuel que collectif. L'équipe peut trouver que c'est le moment approprié pour évaluer les processus et la productivité de l'équipe.

Étape 4	Performance	Dans la phase de performance du développement de l'équipe, les membres ressentent de la satisfaction à l'égard des progrès de l'équipe. Ils partagent leur vision des processus personnels et collectifs et sont conscients de leurs points forts et points faibles (respectifs). Les membres se sentent attachés à l'équipe en tant qu'entité «plus grande que la somme de ses parties» et sont satisfaits de l'efficacité de l'équipe. Les membres ont confiance en leurs capacités individuelles et en celles de leurs coéquipiers.
Comportement	Les membres de l'équipe sont capables de prévenir ou de résoudre des problèmes dans les processus de l'équipe ou dans les progrès de l'équipe. On remarque une attitude positive, ainsi que des offres d'entraide. Il se peut que les rôles au sein de l'équipe soient devenus plus fluides, les membres assumant divers rôles et responsabilités selon les besoins. Les différences entre les membres sont appréciées et mises à profit pour améliorer les performances de l'équipe.	Les membres de l'équipe sont capables de prévenir ou de résoudre des problèmes dans les processus de l'équipe. On remarque une attitude positive, ainsi que des offres d'entraide. Il se peut que les rôles au sein de l'équipe soient devenus plus fluides, les membres assumant divers rôles et responsabilités selon les besoins. Les différences entre les membres sont appréciées et mises à profit pour améliorer les performances de l'équipe.
Tâches d'équipe	Au cours de la phase de performance, l'équipe accomplit des progrès significatifs dans la réalisation de ses objectifs. L'engagement envers la mission de l'équipe est élevé et les compétences des membres de l'équipe sont également élevées. Les membres de l'équipe devraient continuer à approfondir leurs connaissances et leurs compétences, notamment en travaillant à l'amélioration continue du développement de l'équipe. Les accomplissements dans les processus et les progrès de l'équipe sont mesurés et célébrés.	Au cours de la phase de performance, l'équipe accomplit des progrès significatifs dans la réalisation de ses objectifs. L'engagement envers la mission de l'équipe est élevé et les compétences des membres de l'équipe sont également élevées. Les membres de l'équipe devraient continuer à approfondir leurs connaissances et leurs compétences, notamment en travaillant à l'amélioration continue du développement de l'équipe. Les accomplissements dans les processus et les progrès de l'équipe sont mesurés et célébrés.
La phase de la «performance» est-elle la fin du processus?		
Bien que le travail pour une équipe hautement performante puisse être une expérience véritablement agréable et enrichissante, il ne s'agit pas de la fin du développement de l'équipe. Il reste nécessaire que l'équipe se concentre à la fois sur les processus et sur les produits, en fixant de nouveaux objectifs le cas échéant. Des changements tels que l'arrivée et la sortie des membres ou des changements de grande ampleur dans l'environnement extérieur peuvent conduire une équipe à retourner à un stade plus précoc. Si ces changements, et les comportements qui en résultent, sont reconnus et traités directement, les équipes peuvent rester indéfiniment avec succès dans la phase de performance.		
Étape 5	Ajournement/transformation	Certains équipes arrivent à un terme, lorsque leur travail est terminé ou lorsque les besoins de l'organisation changent. Bien que cela ne fasse pas partie du modèle original de Tuckman, il est important que toute l'équipe prête attention au processus de fin ou de résiliation.
Sentiment	Les membres de l'équipe peuvent ressentir diverses inquiétudes concernant la dissolution imminente de l'équipe. Ils peuvent éprouver une certaine anxiété en raison de l'incertitude quant à leur rôle individuel ou à leurs responsabilités futures. Ils peuvent ressentir de la tristesse ou un sentiment de perte face aux changements à venir dans leurs relations au sein de l'équipe. Dans le même temps, les membres de l'équipe peuvent éprouver un sentiment de profonde satisfaction face aux réalisations de l'équipe. Les membres individuels peuvent ressentir toutes ces choses en même temps ou passer d'un sentiment de perte à un sentiment de satisfaction. Compte tenu de ces sentiments contradictoires, le moral individuel et le moral de l'équipe peuvent augmenter ou diminuer tout au long de la phase finale. Il est fort probable qu'à tout moment, les membres de l'équipe éprouvent des émotions différentes quant à la fin de l'équipe.	Les membres de l'équipe peuvent ressentir diverses inquiétudes concernant la dissolution imminente de l'équipe. Ils peuvent éprouver une certaine anxiété en raison de l'incertitude quant à leur rôle individuel ou à leurs responsabilités futures. Ils peuvent ressentir de la tristesse ou un sentiment de perte face aux changements à venir dans leurs relations au sein de l'équipe. Dans le même temps, les membres de l'équipe peuvent éprouver un sentiment de profonde satisfaction face aux réalisations de l'équipe. Les membres individuels peuvent ressentir toutes ces choses en même temps ou passer d'un sentiment de perte à un sentiment de satisfaction. Compte tenu de ces sentiments contradictoires, le moral individuel et le moral de l'équipe peuvent augmenter ou diminuer tout au long de la phase finale. Il est fort probable qu'à tout moment, les membres de l'équipe éprouvent des émotions différentes quant à la fin de l'équipe.
Comportement	Pendant la phase finale, certains membres de l'équipe peuvent devenir moins concentrés sur les tâches de l'équipe et leur productivité peut diminuer. Par ailleurs, certains membres de l'équipe peuvent trouver que se concentrer sur la tâche à accomplir est une réponse efficace à leur tristesse ou à leur sentiment de perte. Leur productivité peut augmenter.	Pendant la phase finale, certains membres de l'équipe peuvent devenir moins concentrés sur les tâches de l'équipe et leur productivité peut diminuer. Par ailleurs, certains membres de l'équipe peuvent trouver que se concentrer sur la tâche à accomplir est une réponse efficace à leur tristesse ou à leur sentiment de perte. Leur productivité peut augmenter.
Tâches d'équipe	L'équipe doit reconnaître la transition à venir et les diverses façons dont les individus et l'équipe peuvent ressentir la dissolution imminente de l'équipe. Au cours de cette phase, l'équipe devrait se concentrer sur trois tâches:	L'équipe doit reconnaître la transition à venir et les diverses façons dont les individus et l'équipe peuvent ressentir la dissolution imminente de l'équipe. Au cours de cette phase, l'équipe devrait se concentrer sur trois tâches:
<ul style="list-style-type: none"> — l'achèvement de tout élément livrable et la clôture de tout travail d'équipe restant à effectuer; — l'évaluation des processus (et des produits) de l'équipe, en mettant particulièrement l'accent sur l'identification des enseignements tirés et leur transmission aux futures équipes; — l'organisation d'une fête de clôture reconnaissant les contributions des membres individuels et les réalisations de l'équipe et mettant officiellement fin à l'existence de l'équipe en question. 		

Chaque étape du développement de l'équipe ⁽⁴⁰⁾ a ses propres sentiments et comportements reconnaissables. Comprendre **pourquoi** les choses se passent de telle ou telle manière au sein de votre équipe peut constituer une partie importante du processus d'autoévaluation. Les étapes constituent un cadre utile pour la reconnaissance des schémas comportementaux d'une équipe. Elles sont particulièrement utiles comme base de discussion au sein de l'équipe, plutôt que l'enfermement de celle-ci dans un «diagnostic». Tout comme le développement humain n'est pas toujours linéaire, le développement d'une équipe n'est pas non plus un processus linéaire. Le fait de disposer d'un moyen d'établir et de comprendre les causes des changements de comportement de l'équipe peut contribuer à sa réussite.

3.3. INTERVENTIONS DE SOUTIEN CIBLÉES LIÉES À DES INCIDENTS CRITIQUES

La présente section vise à guider les responsables et les chefs d'équipe en particulier. Il est toujours important d'apporter un soutien pertinent et opportun aux équipes, en particulier lors d'une situation critique. Bien qu'il soit clair que des incidents critiques peuvent se produire, des orientations ne sont souvent fournies qu'**après** qu'un incident a eu lieu. Bien que la plupart des employés exposés à des incidents critiques à contenu traumatique ne développent pas de problèmes de santé mentale, l'apport d'un soutien social et la reconnaissance de l'impact par l'organisation (collègues et responsables) sont importants pour faciliter la résilience.

QU'EST-CE QUI EST CONSIDÉRÉ COMME UN INCIDENT CRITIQUE?

Les principales caractéristiques d'un incident critique sont les suivantes:

- l'événement est unique, soudain et inattendu;
- l'événement suscite d'intenses sentiments de détresse et des réactions émotionnelles telles que la colère, la tristesse, l'anxiété et la détresse;
- l'incident confronte directement ou indirectement la victime à la mort (la sienne ou celle d'autrui) et à sa propre vulnérabilité;
- il interrompt brutalement la continuité entre le passé, le présent et l'avenir de la victime.

Les incidents critiques comprennent les actes ou menaces de violence et d'agression, les menaces ou comportements autodestructeurs, y compris le suicide, et les grèves de la faim et de la soif.

⁽⁴⁰⁾ Pour de plus amples informations sur le renforcement et les activités de l'esprit d'équipe, voir l'annexe 7 «Activités de renforcement de l'esprit d'équipe par étape».

⁽⁴¹⁾ EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe*, 2019, p. 12 (document restreint).

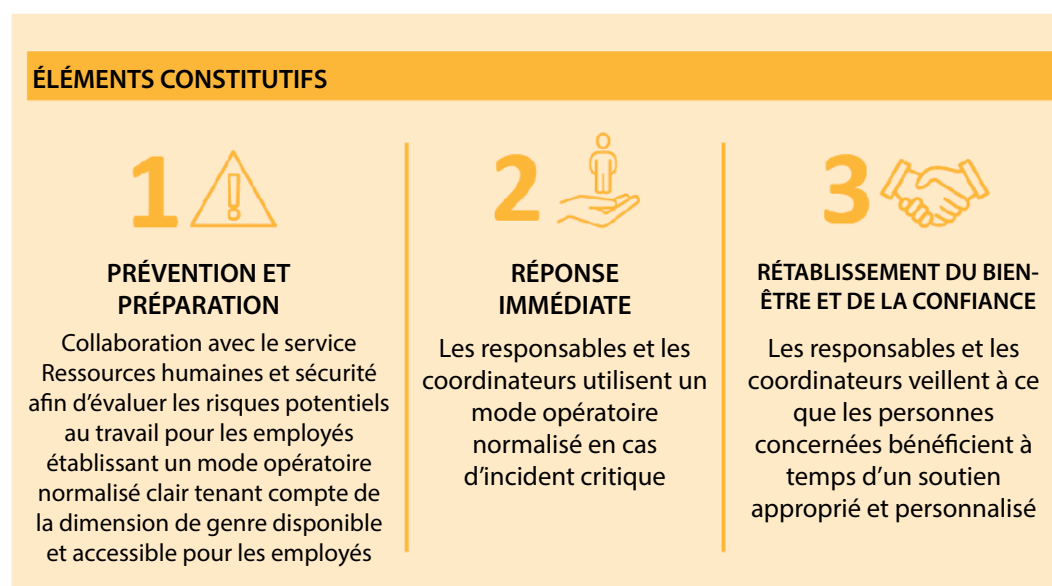


Le bien-être du personnel est le fait d'avoir les connaissances et les outils nécessaires pour comprendre les risques et les conséquences possibles du travail dans un environnement à haut risque, ainsi que la manière de prévenir et de gérer les difficultés éventuelles qui y sont liées ⁽⁴¹⁾.

3.3.1. GESTION DES INCIDENTS CRITIQUES

Le bien-être du personnel en cas d'incidents critiques peut être mieux assuré dans un cadre de gestion des incidents critiques bien conçu et bien mis en œuvre. Des interventions de soutien particulières pour le personnel doivent être conçues dans le cadre d'une approche de gestion systématique et sensible au facteur temps qui traite des questions de prévention, de désescalade et de soutien tant pour les demandeurs que pour le personnel concerné. En tant que responsable assurant le suivi d'un incident critique, trois éléments principaux sont à prendre en considération: 1) la prévention et la préparation, 2) la réaction immédiate et 3) l'importance de restaurer le bien-être et la confiance des membres du personnel.

FIGURE 5. Triple approche de la gestion des incidents critiques



Volet 1: prévention et préparation

Il est recommandé de collaborer avec le service de sûreté et de sécurité et le service des ressources humaines afin d'évaluer les risques potentiels pour les employés dans l'environnement de travail et de rationaliser les procédures pertinentes. Il est essentiel de veiller à ce que des mesures appropriées en matière de santé et de sécurité au travail soient mises en place et à ce que leur mise en œuvre fasse l'objet d'un suivi régulier afin de réduire au maximum le risque d'incidents critiques ⁽⁴²⁾. Dans le cadre de la prévention, la sensibilisation aux procédures opérationnelles normalisées (PON) est importante, de même que les efforts de renforcement des capacités tels que la formation aux traumatismes vicariants, la gestion du stress et la manière de définir les signaux d'alerte chez les demandeurs de protection internationale indiquant qu'un incident critique peut avoir lieu.

⁽⁴²⁾ Voir l'annexe 8 «Liste de contrôle des incidents critiques» pour soutenir les efforts de prévention et de préparation.

Volet 2: réaction immédiate**Principes guidant la réaction immédiate après un incident**

- Des mesures immédiates doivent être prises après l'incident, de préférence dans les 24 heures ou dans un délai maximal de 48 heures.
- Les coordonnées de toutes les personnes de contact concernées (personnel de soutien) doivent être clairement affichées afin de pouvoir les contacter.
- L'aide doit être fournie conformément à un protocole (PON).
- Les conditions matérielles (physiques) de sécurité doivent d'abord être garanties, suivies par les soins psychosociaux.
- Des informations exactes et continues sur l'incident et ses conséquences doivent être fournies. Si les informations ne sont pas (encore) disponibles, il est essentiel de le dire.

Rappel. N'attendez pas une demande de la ou des personnes concernées par l'incident avant de réagir. L'offre de soins est un devoir et un droit.

Personne de référence

Sélectionnez une ou plusieurs personnes de référence pour les incidents critiques au sein de l'autorité, parmi lesquelles devraient figurer une ou plusieurs des personnes suivantes:

- le personnel d'encadrement,
- le personnel chargé de la sûreté et de la sécurité,
- la (les) personne(s) de référence pour le bien-être du personnel/l'équipe de gestion du stress/l'équipe intégrée de gestion des incidents,
- d'autre(s) personne(s) de référence pertinente(s) de l'autorité en question.

Rappel. La ou les personnes de référence sélectionnées pour fournir un soutien interne doivent avoir reçu la formation appropriée.

Documents relatifs à un incident critique

La ou les personnes de référence sélectionnées devront:

- consigner un incident critique ⁽⁴³⁾ sous la forme d'un appel téléphonique, d'un courriel, d'un message textuel, etc., et partager des informations avec la personne désignée (par exemple, le personnel de sûreté et de sécurité et l'encadrement supérieur);
- permettre une reconnaissance immédiate par la ou les personnes de référence responsables en cas d'incident critique;
- classer l'incident (haute, moyenne ou faible priorité);
- réagir à l'incident de manière appropriée et comme suggéré, et, le cas échéant, associer la personne de référence pour les incidents critiques;
- lorsque le cas a fait l'objet d'une réponse appropriée, clore le cas (avec la documentation appropriée).

⁽⁴³⁾ Voir l'annexe 10 «Modèle de rapport d'incident critique».

Rappel. Une réunion d'équipe pour discuter de ce qui s'est passé à l'aide de questions orientées ⁽⁴⁴⁾ peut contribuer à réduire l'anxiété des membres du personnel et à améliorer la préparation du personnel. Les points de discussion comprendront des possibilités d'apprentissage afin d'éviter des situations similaires. Le partage des connaissances sur les **techniques de désescalade** et sur la manière de **reconnaître les signaux d'alerte** devrait faire partie d'une telle intervention.

En cas d'urgence, y compris lors d'un incident critique, le personnel peut être submergé par des émotions telles que la culpabilité, la colère, l'anxiété et la panique. Il est important de savoir que ces réactions constituent une réponse normale à des situations chargées d'un haut degré de tension ou de risque. Il est donc important de connaître certaines **techniques** simples mais **puissantes** ⁽⁴⁵⁾ **pour aider à rester calme**, à rester connecté à la réalité et à agir de manière raisonnable. Cela profitera aussi bien au personnel qu'aux demandeurs. Il est également important de reconnaître que toutes les situations difficiles dans ce domaine de travail ne peuvent pas être contrôlées.

Volet 3: rétablir le bien-être et la confiance

Les responsables sont tenus de veiller à ce que les membres du personnel concernés reçoivent en temps utile le soutien (interne/externe) nécessaire.

Cela peut concerner:

- le soutien par les pairs ou le soutien collégial, par l'intermédiaire de membres de l'équipe de gestion du stress, d'autres personnes de référence désignées et de soutien de première ligne (**soutien interne**);
- des spécialistes tels que des psychologues, psychiatres, médecins-conseils, infirmiers, policiers ou juristes (qui, dans la plupart des cas, font partie du **soutien externe**).

La portée du soutien interne et externe est décrite ci-dessous.

Soutien interne

- Reconnaître l'impact émotionnel de l'incident et proposer une aide psychosociale de première ligne [écouter, reconnaître les sentiments et donner des informations psychosociales (réactions normales à un événement anormal)]. Cette offre est systématique et à la fois organisée et fournie par des collègues.
- Assurer le suivi avec la personne concernée pour évaluer et discuter de l'évolution des signes de stress dans les jours et semaines qui suivent un incident critique.
- Offrir d'orienter la personne vers un soutien professionnel externe si nécessaire; **reconnaître les limites** de l'aide psychosociale de première ligne qu'il est possible de fournir en interne.

⁽⁴⁴⁾ Voir l'annexe 11 «Outil de réflexion après un incident critique».

⁽⁴⁵⁾ Voir l'annexe 12 «Définir des limites et des techniques d'ancrage après un incident critique».

- Formuler des recommandations à l'intention de l'encadrement en ce qui concerne les enseignements tirés et la manière de gérer des incidents critiques similaires et d'éviter d'autres incidents.

Soutien externe

- Un soutien externe est demandé si la personne ne peut faire face aux conséquences d'un incident, par exemple si la personne concernée présente des signes d'impact psychologique plusieurs semaines après l'incident (trouble de stress posttraumatique), auquel cas ils doivent être évalués par un spécialiste (psychiatre, médecin, psychologue ou, au sein de certaines autorités, membre de l'équipe de soutien interne). Des dispositions relatives au soutien externe pourraient également être proposées si la personne concernée ne peut bénéficier d'une aide psychosociale au moyen d'un soutien interne. Cela pourrait être dû au fait que le soutien interne n'est pas disponible au sein d'une autorité donnée ou pour d'autres raisons spécifiques.

3.3.2. SOUTIEN COLLÉGIAL APRÈS UN INCIDENT CRITIQUE

L'objectif du **soutien collégial** est de reconnaître l'impact émotionnel sur une personne. Dans certains contextes, on parle de soutien par les pairs ou de premiers secours psychologiques. Il est administré par une **équipe de gestion du stress ou une équipe de soutien collégial** ⁽⁴⁶⁾ après un incident critique. En outre, il permet de fournir un soutien psychosocial immédiat et, en particulier, un sentiment de sécurité et une possibilité pour la ou les personnes concernées de parler de ce qui s'est passé. Le soutien collégial offert par ce type d'équipe peut apporter du réconfort et aider la personne concernée à accepter ce qui s'est passé, et la réaction de stress qu'elle peut ressentir devrait diminuer. Le rôle du pair/collègue est de proposer une aide psychosociale de première ligne (souvent appelée premiers secours psychologiques). Cela passe par **l'écoute**, la **reconnaissance des sentiments de la personne concernée** et **l'information psychosociale**. Les membres de ces équipes de gestion du stress sont des pairs qui ont été sélectionnés et ont reçu une formation complémentaire (par exemple, premiers secours psychologiques, écoute active, gestion des incidents critiques). **L'équipe de gestion du stress ne peut pas comprendre de responsables** ayant un lien hiérarchique avec le personnel.

Si, d'une certaine manière, ce soutien est organisé de manière systématique, il reste intuitif et se déroule entre collègues. Les membres de l'équipe de gestion du stress, comme au sein de l'autorité belge ⁽⁴⁷⁾, peuvent être des professionnels du domaine (psychologues, assistants sociaux, etc.). Les membres de l'équipe de soutien collégial aux Pays-Bas, quant à eux, sont des professionnels de l'asile ou de l'accueil, et l'orientation vers des professionnels et spécialistes internes/externes est effectuée si nécessaire, en formulant des recommandations à l'intention de la hiérarchie lorsque cela est jugé

⁽⁴⁶⁾ Le soutien collégial est assuré par une équipe de gestion du stress en Belgique et par une équipe de soutien collégial aux Pays-Bas.

⁽⁴⁷⁾ Voir l'annexe 9 « Mesures de soutien interne en cas d'incidents critiques », « L'équipe de gestion du stress », pour une approche adoptée par l'Agence fédérale pour l'accueil des demandeurs d'asile en Belgique.

⁽⁴⁸⁾ Commentaire d'un agent de première ligne travaillant dans un centre d'accueil.



Les pairs [c'est-à-dire les collègues] savent mieux que quiconque ce que je vis. Nous partageons le même environnement, nous sommes témoins des mêmes souffrances. Il est plus facile de parler avec un pair, une personne proche de vous. Vous n'avez pas besoin de tout décrire. Le soutien des pairs est suffisant dans la plupart des situations [c'est-à-dire les incidents critiques]. Tout le monde peut apporter un soutien, il n'est pas nécessaire d'avoir toujours un professionnel ⁽⁴⁸⁾.

crucial (par exemple, dans les cas où la personne concernée risque de se montrer autodestructrice ou de porter atteinte à autrui).

POURQUOI UN SOUTIEN COLLÉGIAL EST-IL JUGÉ UTILE APRÈS UN INCIDENT CRITIQUE?

Les responsables des agents de première ligne ont un rôle important à jouer. Ils soutiennent l'équipe de gestion du stress au moyen d'une politique de soutien, en les appelant au moment opportun et en se concentrant sur des actions préventives. Une bonne collaboration entre les responsables et l'équipe de gestion du stress chargée d'apporter un soutien collégial au sein d'une autorité donnée est donc essentielle.

OBJECTIFS DES ÉQUIPES DE GESTION DU STRESS ET DE SOUTIEN COLLÉGIAL

- Créer un cadre dans lequel il est possible d'accorder une attention particulière au bien-être psychosocial du personnel après les incidents et d'en parler librement.
- Proposer une assistance psychosociale à la suite d'incidents (en particulier des événements potentiellement traumatiques).
- Proposer d'orienter la personne vers une aide extérieure si cette aide est souhaitée et jugée nécessaire.
- Formuler des recommandations relatives à la gestion quant à la manière d'améliorer certains mécanismes de prévention des incidents et d'apporter également un soutien aux responsables lorsque cela s'avère nécessaire.
- Fournir des informations sur les réactions émotionnelles, physiologiques et cognitives après un incident, afin de normaliser ces sentiments pour la personne concernée.

POUR QUI?

Ce soutien individuel est destiné aux membres du personnel, aux stagiaires, aux bénévoles et aux contractants. Dans le cas de la Belgique, il est principalement destiné au personnel des centres d'accueil. Il peut également être adapté pour les autorités compétentes en matière d'asile. La fourniture en temps utile d'un soutien collégial contribue à prévenir les problèmes psychologiques à court et à long terme résultant d'incidents pénibles et traumatiques. Un soutien adéquat de la part de la famille et des amis, ainsi que de collègues et d'autres personnes dans l'environnement immédiat de la personne concernée, est considéré comme un facteur important pour se remettre d'une expérience difficile ⁽⁴⁹⁾.

DISPONIBILITÉ

Dès que possible après un incident (dans les 24 heures si possible), l'équipe de gestion du stress doit rencontrer les employés concernés. Un laps de temps court entre l'incident et la réaction réduit les risques de problèmes supplémentaires.

⁽⁴⁹⁾ Voir Ungar, M. (éd.), *The Social Ecology of Resilience*, Springer, New York, 2021.

ACTIVATION

Les trois moyens de contact suivants sont suggérés:

- dès que possible après l'incident, l'encadrement (le supérieur hiérarchique) demande à l'équipe de gestion du stress de contacter le membre du personnel concerné;
- le membre du personnel contacte directement l'équipe de gestion du stress;
- un membre de l'équipe de gestion du stress prend l'initiative d'intervenir (il est important d'en informer les autres membres de l'équipe de gestion du stress afin d'assurer une coordination efficace).

INTERVENTIONS

En fonction de la situation, soit l'équipe de gestion du stress se rendra sur place peu de temps après l'incident, avant que la personne concernée ne retourne chez elle, soit l'intervention sera programmée les jours suivants. L'équipe de gestion du stress devrait privilégier une intervention en face à face plutôt que fournir un soutien par téléphone ou par vidéoconférence. Les appels téléphoniques devraient être principalement utilisés pour prendre rendez-vous.

3.3.3. ÉQUIPE INTÉGRÉE DE GESTION DES INCIDENTS

Une équipe intégrée de gestion des incidents est mise en place pour soutenir le personnel travaillant avec les demandeurs qui ont causé ou tenté de causer un incident critique. Les demandeurs en question sont soutenus sur le plan émotionnel et psychologique, dans le but de mettre fin à la situation critique ou de la désamorcer. L'équipe de gestion des incidents intervient au moyen d'une ou de plusieurs conversations avec les demandeurs. En soutenant les demandeurs et en désamorçant les incidents critiques, l'équipe intégrée de gestion des incidents réduit le stress des membres du personnel exposés et peut être très bénéfique pour les autorités et leurs équipes.

Les Pays-Bas fournissent un exemple de la manière dont une équipe de gestion des incidents peut être structurée, comme indiqué dans la présente section. Une équipe de gestion des incidents a été mise en place au sein de l'Agence centrale pour l'accueil des demandeurs d'asile (COA) en 2012 après qu'un incident critique s'est produit et qu'un demandeur a perdu la vie.

Une équipe de gestion des incidents est composée de professionnels affiliés aux principales institutions d'asile du pays. Ils font office de conseillers neutres en cas de réponse à un incident et sont donc, dans une certaine mesure, une partie externe par rapport au centre d'accueil en question.

Les raisons de la mise en place d'une équipe de gestion des incidents sont les suivantes:

- **Temps.** Le personnel travaillant dans le domaine de l'asile et de l'accueil peut être amené à travailler de longues heures lorsque des incidents se produisent. Un membre de l'équipe de gestion des incidents, contrairement à d'autres agents de première ligne, est en mesure de prendre tout le temps nécessaire pour discuter avec le demandeur. En conséquence, le demandeur ressent un intérêt et un respect réels et se sent en sécurité pour faire part de ce qu'il souhaite partager.
- **Compétences et connaissances.** Les membres de l'équipe de gestion des incidents ont l'expérience et la formation nécessaires pour désamorcer une situation, en particulier lorsqu'un demandeur menace de se suicider, a tenté de se suicider, a commis un acte autodestructeur, ou en cas de grève de la faim et/ou de la soif. En outre, l'équipe de gestion des incidents fournit des conseils dans de tels cas.
- **Documents.** Enfin, dans le cas des Pays-Bas, l'équipe de gestion des incidents recueille toutes les notifications d'incidents auprès des différentes organisations actives dans le domaine de l'asile. L'équipe est donc en mesure de détecter des tendances qui peuvent servir à soutenir le personnel des centres d'accueil. Outre la détection des tendances, cette vue d'ensemble permet également à l'équipe d'établir des rapports (mensuels, trimestriels et annuels) qui peuvent être utilisés par les autorités pour améliorer les procédures et les soins aux demandeurs.

Malheureusement, les demandeurs n'ont pas toujours accès à un soutien psychologique professionnel pour diverses raisons. Les membres de l'équipe de gestion des incidents sont flexibles et disponibles pour discuter avec le demandeur dans un délai d'un jour et au plus tard deux jours après l'incident.

L'ÉQUIPE DE GESTION DES INCIDENTS

Bien que la taille de l'équipe de gestion des incidents dépende du nombre de demandeurs et de centres d'accueil qu'elle dessert, l'expérience des Pays-Bas montre qu'elle ne devrait pas compter moins de 4 membres et pas plus de 8 ou 10 personnes.

Pour que l'équipe fonctionne bien, il est important qu'il existe une relation de confiance entre ses membres. Lorsqu'une équipe compte trop de membres, il devient difficile de développer des relations de confiance. Toutefois, il n'est pas souhaitable qu'une équipe de gestion des incidents se compose de moins de 4 membres. Plusieurs arguments étayent ce point de vue.

- Premièrement, la pression émotionnelle qui pèse sur les membres est élevée. Ainsi, plus l'équipe est petite, plus la pression émotionnelle à supporter par chaque membre est élevée.
- Deuxièmement, il est important de disposer d'un personnel diversifié pouvant être déployé pour une intervention. Chaque membre de l'équipe possède ses propres

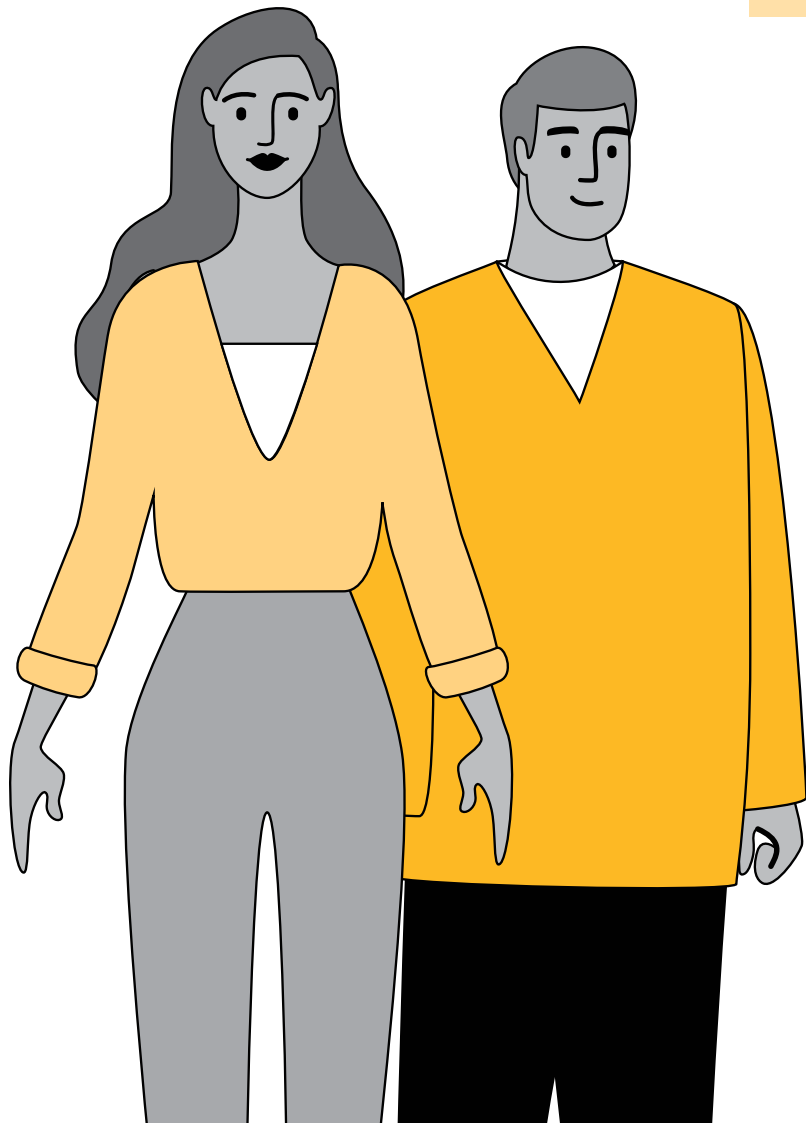
points forts et points faibles, qui peuvent être pris en considération pour déterminer quel membre de l’équipe serait le mieux à même de procéder à une intervention donnée.

- Troisièmement, lors de la constitution d’une équipe, il convient de tenir compte du sexe et de l’âge des membres de l’équipe. Si l’équipe est trop petite, il ne sera pas possible d’avoir une diversité suffisante.

Le nombre moyen d’incidents qui se produisent chaque semaine détermine, plus ou moins, le temps de travail moyen que l’équipe de gestion des incidents devrait consacrer à la fourniture d’un soutien. Cela fait partie des tâches générales de l’équipe au sein de l’institution à laquelle les membres sont affiliés. Selon l’équipe de gestion des incidents aux Pays-Bas, le temps moyen nécessaire est en pratique de **16 heures par semaine**.

Aux Pays-Bas, la mise en place d’une équipe de gestion des incidents pour apporter un soutien s’est révélée très bénéfique pour les autorités et le personnel. Cet exemple peut être considéré comme une bonne pratique en matière de gestion d’incidents critiques dans cette activité.

4. INTERVENTIONS DE SOUTIEN ASSURÉES PAR DES SPÉCIALISTES INTERNES ET EXTERNES



THÈMES ABORDÉS DANS CETTE SECTION

- ✓ [4.1. Sessions de groupe de soutien psychosocial et coaching](#)
- ✓ [4.2. Séances individuelles de conseil](#)
- ✓ [4.3. Supervision pédagogique](#)
- ✓ [4.4. Médiation](#)



Outils à utiliser par des spécialistes internes ou externes.

La présente section se concentre sur **quatre interventions** qui constituent une **pratique standard dans de nombreux environnements professionnels** et peuvent être particulièrement bénéfiques dans des environnements de travail très exigeants et stressants, tels que ceux liés à l'accueil et à l'asile. Les interventions visent à améliorer la prise de conscience et le fonctionnement au travail en offrant des espaces sûrs pour la discussion des défis liés au travail et des sentiments difficiles qui peuvent survenir. Elles peuvent également contribuer au traitement des aspects difficiles de la dynamique d'équipe, à l'apprentissage de la fixation des limites et à la prévention de l'anxiété, du stress et de l'épuisement professionnel ⁽⁵⁰⁾. Les outils peuvent être très efficaces pour soutenir le bien-être, mais aussi pour renforcer l'équipe et permettre aux agents de première ligne, en particulier, d'accomplir leurs tâches quotidiennes de manière professionnelle.

Bien que l'engagement en présentiel soit préférable, **les interventions proposées peuvent être adaptées à un format en ligne ou de ligne d'assistance**. Elles peuvent être des alternatives précieuses dans les cas où les membres du personnel travaillent dans plusieurs endroits et loin les uns des autres, pendant les périodes de déploiement d'experts dans un autre pays de l'UE+ ou dans une situation de crise qui rend difficile les déplacements et les réunions conjointes du personnel (par exemple, la pandémie de COVID-19, l'insécurité dans une certaine région). Un format en ligne ou une ligne d'assistance est également une option utile pour les pays de l'UE+ disposant d'un budget limité pour les activités de bien-être du personnel; les interventions dans ces formats peuvent être en mesure d'atteindre davantage de membres du personnel en difficulté que des interventions en présentiel.

Les interventions présentées impliquent un soutien au personnel au niveau de l'équipe et/ou de la personne. Elles peuvent être mises en œuvre par des spécialistes internes et/ou externes disposant de l'expertise et de la formation nécessaires. Ces spécialistes sont invités par le personnel d'encadrement et les chefs d'équipe à apporter un soutien régulier aux membres du personnel et aux équipes. Chaque spécialiste interne ou externe, en fonction de sa formation professionnelle, peut avoir une approche

⁽⁵⁰⁾ Pour les définitions des termes utilisés, voir l'annexe 1 « Définitions ».

légèrement différente de l'exécution des interventions proposées. Les coûts d'un nombre déterminé de sessions devraient être pris en charge par les autorités et/ou par le régime d'assurance maladie concerné.

En mettant en œuvre les **quatre interventions** suggérées, les autorités seront en mesure de respecter les normes suivantes:



SW4 prévention



SW5 réponse en cas d'incident critique



SWS 6 renforcement des capacités

4.1. SESSIONS DE GROUPE DE SOUTIEN PSYCHOSOCIAL ET COACHING

La participation à un groupe de soutien psychosocial vise à prévenir la détresse psychologique, la fatigue et l'épuisement professionnel. Le personnel est en mesure de participer à ces séances pendant les heures de travail. Selon Duijts et al. ⁽⁵¹⁾, le coaching peut être efficace pour prévenir l'épuisement professionnel et pour le bien-être général des employés. Ces sessions offrent l'occasion de résoudre les problèmes, de gérer les crises et de gérer le stress, et de créer une plateforme permettant aux membres du personnel d'apprendre les uns des autres.

Durée	1 heure et demie à 2 heures par session
Taille du groupe	Maximum de 5 à 8 personnes
Fréquence	En fonction des besoins, mais au moins toutes les 8 semaines
Animateur	Psychologue du personnel ou spécialiste externe

4.2. SÉANCES INDIVIDUELLES DE CONSEIL

Ces sessions peuvent être cruciales pour les membres du personnel, en particulier après un incident critique. Ces sessions devraient être assurées par un professionnel qualifié (interne ou externe, en fonction des disponibilités). La manière dont ces sessions sont structurées dépend de la formation du professionnel. Les progrès

⁽⁵¹⁾ Duijts, S. F. A., Kant, I., van den Brandt, P. A., et Swaen, G. M. H., «Effectiveness of a preventive coaching intervention for employees at risk for sickness absence due to psychosocial health complaints: results of a randomized controlled trial», *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, vol. 50, n° 7, 2008, p. 765–776.

des sessions seront communiqués par le professionnel à la personne, laquelle transmet les informations à l'encadrement, s'il en fait la demande. Le psychologue du personnel ou le professionnel externe documente les sessions qui sont menées mais ne partage aucun des contenus des sessions individuelles, à moins qu'un risque d'autodestruction et/ou d'atteinte à autrui ne soit constaté. En ce qui concerne le choix du spécialiste approprié, des facteurs tels que la langue, l'âge, le sexe et le milieu culturel peuvent être importants. Bien que des sessions en présentiel soient conseillées, en cas de déploiement ou de manque de disponibilité de spécialistes qualifiés dans un certain cadre, des séances de conseil vidéo peuvent offrir une alternative.

Durée	1 heure par session
Taille du groupe	Sans objet (session individuelle)
Fréquence	En fonction des besoins. Après un incident, 1 ou 2 sessions par semaine peuvent être nécessaires, après quoi la fréquence peut être réduite ou les sessions peuvent ne plus être nécessaires.
Animateur	Psychologue du personnel ou spécialiste externe

4.3. SUPERVISION PÉDAGOGIQUE

Dans ce contexte, la supervision diffère de la supervision administrative définie à la [section 3.1 «Intervision»](#). Ici, la supervision par un spécialiste externe concerne 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. Des données probantes indiquent ⁽⁵²⁾ que le soutien sous la forme d'une supervision peut être un rempart contre l'anxiété, le stress et la charge de travail élevée. Par conséquent, la supervision de l'équipe ou du cas peut être considérée comme une bonne pratique et une forme de soutien. L'interaction entre cette approche pédagogique informelle de l'apprentissage sous la forme de sessions de supervision et une intervention plus formelle en matière de renforcement des capacités, telles que des cours de formation sur le traumatisme vicariant et la gestion du stress proposés par un spécialiste, peut encore renforcer le soutien fourni.

Le superviseur. Un superviseur dispose d'une formation en matière de compétences générales et spécifiques de supervision (supervision de groupe/cas) et de techniques connexes (par exemple, techniques de réflexion et dynamique d'équipe, coaching, engagement auprès d'une main-d'œuvre diversifiée et gestion des conflits). Un spécialiste externe permet aux membres de l'équipe d'être plus ouverts au cours de l'échange sur

⁽⁵²⁾ EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe*, 2019, p. 20 (document restreint).

des sujets pertinents. Le processus de supervision ⁽⁵³⁾ éducative et réflexive est dénué de jugement de valeur.

Avantages de la supervision du cas. Les membres du personnel disposent d’une plateforme leur permettant de faire le point et d’examiner des cas spécifiques, y compris l’impact émotionnel de tels cas sur les agents de première ligne, dans un environnement sûr, qui peut renforcer la résilience et réduire les risques de stress. Un superviseur de cas externe offre un espace pour une réflexion guidée et un retour d’information, ce qui peut ainsi réduire le sentiment d’être dépassé ou inefficace au travail. Les difficultés liées aux tâches quotidiennes peuvent être traitées en temps utile dans un cadre sûr et confidentiel.

Avantages de la supervision de l’équipe. Les membres du personnel disposent d’une plateforme pour faire le point et discuter des difficultés spécifiques auxquelles ils peuvent être confrontés au sein de leur équipe de manière guidée et sont soutenus par un superviseur afin d’assurer une discussion constructive. Le cadre du groupe permet aux membres de réfléchir à leur travail et à leurs interactions afin d’améliorer leurs capacités à travailler tant au sein de l’équipe qu’au niveau individuel.

Durée	1 heure et demie à 2 heures par session
Taille du groupe	Maximum de 10 personnes
Fréquence	En fonction des besoins et du type de supervision. La supervision de l’équipe peut avoir lieu une fois par trimestre, tandis que la supervision du cas peut être programmée sur une base mensuelle.
Animateur	Superviseur: spécialiste externe

4.4. MÉDIATION

La médiation ⁽⁵⁵⁾ est un processus visant à résoudre divers conflits interpersonnels en vue de solutionner un problème. La médiation peut donc être considérée comme un outil utile lorsque des situations tendues et difficiles, voire des conflits, se produisent dans un cadre de travail. Bien que la médiation ne débouche pas nécessairement sur une solution immédiate à la tension ou au conflit en soi, les parties en conflit discutent ensemble d’une situation avec une partie neutre. La médiation se termine souvent par un type de contrat ⁽⁵⁶⁾ entre les deux parties en conflit, que ces deux parties conviennent

⁽⁵³⁾ Pour de plus amples informations, voir Shanock, R. S., *Best Practice Guidelines for Reflective Supervision*, The Pennsylvania Child Welfare Resource Center, Mechanicsburg, PA, 1992.

⁽⁵⁴⁾ Shanock, R. S., *Best Practice Guidelines for Reflective Supervision*, The Pennsylvania Child Welfare Resource Center, Mechanicsburg, PA, 1992.

⁽⁵⁵⁾ La conciliation/médiation volontaire et obligatoire est mentionnée par l’Organisation internationale du travail comme l’une des formes de traitement d’un conflit. Voir Organisation internationale du travail, «Orientations sur la législation du travail, chapitre IV — Les dispositions fondamentales de législation du travail: Le règlement des conflits collectifs du travail», 2008.

⁽⁵⁶⁾ Pour les mesures à prendre, voir MindTools «Resolving workplace conflict through mediation — Managing disputes informally».



Lorsque tout se passe bien, la supervision est un environnement de soutien, un endroit où l’on se sent suffisamment en sécurité pour exposer ses insécurités, ses erreurs, ses questions et ses différences ⁽⁵⁴⁾.

de respecter. Les responsables au sein d'une autorité devraient disposer d'orientations claires sur la manière d'accéder à leurs équipes et d'assurer la médiation.

RÔLE DU MÉDIATEUR

Bien que le médiateur soit neutre, il facilite l'identification et l'élaboration d'options pour résoudre le conflit.

Il est important de passer d'une approche destructive à une approche constructive pour s'attaquer au problème.

AVANTAGES DE LA MÉDIATION

- Une partie neutre est le médiateur entre deux parties en conflit ⁽⁵⁷⁾.
- Les deux parties ont la possibilité de partager leur point de vue.
- Les deux parties participent activement à la recherche d'une solution.
- Un contrat convenu entre les deux parties est formulé.

LIMITES

Les cas de mauvaise conduite et de violation du code de déontologie (harcèlement sexuel ou intimidation, par exemple) sont traités par différents canaux, faute de quoi leur gravité pourrait être minimisée.

Durée	Environ 2 heures par session
Taille du groupe	Médiateur et les parties/personnes en conflit
Fréquence	Normalement une intervention ponctuelle aboutissant à un contrat entre deux parties
Animateur	Médiateur: spécialiste externe

⁽⁵⁷⁾ Cette liste d'avantages est basée sur Camody, M., «Mediation in the workplace», Legal Island, 2016.

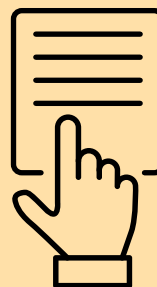


5. SOINS AUTOADMINISTRÉS

THÈMES ABORDÉS DANS CETTE SECTION

- ✓ 5.1. Comment élaborer un plan de soins autoadministrés
- ✓ 5.2. Comment fixer des limites saines

Outils à utiliser par l'ensemble du personnel.



Les deux activités proposées dans cette section sont **pertinentes pour tous les membres du personnel**: responsables, chefs d'équipe et agents de première ligne. Bien que l'employeur ait la responsabilité de veiller au bien-être du personnel, celui-ci est tenu d'assurer de manière proactive ses propres soins autoadministrés. L'incidence des soins autoadministrés n'est visible qu'après un certain temps et ceux-ci ne doivent pas être considérés comme une intervention ponctuelle, mais plutôt comme un effort continu. Bien que le bien-être du personnel soit un engagement fondamental de l'employeur, la pratique des soins autoadministrés par les employés peut constituer un moyen puissant de maintenir l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, une motivation saine et l'efficacité au travail ⁽⁵⁸⁾. Les activités de soins autoadministrés sont nombreuses et aussi très personnelles. Certaines activités de soins autoadministrés peuvent être liées au système de santé disponible dans le pays de l'UE+ en question (par exemple, le recours à des examens de santé préventifs annuels tels que des visites d'hygiène dentaire, des mammographies et des analyses de sang), tandis que d'autres se rapportent à la vie quotidienne. Les soins autoadministrés peuvent s'entendre comme se rapportant à tout ce que l'on peut faire pour se sentir bien et en bonne santé.

Une personne peut s'assurer qu'elle prend soin d'elle-même en participant aux dispositions relatives au bien-être du personnel mises en place par les autorités et en pratiquant régulièrement des activités de soins autoadministrés. Les soins autoadministrés relèvent de la responsabilité personnelle et peuvent aider les autorités à respecter la norme suivante.



SW4 prévention

⁽⁵⁸⁾ Voir 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.



QUELLES SONT LES STRATÉGIES DE SOINS AUTOADMINISTRÉS À METTRE EN ŒUVRE?

Les soins autoadministrés ⁽⁵⁹⁾ peuvent impliquer ce qui suit.

- **Maintenir des habitudes quotidiennes saines.** Il s'agit notamment de dormir suffisamment, d'avoir une alimentation saine, de prendre des repas réguliers, de faire des pauses pendant la journée, de faire régulièrement de l'exercice, de prendre des congés, etc.
- **Rechercher une satisfaction émotionnelle.** Il s'agit notamment de rendre son espace de travail aussi confortable que possible, d'interagir et de dialoguer avec les collègues, de définir des tâches passionnantes et gratifiantes, de se rappeler des accomplissements professionnels, grands ou petits, de pratiquer un hobby, etc.
- **Maintenir des limites saines entre vie professionnelle et vie privée.** Il s'agit notamment d'éviter de ramener du travail à la maison, de passer des moments de qualité avec les enfants et les partenaires, de passer du temps avec des amis, de prêter attention aux relations sociales qui apportent une énergie positive, etc.
- **Avoir confiance envers les pairs et entretenir une dynamique positive avec eux.** Le partage des expériences difficiles et la consultation de ses pairs sont des moyens efficaces pour faire face aux situations et événements stressants.
- **Maintenir des réseaux sociaux solides.** Il s'agit notamment de maintenir des relations actives, vivantes et entretenues avec la famille, les amis et les collègues, ce qui constitue un facteur de résilience important pour les professionnels de l'asile et de l'accueil travaillant en déploiement ou dans des contextes stressants.

L'élaboration d'un plan personnel de soins autoadministrés est un premier pas dans la bonne direction. Cependant, il n'existe pas de plan unique. Ce qui fonctionne pour une personne peut ne pas nécessairement fonctionner pour une autre de la même manière. Il est donc important de mettre en place un plan individuel de soins autoadministrés.

Dans les structures d'accueil, le personnel fait souvent partie de la communauté qu'il sert. Les membres du personnel ont souvent les mêmes craintes et émotions que les résidents. Ils sont également désireux de soutenir et d'aider les résidents. Mais comment peuvent-ils répondre à leurs propres besoins? S'ils ne prennent pas soin d'eux-mêmes, comment peuvent-ils être forts pour les autres? ⁽⁶⁰⁾

⁽⁵⁹⁾ Voir également Headington Institute, «Self care and lifestyle balance inventory».

⁽⁶⁰⁾ Commentaire d'un agent de première ligne travaillant dans un centre d'accueil.

5.1. COMMENT ÉLABORER UN PLAN DE SOINS AUTOADMINISTRÉS

Cette section vise à aider les responsables et les agents de première ligne au sein des autorités à élaborer leur propre plan de soins autoadministrés. Il existe de nombreuses façons de prendre soin de soi-même. Il est toutefois important de personnaliser les différents outils disponibles, y compris ceux disponibles en ligne.

Étape 1. Autoréflexion

Il est important de procéder à une réflexion personnelle sur votre propre manière de faire face à des situations stressantes ⁽⁶¹⁾. Il s'agit notamment d'analyser votre comportement et vos réactions éventuelles lorsque vous êtes exposé à des situations stressantes au travail ou lorsque vous dialoguez avec des demandeurs qui ont vécu des expériences traumatiques graves. La création d'un tableau de base reprenant les mécanismes d'adaptation positifs et négatifs recensés peut faciliter ce processus. Il est recommandé d'énumérer cinq stratégies d'adaptation positives et cinq stratégies d'adaptation négatives.

TABLEAU 2. Exemples de stratégies positives et négatives pour faire face au stress

FAIRE FACE AU STRESS	
Positive	Négative
Faire une promenade/du sport	Cris et agressivité accrue
Prendre régulièrement des congés	Boulimie
Méditation/yoga	Sauter les repas
Lire un livre	Consommer plus d'alcool/fumer plus que d'habitude
Appeler un ami/un membre de la famille	Ne pas pouvoir s'empêcher d'utiliser son téléphone

Remarque: un modèle figure à l'annexe 13 «Plan de soins autoadministrés».

Étape 2: Réflexion sur les besoins personnels et professionnels

L'étape suivante consiste à réfléchir à la façon de remplacer certaines des manières négatives de faire face au stress par des solutions positives.

⁽⁶¹⁾ Cela peut se faire à l'aide d'une fiche d'évaluation des soins autoadministrés. Un exemple figure dans National Coalition of STD Directors, «Self-care assessment worksheet», dans Saakvitne, K. W., et Pearlman, L. A., *Transforming the Pain: A workbook on vicarious traumatization*, TSI/CAAP, W. W. Norton & Company, New York, 1996.

Étape 3. Coucher ses réflexions sur le papier et élaborer un plan de soins autoadministrés

Un modèle tel que celui qui figure ci-dessous peut faciliter la rédaction d'un plan individuel de soins autoadministrés.

TABLEAU 3. Exemples d'activités à inclure dans un plan de soins autoadministrés

TYPE D'ACTIVITÉ	FRÉQUENCE
Physique	
Je vérifie si des examens de santé annuels sont nécessaires et, dans l'affirmative, je prends rendez-vous (par exemple, avec le dentiste, le gynécologue, le dermatologue) Je fais au minimum trois petites promenades par semaine	
Émotionnelle/spirituelle/mentale	
J'utilise sciemment des autoaffirmations positives Je reconnais qu'il n'est pas possible de tout contrôler	
Personnelle/sociale/financière	
Je m'efforce de rencontrer et de dialoguer régulièrement avec des amis/la famille (dîner/café/promenade) (par exemple au moins une fois par semaine) Je me fais de temps en temps plaisir (par exemple, de nouvelles chaussures de course, un massage)	
Professionnelle	
Après 18 h 00, je ne prends plus aucun appel professionnel Je dis parfois non aux responsabilités supplémentaires Je m'engage dans de nouveaux domaines d'activité professionnelle qui me semblent intéressants Je m'autorise à bénéficier des conseils/des connaissances/de l'avis/du soutien de collègues	

Dans la colonne fréquence [options: fréquemment (4), parfois (3), rarement (2), jamais (1)], vous pouvez indiquer les progrès accomplis dans les différentes activités du plan personnalisé de soins autoadministrés, ce qui facilite le suivi des domaines dans lesquels vous avez apporté des améliorations et de ceux sur lesquels vous devez continuer à vous concentrer.

Ce type de plan de soins autoadministrés doit être utilisé pendant un certain temps (2 à 3 mois) et peut être mis à jour et adapté en tant que de besoin, dans le but d'améliorer la façon dont vous vous sentez.

5.2. COMMENT FIXER DES LIMITES SAINES

La fixation de limites saines ⁽⁶²⁾ est un élément important d'un plan de soins autoadministrés efficace. Des limites saines font partie de la détermination efficace de limites dans le cadre du travail quotidien en particulier, mais aussi dans la vie privée des personnes. Fixer des limites saines réduira le risque de stress et, dans le pire des cas, l'épuisement professionnel. À une époque où le télétravail est de plus en plus répandu, il est d'autant plus important d'avoir un programme clair et des moments de déconnexion.

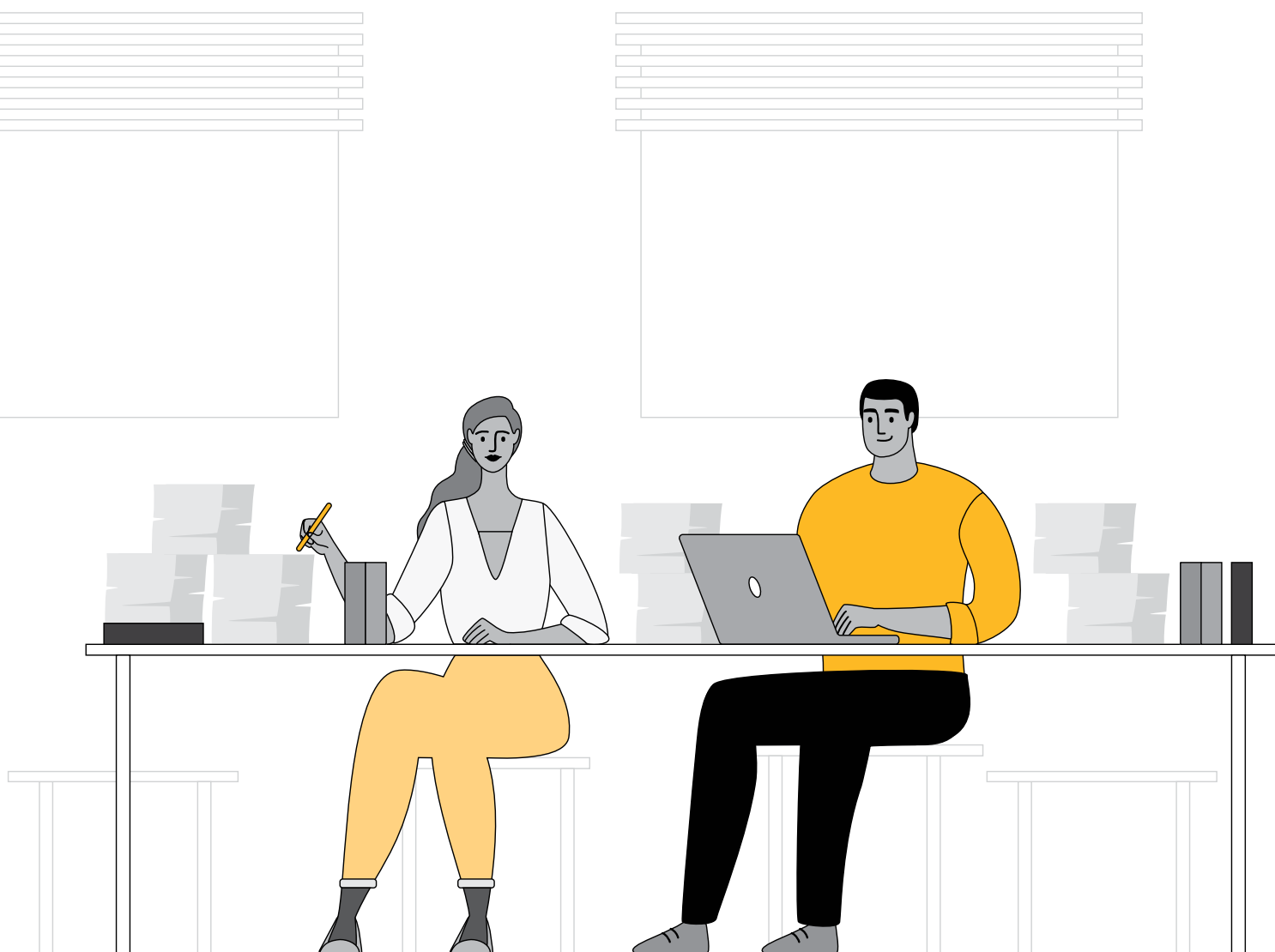
Qu'est-ce que la fixation des limites? Une limite est une frontière, un point d'arrêt. Fixer des limites peut être utile, permet de respirer et, dans le meilleur des cas, peut procurer un sentiment d'intimité, de sécurité et de certitude. Les limites peuvent être regroupées en catégories physiques et émotionnelles. Les limites physiques comprennent le corps, le sentiment d'espace personnel et la vie privée en général, tandis que les limites émotionnelles sont celles qui protègent l'estime de soi et la capacité de séparer ses propres sentiments de ceux des autres. Il peut s'agir de croyances, de comportements, de choix, du sens des responsabilités, etc.

Fixer des limites peut vous aider à :

- reconnaître vos limites personnelles;
- prendre soin de vous-même, de vos collègues et des demandeurs confiés à l'autorité;
- fournir des précisions sur les tâches à accomplir dans un certain laps de temps;
- éviter la confusion et les malentendus;
- garantir l'efficacité, l'efficience et l'incidence du travail;
- prévenir les situations dans lesquelles les responsables individuels et les agents de première ligne pourraient abuser de leur position de pouvoir.

Il peut parfois s'avérer difficile de définir des limites interpersonnelles. Par exemple, vous pouvez craindre de blesser ou d'ennuyer un collègue ou un supérieur hiérarchique en lui disant «non» ou de créer un sentiment de désaccord ou d'aversion entre les membres de l'équipe ou entre vous-même et votre supérieur hiérarchique.

⁽⁶²⁾ Pour un exercice de fixation des limites, voir l'annexe 12 «Définir des limites et des techniques d'ancrage après un incident critique».



6. INTERVENTIONS DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS



46 % [des personnes interrogées dans le cadre de l'enquête] ont déclaré que leurs employeurs proposaient des cours de formation sur la gestion du stress, les soins autoadministrés et d'autres politiques connexes ⁽⁶³⁾.

Les conclusions de l'inventaire initial de l'EASO sur le bien-être du personnel dans les pays de l'UE+, mené en 2019, indiquent que la majorité des professionnels travaillant dans les domaines de l'asile et de l'accueil sont entrés dans ces domaines **par choix**. Bien qu'ils considèrent que travailler avec les demandeurs de protection internationale soit exigeant, ils considèrent également que ce travail est gratifiant. L'analyse des réponses des professionnels de première ligne dans l'inventaire met en évidence trois facteurs principaux qui semblent contribuer à promouvoir le bien-être du personnel.

- **Dynamique constructive et confiante des équipes** permettant des échanges entre pairs, professionnels et personnels.
- Une **direction efficace et empathique** à tous les niveaux afin de garantir l'accès permanent du personnel aux supérieurs hiérarchiques qui disposent des compétences et du temps nécessaires pour soutenir leur équipe. Des instructions de travail claires et des rôles et responsabilités clairement définis, ainsi que des normes sur la manière d'accomplir les tâches, renforcent le sentiment de sécurité des employés et garantissent le confort sur le lieu de travail.
- **Des processus transparents, clairs et simples** en matière de bien-être du personnel qui renforcent le sentiment de sécurité et de sûreté des employés.

Outre les interventions présentées dans les sections précédentes, la conception et la mise en œuvre de programmes de formation professionnelle spécifiques à l'intention de l'encadrement et du personnel en matière d'asile et d'accueil peuvent constituer un outil supplémentaire pour promouvoir le bien-être. Ces programmes peuvent également prévenir et, le cas échéant, traiter les facteurs de stress potentiels liés à l'**environnement de travail** et au **contexte de travail**.

En offrant aux responsables et aux agents de première ligne un renforcement des capacités centré sur le bien-être, les autorités seront en mesure de respecter la norme suivante.



SW6 renforcement des capacités

Les formations destinées à développer les connaissances, les compétences et les aptitudes des agents de première ligne et des responsables peuvent constituer un outil puissant de promotion du bien-être du personnel. La possibilité de se développer et d'évoluer au niveau professionnel contribue à la motivation et à la satisfaction sur le lieu de travail, deux éléments importants du bien-être ⁽⁶⁴⁾. Il est essentiel, pour toute organisation, de veiller à ce que le personnel dispose des compétences dont il a besoin.

L'introduction et la mise en œuvre d'un programme cohérent de formation axé sur le bien-être du personnel doivent être considérées comme un élément clé de la stratégie

⁽⁶³⁾ EASO, *Mapping report on staff welfare initiatives introduced by agencies working in the field of asylum in Europe*, 2019, p. 11 (document restreint).

⁽⁶⁴⁾ Siddiqui, M. N., «Success of an organisation is a result of employees performance», *Advances in Social Sciences Research*, vol. 1, n° 4, 2014, p. 179-201.

en faveur du bien-être du personnel de toute autorité compétente en matière d'asile et d'accueil. Une approche de formation visant à promouvoir les connaissances et les compétences du personnel en ce qui concerne tant l'expertise professionnelle que la sensibilisation au bien-être du personnel est essentielle pour atteindre toutes les normes proposées. Un programme bien conçu de formation à l'entrée en service fournira au personnel des orientations concernant les structures et systèmes organisationnels en place, y compris les approches et les procédures dans le domaine du bien-être et de la sûreté et de la sécurité du personnel. La mise en œuvre de sessions de formation sur la communication; la gestion et la prévention du stress, les soins autoadministrés, la gestion et la direction, le renforcement de l'esprit d'équipe et l'orientation culturelle contribueront à prévenir l'épuisement professionnel, la mauvaise communication et la surcharge de travail, en favorisant le bien-être physique et mental du personnel. Ces aspects, combinés à des sessions de formation consacrées à la gestion des incidents critiques, fourniront au personnel les informations nécessaires sur les procédures en place et les compétences nécessaires pour agir et coopérer dans de telles situations au mieux des intérêts des demandeurs de protection internationale et des agents de première ligne.

6.1. LES AVANTAGES DE L'INVESTISSEMENT DANS LA CAPACITÉ DU PERSONNEL

Les connaissances et les compétences sont essentielles pour chaque organisation, y compris les autorités chargées de l'asile et de l'accueil. L'investissement dans le personnel entrant dans l'équipe ainsi que les investissements continus dans le personnel existant garantissent des niveaux plus élevés de satisfaction des employés et augmentent les chances des autorités d'atteindre les objectifs fixés.

Le personnel chargé de l'asile et de l'accueil devrait suivre une formation tout au long de sa carrière afin de s'assurer qu'il répond aux exigences d'un emploi qui requiert souvent de la flexibilité en raison de l'évolution du cadre juridique et des tendances en matière d'asile. Si les agents de première ligne ne sont pas soutenus dans leur cadre de travail déjà difficile, ils ont tendance à se sentir submergés et mal équipés pour accomplir leurs tâches quotidiennes, et ils risquent de développer des symptômes liés au stress. Si la formation permet d'informer les employés et d'accroître leurs connaissances, le développement des compétences permet également d'éviter le sentiment de ne pas être en mesure de répondre aux exigences quotidiennes. Fournir aux employés les informations requises et leur donner leur possibilité de développer leurs compétences de manière structurée et en temps utile permettra de renforcer la confiance en eux-mêmes et leur motivation. Les employés ressentiront de la sollicitude, car ils verront la volonté de l'encadrement de soutenir les membres du personnel. Les sessions de formation sont souvent organisées en groupes, soutenant ainsi les efforts de renforcement de l'esprit d'équipe.

Des agents de première ligne bien formés seront à la fois plus efficaces et plus résilients dans les contextes exigeants de l'asile et de l'accueil, ce qui permettra aux responsables de moins superviser sans compromettre le professionnalisme. Dans de nombreux cas, l'investissement dans les employés réduit également le risque de forte rotation du personnel.

6.2. RENFORCEMENT DES CAPACITÉS CENTRÉES SUR LE BIEN-ÊTRE DU PERSONNEL

Le présent guide propose un exemple de programme de formation pour assurer la promotion du bien-être du personnel dans un service d'asile ou d'accueil. Il peut servir d'orientation-cadre pour la conceptualisation des approches de formation. Il est suggéré que le programme de formation se concentre sur les principes suivants.

- La conception repose sur une évaluation des besoins du personnel et des responsables.
- Le programme utilise une approche d'apprentissage interactive et participative qui comporte un important élément d'apprentissage par les pairs.
- Le programme prévoit des sessions de formation sur les compétences non techniques qui aident le personnel à renforcer sa résilience face aux principaux facteurs de stress d'origine professionnelle.
- Le programme répond aux besoins de formation liés à la trajectoire de l'emploi du personnel (lors de l'intégration, en cours d'emploi, à la fin de l'emploi).
- Le programme comprend des modules de formation adaptés aux agents de première ligne et aux responsables afin de veiller à ce que chaque catégorie de personnel contribue, en fonction de ses rôles et responsabilités, à un environnement de travail où le bien-être du personnel est une priorité.
- Le programme comprend la formation professionnelle en tant qu'élément standard. Cela garantit que le personnel possède les connaissances, les compétences, la responsabilité et l'autonomie requises pour des prestations de qualité.
- Le programme prévoit une mise à jour régulière fondée sur le suivi de la réalisation des objectifs de formation et des acquis d'apprentissage.
- Un cadre de formation au bien-être du personnel est conçu pour compléter les structures de formation plus larges pour le personnel chargé de l'asile et de l'accueil et assurer la mise en œuvre de SWS de qualité.

Les sessions de formation lors de l'intégration garantissent que les nouveaux arrivants sont informés de la structure organisationnelle et des systèmes en place. Cette formation porte sur les règles et réglementations internes, les procédures de communication et les systèmes techniques, ainsi que les instructions en matière de sûreté et de sécurité.

La formation professionnelle pourrait prendre la forme de cours de formation professionnelle dispensés par le **programme de formation de l'EASO**, qui s'adresse

principalement aux agents chargés des dossiers et aux autres fonctionnaires chargés de l'asile et de l'accueil dans l'ensemble de l'UE. Le programme couvre les aspects essentiels de la procédure d'asile afin de garantir que les stagiaires reçoivent une formation dans des domaines essentiels pour l'accomplissement de leurs tâches quotidiennes et leurs rôles spécifiques. La méthodologie d'apprentissage de l'EASO comprend l'apprentissage en ligne et des séances individuelles, permettant des approches à la fois théoriques et pratiques de la formation. Le programme et les modules de formation de l'EASO font actuellement l'objet d'un examen approfondi conformément au cadre européen des qualifications par secteur pour les agents chargés de l'asile et de l'accueil, qui correspond aux normes professionnelles ⁽⁶⁵⁾ avec les normes pédagogiques pertinentes ⁽⁶⁶⁾/acquis d'apprentissage pour différents secteurs du personnel dans les domaines de l'asile et de l'accueil ⁽⁶⁷⁾.

Les sessions de formation sur les compétences non techniques devraient viser le développement de compétences liées à la gestion du stress, à la prévention de l'épuisement professionnel, à la réponse aux traumatismes, à la communication avec les responsables et le personnel et au sein des équipes, à la sensibilité interculturelle et à la direction.

Appréciations et évaluations des besoins. Le programme de formation au bien-être du personnel d'une autorité est conçu sur la base d'une évaluation des besoins de différentes catégories de personnel, y compris les nouveaux arrivants et les professionnels expérimentés. Il doit être mis en œuvre au moyen d'un plan de formation annuel. Le plan annuel de formation, ainsi que le programme de formation, doivent être mis à jour régulièrement (chaque année ou chaque semestre) sur la base du suivi et de l'évaluation des sessions de formation mises en œuvre et de la réalisation des objectifs de formation et des acquis d'apprentissage. L'autorité qui met en œuvre un programme de formation doit mettre au point les outils d'évaluation et de suivi des besoins nécessaires.

La structure du tableau 4 tient compte des étapes de l'emploi: intégration, emploi et fin de l'emploi. Pour chaque étape, il existe un nombre minimal recommandé de sessions de formation axées sur l'entrée en service, l'évolution professionnelle et les compétences non techniques. Les sessions de formation peuvent être menées en interne, selon l'objectif visé, ou avec le soutien de partenaires et de spécialistes externes.

⁽⁶⁵⁾ EASO, «European sectoral qualifications framework for asylum and reception officials — Occupational standards for asylum and reception officials» (Cadre européen des qualifications sectorielles pour les fonctionnaires chargés de l'accueil et de l'asile — Normes professionnelles pour les fonctionnaires chargés de l'accueil et de l'asile), 2021.

⁽⁶⁶⁾ EASO, «European sectoral qualifications framework for asylum and reception officials — Occupational standards for asylum and reception officials» (Cadre européen des qualifications sectorielles pour les fonctionnaires chargés de l'accueil et de l'asile — Normes professionnelles pour les fonctionnaires chargés de l'accueil et de l'asile), 2021.

⁽⁶⁷⁾ EASO, *Training and Learning Strategy* (Stratégie de formation et d'apprentissage), 2019; EASO, *Annual Training Report* (Rapport de formation annuel), 2019; EASO, *plan de formation*, 2020.

TABLEAU 4. Liste des thèmes du programme de formation par étape de travail et catégorie de personnel

PHASE DE L'EMPLOI	TYPE DE FORMATION	DESCRIPTION GÉNÉRALE/THÈMES DE FORMATION	RESPONSABLE	SERVICE RH/ ADMINISTRATIF	SPECIALISTE INTERNE/ EXTERNE	RESPONSABLE	CATÉGORIE DE PERSONNEL FORMÉ
Intégration/ pré-déploiement	Entrée en service 1: structure organisationnelle et systèmes du lieu de travail	Culture organisationnelle (y compris la hiérarchie et les canaux de communication)		✓		✓	AUTRES AGENTS
		Aperçu des procédures, des règles, de la réglementation et des lois		✓		✓	EFFECTIFS RH
		Procédures administratives		✓		✓	RESPONSABLE
		Politique de lutte contre la fraude et la corruption et lutte contre le harcèlement (sexuel) ou politique similaire		✓			
		Code de déontologie		✓			
		Structure organisationnelle et équipe de direction (hiérarchie)		✓		✓	
		Utilisation des équipements de bureau appropriés		✓		✓	
		Utilisation des plateformes de communication internes de l'organisation		✓		✓	
		Logiciels informatiques utiles pour le personnel chargé de l'asile (par exemple, Maris en Allemagne, Eurodac, portail COI (*), système d'information et de documentation de l'EASO)		✓		✓	
		Formation aux premiers secours		✓			
Intégration/ pré-déploiement	Entrée en service 3: sûreté/sécurité et logistique/passation de marchés	Séances d'information et de formation en matière de sécurité (y compris pour les déploiements à l'étranger)		✓		✓	
		Instruction en matière de protection contre l'incendie			✓	✓	
		Sécurité au travail, sécurité fondée sur le comportement, culture de la sécurité et cercle de sécurité		✓		✓	✓
					✓	✓	✓

PHASE DE L'EMPLOI	TYPE DE FORMATION	DESCRIPTION GÉNÉRALE/THÈMES DE FORMATION	RESPONSABLE	SERVICE RH/ ADMINISTRATIF	SPECIALISTE INTERNE/ EXTERNE	RESPONSABLE	CATÉGORIE DE PERSONNEL FORMÉ		
Emploi (soutien continu)	Évolution professionnelle	Recrutement, sélection du personnel et évaluation des performances du personnel		✓		✓	AUTRES AGENTS		
		Modules de formation à l'évolution professionnelle dans le domaine de l'asile: à fournir conformément au programme de formation de l'EASO (tel que détaillé dans le catalogue de formation de l'EASO)		✓	✓		EFFECTIFS RH		
		Parcours d'apprentissage pour des profils professionnels particuliers en matière d'asile ⁽⁶⁸⁾							
		Protection des données		✓					
		Compétences non techniques	Communication et techniques de communication		✓		✓	✓	
			Fixation de limites		✓		✓	✓	
			Comment gérer les collègues difficiles		✓		✓	✓	
			Comment communiquer avec les personnes vulnérables, y compris les demandeurs		✓				
			Techniques de négociation		✓		✓	✓	
			Gestion des conflits		✓		✓	✓	
			Stratégies de désescalade		✓		✓	✓	
			Gestion du stress		✓		✓	✓	
			Sensibilisation interculturelle	Qu'est-ce que le stress, l'épuisement professionnel et le traumatisme vicariant et comment les identifier			✓	✓	
				Comment lutter contre le stress et renforcer la résilience			✓	✓	
				Prévention du stress et des outils de soins autoadministrés			✓	✓	
		Diversité culturelle			✓	✓			
		Politiques de protection et de lutte contre la discrimination			✓	✓			
			✓						

⁽⁶⁸⁾ Pour de plus amples informations sur le programme de formation de l'EASO, vérifiez les mises à jour figurant dans le catalogue de formation de l'EASO, La Valette, 2021; et le plan de formation de l'EASO, 2020.

PHASE DE L'EMPLOI	TYPE DE FORMATION	DESCRIPTION GÉNÉRALE/THÈMES DE FORMATION	INITIATEUR/ACTEUR DE MISE EN ŒUVRE					CATÉGORIE DE PERSONNEL FORMÉ		
			RESPONSABLE	SERVICE RH/ ADMINISTRATIF	SPECIALISTE INTERNE/ EXTERNE	RESPONSABLE	EFFECTIFS RH	AUTRES AGENTS		
Emploi (soutien continu)	Compétences non techniques	Gestion des incidents critiques		✓	✓	✓				✓
	Préparation de la sortie			✓	✓					
					✓	✓				
Fin de l'emploi	Préparation de la sortie	Comment procéder à des débriefings de sortie constructifs/ obtenir un retour d'information		✓			✓			
		Préparation des documents (références, déclarations de performance, etc.)						✓		

(*) COI: country of origin information (informations sur le pays d'origine).

En résumé. La formation dispensée dans le cadre de l'asile et de l'accueil devrait **éclairer** les employés et leur donner les compétences nécessaires pour renforcer leurs performances et leurs capacités de travail en équipe, pour pratiquer une communication assertive et empathique et pour devenir plus résilients face au stress. Les programmes de formation devraient être conçus dans le but de **prévenir** les conséquences négatives qui pourraient affecter le personnel confronté à une charge de travail constamment élevée et à un environnement de travail exigeant et souvent changeant. Si un programme de formation est bien conceptualisé et régulièrement mis à jour sur la base d'évaluations des besoins, la rotation du personnel, les congés de maladie, les mauvaises performances et les conflits interpersonnels au travail seront réduits.

La formation peut également servir à **responsabiliser** les professionnels de l'asile et de l'accueil. Des employés bien formés sont mieux équipés des compétences dont ils ont besoin pour s'acquitter de leurs tâches et répondre à des situations stressantes (par exemple grâce à des compétences critiques en matière de gestion des incidents). La formation n'élimine pas la nécessité d'autres interventions pour le bien-être du personnel, telles que des réunions d'équipe, une supervision pédagogique et un soutien collégial, mais elle réduit la nécessité d'une gestion en ligne détaillée et constante. En outre, la formation peut **modifier** la manière dont les membres de l'équipe interagissent les uns avec les autres. Lorsque les employés ressentent de la sollicitude, ils se sentent mieux connectés et sont plus susceptibles d'investir dans l'organisation. Il est dans la nature humaine de vouloir travailler pour quelqu'un qui nous respecte et qui nous montre ce respect.

ANNEXES



ANNEXE 1. DÉFINITIONS

Le présent guide utilise l'expression **bien-être du personnel** ⁽⁷⁰⁾ 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** ⁽⁷¹⁾ 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 ⁽⁷²⁾.

Le **stress** ⁽⁷³⁾ 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** ⁽⁷⁴⁾ 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** ⁽⁷⁵⁾. 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 mental 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](#).

⁽⁷⁰⁾ Your Europe, «[Health and safety at work](#)» (Santé et sécurité au travail), 2020.

⁽⁷¹⁾ 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.

⁽⁷²⁾ «[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.

⁽⁷³⁾ Cox, T., Griffiths, A. J., et Rial-González, E., *Research on Work-related Stress*, Office des publications de l'Union européenne, Luxembourg, 2000.

⁽⁷⁴⁾ Hassard, J., et Cox, T., «[Work-related stress: nature and management](#)», OSHwiki, 2015.

⁽⁷⁵⁾ Cox, T., Griffiths, A. J., et Rial-González, E., *Research on Work-related Stress*, Office des publications de l'Union européenne, Luxembourg, 2000.

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 musculo-squelettiques et les maladies cardiovasculaires.**

La **fatigue de compassion** ⁽⁷⁶⁾ 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 ⁽⁷⁷⁾ 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** ⁽⁷⁸⁾ 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 traumatismes d’autrui. Les agents qui travaillent avec des demandeurs dans le cadre de

⁽⁷⁶⁾ Vlack, T. V., «Tools to reduce secondary trauma and compassion fatigue», Tend Academy, 2017.

⁽⁷⁷⁾ 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.

⁽⁷⁸⁾ 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.

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** ⁽⁷⁹⁾ 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** ⁽⁸⁰⁾ 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;
- **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;

⁽⁷⁹⁾ EU-OSHA, «Managing psychological risks: drivers and barriers», OSHwiki, 2017.

⁽⁸⁰⁾ EU-OSHA, «Work-life balance — Managing the interface between family and working life», OSHwiki, 2015.

- **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. 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'entretiens existante.

Rôle: indiquer le poste

Candidat:

Présentation

- 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)].
Domaine clé: motivation		
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"> — Démonstre une bonne compréhension de la portée du rôle et est en mesure d'identifier les défis personnels qu'il représente — Explique sa motivation pour le poste — Souhaite travailler dans le domaine de l'asile/de la migration — Possède une expérience dans l'élaboration de programmes — Élabore et encourage des solutions nouvelles et innovantes 	Observations: Note finale:

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)].
Domaine clé: déontologie et souci du résultat (valeurs connexes: responsabilité, créativité et intégrité) (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 l'expérience)		
<p>Veillez donner quelques exemples de la manière dont vous avez démontré vos comportements au regard de la déontologie et du souci du résultat. Ces exemples doivent démontrer 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"> — Se considère responsable de l'obtention de résultats — 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 — Dialogue avec les autres et les motive — Comprend l'importance du renforcement de l'esprit d'équipe — Comprend l'importance d'une communication régulière avec les membres de l'équipe ainsi que d'un retour d'information individuel constructif — Est attaché à la diversité; la considère comme un atout concurrentiel 	<p>Observations: Note finale:</p>
Domaine clé: gestion du stress et soins autoadministrés		
<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"> — Se considère, en plus des membres de l'équipe, comme responsable de l'obtention de résultats — Effectue une planification adéquate — Délégué et établit bien les priorités — En cas de manque de connaissances sur un sujet, demande une formation complémentaire de perfectionnement — Heures supplémentaires possibles en cas de besoin, mais pas de façon régulière (équilibre entre vie professionnelle et vie privée) 	<p>Observations: Note finale:</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 jugez peu coopératif et de la manière dont vous avez résolu cette situation.</p>	<p>Exemples d'indicateurs:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Comprend l'importance de l'équipe — Demanderait en temps utile et de manière appropriée une expertise supplémentaire — Adopte une approche participative de la planification des tâches/missions — Serait capable de fournir des instructions claires — Communiquerait rapidement avec les membres du personnel afin d'éviter tout malentendu sur les tâches et les délais 	<p>Observations: Note finale:</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"> — Fixe des limites appropriées avec les collègues — S'engage dans une planification réaliste — À un mode de vie sain (par exemple en pratiquant une activité physique régulière) — Assure un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée — N'a pas honte de demander de l'aide 	<p>Observations: Note finale:</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"> — 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 — J'essaierais de garder une voix calme — J'essaierais de ne pas paniquer et de parler calmement, en veillant à garder une distance de sécurité avec le demandeur — J'essaierais de ne pas me détourner du demandeur et de maintenir un contact visuel — J'indiquerais que j'entends qu'il est très contrarié et effrayé et que j'aimerais mieux le comprendre. Pour cela, nous devrions nous asseoir, prendre du temps et il devrait ranger la lame de rasoir. — Je lui demanderais s'il veut boire un peu d'eau. Cela pourrait aussi donner une occasion de demander de l'aide 	<p>Observations: Note finale:</p>
Domaine clé: code de déontologie		
<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"> — Reconnaît 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 — Mentionne une politique de tolérance zéro en matière d'abus/de harcèlement sexuels (qui inclut les bénéficiaires des demandeurs de protection internationale) 	<p>Observations: Note finale:</p>
Note globale		

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.

ANNEXE 3. CONTRÔLES OU RÉUNIONS INDIVIDUELS SEMI-STRUCTURÉS

Liste de contrôle 1. À utiliser par les responsables lors de leurs réunions semi-structurées régulières avec les membres de leur équipe.

I. Organisation de la réunion	Statut (cocher pour les points clôturés)
1. Informer le participant suffisamment à l'avance de l'heure, du lieu et de l'objet de la réunion.	
2. S'informer sur le parcours éducatif et professionnel du participant.	
3. Préparer des questions pour couvrir les sujets pertinents.	
4. Organiser un espace ou un cadre approprié pour cette réunion, en respectant la confidentialité.	
5. Considérer les autres aspects pratiques de cette réunion (papeterie, rafraîchissements, etc.).	
II. Conduite de la réunion	
1. Présenter la réunion.	
2. S'assurer que le participant a compris l'objectif de l'entretien.	
3. Informer le participant que la séance est confidentielle.	
4. Établir un rapport.	
5. Utiliser un langage que le participant peut facilement comprendre.	
6. Poser des questions ouvertes qui permettent des réponses descriptives.	
7. Poser des questions de suivi si nécessaire.	
8. Formuler les questions de manière constructive.	
9. Autoriser les questions et les commentaires.	
10. Prévoir une section pour vos observations.	
11. Terminer par une synthèse et informer sur les prochaines étapes.	
III. À la suite de la réunion	
1. Évaluer les informations et consigner les observations dans la section appropriée.	
2. Orienter le cas échéant (cours de formation, psychologues du personnel).	
3. Veiller à ce que l'information soit transmise au service des RH de manière appropriée pour être enregistrée dans le dossier du membre du personnel.	
4. Assurer le suivi des résultats au stade de l'évaluation.	

Questions éventuelles ⁽⁸¹⁾ à préparer pour le premier entretien d'évaluation ⁽⁸²⁾

- Avez-vous déjà travaillé dans un contexte similaire?
- En quoi était-il similaire ou différent?
- Quelles ont été les difficultés auxquelles vous avez été confronté?
- Comment ces difficultés vous ont-elles affecté? Que vous ont-elles fait ressentir?
- Comment avez-vous réussi à y faire face? Qu'est-ce qui vous a été utile et qu'est-ce qui s'est avéré ne pas l'être?
- Que vous attendez-vous à rencontrer dans ce contexte professionnel?
- Quels sont vos points forts? Si je posais la même question à vos anciens collègues, que me diraient-ils? Que me diraient-ils à propos de vos défis personnels?
- Qu'est-ce qui vous motive dans ce domaine de travail? Qu'est-ce qui vous intéresse?

⁽⁸¹⁾ Ces questions peuvent être légèrement différentes selon le lieu de travail et les tâches à accomplir.

⁽⁸²⁾ Panou, A., et Triantafyllou, D., *Greece Staff Support Policy Plan*, EASO. Ces questions sont recommandées pour les nouveaux membres du personnel.

ANNEXE 4. EXEMPLES D'ENQUÊTE SUR LA QUALITÉ DE L'EMPLOI (DU DÉSEMPLOI)

Vous trouverez ci-dessous quelques questions qui peuvent être considérées comme utiles pour obtenir un aperçu général de la satisfaction du personnel travaillant dans un cadre particulier. Cet exemple de questionnaire est suivi de quelques questions ciblées que les autorités peuvent poser aux membres du personnel qui ont été déployés dans d'autres pays de l'UE+.

A. POUR LE SOUTIEN CONTINU ET LES ENTRETIENS DE DÉPART

EXEMPLE D'ENQUÊTE					
1. Emploi et vie personnelle					
1.1. Depuis combien de temps occupez-vous votre poste actuel pour votre employeur actuel?	MOINS DE 6 MOIS	6 À 12 MOIS	1 À 3 ANS	3 À 5 ANS	PLUS DE 5 ANS
1.2. Dans votre emploi principal, êtes-vous salarié, ou payé à l'heure, ou existe-t-il un autre mode de paiement?	SALAIRE MENSUEL	PAYÉ À L'HEURE	AUTRE (PRÉCISER)		
1.3. Laquelle des propositions suivantes décrit le mieux votre horaire de travail habituel?	ÉQUIPE DE JOUR	ÉQUIPE DE L'APRÈS-MIDI	ÉQUIPE DE NUIT	ROTATION	SUR APPEL
1.4. Combien de jours par mois faites-vous des heures supplémentaires par rapport à votre horaire habituel?	VEUILLEZ PRÉCISER COMBIEN DE JOURS:				
1.5. Lorsque vous faites des heures supplémentaires dans le cadre de votre emploi principal, est-ce obligatoire (exigé par votre employeur)?	OUI	NON	AUTRE (PRÉCISER)		
1.6. Est-il difficile de prendre du temps libre pendant votre travail pour vous occuper de vos affaires personnelles ou familiales?	PAS DU TOUT DIFFICILE	LÉGÈREMENT DIFFICILE	ASSEZ DIFFICILE	TRÈS DIFFICILE	
1.7. À quelle fréquence les exigences de votre travail interfèrent-elles avec votre vie familiale?	SOUVENT	PARFOIS	RAREMENT	JAMAIS	
1.8. À quelle fréquence les exigences de votre famille interfèrent-elles avec votre travail?	SOUVENT	PARFOIS	RAREMENT	JAMAIS	
1.9. Après une journée de travail moyenne, de combien d'heures environ disposez-vous pour vous détendre ou vous adonner à des activités que vous aimez?	VEUILLEZ PRÉCISER:				
1.10. Avez-vous un autre travail que votre emploi principal ou faites-vous un autre travail rémunéré?	OUI	NON			
2. Conditions du lieu de travail					
2.1. Mon travail exige que je continue à apprendre de nouvelles choses.	TOUT À FAIT D'ACCORD	D'ACCORD	PAS D'ACCORD	PAS DU TOUT D'ACCORD	
2.2. J'ai trop de travail pour tout faire correctement.	TOUT À FAIT D'ACCORD	D'ACCORD	PAS D'ACCORD	PAS DU TOUT D'ACCORD	
2.3. Mes compétences sont pleinement utilisées dans mon travail.	TOUT À FAIT D'ACCORD	D'ACCORD	PAS D'ACCORD	PAS DU TOUT D'ACCORD	

EXEMPLE D'ENQUÊTE				
2.4. Sur mon lieu de travail, je suis traité avec respect.	TOUT À FAIT D'ACCORD	D'ACCORD	PAS D'ACCORD	PAS DU TOUT D'ACCORD
2.5. Sur mon lieu de travail, je suis exposé à des risques de dommages corporels.	TOUT À FAIT D'ACCORD	D'ACCORD	PAS D'ACCORD	PAS DU TOUT D'ACCORD
2.6. Lorsque je me sens en danger à cause de mon environnement de travail, je peux utiliser mon droit de retrait.	TOUT À FAIT D'ACCORD	D'ACCORD	PAS D'ACCORD	PAS DU TOUT D'ACCORD
2.7. Il n'y a pas de compromis ou de raccourcis importants lorsque la sécurité des travailleurs est en jeu.	TOUT À FAIT D'ACCORD	D'ACCORD	PAS D'ACCORD	PAS DU TOUT D'ACCORD
2.8. Sur mon lieu de travail, les employés et la direction travaillent ensemble pour garantir les conditions de travail les plus sûres possibles.	TOUT À FAIT D'ACCORD	D'ACCORD	PAS D'ACCORD	PAS DU TOUT D'ACCORD
2.9. Les conditions de sécurité et de santé sur mon lieu de travail sont bonnes.	TOUT À FAIT D'ACCORD	D'ACCORD	PAS D'ACCORD	PAS DU TOUT D'ACCORD
2.10. Les conditions dans mon travail me permettent d'être à peu près aussi productif que je pourrais l'être.	TOUT À FAIT D'ACCORD	D'ACCORD	PAS D'ACCORD	PAS DU TOUT D'ACCORD
2.11. L'endroit où je travaille est géré de manière fluide et efficace.	TOUT À FAIT D'ACCORD	D'ACCORD	PAS D'ACCORD	PAS DU TOUT D'ACCORD
3. Direction au travail				
3.1. Les chances de promotion sont bonnes.	TOUT À FAIT D'ACCORD	D'ACCORD	PAS D'ACCORD	PAS DU TOUT D'ACCORD
3.2. L'organisation du travail et la culture du bureau encouragent le travail en équipe.	TOUT À FAIT D'ACCORD	D'ACCORD	PAS D'ACCORD	PAS DU TOUT D'ACCORD
3.3. La participation aux décisions concernant le personnel est encouragée.	TOUT À FAIT D'ACCORD	D'ACCORD	PAS D'ACCORD	PAS DU TOUT D'ACCORD
3.4. Les attentes en termes de tâches à accomplir sont clairement communiquées.	TOUT À FAIT D'ACCORD	D'ACCORD	PAS D'ACCORD	PAS DU TOUT D'ACCORD
3.5. J'ai l'occasion de développer mes propres capacités particulières.	TOUT À FAIT D'ACCORD	D'ACCORD	PAS D'ACCORD	PAS DU TOUT D'ACCORD
3.6. Je reçois une aide suffisante, y compris des ressources (par exemple, un équipement adapté), pour accomplir mon travail.	TOUT À FAIT D'ACCORD	D'ACCORD	PAS D'ACCORD	PAS DU TOUT D'ACCORD
3.7. Je reçois des informations suffisantes et pertinentes pour faire du bon travail.	TOUT À FAIT D'ACCORD	D'ACCORD	PAS D'ACCORD	PAS DU TOUT D'ACCORD
3.8. Je dispose d'une grande liberté pour décider de l'organisation de mon travail, pour autant qu'il soit réalisé de manière professionnelle.	TOUT À FAIT D'ACCORD	D'ACCORD	PAS D'ACCORD	PAS DU TOUT D'ACCORD
3.9. Mon superviseur/supérieur hiérarchique se soucie du bien-être de son équipe.	TOUT À FAIT D'ACCORD	D'ACCORD	PAS D'ACCORD	PAS DU TOUT D'ACCORD
3.10. Mon superviseur m'aide à accomplir mon travail dans la mesure du possible.	TOUT À FAIT D'ACCORD	D'ACCORD	PAS D'ACCORD	PAS DU TOUT D'ACCORD
3.11. Je fais confiance à la direction de mon lieu de travail.	TOUT À FAIT D'ACCORD	D'ACCORD	PAS D'ACCORD	PAS DU TOUT D'ACCORD
3.12. La sécurité des employés est une grande priorité pour l'autorité pour laquelle je travaille.	TOUT À FAIT D'ACCORD	D'ACCORD	PAS D'ACCORD	PAS DU TOUT D'ACCORD
3.13. Les promotions sont traitées équitablement et de manière transparente.	TOUT À FAIT D'ACCORD	D'ACCORD	PAS D'ACCORD	PAS DU TOUT D'ACCORD

EXEMPLE D'ENQUÊTE

3.14. Je peux compter sur les personnes avec lesquelles je travaille lorsque j'ai besoin d'aide.	TOUT À FAIT D'ACCORD	D'ACCORD	PAS D'ACCORD	PAS DU TOUT D'ACCORD
3.15. Les relations entre les responsables et les employés sont bonnes, respectueuses et professionnelles là où je travaille.	TOUT À FAIT D'ACCORD	D'ACCORD	PAS D'ACCORD	PAS DU TOUT D'ACCORD
3.16. Vous recevez un retour positif de la part de votre/vos supérieur(s) hiérarchique(s) lorsque le travail a été bien fait.	TOUT À FAIT D'ACCORD	D'ACCORD	PAS D'ACCORD	PAS DU TOUT D'ACCORD
4. Racisme et discrimination				
4.1. Vous sentez-vous victime d'une quelconque discrimination sur votre lieu de travail en raison de votre race ou de votre origine ethnique?	OUI	NON		
4.2. Vous sentez-vous victime d'une quelconque discrimination dans votre travail en raison de votre sexe?	OUI	NON		
4.3. Vous sentez-vous victime de discrimination dans votre travail en raison de votre âge?	OUI	NON		
4.4. Au cours des 12 derniers mois, avez-vous été harcelé sexuellement par un autre membre du personnel pendant que vous étiez au travail?	OUI	NON		
4.5. Au cours des 12 derniers mois, avez-vous été menacé ou harcelé de toute autre manière par quelqu'un pendant que vous étiez au travail (verbalement/physiquement)?	OUI	NON		
4.6. Avez-vous signalé l'incident en utilisant les mécanismes de signalement appropriés?	OUI	NON	IL N'Y A PAS DE MÉCANISME DE SIGNALEMENT EN PLACE	
5. Bien-être physique et émotionnel				
5.1. Avez-vous accès à des programmes de gestion ou de réduction du stress sur votre lieu de travail actuel?	OUI	NON	JE NE SAIS PAS	
5.2. Au cours des 12 derniers mois, à quelle fréquence avez-vous eu des difficultés à vous endormir ou à rester endormi?	EN GÉNÉRAL, JE DORS BIEN		PLUSIEURS SEMAINES CONSÉCUTIVES/PAR INTERMITTENCE	JE NE PEUX TOUT SIMPLEMENT PAS DORMIR CORRECTEMENT
5.3. Pensez-vous que ces troubles de l'endormissement ou du sommeil sont liés au stress au travail?	OUI	NON		
5.4. Au cours du mois écoulé, pendant combien de jours vous êtes-vous senti malade?	AUCUN		1 OU 2	AU MOINS CHAQUE SEMAINE
5.5. La sécurité de l'emploi est-elle bonne là où vous travaillez?	OUI	NON		
5.6. Combien de fois au cours du dernier mois considérez-vous que votre état mental était plutôt mauvais ou que vous vous sentiez déprimé/triste/en colère?	TROP SOUVENT		FRÉQUENCE NORMALE	
5.7. Les moments où je me suis senti mal le mois dernier étaient principalement liés au travail	OUI			

EXEMPLE D'ENQUÊTE				
5.8. Au cours du mois dernier, ma mauvaise santé physique ou mentale m'a-t-elle empêché de m'adonner à mes activités habituelles, comme les soins autoadministrés, le travail et les loisirs?	OUI	NON		
5.9. Je trouve souvent mon travail stressant	TOUT À FAIT D'ACCORD	D'ACCORD	PAS D'ACCORD	PAS DU TOUT D'ACCORD
5.10. Je me sens souvent épuisé à la fin de la journée de travail.	TOUT À FAIT D'ACCORD	D'ACCORD	PAS D'ACCORD	PAS DU TOUT D'ACCORD
5.11. Au cours du dernier mois, j'ai eu des maux de tête tous les jours pendant une semaine ou plus.	OUI	NON		
5.12. Au cours du dernier mois, j'ai eu mal au dos tous les jours pendant une semaine ou plus.	OUI	NON		
5.13. Au cours du dernier mois, j'ai eu mal au ventre tous les jours pendant une semaine ou plus.	OUI	NON		
5.14. Au cours du dernier mois, je me suis blessé pendant les heures de travail	OUI	NON		
6. Questions générales				
6.1. Dans l'ensemble, dans quelle mesure êtes-vous satisfait de votre travail?	TRÈS SATISFAIT	ASSEZ SATISFAIT	PAS TROP SATISFAIT	PAS DU TOUT SATISFAIT
6.2. Dans l'ensemble, quel est votre degré de satisfaction concernant l'atmosphère générale de travail au sein de votre organisation?	TRÈS SATISFAIT	ASSEZ SATISFAIT	PAS TROP SATISFAIT	PAS DU TOUT SATISFAIT
6.3. Dans l'ensemble, dans quelle mesure êtes-vous satisfait du style de direction général au sein de votre organisation?	TRÈS SATISFAIT	ASSEZ SATISFAIT	PAS TROP SATISFAIT	PAS DU TOUT SATISFAIT

Au cours de l'analyse, les domaines surlignés en orange doivent faire l'objet d'une attention particulière dans un premier temps. Bien qu'une ou deux réponses dans les cases surlignées en orange n'indiquent pas nécessairement une préoccupation majeure, il est conseillé de rester vigilant, car elles pourraient indiquer un besoin de la part du membre du personnel. Il est important de considérer l'ensemble des réponses fournies de manière globale. Ce n'est qu'en adoptant une approche globale qu'il est possible de recenser les éléments qui nécessiteront une attention urgente plutôt que ceux qui pourraient être traités ultérieurement. Il est recommandé d'adopter une approche centrée sur le personnel et les besoins. Lorsque le membre du personnel **répond par l'affirmative aux questions relatives à la discrimination, à l'abus et au harcèlement sexuels, ou à la sécurité personnelle**, cela nécessitera **un suivi immédiat en consultation avec le membre du personnel**. La confidentialité doit être respectée à tout moment lors de l'utilisation de ces enquêtes.

B. QUESTIONS TYPES POUR LE POSTDÉPLOIEMENT

Si un expert s'est engagé pour un déploiement dans un autre pays de l'UE+ afin de fournir un soutien dans le domaine de l'asile ou de l'accueil, il est conseillé de demander, après son retour, un retour d'information sur les domaines suivants afin d'améliorer le soutien organisationnel à l'avenir.

Phase de préparation
<p>Estimez-vous que les informations reçues avant le départ sur les tâches à accomplir (attentes de l'homologue qui les reçoit) sont suffisantes? OUI/NON</p> <p><i>Suggestions d'amélioration:</i></p>
<p>Estimez-vous que les informations reçues avant le départ sur l'environnement de travail général sont suffisantes? OUI/NON</p> <p><i>Suggestions d'amélioration:</i></p>
<p>Estimez-vous que les informations reçues avant le départ sur la personne à contacter sur le lieu de déploiement sont suffisantes? OUI/NON</p> <p><i>Suggestions d'amélioration:</i></p>
<p>Les informations que vous avez reçues avant le départ sur la manière de demander de l'aide en cas d'urgence (santé, sûreté et sécurité) vous semblent-elles suffisantes? OUI/NON</p> <p><i>Suggestions d'amélioration:</i></p>
<p>Avez-vous reçu des informations et la possibilité d'entrer en contact avec un conseiller du personnel/une équipe de gestion du stress en cas de besoin? OUI/NON</p>
Phase de déploiement
<p>Estimez-vous que le soutien fourni par votre propre équipe pendant votre affectation pour vous permettre d'accomplir les tâches quotidiennes est suffisant? OUI/NON</p> <p><i>Suggestions d'amélioration:</i></p>
<p>Estimez-vous que le soutien fourni par votre homologue dans l'autre pays est efficace et suffisant pour vous permettre d'accomplir vos tâches quotidiennes? OUI/NON</p> <p><i>Suggestions d'amélioration:</i></p>
<p>Les canaux de communication en général ont-ils été clairement définis, y compris en cas d'urgence (santé, sûreté et sécurité) dès votre arrivée? OUI/NON</p>
<p>Facultatif: Avez-vous profité de l'offre d'entrer en contact avec un conseiller du personnel pendant votre déploiement? OUI/ NON/il n'y avait pas une telle option</p>
Phase de postdéploiement
<p>Avez-vous eu l'occasion de faire un débriefing sur votre déploiement avec votre supérieur hiérarchique et/ou toute autre personne de votre choix (par ex. équipes de soutien, conseiller)? OUI/NON</p> <p><i>Suggestions d'amélioration:</i></p>
<p>Compte tenu de votre expérience globale de soutien à un autre pays, dans quelle mesure seriez-vous susceptible de recommander une telle opportunité de déploiement à vos collègues?</p>

ANNEXE 5. AUTOÉVALUATION: TEST DE L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL

De nombreuses autoévaluations sont disponibles en ligne, donnant une idée de la mesure dans laquelle vous êtes proche de l'épuisement professionnel. L'exemple présenté ci-dessous est tiré d'une source en ligne (disponible sur mindtools.com).

Exemple de test de l'épuisement professionnel ⁽⁸³⁾

15 AFFIRMATIONS AUXQUELLES RÉPONDRE	PAS DU TOUT (1 point)	RAREMENT (2 points)	PARFOIS (3 POINTS)	SOUVENT (4 points)	TRÈS SOUVENT (5 points)
1. Je me sens épuisé et vidé de toute énergie physique ou émotionnelle.					
2. J'ai des pensées négatives sur mon travail.					
3. Je suis plus dur et moins sympathique avec les personnes qu'elles ne le méritent peut-être.					
4. Je suis facilement irrité par les petits problèmes, ou par mes collègues et mon équipe.					
5. J'ai l'impression d'être incompris ou peu apprécié par mes collègues de travail.					
6. J'ai l'impression de n'avoir personne à qui parler.					
7. J'ai l'impression de réaliser moins que ce que je devrais.					
8. Je me sens soumis à une pression désagréable pour réussir.					
9. J'ai l'impression de ne pas obtenir ce que je veux de mon travail.					
10. J'ai l'impression d'être dans la mauvaise organisation ou dans la mauvaise profession.					
11. Je suis frustré par certains aspects de mon travail.					
12. J'ai l'impression que la politique organisationnelle ou la bureaucratie m'empêche de faire du bon travail.					
13. J'ai l'impression qu'il y a plus de travail à faire que je ne peux en faire dans la pratique.					
14. J'ai l'impression de ne pas avoir le temps de faire beaucoup de choses qui sont importantes pour faire un travail de qualité.					
15. Je trouve que je n'ai pas le temps de planifier autant que je le voudrais.					
Note finale					

Calculez le nombre de fois où vous avez répondu par «pas du tout», «rarement», «parfois», «souvent», «très souvent» pour calculer votre note globale.

⁽⁸³⁾ Inspiré d'un exemple tiré de Mind Tools: Autotest sur l'épuisement professionnel.

En ce qui concerne la notation, MindTools ⁽⁸⁴⁾ propose le système suivant.

NOTE	OBSERVATIONS
15–18	Aucun signe d'épuisement professionnel ici
19–32	Peu de signes d'épuisement professionnel ici, à moins que certains facteurs ne soient particulièrement graves.
33–49	Soyez prudent — vous pouvez être à risque d'épuisement professionnel, en particulier si plusieurs notes sont élevées.
50–59	Vous courez un risque grave d'épuisement professionnel — faites quelque chose à ce sujet de toute urgence.
60–75	Vous courez un risque très grave d'épuisement professionnel — faites quelque chose à ce sujet de toute urgence.

⁽⁸⁴⁾ D'autres outils utiles, tels qu'un journal du stress, peuvent être consultés sur Mind Tools («[Stress diaries — Identifying causes of short-term stress](#)», 2016).

ANNEXE 6. MÉTHODES D'INTERVISION

A. LA MÉTHODE EN 10 ÉTAPES

L'objectif est d'aider le fournisseur de cas à faire face à un problème réel ou à une évolution soudaine dans une situation de travail. En 10 étapes claires (et une étape de préparation), le fournisseur de cas est guidé à travers un processus allant de la description de la situation à la formulation d'une action spécifique. Les questions centrales sont toujours les suivantes: quels sont les rapports entre le fournisseur de cas et le cas ainsi que les autres acteurs de ce cas; quelles sont les pensées et les hypothèses qui soutiennent son comportement; dans quelle mesure le fournisseur de cas est-il conscient de ces moteurs cachés; et dans quelle mesure sont-ils «justes»?

La structure de la méthode garantit que les autres participants ne projettent pas leurs propres analyses et problèmes sur le cas du fournisseur de cas. La méthode permet au fournisseur de cas d'exercer un contrôle sur la façon dont le groupe traite le cas, car c'est lui qui détermine jusqu'où il veut aller. Les étapes proposées donnent au fournisseur de cas le temps de réfléchir pendant le processus.

En outre, les participants ont tout le loisir de prêter une attention particulière aux questions posées par les autres membres du groupe et à la façon dont le fournisseur de cas les ressent et y répond, ce qui stimule son propre processus d'apprentissage. La structure crée également un sentiment de calme pour le fournisseur de cas. Les participants ne jouent pas des coudes pour poser des questions. Les étapes sont d'un grand soutien pour le rôle de l'animateur.

AVANTAGES DE CETTE MÉTHODE

- Grâce à sa structure, la méthode en 10 étapes se termine naturellement par une piste d'action claire. La méthode appelle expressément à la nécessité d'une action concrète, sur la base des nouvelles connaissances acquises.
- La méthode convient aux groupes d'intervision inexpérimentés car elle est facile à apprendre.
- La structure donne au fournisseur de cas un sentiment de sécurité et de paix, ainsi qu'une orientation.
- Les participants apprennent activement des questions qu'ils se posent les uns aux autres grâce au retour d'information de l'animateur.
- La tranquillité des étapes donne au fournisseur de cas l'espace et le temps nécessaires pour réfléchir à la fois au processus et à ce qu'il vit.

INCONVÉNIENTS

- Les participants peuvent juger la structure fixe comme étant restrictive, même après n'avoir utilisé la méthode que quelques fois, ce qui présente le risque supplémentaire que les participants deviennent moins prudents dans l'exécution.
- Le fait de passer par les dix étapes peut donner l'impression que la méthode prend beaucoup de temps.
- La méthode est moins adaptée pour obtenir un aperçu des valeurs et des normes sous-jacentes présentées par le fournisseur de cas.

PIÈGES

- La méthode comprend deux phases. La première phase consiste à rechercher et à préciser le problème. La deuxième phase consiste à examiner l'approche alternative. Dans la pratique, les gens ont tendance à se concentrer davantage sur la première phase. Lorsque cela se produit, la méthode est moins efficace. Il est donc important de maintenir un équilibre.
- Lorsque l'accent est mis sur la deuxième phase, les participants ont tendance à jouer un rôle de conseiller et n'aident pas le fournisseur de cas à se faire sa propre idée.
- La rigueur est de mise pour pouvoir respecter les étapes. La perte de la structure conduit finalement à une perte de concentration et à un manque d'engagement.

CONDITIONS/LOGISTIQUE D'UTILISATION

Durée	2 heures-2 heures et demie
Taille du groupe	5 à 8 personnes
Matériel nécessaire	Tableau de conférence et marqueurs

LES 10 ÉTAPES DE L'INTERVISION**PRÉPARATION**

L'animateur et le fournisseur de cas discutent au préalable du cas, de la question et du choix de la méthode. Le fournisseur de cas présente le cas en quelques phrases et termine par «Ma question est ...». Le fournisseur de cas communique la description du cas et la méthode d'intervision choisie aux participants et à l'animateur à l'avance.

Étape 1. Description du cas

Le fournisseur de cas donne de brèves informations sur la situation et parle de ses impressions, de ses réflexions et des jugements qu'il a portés sur les personnes concernées par le cas. C'est le moment pour le fournisseur de cas de faire part d'observations factuelles et de son expérience consciente du cas. Il fait part de la manière dont il s'est comporté et des activités qu'il a menées jusqu'à présent dans cette situation spécifique. Il formule le problème, tandis que les participants écoutent attentivement sans poser de questions. Les participants essaient d'avoir une vision aussi claire que possible de la situation.

Étape 2. Les participants formulent des questions

Les participants posent des questions de clarification au fournisseur de cas afin de compléter leur vision de la situation. Chaque participant formule trois questions susceptibles de clarifier certains aspects de la relation entre le fournisseur de cas et le cas. Les participants posent des questions ouvertes et s'abstiennent de faire des suggestions ou de présenter des suggestions sous forme de questions. Les questions sont notées sur un tableau de conférence.

Le fournisseur de cas écoute attentivement et enregistre la question ⁽⁸⁵⁾. Il ne répond pas. L'animateur essaie de créer une atmosphère calme dans le groupe, qui rende justice à chaque question, afin que le fournisseur de cas puisse traiter les questions.

Étape 3. Évaluation des questions par le fournisseur de cas

Le fournisseur de cas prend le temps d'évaluer les questions une par une, en leur attribuant une note de + (chaud), de 0 (neutre) ou de - (froid). Chaud signifie que la question est pertinente par rapport à la question posée par le fournisseur de cas. Froid signifie que la question n'est pas pertinente pour le cas selon lui. Neutre signifie que la question peut être intéressante, mais qu'il n'est pas certain qu'elle ait un rapport avec le cas. Si une question n'est pas claire, le fournisseur de cas peut demander des éclaircissements. Les participants ne répondent pas à l'évaluation du fournisseur de cas. Ils peuvent toutefois prêter attention à toute hésitation et au langage corporel. Il n'y a pas de discussion.

Étape 4. Le fournisseur de cas répond aux questions

Le fournisseur de cas répond aux questions marquées comme «+» (chaud) de manière brève et précise. Il décide s'il va répondre aux questions neutres et/ou froides. Pendant ce temps, les participants ne font pas de commentaires et n'entament pas de discussion, même si la substance de la réponse, selon eux, ne correspond pas à l'évaluation telle qu'indiquée à l'étape 3.

Étape 5. Dernière série de questions (ou série facultative de causeries)

Les participants ont la possibilité de poser des questions sur le problème du fournisseur de cas. Il en va ainsi jusqu'à ce qu'il n'y ait plus de questions. Le fournisseur de cas répond de la manière la plus concise possible. Une fois encore, il n'y a pas de discussion. L'attention est portée sur les réponses aux questions «+» (chaudes), en recherchant les doutes et les dilemmes. L'animateur s'assure que le fournisseur de cas a le temps d'écouter les questions et d'y répondre correctement.

FACULTATIF

Cette étape peut être remplacée par un «cycle de causeries». Au lieu de poser des questions, les participants parlent de ce qu'ils ont entendu jusqu'à présent et de l'impression qu'ils ont ressentie. Le fournisseur de cas est présent pendant ce cycle de

⁽⁸⁵⁾ Cela offre un espace pour réfléchir à ses propres sentiments/réflexions sur certaines questions.

causeries, mais il est assis en tournant le dos au groupe. Le fournisseur de cas n'intervient pas et on ne s'adresse pas à lui. Il prend des notes sur ce qu'il entend. Ensuite, on demande au fournisseur de cas ce qu'il a remarqué.

Étape 6. Formulation de l'essentiel du cas

Les participants prennent note de l'essence du problème du fournisseur de cas. Les participants se mettent à la place du fournisseur de cas et écrivent: «Mon problème est...». Le fournisseur de cas écrit également ce qu'il ressent à propos de son problème après les cinq premières étapes. Le problème doit être identifié en termes d'«action» et de «rôle» joué. Le style caractéristique ou le point de vue dominant de le fournisseur de cas peut également être mentionné. Toutes les formulations, sauf celles du fournisseur de cas, sont notées sur le tableau de conférence.

Étape 7. Le fournisseur de cas évalue les formulations de base

Sur le tableau de conférence, le fournisseur de cas évalue les formulations en termes de «+» (chaud), «0» (neutre) ou «-» (froid) (voir étape 3). Il n'y a pas de discussion.

Étape 8. Le fournisseur de cas choisit

Le fournisseur de cas écrit le problème tel qu'il a été formulé sur le tableau de conférence, parle de ce qu'il apprécie dans les formulations des participants (étape 7) et explique pourquoi un élément est considéré comme «+» (chaud), «-» (froid) ou «0» (neutre). Ensuite, il indique, par formulation, ce qu'il veut utiliser dans sa propre formulation de base.

Les autres participants expliquent les raisons de leurs propres formulations. Ensuite, des questions de clarification peuvent être posées, visant le comportement, la vision ou le style du fournisseur de cas. Le fournisseur de cas termine cette étape en reformulant son problème et l'écrit sur le tableau de conférence. Il le formule, par exemple, en termes de tension entre l'action souhaitée et l'action réelle ou, par exemple, entre les objectifs professionnels et les attentes découlant de la situation.

Étape 9. Quelles sont les forces qui maintiennent le cas «en cours»?

Les participants examinent les forces qui empêchent le fournisseur de cas de modifier son comportement. Le fournisseur de cas indique comment il pourrait traiter le problème pour modifier son comportement professionnel. Il souligne les éléments constructifs et obstructifs.

Questions éventuelles

- Qu'est-ce que je veux changer?
- Quels sont les changements auxquels je suis confronté?
- Quels éléments sont à l'origine du dilemme?
- Quels pôles opposés sont à l'origine de l'hésitation?
- Quels sont les avantages et les objections que je vois?
- Quelles sont les conséquences que je vois?
- Que dois-je prendre en considération?
- Comment puis-je présenter cela?
- Quelles sont les étapes que je veux aborder?
- Qu'est-ce que je veux apprendre?
- À partir de maintenant, à quoi dois-je faire attention?
- Que voulais-je découvrir sur moi-même?
- Quels sont les résultats de cette découverte; que vais-je en faire?
- Qu'est-ce que je veux obtenir dans une semaine, un mois ou un trimestre?
- Cela dit-il quelque chose sur ma façon d'«apprendre»?

Étape 10. Perceptions des participants et réflexion sur l'intervision

Chaque participant note ses propres perceptions. Qu'ai-je appris de ce cas? Il peut s'agir de la manière préférée de penser et de poser des questions, de ce qui rend une question constructive ou non, de ce qu'ils ont appris des questions des autres participants, etc.

L'animateur réfléchit à la session d'intervision avec le fournisseur de cas et les participants. Cette réflexion vise:

- les résultats de l'examen du cas;
- le cas en tant qu'outil d'apprentissage et le succès de la méthode appliquée.

B. LA MÉTHODE DES QUESTIONS UTILES

Tout au long de la journée, nous nous posons, et posons à d'autres personnes, de nombreuses questions dans le but de recueillir des informations utiles. L'intervision consiste à aider le fournisseur de cas en lui posant les bonnes questions. Les bonnes questions sont des questions utiles.

La méthode des questions utiles donne aux personnes une idée de ce qui rend une question efficace pour l'intervision. Cette compréhension est double.

- La méthode permet de comprendre les motivations de la personne qui pose la question et l'incidence de celle-ci.
- Les questions utiles sont également une méthode d'apprentissage. Cette méthode améliore la qualité des questions posées par le groupe d'intervision ainsi que dans d'autres situations (professionnelles).

Grâce à cette méthode, le fournisseur de cas devrait se rendre compte de ce qu'une question signifie pour lui et si elle l'aide à mieux comprendre son cas. De nombreuses questions posées par les participants concernent le désir de ces derniers de recevoir des informations sur le contexte du cas. Le fournisseur de cas connaît déjà ces détails, de sorte que toute question sur le contexte n'a aucune valeur ajoutée. Par exemple, quelle est la taille de l'entreprise? Depuis combien de temps le projet est-il en cours? Quel est le style de direction de la personne en charge? Pour des raisons de commodité, ces questions sont appelées «questions de curiosité». Ces types de questions posées par les participants n'ont pas pour but d'aider le fournisseur de cas.

C'est un scénario familier que d'être interrompu par un collègue alors que vous discutez avec un demandeur, interrompant ainsi le cours de vos pensées sur les questions que vous devez poser. Un collègue peut avoir une série de questions différentes. De plus, le fait d'avoir une liste de questions en tête peut vous empêcher d'écouter les réponses, car vous vous concentrez plutôt sur les autres questions à poser.

La méthode des questions utiles exige que vous gardiez votre attention fixée sur le fournisseur de cas et que vous réagissiez à ses réponses et à son comportement non verbal afin de suivre son cheminement de pensée (et non le vôtre).

Cette méthode permet à un groupe d'intervision d'améliorer considérablement la qualité de ses questions. Comme le fournisseur de cas est responsable, il peut améliorer ses propres chances de succès pour l'intervision. C'est à lui d'indiquer s'il pense qu'une question est utile ou non à son cas. Les questions inutiles ne retiennent pas l'attention et ne recevront pas de réponse. Il s'agit d'un retour d'information direct sur les questions des participants et leur réflexion.

Avantages. Cette méthode permet de se faire une idée de la diversité des questions et de leur effet sur le fournisseur de cas. Il existe de nombreuses manières de répondre aux questions. Faire l'expérience de la diversité des questions peut être enrichissant et c'est ainsi que vous pouvez élargir votre propre répertoire de questions. Les fournisseurs de cas apprennent que dans la pratique quotidienne, il existe une tendance naturelle à répondre à toutes les questions. Répondre semble être une réaction automatique. Lorsqu'il s'agit de questions utiles, ils découvrent qu'il vaut mieux réfléchir pour savoir si la question leur est utile, puis donner un retour d'information à la personne qui a posé la question.

- Les gens apprennent en donnant et en recevant un retour d'information direct sur les questions posées. Les participants peuvent reformuler et poser à nouveau leurs questions, et faire l'expérience de ce qui aide vraiment le fournisseur de cas dans ce cas précis.
- La méthode accélère le processus d'intervision. Comme les questions inutiles sont ignorées, on passe moins de temps à répondre aux questions non pertinentes ou inefficaces.
- Les questions utiles donnent un aperçu de l'incidence d'une question. Non seulement le résultat est bénéfique pour le fournisseur de cas, mais les participants acquièrent

également de l'expérience et de la pratique avec des questions qui apportent vraiment quelque chose. Le fournisseur de cas aide les participants à savoir si les questions sont utiles en choisissant celles auxquelles répondre. C'est ainsi que les participants obtiennent un retour d'information immédiat.

- Le fournisseur de cas accepte rapidement les questions constructives. Les questions utiles sont plus efficaces et cette rapidité accrue ainsi que l'incidence plus importante rendent l'intervision plus efficace.
- La méthode convient également aux groupes inexpérimentés et constitue un bon exercice pour un groupe d'intervision qui souhaite améliorer la qualité de ses questions.

INCONVÉNIENTS

- Au début, la méthode peut paralyser les participants. Ils seront tirés de leur zone de confort car certaines de leurs questions ne seront pas utiles au fournisseur de cas et resteront donc sans réponse.
- La méthode peut rendre un groupe silencieux si les participants ont du mal à formuler des questions utiles.

PIÈGES

- Le fournisseur de cas répond automatiquement aux questions qui ne sont pas utiles.
- L'animateur doit rester concentré sur le fournisseur de cas qui, en fin de compte, décide si une question est utile ou non.
- Le fournisseur de cas n'est pas censé donner des réponses socialement souhaitables (ou politiquement correctes), mais doit dire si quelque chose est utile ou non.
- La méthode exige de maintenir une position constructive et ouverte par rapport à l'autre personne. Nous sommes enclins à penser selon notre propre point de vue plutôt que selon le point de vue du fournisseur de cas.
- Parfois, une personne n'arrive pas à trouver une question utile et peut avoir l'impression d'un «échec». Il est bon d'apprendre que les questions que vous posez peuvent être utiles ou non dans un cas particulier.
- Les participants doivent voir cela comme une occasion d'apprendre; cela ne doit pas devenir une compétition pour savoir qui pose le plus de questions ou les meilleures.

CONDITIONS/LOGISTIQUE D'UTILISATION	
Durée	1 heure à 1 heure et demie
Taille du groupe	5 à 8 personnes
Matériel nécessaire	Aucun

Questions éventuelles

- Qu'est-ce que cela signifie pour vous?
- À quoi cela ressemblerait-il si ...?
- Quelles sont les alternatives à ...?
- Que pourriez-vous faire d'autre?
- Quel est l'intérêt pour vous?
- Pouvez-vous me parler d'une situation où les choses se sont passées différemment pour vous?
- Qu'est-ce que cela vous a apporté?
- Qu'est-ce qui vous plaît dans ...?
- Quels sont vos objectifs?
- Que pourrait-il se passer si ...?
- Quelles sont les qualités que vous avez apportées?

Préparation. L'animateur et le fournisseur de cas discutent au préalable du cas, de la question et du choix de la méthode. Le fournisseur de cas prépare le cas en quelques phrases et termine par «Ma question est ...». Il envoie la description du cas et la méthode choisie aux participants et à l'animateur à l'avance.

Étape 1. Description du cas

L'animateur explique la méthode. Le fournisseur de cas doit prendre le temps de répondre à chaque question, puis indiquer ce qu'il ressent ou pense et si cela lui est utile ou non. Il ne devrait pas répondre aux questions qui ne lui sont pas utiles. Le fournisseur de cas explique son cas en quelques phrases, en terminant par la question du cas. Celle-ci peut être écrite sur un tableau de conférence.

Étape 2. Formulation des questions

Les participants notent quelques questions qu'ils aimeraient poser et qui peuvent être utiles pour commencer. Une fois les questions écrites, chaque participant classe les questions dans l'ordre où il souhaite les poser.

Étape 3. Poser des questions

- Un participant pose la première question. Le fournisseur de cas traite cette question en silence. Il détermine ensuite ce qu'il ressent ou pense après avoir entendu cette question et dit si elle est utile. La question encourage-t-elle le fournisseur de cas à réfléchir à son problème? Il ne répond pas encore à la question. Ce n'est que lorsque le fournisseur de cas juge la question utile qu'il donne une véritable réponse.
Facultatif: le participant explique pourquoi il a posé cette question. Ensuite, le groupe détermine si l'effet de la question correspond à l'intention de l'auteur de la question.
- Le participant suivant pose sa première question et la même procédure est suivie. Lorsque plusieurs participants posent la même ou les mêmes questions, l'animateur peut décider que cette question redondante sera également posée. Parfois, des

différences mineures peuvent être utiles. Si ce n'est pas le cas, la question suivante, dans l'ordre de classement, sera posée.

- Les participants posent les questions à tour de rôle. Si nécessaire, ils notent pour eux-mêmes si une question a été utile ou non et pourquoi. L'animateur vérifie régulièrement avec le fournisseur de cas s'il est nécessaire d'ajuster la question du cas.

Étape 4. (Facultatif.) Cycle de causeries constructif

S'il devient difficile de penser et de poser des questions utiles, l'animateur peut décider d'insérer un cycle de causeries constructif. Cela peut donner aux participants de nouvelles perceptions qui leur donneront des idées de nouvelles questions. Ce qui est important ici, c'est que les participants examinent ensemble des moyens éventuels de trouver des questions utiles. Le cycle suivant peut être consacré à la recherche de ces moyens. Contrairement aux causeries ordinaires, où aucune question n'est posée, on peut opter pour une causerie où seules sont posées des questions utiles, basées sur des observations ou des hypothèses. Ces questions peuvent élargir la vision du fournisseur de cas.

Exemples de questions

- Comment verriez-vous ...?
- Que pensez-vous réellement de ...?
- Qu'est-ce qui, dans cet exemple, vous fait ...?
- Quels seraient vos objectifs ...?

Le fournisseur de cas indique ce qui l'a le plus affecté et ce sur quoi il veut se concentrer à l'étape suivante.

Étape 5. Deuxième série de questions

Cette deuxième série de questions est basée sur le fournisseur de cas. Les questions ne doivent pas nécessairement être posées dans l'ordre des participants. Si quelqu'un n'arrive pas à penser à une question utile, il peut simplement dire quelle est son intention et demander au groupe de l'aider à formuler la bonne question.

Étape 6. L'essence de la question

Lorsque toutes les questions ont été posées, chaque participant formule l'essence du cas en une question constructive. Par exemple, si le participant pense que le cas, dans son essence, porte sur le sens des responsabilités du fournisseur de cas dans son travail de conseiller, il peut poser une question telle que: «Comment le fait d'être conseiller influence-t-il sur vous?» ou «Qu'est-ce qui fait un bon conseiller, selon vous?»

Si cela s'avère trop difficile pour les participants, une alternative consiste à formuler la question constructive de la manière suivante: «Mon problème est ...?» En répondant à cette question, chaque participant peut se mettre à la place du fournisseur de cas.

Étape 7. Fournisseur de cas: perceptions et plan d'action

Le fournisseur de cas fait part de ses perceptions, de ce qu'il va modifier dans son comportement et des mesures qu'il va prendre pour y parvenir.

Étape 8. Perceptions des participants

Chaque participant note ses propres perceptions. Quels enseignements ont-ils tirés de ce cas? Il peut s'agir de la manière privilégiée de penser et de poser des questions, de ce qui rend une question constructive ou obstructive, de ce qu'ils ont appris des questions des autres participants, etc.

Étape 9. Réflexion sur l'intervision

L'animateur réfléchit aux sessions d'intervision avec le fournisseur de cas et les participants. Cette réflexion vise:

- les résultats de l'examen de cas;
- le cas en tant qu'outil d'apprentissage et le succès de la méthode appliquée.

RÈGLES ET LIGNES DIRECTRICES À PRENDRE EN CONSIDÉRATION POUR TOUTES LES MÉTHODES D'INTERVISION

L'amélioration du fonctionnement personnel par l'intervision exige ouverture et sincérité. Les participants doivent être prêts à partager leurs choix pour une certaine approche de leur travail, leurs problèmes personnels et leurs émotions dans un groupe. L'équivalence des participants est une condition préalable à un résultat d'intervision valable. Réfléchir ouvertement sur son fonctionnement personnel exige également la confiance et la confidentialité entre les participants à l'intervision. Il faut garantir que les informations partagées en intervion sont traitées de manière **confidentielle**.

IMPORTANCE DE LA TRANSPARENCE

Les participants doivent savoir à l'avance ce qu'ils peuvent attendre des sessions d'intervision. Cela leur permet non seulement de se préparer, mais aussi d'éviter la confusion et les mauvaises surprises. Les points suivants d'une session d'intervision doivent être clarifiés et communiqués à l'avance:

- la portée de l'intervision (fonctionnement personnel des membres du personnel et/ou cas d'un demandeur),
- le nombre maximal de participants (par exemple, dans le cas d'une équipe plus importante: pas plus de huit participants),
- la fréquence des sessions d'intervision (par exemple, une fois par mois),
- la durée de la session (3 heures maximum),
- le nombre maximum de cas à discuter par session (par exemple, deux).

LES RÈGLES DE COMPORTEMENT IMPORTANTES POUR LES PARTICIPANTS ET L'ANIMATEUR SONT LES SUIVANTES.

- Adopter une attitude de non-jugement. Les comportements ou les déclarations exprimant un jugement ou une désapprobation à l'égard des autres participants n'entraîneront pas de changements positifs et sont à éviter.
- Ne pas poser de questions sur le «pourquoi» dans la mesure du possible. La question sur le «pourquoi» montre souvent que vous ne comprenez pas et donc que vous jugez.
- Posez des questions ouvertes pour obtenir des éclaircissements et invitez les participants à exposer leurs arguments/motifs. Par exemple, «Pouvez-vous m'en dire plus à ce sujet?» Ces questions fourniront des informations importantes et contribueront à créer une atmosphère de coopération.
- Ne soyez pas condescendant. Évitez de donner des conseils ou de prescrire ce qu'il faut faire ou comment il faut se comporter, y compris des déclarations telles que «Si j'étais vous, je ...». Essayez d'offrir des informations pertinentes, des suggestions provisoires et de discuter des alternatives. Essayez de relier votre contribution à l'expérience de l'autre personne. Il faut permettre à l'autre de prendre sa propre décision. Cela sera plus approprié et plus efficace que de copier le point de vue de quelqu'un d'autre.
- Ne prenez pas en charge les problèmes de vos collègues. Essayez de les motiver et de les aider à résoudre leurs propres problèmes.
- Écoutez attentivement. Ne parlez pas trop et n'interprétez pas, mais assurez-vous que vous avez bien compris en résumant ce que vous pensez que quelqu'un a dit et en demandant si c'est ce qu'il voulait dire.
- Tenez-vous-en, de préférence, au «ici et maintenant». Que ressentent ou pensent les personnes maintenant, que signifient les choses/émotions pour les personnes maintenant, quelles sont les perspectives, etc. Cela permet généralement d'obtenir des informations plus pertinentes pour une modification du comportement que l'examen de ce qui s'est passé dans le passé.
- Soyez attentif aux émotions. Comment les personnes se sentent-elles et que ressentent-elles, quelle est l'incidence de certains événements sur elles, etc. Cela peut leur donner un aperçu de la raison de leur comportement.
- Montrez que vous comprenez et que vous vous souciez d'elles. Manifestez votre intérêt en demandant aux personnes comment elles se sentent et comment les choses se passent.
- Traitez les personnes avec respect. Montrez que vous appréciez leur contribution, excusez-vous en cas de malentendu, etc.
- Ne jouez pas au thérapeute. Une écoute attentive est importante, mais vous devez veiller à ne pas prétendre jouer le rôle d'un thérapeute.

ANNEXE 7. ACTIVITÉS DE RENFORCEMENT DE L'ESPRIT D'ÉQUIPE PAR ÉTAPE

Vous trouverez ci-dessous des informations et des précisions supplémentaires sur les différentes étapes du développement de l'équipe et les activités associées.

LES CINQ ÉTAPES DU DÉVELOPPEMENT D'UNE ÉQUIPE

FORMATION	CONFRONTATION	NORMALISATION	PERFORMANCE	AJOURNEMENT/ TRANSFORMATION
<ul style="list-style-type: none"> — Faire les présentations/partager les antécédents. — Définir clairement les objectifs et l'orientation du projet. — Déterminer les limites et les comportements acceptables. — Établir des relations et aborder la tâche. — Évaluer les connaissances, les compétences et les capacités de chaque membre de l'équipe. — Se concentrer davantage sur les processus d'équipe que sur les tâches. — Travailler ensemble pour s'assurer que chacun se voie attribuer des rôles/responsabilités. — Commencer à établir des normes d'équipe. 	<ul style="list-style-type: none"> — Identifier et traiter les comportements improductifs. — Apprendre à écouter et à respecter les idées et les points de vue différents. — Accueillir la diversité de pensée et développer la tolérance parmi les membres de l'équipe. — Permettre à la confiance et au respect d'émerger en travaillant sur les difficultés. — Travailler sur les différences interpersonnelles. — Se concentrer sur la résolution des problèmes et la clarification des objectifs. 	<ul style="list-style-type: none"> — Assumer la responsabilité de la prise de décision et de la résolution des problèmes. — Définir la façon dont l'équipe va progresser. — Se mettre d'accord sur des normes écrites et non écrites de travail en commun. — Déterminer comment l'information sera partagée. — Se mettre d'accord sur la manière dont les conflits seront résolus. — Décider des outils et des processus qui seront utilisés pour accomplir le travail. — Partager des données, examiner des solutions et travailler vers un objectif commun. — Travailler en collaboration. 	<ul style="list-style-type: none"> — Fonctionner sans la supervision d'un chef. — Devenir indépendant. — Prendre des décisions et résoudre des problèmes rapidement et efficacement. — Résoudre les problèmes et parvenir à un consensus sans perturber le projet. — Utiliser les forces des membres de l'équipe. — Se concentrer davantage sur la tâche que sur les processus. — Accueillir les opinions divergentes pour forger des décisions créatives. — Déléguer et partager la fonction de direction. — Suivre les progrès, célébrer les étapes importantes et développer la camaraderie. 	<ul style="list-style-type: none"> — Célébrer les réussites. — Recueillir les meilleures pratiques et les leçons apprises pour une utilisation future. — Rechercher les occasions de conclure. — Dire au revoir et prendre des dispositions pour rester en contact.

Source: © Five stages of team development modelled on image from Mind Tools (mindtools.com).

Remarque: il n'est pas toujours nécessaire d'inviter un animateur externe. Les activités peuvent également être menées par le chef d'équipe ou le responsable/spécialiste des RH, par exemple. Toutefois, en cas de conflit d'intérêts, il convient d'inviter un animateur externe neutre pour éviter tout parti pris.

ÉTAPE 1. CONSTITUTION

Exercice d'introduction: commun et unique ⁽⁸⁶⁾



20-30 minutes (maximum)



10-20 participants

Créez des groupes de quatre ou cinq personnes et laissez-les découvrir ce qu'elles ont en commun, ainsi que des caractéristiques intéressantes qui sont propres aux personnes du groupe.

OBJECTIF

Cet exercice favorise l'unité, car il aide les participants à réaliser qu'ils ont plus de points communs avec leurs pairs qu'ils ne le pensaient au départ. En prenant conscience de leurs propres caractéristiques uniques, les participants peuvent également aider les autres à se sentir capables d'offrir au groupe quelque chose d'unique.

MATÉRIEL

Deux feuilles de papier et un stylo pour chaque groupe.

INSTRUCTIONS

Formez des groupes de cinq à huit personnes et donnez-leur deux feuilles de papier et un crayon ou un stylo. La première partie de l'activité porte sur les **points communs**, dans le cadre de laquelle chaque sous-groupe dresse une liste des choses qu'il a en commun. Les éléments énumérés doivent s'appliquer à tous les membres du sous-groupe. Évitez d'écrire des choses que les gens peuvent constater (par exemple, «tout le monde a des cheveux» ou «nous portons tous des vêtements»). Essayez de les inciter à creuser davantage. Après environ 5 minutes, demandez à un porte-parole de chaque sous-groupe de lire sa liste.

Ensuite, en fonction des objectifs de la session, vous pouvez demander à la moitié de chaque sous-groupe de passer à un autre groupe pour varier les caractéristiques ou vous pouvez laisser tout le monde dans le même groupe. Sur la deuxième feuille de papier, demandez-leur de noter les caractéristiques uniques, c'est-à-dire que chaque élément ne s'applique qu'à une seule personne du groupe. Le groupe essaie de trouver au moins deux caractéristiques uniques pour chaque personne. Après 5 à 7 minutes, vous pouvez demander à chaque personne de citer l'une de ses caractéristiques uniques ou demander à une personne de les lire une par une, en demandant aux autres de deviner de qui il s'agit. À nouveau, vous voulez aller au-delà du superficiel, en évitant les choses que les personnes peuvent facilement voir.

⁽⁸⁶⁾ Cserti, R., «Common and unique», SessionLab, 2018.

— **Activité 1:** fixer des objectifs ⁽⁸⁷⁾

Les objectifs d'équipe sont des déclarations qui guident les équipes pour qu'elles assument leurs responsabilités et répondent aux besoins de l'entreprise. Si les objectifs sont clairs et réalisables, ils servent non seulement de plan d'action à l'équipe, mais aussi d'énergie. Les objectifs sont importants à plusieurs niveaux.

- Les objectifs fixent des normes d'amélioration.
- L'activité est axée sur les objectifs.
- Les objectifs mesurent les progrès.
- Les objectifs relient l'équipe à l'organisation.
- Les objectifs motivent et dynamisent.
- Les objectifs servent de base à la prise de décision.
- Les objectifs façonnent la «vérité» et la finalité d'une équipe.

Les meilleurs objectifs sont les objectifs **SMART**. Cela signifie qu'ils doivent être **spécifiques**, **mesurables**, **accessibles**, **réalistes**, et situés dans le **temps**.

INSTRUCTIONS

Étape 1. Pour inciter les membres de l'équipe à réfléchir sérieusement à la définition d'objectifs, demandez-leur de répondre à deux questions qui suscitent la réflexion.

- Quelle est la raison d'être de cette équipe?
- Quel est le meilleur scénario possible pour décrire ce que cette équipe pourrait accomplir, notre avenir idéal?

Étape 2. En tenant compte des raisons de l'existence de l'équipe et de la vision de son avenir idéal, écrivez individuellement **trois choses que vous aimeriez personnellement voir l'équipe accomplir** d'ici à la fin de l'année prochaine (adaptez le délai à la situation de votre équipe). En d'autres termes, qu'aimeriez-vous voir comme objectifs de l'équipe?

Étape 3. Demandez à chaque personne de partager ses objectifs d'équipe. Dressez-en la liste sur un tableau blanc, puis rassemblez-les, regroupez-les et hiérarchisez-les. Maintenant, testez vos principaux objectifs à l'aune des critères SMART. Vos objectifs sont-ils spécifiques, mesurables, accessibles, réalistes et situés dans le temps?

⁽⁸⁷⁾ Workshop Exercises, «Focusing a team».

Étape 4. Mettez en œuvre vos objectifs sélectionnés en remplissant le tableau des objectifs ci-dessous.

DÉCLARATION D'OBJECTIFS	PERSONNE CLÉ	RESSOURCES NÉCESSAIRES	PERSONNES QUI PEUVENT AIDER	INDICATEURS DE SUCCÈS	CHRONOLOGIE
Objectif 1					
Objectif 2					
Objectif 3					
etc.					

Étape 5. Questions de suivi de discussion.

- Quels sont les obstacles qui pourraient rendre difficile l'atteinte de chaque objectif?
- Comment ces obstacles peuvent-ils être surmontés?
- Quelles sont les choses que vous pouvez faire individuellement pour contribuer à l'atteinte des objectifs de l'équipe?
- Comment devrions-nous reconnaître ou célébrer l'atteinte d'un objectif?
- Comment nous tenir responsables de l'atteinte de chaque objectif?
- Comment rester en lien avec nos objectifs? En d'autres termes, comment garder les objectifs à l'esprit pour ne pas les «oublier» ou ne pas y prêter attention?
- Comment pouvons-nous rendre l'atteinte de nos objectifs plus efficace? Plus agréable?

Reprenez sur le tableau de conférence les points clés discutés sous chaque question de l'étape 5. Cela peut se faire en inscrivant chaque question sur un tableau de conférence et en demandant aux participants d'aller y écrire leurs points de vue ou, si le groupe est plus petit, l'animateur notera les commentaires du groupe.

Clarifier les rôles de l'équipe ⁽⁸⁸⁾



120-180 minutes



1-10 participants

Les accords d'équipe sur les rôles individuels fonctionnent comme des contrats. Ils rendent les choses claires pour les membres de l'équipe et contribuent à concentrer l'énergie. Il s'agit d'une activité en deux parties.

OBJECTIF

Préciser les rôles de l'équipe.

MATÉRIEL

Tableau et stylo pour chacun.

⁽⁸⁸⁾ Workshop Exercises, «Clarifying roles».

INSTRUCTIONS**Partie 1: responsabilités professionnelles**

Chaque membre de l’équipe doit réfléchir à son travail spécifique et **définir les sept principales responsabilités de son poste**. Inscrivez ces responsabilités sur le tableau ci-dessous, puis complétez la matrice comme indiqué.

VOS RESPONSABILITÉS PROFESSIONNELLES	CLASSEZ-LES EN FONCTION DE LEUR IMPORTANCE POUR VOTRE TRAVAIL (1 = LES PLUS IMPORTANTES)	GLOBALEMENT, LE POURCENTAGE DU TEMPS DE TRAVAIL QUE VOUS CONSACREZ EFFECTIVEMENT À CETTE RESPONSABILITÉ	IDÉALEMENT, LE POURCENTAGE DE TEMPS QUE VOUS PENSEZ DEVOIR CONSACRER À CETTE RESPONSABILITÉ	A. CETTE RESPONSABILITÉ CORRESPOND-ELLE À VOS COMPÉTENCES? (1 = NON, 2 = PLUTÔT, 3 = OUI)	B. COMPARATIVEMENT, AIEZ-VOUS AVOIR CETTE RESPONSABILITÉ? (1 = NON, 2 = PLUTÔT, 3 = OUI)
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					

Partie 2: discussion

Partagez avec l’équipe le tableau des rôles individuels que vous avez rempli et placez-le sur un tableau de conférence ou tableau similaire pour que les autres puissent le voir. Mettez-vous ensuite en devoir de clarifier et aligner les rôles et les responsabilités de l’équipe en discutant des questions énumérées ci-dessous.

- Y a-t-il une responsabilité qui influence votre capacité à contribuer aux tâches de l’équipe?
- En examinant les tableaux des rôles des autres membres de l’équipe, voyez-vous une responsabilité qui est «pénalisée»? Cela signifie qu’une responsabilité est moins appréciée qu’elle ne le mérite.
- En examinant les tableaux des rôles des autres membres de l’équipe, voyez-vous une responsabilité qui est redondante ou «surchargée»?
- Faites-vous quelque chose qui vous met mal à l’aise alors que quelqu’un d’autre a indiqué qu’il aimait mieux le faire que vous?
- Y a-t-il des endroits où les responsabilités devraient être consolidées, échangées ou éliminées?
- Y a-t-il trop de travail effectué qui ne correspond pas aux responsabilités de l’équipe que vous avez recensées?
- Y a-t-il des zones de conflit?
- Y a-t-il des moyens de rationaliser les efforts?

- En examinant les informations figurant sur tous les tableaux, comment restructureriez-vous vos responsabilités professionnelles afin d’apporter un meilleur soutien à l’équipe?

Les notes doivent être prises et inscrites de manière visible sur le tableau de conférence. La prise de notes peut être confiée à tour de rôle à des volontaires du groupe.

ÉTAPE 2. CONFRONTATION

Donner et recevoir un retour d’information ⁽⁸⁹⁾



120-180 minutes



1-10 participants

OBJECTIF

Permettre aux participants de voir **quatre types distincts de retours d’information appliqués** dans la même situation. Cette activité devrait démontrer qu’un manque de retour d’information ou un retour d’information uniquement positif n’est pas bénéfique.

MATÉRIEL

Une balle de golf.

INSTRUCTIONS

Étape 1. Demandez quatre volontaires dans le groupe.

Étape 2. Informez-les que, l’un après l’autre, ils seront rappelés dans la salle pour chercher une balle de golf.

Étape 3. Demandez-leur de quitter la pièce.

Étape 4. Informez les autres participants de leur rôle dans cette activité.

- **RETOUR SILENCIEUX.** Lorsque le volontaire numéro 1 entre dans la pièce, les participants doivent rester totalement silencieux et immobiles.
- **RETOUR NÉGATIF.** Lorsque le volontaire numéro 2 entre dans la pièce, tous les participants doivent donner un retour d’information négatif, quelle que soit la distance entre le chercheur et la balle.
- **NOTE SUR LE RETOUR NÉGATIF.** Mise en garde de l’animateur: cette situation peut devenir blessante ou gênante. Il est donc nécessaire de bien connaître votre groupe et d’intervenir si nécessaire.

⁽⁸⁹⁾ Health Workforce Initiative, *Effectively Giving and Receiving Feedback*, Health Workforce Initiative, CA, 2016.

Soyez sensible à la dynamique de groupe, mais encouragez les participants à utiliser cette stratégie pour en savoir plus sur le retour d'information. Demandez-leur d'indiquer le type de retour négatif, par des mots ou par le langage corporel, qu'ils pourraient entendre sur le lieu de travail lorsqu'une personne est mécontente. Les participants ne doivent **pas** répondre aux demandes d'orientation ou d'assistance (sauf par la dérision).

- **RETOUR D'INFORMATION POSITIF.** Lorsque le volontaire numéro 3 entre dans la pièce, tous les participants doivent donner un retour d'information positif mais non spécifique (par exemple, «Bravo», «J'aime beaucoup ta façon de t'y prendre»), que le chercheur soit proche ou éloigné de la balle. Les participants ne doivent **pas** répondre aux demandes d'orientation ou d'assistance (sauf par de nouvelles exclamations du type «Tu peux le faire» ou «Nous avons confiance en toi»).
- **RETOUR D'INFORMATION SPÉCIFIQUE.** Lorsque le volontaire numéro 4 entre dans la pièce, les participants doivent formuler des conseils et des suggestions spécifiques pour trouver la balle, sans indiquer son emplacement. Ils doivent répondre à des questions de type oui/non.

Étape 5. Cachez la balle de golf. Invitez les quatre volontaires à entrer un par un. Chaque volontaire reçoit le retour d'information prescrit mentionné ci-dessus.

- **Silence.** Pour le volontaire numéro 1, cachez la balle de golf dans un endroit qui ne soit pas trop difficile à trouver dans la pièce. Prévoyez 2 à 3 minutes pour la recherche.
- **Négatif.** Pour le volontaire numéro 2, choisissez un endroit plus difficile. Prévoyez 2 à 3 minutes pour la recherche.
- **Positif mais général.** Pour le volontaire numéro 3, choisissez un endroit encore plus difficile. Prévoyez 2 à 3 minutes pour la recherche.
- **Spécifique.** Pour le volontaire numéro 4, choisissez un endroit encore plus difficile. Prévoyez 2 à 3 minutes pour la recherche.

Étape 6. Faites revenir les volontaires, faites un compte rendu et discutez des questions suivantes.

- Qu'avez-vous ressenti en cherchant la balle?
- Qu'avez-vous pensé/ressenti à la suite des commentaires que vous avez reçus?
- Comment le retour d'information que vous avez reçu a-t-il influé sur votre performance?
- Comment le retour d'information que vous avez reçu a-t-il influé sur vos sentiments à l'égard des personnes qui l'ont donné?
- Si c'était le type de retour d'information que vous receviez tous les jours, comment vous sentiriez-vous?
- Travail sur les expériences sur le lieu de travail — quel type de retour d'information avez-vous reçu au travail?

Activité sur les conflits – quatre mots ⁽⁹⁰⁾

Remarque: cette activité devrait être menée par une **personne neutre** qui ne fait pas partie de l'équipe et/ou du conflit.



60-120 minutes



10-20 participants

OBJECTIF

Amener les membres de l'équipe à travailler sur les conflits, les opinions divergentes et la manière dont les différents membres de l'équipe gèrent les conflits.

MATÉRIEL

Une feuille de papier et un stylo pour chacun.

INSTRUCTIONS

Étape 1. Demandez à chaque membre de l'équipe de noter quatre mots qu'il associe au mot «conflit».

Étape 2. Demandez-leur de se mettre par deux et de choisir les quatre meilleurs mots parmi les huit qu'ils ont notés. La paire aura quatre mots à la fin.

Étape 3. Chaque paire se joint à une autre paire et le processus continue. Répétez l'opération jusqu'à ce que la moitié de l'équipe négocie avec l'autre moitié de l'équipe pour produire, ensemble, les quatre meilleurs mots qu'ils associent au mot «conflit».

Étape 4. Débriefez. Posez les questions suivantes au groupe.

- Comment vous êtes-vous sentis pendant l'exercice?
- Quelqu'un s'est-il senti mal à l'aise? Pourquoi?
- Quelqu'un a-t-il pris le contrôle et les commandes?
- Y a-t-il eu des conflits?
- Feriez-vous quelque chose différemment?
- Quelles techniques avez-vous utilisées pour trouver les quatre mots?
- Qu'avez-vous appris pendant cet exercice?

⁽⁹⁰⁾ Management Training Specialists, «Conflict management exercises and activities to use with your team», 2020.

ÉTAPE 3: NORMALISATION

Pyramide de spaghettis et de guimauves ⁽⁹¹⁾



45-60 minutes



5-100 participants

OBJECTIF

Amener les membres de l'équipe à travailler en collaboration et à avoir un aperçu de leur propre rôle au sein de l'équipe.

MATÉRIEL

Un kit de «défi guimauve» pour chaque équipe, chaque kit contenant les éléments suivants.

- 20 bâtons de spaghetti. Veillez à utiliser des spaghettis non cuits.
- Un mètre de ruban de masquage. Procurez-vous du ruban de masquage standard. Placez le ruban sur le côté de la table, sur le dossier d'une chaise ou sur un mur proche. En le faisant rouler dans le sac, le ruban s'emmêle.
- Un mètre de ficelle. Prévoyez de la ficelle qui peut facilement être cassée à la main. Si la ficelle est épaisse, prévoyez des ciseaux dans votre kit.
- Une guimauve. Utilisez des guimauves d'une marque connue ou d'une marque générique qui ont à peu près la taille «standard», c'est-à-dire environ 3,5 cm de largeur et d'épaisseur. Évitez les guimauves de taille mini ou jumbo, et choisissez de préférence des guimauves molles qui ne sont pas rassises.
- Sacs repas en papier. Les sacs repas de taille standard fonctionnent bien, tout comme les enveloppes kraft de taille lettre.

Les articles doivent être placés dans le sac repas en papier, ce qui simplifie la distribution et permet de cacher le contenu, maximisant ainsi l'effet de surprise.

ASSUREZ-VOUS DE DISPOSER DES OUTILS SUIVANTS POUR RÉALISER LE DÉFI.

- Ruban mesureur. Ayez un ruban mesureur rétractable à disposition une fois le défi terminé afin de pouvoir mesurer la hauteur des structures.
- Une application de compte à rebours ou un chronomètre. Le «défi guimauve» proprement dit dure 18 minutes. 20 minutes est un délai trop long et 15 minutes un délai trop court. Vous pouvez utiliser un chronomètre, mais il est préférable d'utiliser un vidéoprojecteur et d'afficher le temps du compte à rebours.
- Un système de sonorisation pour la musique pendant le défi. Utilisez une playlist avec exactement 18 minutes de musique. Le défi doit se terminer à la fin de la dernière chanson.

⁽⁹¹⁾ Wicked Problem Solving, «Running a marshmallow challenge is easy!»; Ruth, A., «Five team-building exercises that increase collaboration», Forbes, 2016.

INSTRUCTIONS

Étape 1. Donnez des instructions claires.

- Construisez la structure autoportante la plus haute. L'équipe gagnante est celle dont la structure est la plus haute, mesurée depuis la surface de la table jusqu'au sommet de la guimauve. Cela signifie que la structure ne peut pas être suspendue à une structure plus haute, comme une chaise ou un plafond.
- La guimauve entière doit se trouver au sommet de la structure. Couper ou manger une partie de la guimauve disqualifie l'équipe.
- Utilisez le kit autant ou aussi peu que vous le souhaitez. L'équipe peut utiliser autant de bâtons de spaghetti qu'elle le souhaite, et autant de ficelle ou de ruban qu'elle le souhaite. L'équipe ne peut pas utiliser le sac en papier comme élément de sa structure.
- Cassez les spaghettis, la ficelle ou le ruban adhésif. Les équipes sont libres de casser les spaghettis et de couper le ruban adhésif et la ficelle pour créer de nouvelles structures.
- Le défi dure 18 minutes. Les équipes ne peuvent pas tenir la structure lorsque le temps est écoulé. Celles qui touchent ou soutiennent la structure à la fin de l'exercice seront disqualifiées.
- Assurez-vous que chacun comprend les règles. Ne vous souciez pas de répéter les règles trop souvent. Répétez-les au moins trois fois. Demandez si quelqu'un a des questions avant de commencer.

Étape 2. Lancez le défi.

Lancez le compte à rebours et la musique pour indiquer le début du défi.

- Faites le tour de la salle. Il est étonnant de voir le développement des structures et de constater les schémas innovants que suivent la plupart des équipes.
- Rappelez l'heure aux équipes. Signalez le temps restant, par exemple à 12 minutes, 9 minutes (à mi-parcours), 7 minutes, 5 minutes, 3 minutes, 2 minutes, 1 minute et 30 secondes, et faites un compte à rebours de 10 secondes.
- Annoncez les résultats des équipes. Faites savoir à l'ensemble du groupe comment les équipes progressent. Annoncez chaque fois qu'une équipe construit une structure debout. Créez une rivalité amicale. Encouragez les participants à regarder autour d'eux. N'ayez pas peur de faire monter l'énergie et les enjeux.
- Rappelez aux équipes que celles qui retiennent la structure seront disqualifiées. Plusieurs équipes ressentiront le désir impérieux de tenir leur structure à la fin, généralement parce que la guimauve, qu'elles viennent de placer sur leur structure quelques instants auparavant, fait plier la structure. La structure gagnante doit être stable.

Étape 3. Terminez le défi.

Une fois le temps écoulé, demandez à tous les participants de s'asseoir pour que chacun puisse voir les structures. Il est probable qu'un peu plus de la moitié des équipes auront des structures debout.

- Mesurez les structures. Mesurez les structures, de la structure debout la plus courte à la plus haute, et annoncez les hauteurs. Si vous documentez le défi, demandez à quelqu'un de noter les hauteurs.
- Indiquez l'équipe gagnante. Veillez à ce qu'elle reçoive une ovation et un prix (si un tel prix a été proposé).

Étape 4. Évaluation.

Discutez de l'exercice et de la stratégie et posez des questions de suivi, telles que les suivantes.

- Qui était le leader?
- Auriez-vous pu accomplir la tâche sans leader?
- Les membres de l'équipe ont-ils été utiles?
- Les idées de chacun ont-elles été bien reçues?
- Quelle a été l'incidence de la limite de temps sur l'équipe?
- Qu'auriez-vous pu faire différemment?
- Votre équipe a-t-elle célébré les petites victoires?

ÉTAPE 4. EXÉCUTION**Séance de brainstorming réussie** ⁽⁹²⁾

30-120 minutes



2-10 participants

OBJECTIF

Générer de nombreuses idées créatives pour atteindre un objectif spécifique.

INSTRUCTIONS**Étape 1.** Choisissez le bon endroit.

Que vous soyez seul ou en groupe, mener une session de brainstorming dans le bureau habituel de la personne/de l'équipe n'est pas la meilleure idée. Faites en sorte que la séance de brainstorming ait lieu dans une autre pièce, où de nouveaux schémas de pensée sont plus susceptibles d'émerger.

⁽⁹²⁾ Leadership Girl, «No ideas? 11 steps to organizing a successful brainstorming session», 2017.

Étape 2. Créez le bon environnement.

Essayez de créer un environnement informel pour l'équipe. Pensez à apporter des collations et à mettre de la musique. Veillez à ce que la pièce soit bien éclairée. Mettez à portée de main toutes les ressources ou outils dont vous avez besoin. N'oubliez pas de prévoir des rafraîchissements pour éviter que les gens ne se laissent distraire en se rendant à la cuisine.

Étape 3. Réfléchissez à des stratégies de brainstorming.

Vous pouvez créer l'environnement parfait, mais il faut parfois un peu de structure pour susciter de nouvelles pensées. Par exemple, essayez de penser au contraire de ce que vous essayez d'obtenir. Ou imaginez qu'il n'y a aucune contrainte en termes de budget ou de ressources. Ou encore, posez le plus grand nombre de questions possibles sur votre thème et essayez d'y répondre [schématisation conceptuelle (*mind mapping*)].

Étape 4. Préparez votre groupe.

Préparez les informations pour votre équipe. Incluez juste assez d'informations pour les inspirer, mais pas trop. Si vous choisissez des membres de l'équipe qui ont les mêmes idées, vous n'obtiendrez pas beaucoup d'idées créatives. Efforcez-vous de constituer un groupe diversifié de personnes issues de différents services ou disciplines. Un groupe diversifié a forcément des styles de pensée différents.

Étape 5. Établissez des règles de base.

Pour que la discussion se déroule sans heurts, vous devez établir certaines règles de base dès le début et vous y tenir tout au long de la séance de brainstorming. Rappelez à votre équipe qu'il ne s'agit pas de rivaliser pour trouver des idées, mais de trouver une solution à un problème. Faites savoir aux membres de l'équipe s'ils doivent lever la main avant de parler ou interrompre quelqu'un pour assurer une communication sans heurts.

Étape 6. Guidez la discussion.

Lorsque tous les membres de l'équipe ont partagé leurs idées, lancez une discussion de groupe. Vous permettez ainsi à votre équipe de développer les idées des autres et de trouver de nouvelles solutions. Encouragez tout le monde à [contribuer à la discussion](#). Veillez à décourager toute forme de critique: l'idée qui sous-tend le brainstorming est de stimuler la créativité, et la critique n'y contribue pas. Rappelez-vous que votre rôle est de soutenir l'équipe, donc ne partagez pas vos idées tout le temps. Guidez la discussion en vous en tenant à une seule idée à la fois et en recentrant votre équipe lorsqu'elle s'égare. Organisez également des pauses pour aider votre équipe à se concentrer.

Étape 7. Accordez du temps.

Bien qu'une séance de brainstorming à durée indéterminée puisse être contre-productive, évitez de vous mettre trop de pression en matière de temps lorsqu'il s'agit de pensée créative. Non seulement vous souhaitez éliminer le stress qu'une contrainte de temps peut créer, mais vous souhaitez également laisser les pensées vagabonder.

Étape 8. Rassemblez les idées avant votre séance. Planifiez la manière dont vous comptez rassembler les idées qui vous viennent.

Étape 9. Planifiez le suivi.

Une séance de brainstorming n'est utile que s'il existe un moyen de mettre les idées en pratique. Déterminez les objectifs avant le début et veillez à ce qu'ils soient atteints avant la fin de la session. Veillez à communiquer la manière de procéder. Il peut s'agir d'une recherche plus approfondie sur une série d'idées, de la mise en œuvre de l'une d'entre elles ou de plans pour un autre brainstorming.

ÉTAPE 5: AJOURNEMENT/TRANSFORMATION

Repas-partage



120-180 minutes



5-30 participants

OBJECTIF

Célébrer les succès de l'équipe.

MATÉRIEL

Feuille d'inscription pour le repas-partage.

Des cartes de remerciement ou un cadeau pour chaque membre de l'équipe.

INSTRUCTIONS

Étape 1. Fixez une date et une heure pour le repas-partage.

Étape 2. Envoyez une invitation accompagnée d'une feuille d'inscription.

Utilisez les instructions suivantes.

- Apportez des aliments qui se transportent facilement.
- Prévoyez de petites portions.
- Emballez les aliments dans des récipients prêts à servir.

- Apportez les ustensiles.
- Apportez un plat prêt à servir si vous le pouvez.
- Tenez compte des restrictions alimentaires.
- Veillez à étiqueter vos aliments.

Étape 4. Faites l’inventaire des personnes qui peuvent et veulent aider aux préparatifs.

Étape 5. Profitez du repas-partage.

Étape 6. Prenez un moment pour remercier votre équipe en utilisant **l’acronyme AIR (action, impact et récompense)**.

Action

Commencez par définir l’action de l’équipe. Il peut s’agir d’une action ponctuelle et spécifique, comme la rédaction d’un rapport, ou d’un comportement permanent qui fait la différence à long terme. Donnez des détails pour montrer réellement que leur travail a été remarqué.

Impact

Décrivez ensuite l’impact de l’action. L’équipe se sent ainsi responsabilisée et méritante.

Récompense

Enfin, terminez par une note de récompense. Il peut s’agir d’une carte avec un mot personnel pour chaque membre de l’équipe ou d’autres gestes de remerciement.

EXEMPLE DE FEUILLE D’INSCRIPTION À UN REPAS-PARTAGE

FEUILLE D’INSCRIPTION POUR LE REPAS-PARTAGE			
n°	Nom	Plat/élément	Notes
		Amuse-gueule/accompagnements (p. ex. petits-fours, trempettes, ailes de poulet, rouleaux)	
		Plats principaux (par exemple, salades, plats préparés)	
		Boissons/glaces (par exemple, boissons chaudes ou froides sans alcool)	
		Desserts (ex.: spécialités locales)	
		Autres articles (par exemple, assiettes, tasses, ustensiles, décorations, nappes, serviettes)	

Exemples de messages de remerciement à l'intention de votre équipe ⁽⁹³⁾

- «Félicitations à vous pour votre travail acharné et votre pensée positive. Vous avez porté le sens du travail d'équipe à un tout autre niveau. Merci à tous!»
- «Merci de vous être occupé des clients au nom de l'équipe! Je savais que je n'avais pas tort de vous faire confiance! C'est une joie de vous avoir dans mon équipe!»
- «Mes mots ne suffiront jamais à vanter vos actions car votre travail répond toujours à mes attentes. Merci à tous les membres de mon équipe.»
- «Nous sommes les meilleurs dans ce que nous faisons parce que nous avons les meilleurs employés. Merci pour votre dévouement et votre travail acharné.»
- «Vous méritez toute l'appréciation du monde pour un travail bien fait. Félicitations pour votre fantastique réussite. Nous sommes fiers de vous.»

⁽⁹³⁾ Tough Nickel, «42 thoughtful work appreciation messages and notes for employees»; WishesMSG, «125 thank you and congratulations messages for team».

ANNEXE 8. LISTE DE CONTRÔLE DES INCIDENTS CRITIQUES

Critères de qualité. Les autorités, en particulier les responsables et les chefs d'équipe, peuvent utiliser les repères de qualité proposés pour voir dans quelle mesure leurs programmes sont capables de répondre aux incidents critiques lorsqu'ils se produisent. La mise en place de ce mécanisme, tel que détaillé ci-dessous, permettra un suivi éclairé et rapide lorsqu'un incident se produit.

1. ACTIVITÉS PRÉPARATOIRES		
Action	Explication	Statut (cocher)
Les autorités définissent le rôle des services de soutien internes et externes en cas d'incident critique, le champ des situations où le soutien interne/externe peut (et ne peut pas) s'appliquer et informent toutes les parties prenantes concernées (responsables, personnel).	Cette action couvrira le type/le but/le rôle du soutien interne/externe et les catégories de personnel ⁽⁹⁴⁾ .	Pas commencé En cours Terminé
Les autorités décident si la ou les personnes chargées du soutien interne ont également un rôle consultatif (conseiller).	Le soutien interne peut donner des recommandations à la hiérarchie concernant la gestion des incidents critiques et la manière d'éviter de nouveaux incidents (soutien dans les évaluations, le suivi, l'évaluation des situations).	Pas commencé En cours Terminé
L'autorité détermine si le soutien interne est une tâche effectuée par un seul membre du personnel ou si le soutien interne est assuré dans un groupe de plusieurs collègues.	Cette action dépend de la taille de l'équipe et d'autres facteurs dans l'organisation. S'il y a une équipe de plusieurs collègues, il devrait y avoir un coordinateur pour déterminer qui est en charge de quelle personne concernée.	Pas commencé En cours Terminé
Les avantages du soutien interne par rapport au soutien externe sont étudiés et évalués.	Pour de nombreux incidents critiques, le soutien interne, lorsqu'il est opportun, peut être suffisant et les orientations pour consultations externes peuvent ne pas être nécessaires. Cela dépend également dans une certaine mesure du type d'incident. Si un suivi médical est nécessaire, une orientation pour consultation doit toujours avoir lieu. Le personnel peut réagir immédiatement et n'a pas besoin de beaucoup d'explications sur les facteurs environnants, qui ne sont pas toujours clairs et faciles à expliquer aux professionnels externes. Le support interne peut répondre en suivant les principes de l'aide de première ligne.	Pas commencé En cours Terminé

⁽⁹⁴⁾ Reconnaître l'impact émotionnel des incidents et offrir une aide psychosociale de première ligne. Écouter, reconnaître les sentiments et donner des informations psychosociales (réactions normales à un événement anormal). Cette offre de soutien est systématique/organisée. Assurer le suivi avec la personne concernée pour évaluer et discuter de l'évolution des signes de stress dans les jours et semaines qui suivent un incident critique. Proposer de les orienter vers un soutien externe/professionnel si nécessaire et reconnaître les limites de l'aide psychosociale de première ligne qui peut être fournie en interne. Champ d'application: déterminer à quelles situations et à quelles personnes concernées (y compris les volontaires, les sous-traitants, les stagiaires) le soutien interne/externe s'applique, et à quelles situations il ne s'applique pas.

2. INFORMATION

Action	Explication	Statut (cocher)
Des protocoles (par exemple des PON) sont établis et communiqués au personnel concerné pour gérer les incidents critiques.	Les PON doivent être disponibles à la fois pour l'encadrement supérieur et les employés. Les mesures à prendre en cas d'incidents critiques doivent être clairement formulées. Les responsabilités de chaque entité de soutien (responsable hiérarchique, sûreté/sécurité, service des RH et employé concerné) doivent être clairement énoncées pour garantir la responsabilisation. Les procédures opérationnelles normalisées doivent inclure un mécanisme de rapport direct et fournir des informations sur la manière d'adapter le processus aux procédures locales en cas de déploiement. Les procédures pertinentes déjà établies doivent être prises en considération et, si possible, coordonnées entre elles.	Pas commencé En cours Terminé
L'ensemble du personnel est informé des protocoles en place (incidents critiques et autres mesures de sécurité et de sûreté).	Les mécanismes de soutien en place et les PON doivent être applicables à toutes les personnes qui en ont besoin. Dans les situations où les autorités travaillent avec des experts externes et/ou du personnel détaché, le personnel doit être informé des aspects communs en termes de protocole et comprendre les différences entre ces protocoles.	Pas commencé En cours Terminé
Des informations et des mises à jour régulières sur les services de soutien disponibles (incidents critiques et autres incidents de sûreté/sécurité) sont fournies.	Les autorités sont encouragées à fournir des mises à jour sur les mécanismes de soutien en place: <ul style="list-style-type: none"> — par communication électronique, — lors de sessions d'information, — lors de rencontres individuelles, — par d'autres canaux pertinents, au moins une fois par an. 	Pas commencé En cours Terminé
L'encadrement supérieur/les responsables sont en mesure d'utiliser les protocoles mis en place, y compris les connaissances sur les procédures relatives à la COVID-19 et pour les évacuations	Les listes de contrôle sur la gestion des incidents critiques, les plans d'évacuation, etc. doivent être élaborées conjointement, dans la mesure du possible, par les experts en sûreté et en sécurité affectés aux opérations sur le terrain, afin de garantir leur caractère pratique et l'intégration des spécificités locales.	Pas commencé En cours Terminé

3. COORDINATION

Action	Explication	Statut (cocher)
L'autorité détermine qui est en charge de l'aide pratique et de la coordination avec les autres personnes chargées du suivi d'un incident.	L'aspect aide pratique et coordination et l'aide psychosociale peuvent être assurés par la même personne ou par des personnes différentes ⁽⁹⁵⁾ .	Pas commencé En cours Terminé
Les autorités sélectionnent une ou plusieurs personnes de référence ⁽⁹⁶⁾ pour assurer le suivi du membre du personnel qui a vécu un incident critique.	Le supérieur hiérarchique, s'il n'est pas le responsable, doit choisir un membre du personnel compétent pour assurer le suivi de l'employé concerné. Après un incident critique, un membre du personnel risque une retraumatisation en étant sollicité par différents collègues de différents services (personnel de santé, personnel des RH, responsables hiérarchiques, agents de sécurité, etc.) pour partager les détails de l'incident à des fins de traitement. Il est donc recommandé de coordonner la réponse par l'intermédiaire d'une personne ou de deux personnes au maximum, en tenant compte du sexe et de l'expertise.	Pas commencé En cours Terminé

⁽⁹⁵⁾ L'aide pratique couvre de nombreux aspects. Il s'agit notamment d'aider à la préparation du récit des événements, d'apporter une réponse coordonnée aux différents services, de remplir des formulaires contenant les informations nécessaires, d'orienter les personnes vers un soutien psychologique ou médical, ou la police et d'organiser la prise de contact avec la personne à contacter en cas d'urgence. Le responsable peut être chargé de certains de ces aspects. Le travail et les responsabilités doivent être clairement définis et coordonnés.

⁽⁹⁶⁾ Il peut s'agir d'un soutien interne fourni par une personne (par exemple un conseiller du personnel) ou par une équipe établie. Voir la section 3.3.2. «Soutien collégial après un incident critique» et la section 3.3.3. «Équipe intégrée de gestion des incidents». Voir l'annexe 9 «Mesures de soutien interne en cas d'incidents critiques» pour des exemples d'équipe de gestion du stress et d'initiatives de soutien collégial. Un soutien externe peut être une option supplémentaire.

La personne sélectionnée pour l'intervention connaît le(s) protocole(s) pertinent(s) concernant les incidents critiques et assure la liaison avec les autres membres du personnel concernés pour garantir un soutien médical/psychologique (ou autre) en temps voulu.	La personne de référence aidera le membre du personnel concerné à communiquer les informations nécessaires, l'orientera vers un soutien psychologique/médical ou vers la police, et pourra être amenée à contacter la personne à contacter en cas d'urgence indiquée par l'employé.	Pas commencé En cours Terminé
Les parties prenantes concernées (services médicaux, bien-être du personnel et sécurité) ont mis en place un système de coordination/d'orientation pour consultation (y compris un numéro de contact) afin de fournir une réponse complète à la personne concernée.	Une coordination claire réduit le risque de retard ou de chevauchement dans la prestation des services et le risque de retraumatisation.	Pas commencé En cours Terminé
L'employé concerné doit pouvoir choisir, dans la mesure du possible, la personne qui lui apportera un soutien supplémentaire.	Cette option est particulièrement pertinente lorsque l'incident critique concerne la violence sexuelle et que la personne de référence en charge est du même sexe que l'auteur de la violence et/ou que la personne de référence chargée du bien-être du personnel est l'auteur de la violence.	Pas commencé En cours Terminé

4. DOCUMENTS

Action	Explication	Statut (cocher)
Un format de rapport standardisé pour les incidents critiques est disponible et fait partie des PON.	Le formulaire joint aux PON à l'appui de la documentation doit être cohérent dans tous les pays d'opérations afin de permettre à la direction de constater les tendances et de fournir un soutien cohérent mais aussi adapté aux agents de première ligne.	Pas commencé En cours Terminé
Un rapport d'information critique est produit et partagé avec les acteurs concernés, y compris la police le cas échéant (en tenant compte de la confidentialité des informations concernant la victime).	L'employé concerné doit être aidé par un personnel de soutien (par exemple un conseiller/psychologue/médecin) dans la préparation du récit des événements qui sera partagé avec la direction pour un traitement ultérieur.	Pas commencé En cours Terminé
Selon les circonstances, des informations supplémentaires sur l'incident critique sont recueillies, par exemple si plusieurs personnes sont impliquées dans un tel incident (un autre collègue/un demandeur), et jointes au rapport d'incident pour la suite du traitement.	Dans les cas où une deuxième et/ou une troisième personne sont impliquées. Par exemple, lorsqu'un demandeur menace de faire du mal à autrui ou tente de se suicider. Après avoir été pris en charge médicalement/physiquement et évalué si nécessaire, le demandeur doit avoir la possibilité, une fois stabilisé, de partager son point de vue sur l'incident.	Pas commencé En cours Terminé

5. SOUTIEN DIRECT

Action	Explication	Statut (cocher)
Les autorités/autres bureaux compétents veillent à la disponibilité de kits de prophylaxie postexposition dans leurs bureaux sur le terrain et disposent d'une personne-ressource pertinente pour les cas de violence sexuelle.	Des kits de prophylaxie postexposition doivent être disponibles dans les bureaux où il n'y a pas d'installations médicales pouvant assurer un tel service à proximité (par exemple dans les îles grecques).	Pas commencé En cours Terminé
En cas de violence sexuelle (par exemple un viol) à l'encontre d'un membre du personnel, la personne concernée doit être immédiatement orientée vers des services médicaux afin qu'un kit de prophylaxie postexposition lui soit administré.	Le kit de prophylaxie postexposition doit être administré dans les 72 heures suivant l'incident. D'autres médicaments pertinents (par exemple la pilule contraceptive d'urgence) doivent être mis à disposition.	Pas commencé En cours Terminé

Un soutien psychologique immédiat est proposé à la personne concernée.	Ce soutien n'est pas uniquement destiné aux victimes de violences sexuelles; il couvre tous les incidents critiques vécus par les agents de première ligne. Ces services psychologiques sont fournis localement dans la mesure du possible et se déroulent en présentiel ou au moyen de sessions en ligne. Il est conseillé de disposer d'une liste de professionnels (sous la forme d'une liste de contacts) parmi lesquels le personnel concerné pourra choisir. Lors de l'établissement d'une liste de professionnels, il convient de prêter attention aux points suivants: — la disponibilité des différentes langues de l'UE, — les services fournis par des professionnels expérimentés en matière de soutien en cas d'incident critique, — la diversité des sexes et des âges parmi les prestataires de services, — la diversité des origines culturelles/orientations religieuses des prestataires de services. Il existe un protocole d'accord avec les professionnels mentionnés selon lequel les services ne devront pas être payés par la personne concernée mais par son assurance maladie/l'autorité/autre ⁽⁹⁷⁾ .	Pas commencé En cours Terminé
Un soutien médical immédiat est proposé à l'employé concerné.	Ce soutien n'est pas seulement offert aux victimes de violences sexuelles; il couvre tous les incidents critiques vécus par les agents de première ligne. Il existe un protocole d'accord avec les professionnels mentionnés qui stipule que les services ne sont pas payés par la personne concernée mais par son assurance maladie/l'autorité/autre.	Pas commencé En cours Terminé
La personne concernée est informée de ses droits, notamment en ce qui concerne le partage d'informations sensibles.	Il est important de tenir compte de la confidentialité des informations partagées par l'employé concerné. Certains peuvent ne pas souhaiter que leurs collègues soient au courant de ce qu'ils ont vécu ou des services qu'ils reçoivent.	Pas commencé En cours Terminé
Un soutien psychologique à long terme pour le personnel concerné et un congé pour raisons personnelles sont des options disponibles lorsqu'elles sont applicables et jugées nécessaires par les professionnels.	Selon l'incident, un suivi à plus long terme peut être conseillé pour s'assurer que l'employé fait face à un incident critique de manière saine.	Pas commencé En cours Terminé
La reprise des fonctions après un incident critique peut, dans certains cas, être recommandée uniquement sur déclaration d'un professionnel (médecin/psychologue).	Il peut arriver que les personnes concernées ne voient pas l'importance d'une pause de longue durée ou d'un changement de lieu de travail à la suite d'un traumatisme après un incident critique. Il peut donc être judicieux de faire appel à un spécialiste qui soutiendra le processus de décision quant à l'aptitude du membre du personnel à reprendre ses fonctions. La participation de la personne affectée au processus de décision est une bonne pratique pour garantir la transparence et démontrer l'importance accordée aux meilleurs intérêts de la personne affectée.	Pas commencé En cours Terminé

⁽⁹⁷⁾ Le soutien interne comprend plusieurs aspects. Il n'est pas toujours nécessaire d'orienter les membres du personnel concernés vers un professionnel externe si un soutien interne est disponible (par exemple, l'équipe de gestion du stress qui fournit un soutien collégial, l'équipe de gestion des incidents, la personne de référence, le soutien par les pairs, le psychologue). Cela est toutefois nécessaire si la personne ne peut pas faire face à l'impact de l'incident. Parfois, le personnel concerné se sent plus en sécurité avec un collègue au départ, car il connaît les circonstances et l'environnement de travail et peu d'explications seront nécessaires. Un soutien externe est proposé par un professionnel (psychologue, psychothérapeute). Il peut également être proposé si la personne concernée préfère ne pas avoir le soutien d'un collègue. Il est important de consulter un professionnel si la personne concernée présente encore des signes d'impact psychologique plusieurs semaines (un délai de quatre semaines est recommandé) après l'incident, ce qui pourrait indiquer un trouble de stress posttraumatique. Ceci peut être évalué par un professionnel de la santé/psychologue ou par un membre du soutien interne.

Si une personne supplémentaire est concernée lors d'un incident critique (par exemple, un témoin de l'incident ou un demandeur qui se trouve au centre de l'incident, par exemple qui a fait une tentative de suicide), la personne de référence responsable s'assure que des soins médicaux et/ou psychologiques sont fournis (aux membres du personnel et aux demandeurs).	En fonction du résultat de l'évaluation, d'autres mesures de suivi peuvent être nécessaires en ce qui concerne les évaluations médicales/psychologiques, le changement de lieu/ le logement, etc.	Pas commencé En cours Terminé
Des sessions de soutien collégial/par les pairs/ une supervision pédagogique axée sur les responsables sont organisées.	Au cours de ces sessions trimestrielles, les responsables disposent d'une plateforme pour discuter de leur réponse aux incidents critiques ou de leur gestion sous leur responsabilité, apprendre les uns des autres sous la forme d'un échange de défis et partager les bonnes pratiques.	Pas commencé En cours Terminé
6. RENFORCEMENT DES CAPACITÉS		
Action	Explication	Statut (cocher)
Les autorités/l'EASO fournissent une formation de base sur les PON et les mécanismes de signalement en place à tous les responsables/coordonateurs et agents de première ligne ainsi qu'au personnel déployé/détaché.	Ces sessions de formation peuvent être menées en coordination avec: — le service des RH, — les conseillers du personnel ou personnes similaires, — les agents de sûreté et de sécurité, le cas échéant.	Pas commencé En cours Terminé
Une formation à la gestion de base des traumatismes est régulièrement dispensée aux responsables et aux autres membres du personnel concernés.	Tous les supérieurs hiérarchiques ont la possibilité d'être sensibilisés à l'impact des traumatismes sur le personnel. Ceci est important pour permettre une réponse pertinente, opportune et empathique.	Pas commencé En cours Terminé
Les autorités organisent un cours de formation pour le personnel chargé du soutien interne ⁽⁹⁸⁾ .	Durée recommandée: 3 jours Option. Cours de remise à niveau supplémentaires et périodiques (internes) pour maintenir les connaissances et les compétences. Formateur. Possède une expertise du soutien entre pairs/interne et des effets des incidents critiques.	Pas commencé En cours Terminé
Dans la mesure du possible et en fonction du lieu de déploiement, des exercices de simulation sont proposés par des experts en sécurité/conseillers du personnel.	Le personnel à déployer se sent mieux préparé à agir dans une situation de menace réelle lorsqu'il a eu l'occasion d'expérimenter des exercices pratiques liés aux problèmes de sûreté et de sécurité (par exemple, que faire lorsqu'un demandeur menace un agent et que faire lorsqu'un collègue raconte qu'il a été violé).	Pas commencé En cours Terminé
Les autorités doivent proposer des sessions régulières de coaching aux responsables pour améliorer leurs compétences en matière de direction et de communication avec leurs équipes (y compris les équipes sur le terrain).	Une communication claire, régulière et significative entre les responsables et les agents de première ligne/experts déployés fait parfois défaut. Par conséquent, la compréhension et le rappel aux responsables des besoins des agents de première ligne (agents chargés de dossiers, agents d'accueil, etc.), en particulier dans les centres d'accueil et d'enregistrement, sont importants pour une direction de qualité. Une communication régulière et respectueuse (au moyen de réunions de contrôle, individuellement et en équipe) entre les responsables hiérarchiques et leurs collaborateurs est essentielle pour créer une atmosphère de travail fructueuse.	Pas commencé En cours Terminé

⁽⁹⁸⁾ Voir chapitre 6 «Interventions de renforcement des capacités». La durée recommandée de la formation est de trois jours, et la formation doit couvrir les composantes du secourisme psychologique. En outre, des cours de remise à niveau périodiques (internes) visant à maintenir les connaissances et les compétences devraient avoir lieu. Le formateur doit posséder une expertise en matière de soutien entre pairs/interne et des effets des incidents critiques.

EN RÉSUMÉ: FLUX DE RÉPONSES

Action à entreprendre par un responsable et/ou une personne de soutien externe/
interne.

A. Réponse immédiate

- Arriver sur le site de l'incident dès que possible s'il n'est pas déjà sur place.
- Évaluer la situation et les risques supplémentaires.
- Désamorcer la situation (éventuellement avec le soutien de la sécurité ou de la police, selon l'incident).
- Proposer à la personne concernée de rentrer chez elle si elle le souhaite, si l'impact émotionnel est élevé, mais s'assurer que la personne ne sera pas seule chez elle et ne rentrera pas seule.
- Si elle le demande, donner à la personne concernée la possibilité de parler si elle le souhaite sur le moment.
- Lui demander comment elle se sent et si elle a des besoins immédiats.
- Vérifier si la personne comprend les questions.
- Si d'autres personnes ont été affectées, trouver quelqu'un pour les soutenir et fournir des informations structurées aux autres personnes concernées lors d'un débriefing peu après l'incident, afin de garantir la transparence.
- Permettre à la personne concernée de prévenir sa famille si possible et si elle le souhaite, ou fournir les coordonnées des personnes à contacter en cas d'urgence à la personne de référence si la personne concernée préfère ne pas le faire elle-même.
- En cas de blessure et de besoin immédiat d'un soutien médical/psychologique, fournir une assistance administrative rapide (remplir les formulaires d'assurance, orientation vers des soins physiques, etc.) et reconforter la personne, en lui faisant savoir que les autres aspects peuvent être traités ultérieurement.
- Veiller à ce que la personne soit relogée, par exemple si elle souhaite rester chez elle après un accident.

B. Action de suivi

- Évaluer l'impact de l'incident après plusieurs jours.
- Prendre le temps d'en parler avec les personnes concernées et avec l'équipe.
- Prendre le temps d'évaluer la façon dont l'incident a été traité par la personne responsable et en tirer des enseignements (débriefing opérationnel avec les personnes concernées si possible) pour améliorer le système en place.
- Être attentif aux réactions inhabituelles de la personne concernée et proposer une aide professionnelle si nécessaire.
- Continuer à donner des informations relatives à l'incident et aux développements/conséquences connexes aux membres de l'équipe.

ANNEXE 9. MESURES DE SOUTIEN INTERNE EN CAS D'INCIDENTS CRITIQUES

A. LE CAS DE LA BELGIQUE

Le texte ci-dessous est adapté à partir des informations partagées par l'Agence fédérale pour l'accueil des demandeurs d'asile (Fedasil) et peut être considéré comme une bonne pratique. Cette section décrit l'organisation du soutien apporté par l'équipe de gestion du stress de Fedasil et d'autres instances, et clarifie les responsabilités respectives dans le suivi d'un incident par un soutien collégial.

L'ÉQUIPE DE GESTION DU STRESS

Après un incident grave, chaque centre d'accueil et les autres lieux de travail sont censés offrir un soutien au personnel.

Ceci peut se faire de deux manières:

- entretiens individuels avec des collègues formés à ce rôle (c'est-à-dire les équipes de gestion du stress),
- débriefing de groupe avec la Croix-Rouge.

Dans les deux cas, il existe une possibilité d'orienter la personne vers une aide professionnelle externe.

Vision de l'équipe de gestion du stress

Le personnel des centres est régulièrement confronté à des incidents liés aux résidents. Ceux-ci peuvent avoir un impact psychologique. La personne affectée par ces incidents peut présenter des symptômes de stress aux niveaux émotionnel et physiologique. Ces conséquences sont normales. Le fait de le savoir et de l'accepter peut favoriser le rétablissement. Fedasil suggère que le soutien de l'entourage d'un membre du personnel affecté peut aider la personne à faire face à l'événement. C'est pourquoi des équipes de gestion du stress ont été mises en place. Fedasil reconnaît également l'importance d'orienter certains membres du personnel vers un soutien spécialisé lorsque cela est jugé dans leur intérêt.

Dans le modèle de Fedasil, les membres des équipes de gestion du stress ont un rôle de soutien de première ligne à l'accueil. Les équipes de gestion du stress ont été mises en place en 2008 pour apporter un soutien collégial au personnel affecté par un incident critique. L'objectif est, d'une part, de réduire le stress initial causé par les incidents et, d'autre part, d'encourager les mécanismes normaux d'adaptation. Les membres de l'équipe de gestion du stress sont des membres du personnel volontaires qui sont sélectionnés et qui ont acquis une expertise supplémentaire grâce à une formation spécifique. Ces formations sont dispensées par des formateurs externes

spécialisés dans le domaine du soutien collégial. Ils animent également des séances de supervision pédagogique entre les membres de l'équipe de gestion du stress trois fois par an.

La liste ci-dessous fournit des informations complémentaires sur l'approche de Fedasil en ce qui concerne l'équipe de gestion du stress et l'accompagnement collégial.

- **Incident pendant la nuit (de 20 h 00 à 8 h 00).** En principe, il n'y a pas d'intervention, sauf si un membre de l'équipe de gestion du stress est sur place et n'est pas impliqué dans l'incident. Le personnel de la direction est informé et se rend sur place ou prend contact par téléphone. Le personnel de la direction informe l'équipe de gestion du stress le lendemain matin.
- **Incident le soir ou le week-end.** L'intervention de l'équipe de gestion du stress dépend de la disponibilité des membres. En cas d'indisponibilité, si possible, un appel est effectué pour un premier contact et pour prendre un rendez-vous en semaine.
- **Un membre de l'équipe de gestion du stress est en congé ou malade.** Pas d'intervention; un autre membre de l'équipe de gestion du stress sera chargé d'assurer le suivi. Si un suivi est en cours, il est important qu'il y ait un contact entre les membres de l'équipe de gestion du stress pour passer le relais.
- **L'équipe de gestion du stress est en rétablissement** (permanent, éducateur). Intervention possible.
- **Appel direct par les collègues concernés.** Une intervention doit avoir lieu pendant la journée, sauf accord explicite entre le membre de l'équipe de gestion du stress et le collègue.
- **Absence du collègue concerné.** Il est impératif d'offrir un soutien, quelle que soit la raison de l'absence (congé, maladie, récupération). L'intervention se fait soit par téléphone, soit en se rendant à son domicile avec son accord. Si le collègue concerné revient dans la structure d'accueil, il aura un entretien avec l'équipe de gestion du stress.

LES 11 ÉTAPES POUR METTRE EN PLACE UN SOUTIEN COLLÉGIAL LORS D'UN INCIDENT CRITIQUE

Étape 1. Pour mettre en place le soutien collégial, un groupe d'experts au sein de l'autorité est sélectionné (sur la base du volontariat) dans des services/départements différents mais pertinents pour mettre en œuvre le plan de soutien collégial. À l'étape suivante, les interventions de ce groupe sont définies et brièvement décrites dans un document. Les sujets abordés par ce groupe peuvent être plus larges, notamment l'enregistrement des incidents critiques, la manière de gérer les crises déclenchées par les incidents, les sessions de formation pour faire face aux comportements agressifs et le code de déontologie lors de tels incidents.

Le groupe de travail devra se mettre d'accord sur les points suivants.

- Le lieu de l'intervention (affectation à un ou plusieurs sites).

- S'il apportera son soutien à des collègues directs ou à des personnes placées sous la responsabilité de supérieurs hiérarchiques (pour garantir une approche neutre autant que possible).
- Le nombre de personnes disponibles pour ce soutien (cinq personnes sont recommandées).
- Une équipe de soutien facilement accessible. Les numéros de téléphone des membres doivent être connus du personnel. Des accords clairs doivent être conclus au sein de l'équipe, sous la responsabilité du coordinateur de l'équipe (le cas échéant).
- Le calendrier. Les membres devront faire de leur mieux pour lancer le soutien le plus rapidement possible et dans les 24 heures suivant un incident. Ce soutien ne peut être garanti, et un premier contact rapide peut être établi pour organiser une réunion ultérieure.
- Implication des membres de l'équipe. Lorsqu'un membre de l'équipe de soutien collégial est lui-même impliqué dans un incident critique, il n'est pas considéré comme «actif» pour fournir un soutien.
- Indemnisation. Les interventions sont considérées comme du temps de travail et sont indemnisées si nécessaire (heures supplémentaires).
- Dépenses. Les frais engagés (déplacements et appels téléphoniques) sont remboursés conformément aux accords existants.

Étape 2. Ce qui relève du soutien collégial (un incident critique) et ce qui n'en relève pas (par exemple l'examen des problèmes privés d'un membre du personnel) est clair pour tous les collègues.

Étape 3. Accord sur qui peut bénéficier du soutien collégial (tous les employés, bénévoles, sous-traitants, stagiaires, etc.)

Étape 4. Accord sur le moment où le soutien collégial a lieu (au plus tard 48 heures après l'incident).

Étape 5. La personne de référence doit communiquer l'événement à l'encadrement.

Étape 6. L'équipe donne des soins concrets et directs. Elle se rend sur place ou appelle le personnel concerné; elle recueille des informations sur l'incident et l'état des personnes affectées; elle s'enquiert de leurs besoins et cherche à savoir comment y répondre; elle communique à la victime les informations pertinentes concernant l'incident; elle propose des actions de suivi.

Étape 7. Donner des conseils pour faire face aux incidents critiques et aux événements potentiellement traumatisants et aider la personne à trouver des ressources personnelles pour faire face à l'événement.

Étape 8. Prêter attention aux conséquences potentielles plus larges de l'incident [par exemple, l'absence du membre du personnel concerné et l'incidence sur son travail, l'incidence sur l'équipe (et éventuellement les résidents concernés)].

Étape 9. Demander une aide professionnelle si nécessaire et reconnaître les limites du soutien de première ligne.

Étape 10. Le soutien peut être activé par l'équipe de soutien collégial, la personne affectée ou d'autres membres du personnel.

Étape 11. Le soutien est apporté au moins trois fois. La première est une conversation dans les 48 heures, la deuxième est une conversation dans les deux semaines et la troisième est une conversation dans les quatre à six semaines. Ce délai est flexible en fonction des réactions émotionnelles.

Considérations relatives à la confidentialité

Tout au plus, l'encadrement est informé qu'une intervention est en cours. Une exception a lieu dans le cas où une infraction pénale a été signalée, auquel cas l'un des membres de l'équipe de soutien collégial transmettra un résumé des informations importantes au responsable.

Soutien individuel/soutien collectif

Un soutien peut être proposé au niveau du groupe pour plusieurs collègues concernés par un incident critique. Il s'agit d'un débriefing émotionnel et collectif qui sera animé par des personnes externes formées à ce type de réunion.

Recrutement de nouveaux membres

Le rôle est ouvert au personnel de toutes fonctions et qualifications, à l'exception de la fonction de coordination ou de gestion (par exemple d'une structure d'accueil). Une expérience dans le domaine de l'asile et plus particulièrement avec les demandeurs de protection internationale est recommandée.

Profil

Un jeune et nouvel employé qui ne connaît pas encore les ficelles du métier aura beaucoup de mal à gagner la confiance de ses collègues. Les compétences sociales telles que l'écoute avec empathie et compassion, le tact, l'attention aux signes de stress et l'authenticité sont importantes. Parmi les autres critères importants, il convient de citer le fait d'être proactif en proposant un soutien émotionnel à des collègues émotionnellement affectés, de pouvoir reformuler clairement les propos, de pouvoir donner des conseils et de pouvoir traiter discrètement des informations confidentielles. La loyauté et l'esprit de collaboration dans le travail avec les autres membres de l'équipe de gestion du stress et la direction sont également importants, tout comme le fait d'être accepté et considéré comme digne de confiance par les autres collègues. Si un membre doit faire face à ses difficultés personnelles, entraînant un stress aigu ou chronique, il lui est conseillé d'en parler avec le directeur et/ou le coordinateur du soutien collégial, et de se retirer temporairement de ce rôle ⁽⁹⁹⁾.

⁽⁹⁹⁾ La sélection se fait en trois étapes. 1) Pour un nouveau centre, des informations sont fournies au personnel sur le processus et le rôle, de préférence au cours d'une réunion. 2) L'information sur la recherche de demandeurs est partagée publiquement et le directeur/coordinateur peut encourager les collègues potentiels qui ont les compétences pour ce rôle. 3) Un entretien est organisé pour évaluer les compétences de base et la motivation, mené par le directeur du centre et le coordinateur du soutien collégial.

CODE DE DÉONTOLOGIE DE L'ÉQUIPE DE GESTION DU STRESS

L'exemple ci-dessous est adapté à partir du code de déontologie de l'équipe de gestion du stress utilisé par Fedasil. Les points indiqués ci-dessous doivent être signés par le personnel concerné pour des raisons de responsabilité.

Pour mes activités réalisées à titre bénévole en tant que collaborateur de l'équipe de gestion du stress, je déclare être d'accord avec les points suivants.

- Je respecte la confidentialité des informations qui me sont confiées dans le cadre de ma mission. J'offre mon soutien de manière discrète, courtoise et sensible.
- Je m'en tiens toujours strictement à la mission qui m'est confiée.
- Si quelqu'un me demande des informations ou m'informe d'un problème qui n'est pas directement lié à ma mission et à mes capacités, j'oriente le cas vers une personne compétente.
- Pour tout contact avec les médias, je me réfère à la personne responsable de mon autorité (par exemple, la direction du centre, le service de communication du siège).
- J'adopte toujours un point de vue neutre, je ne fais pas de discrimination et je ne porte pas de jugement.
- J'adopte une approche sensible au genre, j'utilise un langage approprié et je protège les collègues que l'on me demande de soutenir.

Date/signature: _____

B. LE CAS DES PAYS-BAS

MISE EN PLACE D’UNE ÉQUIPE INTÉGRÉE EN RÉPONSE À DES INCIDENTS CRITIQUES

Vous trouverez ci-dessous le processus suivi (et le texte original partagé) par le COA lors de la mise en place de son équipe de gestion des incidents à l’échelle de l’organisation [*ketenbreed calamiteitenteam* (KCT)].

Protocole du processus de l’équipe de gestion des incidents à l’échelle de l’organisation (KCT) — version révisée du 16 janvier 2018.

Introduction. Dans la chaîne d’immigration, on s’intéresse depuis un certain temps aux incidents, tels que ceux résultant de problèmes psychologiques, les troubles graves de l’ordre public et de la paix et de la sécurité, les grèves de la faim et de la soif, le suicide, les tentatives de suicide et la menace de suicide des ressortissants étrangers.

Le 22 octobre 2012, le mémorandum relatif à la création d’une KCT a été approuvé. Il a été convenu que les partenaires de la chaîne, à savoir l’Agence centrale pour l’accueil des demandeurs d’asile (COA), le Service d’immigration et de naturalisation [Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND)], le Service du rapatriement et du départ [Dienst Terugkeer en Vertrek (DT & V)] et le Service des établissements de rétention [Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI)], doivent informer directement le KCT des incidents, quel que soit leur niveau d’intensité, afin qu’aucune action ne soit entravée par l’absence de transfert d’informations adéquat.

Ce protocole contient des accords à l’échelle de l’organisation sur la manière dont les partenaires de la chaîne d’immigration s’informent mutuellement des incidents et, le cas échéant, coopèrent les uns avec les autres.

Chaîne d’immigration. La petite chaîne d’immigration se compose de l’IND, du COA et du DT & V. Chaque organisation a ses propres responsabilités et pouvoirs dans la mise en œuvre de la politique relative aux ressortissants étrangers sous la responsabilité du secrétaire d’État à la justice et à la sécurité. Chaque organisation remplit son rôle de manière indépendante mais en concertation avec les partenaires de la chaîne et en s’appuyant sur ceux-ci. Le DJI joue un rôle particulier dans l’ensemble du processus. Le KCT coopère avec le DJI si un ressortissant étranger reste dans un centre de rétention ou est admis au Centre judiciaire de soins somatiques [Justitieel Centrum voor Somatische Zorg (JCvSZ)] à Scheveningen.

Le KCT est responsable envers le client, la direction générale des affaires étrangères, par l’intermédiaire du président du sous-conseil de l’asile.

COORDINATION DES INCIDENTS AU SEIN DE LA CHAÎNE

La notion d'incidents

Chaque organisation de la chaîne d'immigration peut être amenée à gérer des incidents. Par «incident», on entend toute situation dans laquelle un acte ou la menace d'un acte d'un ressortissant étranger crée ou peut créer un danger pour lui-même et/ou pour autrui.

Étant donné les nombreuses formes que cette situation peut prendre, il n'est pas possible de définir exactement ce qui doit être considéré comme un incident dans ce contexte. La mise en œuvre de la politique à l'égard des ressortissants étrangers, dont le rejet des demandes de protection internationale et le retour forcé font partie intégrante, peut provoquer une réaction négative de la part d'un ressortissant étranger.

Compte tenu de l'importance d'un transfert d'information efficace et d'une application uniforme du protocole, il a été convenu que le KCT sera informé si un employé de l'IND, du COA ou du DT & V le juge opportun. L'établissement d'un rapport est une responsabilité, mais est aussi laissé à la discrétion de l'employé professionnel. Une exception à cette règle a été faite pour les incidents ayant lieu dans un centre DJI ou dans le JCvSZ. Les incidents dans ces centres doivent être communiqués, enregistrés et traités par le DJI. L'employé du DT & V (relié à un site DJI) détermine si et quand l'incident doit être signalé au KCT. Il peut également arriver que le service médical du JCvSZ fasse un rapport au KCT. Dans une telle situation, le KCT contactera toujours le superviseur en charge du dossier de la personne concernée.

En raison de sa multiplicité et de sa nature divergente, il n'est pas nécessaire que le KCT donne suite à tous les rapports. Les partenaires de la chaîne ont également leurs propres accords internes sur la manière d'intervenir en cas d'incidents. Le KCT se concentre principalement sur les rapports concernant les ressortissants étrangers séjournant dans un centre pour demandeurs d'asile ou un centre de rétention. En cas d'incidents imminents impliquant des ressortissants étrangers, y compris les ressortissants étrangers sans droit de séjour qui ont été hébergés dans une municipalité ou un établissement spécifique, il convient de contacter l'Association néerlandaise de santé mentale et de soins aux toxicomanes, la police ou le service d'urgence.

On distingue les quatre niveaux d'intensité suivants:

1. un étranger émet des signaux, par exemple par son langage corporel, qui indiquent le risque d'un incident;
2. une communication verbale ou écrite d'un ressortissant étranger ou de son représentant autorisé indique le risque d'un incident;
3. un ressortissant étranger a effectué certaines actions qui indiquent un risque sérieux d'incident;
4. un ressortissant étranger a effectué certaines actions qui ont provoqué un incident, par exemple une tentative de suicide, qui nécessite une action immédiate.

Si un employé de l'un des partenaires de la chaîne a constaté l'existence de l'une des situations susmentionnées, il peut la signaler au KCT. Ce rapport est effectué au sein de sa propre organisation et envoyé au bureau de sécurité de la COA. L'employé du KCT évaluera le niveau d'intensité du rapport et, si nécessaire, prendra des mesures immédiates.

Faire un rapport — niveaux d'intensité 1 et 2

En principe, pour les rapports qui relèvent des niveaux d'intensité 1 et 2, aucune intervention de la part du KCT n'aura lieu. Afin de prévenir les incidents et l'escalade, le KCT détermine quels partenaires de la chaîne sont informés d'un rapport. En outre, une évaluation sera faite pour déterminer si un déploiement du KCT est nécessaire malgré un niveau d'intensité faible.

Le bureau de sécurité de la COA se charge de l'enregistrement et de l'administration des rapports des trois organisations. Ces informations sont immédiatement disponibles pour tous les partenaires de la chaîne.

Faire un rapport — niveaux d'intensité 3 et 4

Dans le cas des rapports de niveaux d'intensité 3 et 4, une action qui a été mandatée à cet effet peut être prise par le KCT. Cette action vise principalement à stabiliser l'incident qui en résulte afin que l'organisation concernée puisse poursuivre l'exécution de ses tâches habituelles. Le KCT peut conseiller, poser des questions, demander une surveillance du ressortissant étranger et, enfin, parler avec le ressortissant étranger.

La personne responsable du dossier/le superviseur du processus primaire reste responsable de l'évaluation et du traitement de la procédure. Le KCT n'assume pas la responsabilité des organisations impliquées. Le directeur du site reste responsable de la qualité de vie et de la sécurité sur les sites de la COA. Cela vaut également pour le directeur des sites du DJI.

L'évaluation des rapports est basée sur l'expertise présumée de l'employé individuel travaillant quotidiennement avec des ressortissants étrangers. Chaque organisation est responsable de l'organisation d'un processus interne qui garantit que le KCT est informé lorsqu'un incident se produit.

L'employé est responsable à tout moment des ressortissants étrangers figurant dans ses dossiers. Chaque rapport est placé dans le dossier personnel du ressortissant étranger dans les systèmes IND et envoyé pendant le traitement de nuit au DT & V. Il appartient au membre de la chaîne d'attirer l'attention sur un étranger connu du KCT lors d'une réunion où chaque organisation est présente. Si nécessaire, des questions peuvent être posées au KCT et des conseils peuvent lui être demandés.

PROCÉDURE DU KCT EN CAS D'INCIDENTS

Étape 1. Rapport au KCT

Si un incident se produit, un rapport est envoyé à la boîte aux lettres du KCT.

Cette boîte aux lettres est surveillée 7 jours sur 7.

Étape 2. Action de première ligne du KCT

Si nécessaire, le KCT contacte le notifiant et recueille, entre autres, les informations suivantes.

- Où se déroule l'incident?
- Quand l'incident a-t-il commencé?
- De qui vient le signalement/qui a constaté l'incident?
- Quelle est l'identité (y compris le numéro V) du ressortissant étranger qui a provoqué l'incident?
- Quelle est la nature de l'incident (grève de la faim/de la soif, menace de suicide ou autre)?
- L'acte du ressortissant étranger a-t-il un but? Si oui, lequel?
- Quelles actions ont déjà été entreprises?
- Qui est le point de contact sur place?
- Des soins médicaux sont-ils nécessaires et, si oui, lesquels?

Le KCT peut demander au notifiant de tenir un compte rendu factuel du comportement du ressortissant étranger et des conversations qui ont lieu. Le KCT peut également fournir des conseils au notifiant. Les questions et/ou conseils peuvent être transmis par courriel ou par téléphone. Sur la base de toutes les informations reçues, le KCT déterminera si un déploiement est nécessaire.

Étape 3. Déploiement effectif du KCT

S'il est conclu que le déploiement du KCT est nécessaire, l'employé du KCT déterminera le moment où le déploiement aura lieu et quels employés du KCT seront déployés. Cela se fera en étroite concertation avec le responsable du KCT. Le point de départ est l'envoi, dans la mesure du possible, de deux employés du KCT par des organisations différentes. Si deux employées du KCT sont déployées alors que le ressortissant étranger concerné est un homme, un interprète masculin sera engagé. Un relais du site sera assuré par le bureau de sécurité et le rendez-vous sera confirmé.

Les sujets de formation suivants sont recommandés pour les membres de l'équipe d'intervention (comme suggéré par la COA).

- Communication: comment établir un lien avec le ressortissant étranger lors d'une conversation?
- Psychiatrie: traumatisme, dépression, suicide et peur.
- Grèves de la faim et de la soif: les conséquences psychiques et les aspects mentaux.
- Comment mener une conversation avec une personne suicidaire?

- Dilemmes éthiques.
- Comment le cerveau fonctionne-t-il?
- Comment désamorcer une conversation?
- Gestion du temps

En outre, il est recommandé aux membres de l'équipe d'assister à une intervention de 3 heures une fois toutes les 6 semaines.

Les efforts du KCT visent à désamorcer et/ou à mettre fin aux (menaces d')incidents. Pour ce faire, il aura une ou plusieurs conversations avec le ressortissant étranger en présence d'un interprète.

Avant la conversation avec le ressortissant étranger, il y a toujours une réunion préliminaire sur place avec la personne qui a fait le rapport ou d'autres personnes qui sont en lien avec le ressortissant étranger, par exemple le superviseur. Après le déploiement, un retour d'information de la conversation est donné oralement, si possible en présence des mêmes personnes qui ont participé à la réunion préliminaire. Au plus tard deux jours ouvrables après l'intervention, un rapport écrit est envoyé aux trois organisations, qui le transmettent aux personnes concernées et, si possible, l'enregistrent dans les systèmes informatiques/la base de données.

Le rapport sera clôturé lorsque la situation se sera stabilisée et/ou lorsque le lieu où se trouve la personne concernée n'aura plus besoin du soutien de l'organisation.

Étape 4. Questions après le déploiement

Il se peut que, lors d'un déploiement, il apparaisse que le ressortissant étranger a des questions, par exemple sur la durée de la procédure ou sur le transfert vers un autre lieu. Il sera répondu à ces questions dans la mesure du possible pendant le déploiement. Si les personnes déployées ne sont pas en mesure de répondre ou doivent d'abord chercher des informations auprès d'une autre organisation, la situation sera portée à l'attention du responsable du KCT qui, si nécessaire, contactera l'encadrement supérieur ou un directeur.

Évaluation/prévention. Outre la stabilisation des incidents (désescalade), l'objectif principal du KCT est la prévention (de l'escalade) des incidents. Un échange d'informations adéquat est essentiel à cet effet. L'identification et l'analyse des tendances font partie de cet effort. Chaque mois, un rapport sur les activités du KCT est envoyé au sous-conseil sur l'asile et une explication des rapports notables est donnée. Le KCT évaluera périodiquement les activités et la coopération au sein de la chaîne.

Relation avec les médias. Les informations concernant les incidents sont fournies au service d'information de la presse du ministère de la justice et de la sécurité, qui maintient le contact avec le conseil d'administration/la direction des différents partenaires de la chaîne.

ANNEXE 10. MODÈLE DE RAPPORT D'INCIDENT CRITIQUE

Vous trouverez ci-dessous un modèle de base qui peut être utilisé pour signaler les incidents critiques (le formulaire a été adapté à partir d'un modèle de rapport utilisé par Fedasil).

Nom de l'autorité
Notification/numéro d'enregistrement

INFORMATIONS GÉNÉRALES	
Informations sur le rapport	
Lieu de l'accueil	
Auteur du rapport	
Heure	
Date	
Moment de l'incident	
Date de l'incident	
Lieu de l'incident	
Informations reçues de	
Intervention de la police	
Autre intervention externe	
Participation des médias	
Temps consacré à la clôture de l'affaire	

INFORMATIONS GÉNÉRALES SUR L'INCIDENT PERSONNES CONCERNÉES PAR L'INCIDENT	
Le(s) résident(s) est (sont) concerné(s)	OUI/NON
Type d'incident	
En bref: contre qui et dans quelles circonstances	
L'employé est concerné	OUI/NON
Type d'incident	
En bref: contre qui et dans quelles circonstances	
Le centre est concerné	OUI/NON
Technique utilisée et circonstances	
Accident de travail	OUI/NON
Type d'incident	
Où	

Informations sur les personnes concernées [résident(s) à l'origine de l'incident]

RÉSIDENT(S) CONCERNÉ(S)												
Nom	Numéro d'identification	Nationalité	Date de naissance	Sexe	Composition de famille	Date d'entrée au centre	Importance de l'impact (faible, moyen, élevé)	Implication: cause/témoir/personne concernée	Incident causé	Conséquences/sanctions	Nombre de sanctions déjà reçues	Autres observations

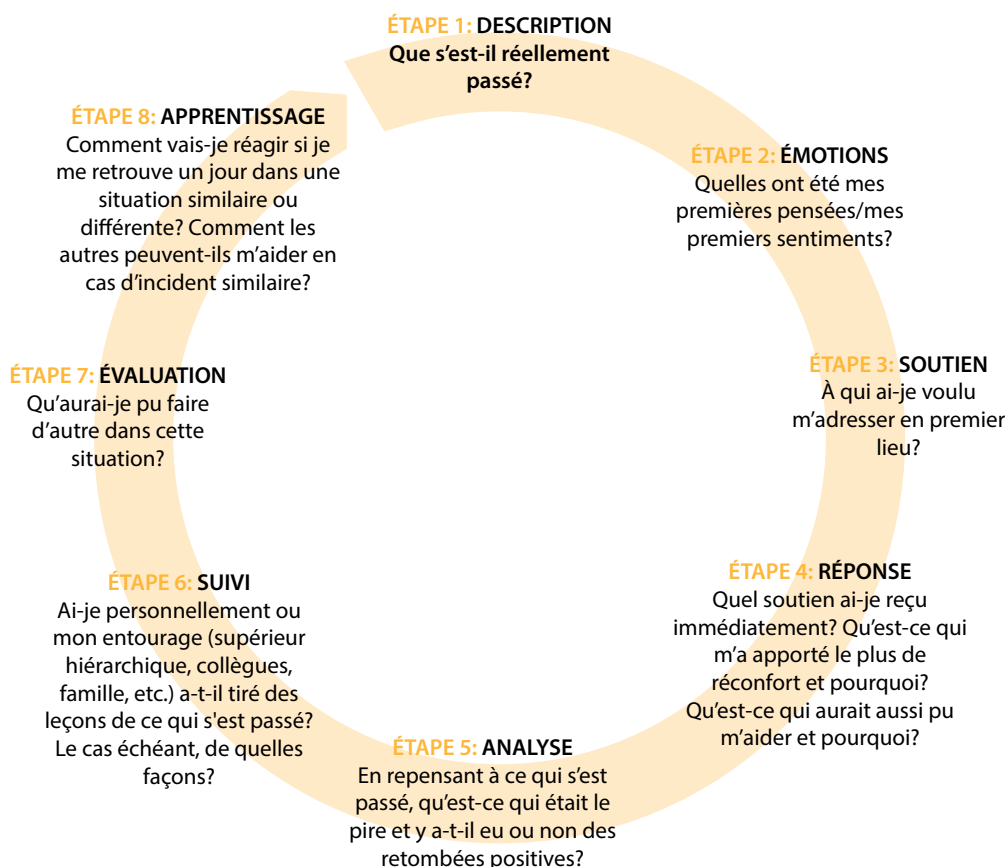
PERSONNEL CONCERNÉ					
Nom	Rôle	Importance de l'impact	Accident du travail	Équipe de gestion du stress activée: oui/non	Autres observations

DESCRIPTION DE L'INCIDENT
Contexte et circonstances précédant l'incident

ANNEXE 11. OUTIL DE RÉFLEXION APRÈS UN INCIDENT CRITIQUE

Un suivi systématique à l'aide des questions fournies ci-dessous peut faciliter le processus visant à s'assurer que les personnes concernées font face à un incident critique. Les questions peuvent être utilisées par les animateurs internes et externes avec les membres de l'équipe et le personnel concerné, et l'outil de réflexion peut également être utilisé par les agents de première ligne de leur propre chef pour renforcer leur résilience et faire face à un incident. En suivant ce cycle de questions, le personnel et les équipes touchés peuvent examiner les domaines d'apprentissage afin d'éviter des incidents similaires à l'avenir et peuvent également être mieux préparés lorsque ces incidents se produisent.

RÉFLEXION POUR LE PERSONNEL CONCERNÉ



ANNEXE 12. DÉFINIR DES LIMITES ET DES TECHNIQUES D'ANCRAGE APRÈS UN INCIDENT CRITIQUE

A. FIXER DES LIMITES: L'EXERCICE DE LA BULLE MAGIQUE

Les limites saines peuvent être imaginées comme une «bulle magique» qui nous entoure. Prenez une minute et asseyez-vous dans un endroit calme où vous ne serez pas distrait.

Imaginez que cette bulle invisible vous entoure et vous protège. Vous pouvez imaginer votre propre bulle magique dans votre couleur préférée. Essayez de fermer brièvement les yeux lorsque vous imaginez votre bulle magique personnelle. La fine couche de la bulle fait office de bouclier pour vous protéger.

Vous savez que cette fine couche permet toutefois à l'oxygène, à la lumière, aux informations pertinentes et à la nourriture, etc., de pénétrer à l'intérieur pour vous alimenter et vous permettre de ressentir, d'apprendre et d'évoluer de manière saine. La bulle magique s'agrandit, créant plus d'espace autour de vous pour vous apporter intimité et sécurité. Elle se rétrécit, si vous le décidez, pour vous donner plus d'intimité et de temps quand vous en avez besoin. Vous prêtez attention à votre bulle magique et vous apprendrez à déterminer quand le moment est venu de l'agrandir et quand le moment est venu de la réduire.

La fixation et le maintien de limites concernant le volume de travail que nous acceptons et l'interaction avec nos collègues ou les demandeurs sont associés à la pratique de l'affirmation de soi. Apprendre à s'affirmer tout en restant respectueux est une compétence importante à posséder pour prévenir l'épuisement professionnel. L'affirmation de soi peut être associée à la fixation de limites à votre charge de travail ou aux attentes irréalistes des autres personnes.

B. L'EXERCICE 5, 4, 3, 2, 1

En comptant à rebours à partir de 5, l'employé peut utiliser ses sens pour énumérer les choses qui l'entourent ⁽¹⁰⁰⁾. Par exemple, cinq choses qu'il peut entendre, quatre choses qu'il peut voir, trois choses qu'il peut toucher de là où il est assis, deux choses qu'il peut sentir et enfin une chose qu'il peut goûter.

⁽¹⁰⁰⁾ Panou, A., et Triantafyllou, D., *Crisis Management Intervention*, EASO.

C. EXERCICES DE RESPIRATION

Les employés peuvent inspirer lentement par le nez, puis expirer par la bouche ⁽¹⁰¹⁾. Ils peuvent se concentrer sur leur respiration, sentir chaque souffle et noter la sensation ressentie en expirant. Ils essaient d'imaginer qu'ils inspirent le calme, la sécurité et la protection et qu'ils expirent la détresse, l'inquiétude et l'anxiété. En inspirant, imaginez que la respiration apporte le calme dans votre corps. En expirant, visualisez comment l'inquiétude est repoussée hors du corps pour s'évaporer dans l'air. Cet exercice est à répéter plusieurs fois.

Pour certaines personnes, il est bon de compter pendant l'inspiration (par exemple 1, 2, 3, 4 et expirer) car cela permet de garder l'esprit concentré sans risque de revenir sur ce qui s'est passé.

D. EXERCICES DE CONCENTRATION SUR «CE QUI VA BIEN»

Il s'agit de s'asseoir ou de prendre du recul, de regarder autour de soi et d'essayer de citer trois choses qui semblent justes, qui font se sentir en sécurité ou réconforté et qui sont familières; par exemple, «Je vois mon collègue debout à côté de moi», «Je me rends compte que le soleil brille» et «Je remarque que personne n'est blessé».

E. EXERCICE CONSISTANT À SE CONCENTRER SUR LE SENTIMENT D'ÊTRE À NOUVEAU SOI-MÊME

Il est conseillé au membre du personnel concerné de prendre une grande inspiration par le nez en comptant jusqu'à 3, puis d'expirer en comptant jusqu'à 4. La personne prend ses mains et effleure ou caresse doucement et lentement l'avant-bras et le haut du bras jusqu'à l'épaule. Un léger pincement peut aider, et le fait de serrer les muscles, par exemple des cuisses, puis d'étirer légèrement les jambes et de secouer les mains permet d'obtenir des sensations corporelles encore plus fortes.

⁽¹⁰¹⁾ Panou, A., et Triantafyllou, D., *Crisis Management Intervention*, EASO.

ANNEXE 13. PLAN DE SOINS AUTOADMINISTRÉS

Modèle pour «mon plan de soins autoadministrés»

DOMAINE DE SOINS AUTOADMINISTRÉS	PRATIQUES DE SOINS AUTOADMINISTRÉS À METTRE EN PLACE/À POURSUIVRE	ÉVALUATION FRÉQUENCE	PRATIQUES SUPPLÉMENTAIRES À ESSAYER
Physique (manger régulièrement, faire de l'exercice, etc.)			
Émotionnel/spirituel/mental (participer à des séances de conseil, faire des exercices de méditation, reconnaître ses propres réalisations, passer du temps dans la nature, etc.)			
Professionnel (maintenir un équilibre entre vie professionnelle et vie privée, gérer son temps, s'engager dans le renforcement des capacités, etc.)			
Personnel/social (rencontrer/passer des appels vidéo/téléphoner aux amis et à la famille, etc.)			
Financier (créer un budget pour améliorer la qualité de vie)			

D'autres suggestions sont présentées ci-dessous.

- Commencez à tenir un journal intime pour évacuer les tensions et poursuivre le processus de réflexion.
- Écrivez-vous une lettre, par exemple sur votre satisfaction au travail ou sur votre vie privée. Décrivez ce qui fonctionne et ce qui doit changer. Ouvrez la lettre après un certain temps (par exemple six mois, un an) et constatez les changements positifs et les domaines qui nécessitent plus d'attention.
- Découvrez d'anciens passe-temps oubliés (par exemple, la cuisine, l'écriture, la danse).
- Regardez un film que vous avez toujours voulu voir.
- Prenez suffisamment de repos et dormez suffisamment pour récupérer.
- Ayez recours aux technologies (par exemple les médias sociaux) pour parler régulièrement à des amis ou à des membres de votre famille qui ne sont pas à proximité ou qui sont difficiles à joindre en raison d'autres circonstances (par exemple pendant une pandémie).

ANNEXE 14. EXEMPLE DE PROGRAMME DE FORMATION AXÉ SUR LE BIEN-ÊTRE DU PERSONNEL

L'EASO propose un certain nombre de modules de formation pour les agents chargés de l'asile et de l'accueil, ainsi qu'aux formateurs sur le terrain. Les modules, les cours pour les formateurs et le perfectionnement professionnel continu couvrent une série de domaines de compétences, notamment les procédures de stratégie juridique, la communication, les normes professionnelles, le bien-être professionnel, la santé, la sûreté et la sécurité ⁽¹⁰²⁾. Vous trouverez ci-dessous des thèmes de formation recommandés, axés sur les trois étapes du travail: intégration/prédéploiement, emploi et fin de l'emploi/du déploiement.

ÉTAPE 1: INTÉGRATION/PRÉDÉPLOIEMENT

ENTRÉE EN SERVICE 1: STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET SYSTÈMES EN PLACE	
Objectif de la formation	La formation d'entrée en service ou d'orientation est dispensée au nouvel employé pour le familiariser avec: <ul style="list-style-type: none"> — le nouvel environnement de travail, — le contexte d'une organisation ou d'une autorité (fondation, mission, objectifs), — la structure organisationnelle et l'équipe de direction, — les membres de l'équipe (équipe principale et équipes associées), — les procédures commerciales standards — aperçu de base, — les tâches générales, — le code de déontologie, — la politique de lutte contre la fraude et la corruption, — la politique de lutte contre le harcèlement sexuel ou toute politique similaire, — les canaux de communication, — les politiques existantes dans l'organisation et prestations diverses (politiques de rémunération et d'avantages sociaux du personnel, assistance médicale et psychologique).
Description du contenu	En fonction des tâches demandées au nouvel employé, certains aspects de l'entrée en service seront différents. En cas d'affectation à différents sites pour l'exécution des tâches, l'employé sera guidé et aura l'occasion de visiter tous les sites sous sa responsabilité.
Format suggéré pour la formation	Unités d'étude en présentiel, en ligne ou à distance Une personne de référence des différents services fera une brève présentation (verbale, avec des dossiers contenant les documents d'information pertinents) aux nouveaux employés et communiquera les coordonnées des personnes à contacter en cas de questions complémentaires.
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> — Crée un sentiment d'accueil et d'appartenance à l'autorité/agence. — Renforce la confiance de l'employé dans l'organisation. — Donne un sentiment de confiance pour entreprendre les nouvelles tâches requises.
Durée de formation recommandée	En fonction de la taille de l'organisation/des responsabilités, ainsi que de la fonction: entre 3 jours et 1 mois, pour se familiariser avec les nouvelles tâches.
Catégorie de personnel	Tous les nouveaux employés
Dispensée quand?	Le premier mois de l'emploi

⁽¹⁰²⁾ Pour plus d'informations, voir les [normes professionnelles](#) et les [normes éducatives](#) du cadre européen des certifications sectorielles.

ENTRÉE EN SERVICE 2: SYSTÈMES ET ÉQUIPEMENTS TECHNIQUES

Objectif de la formation	La formation d'entrée en service ou d'orientation est donnée au nouvel employé pour qu'il se familiarise avec les éléments suivants: <ul style="list-style-type: none"> — l'espace de bureau et les fonctions connexes (qui trouver où, emplacement des éléments pratiques tels que la photocopieuse, les sanitaires, la cantine, le parking), — les règles d'utilisation des équipements de travail, — les règles d'utilisation des plateformes en ligne internes pertinentes [par exemple les logiciels informatiques utiles pour le personnel chargé de l'asile (par exemple, Eurodac, le portail COI)], — la politique et les lignes directrices en matière de protection des données.
Description du contenu	Ce module de formation comprend: <ul style="list-style-type: none"> — l'utilisation des équipements de bureau pertinents (imprimantes, photocopieuses, projecteurs, équipements vidéo, équipements audio, technologies de communication, équipements de premiers secours), — l'utilisation des plateformes de communication interne de l'organisation, — les logiciels et plateformes informatiques utiles au personnel chargé des questions d'asile [par exemple, Maris en Allemagne, Eurodac, le portail COI (*)].
Format suggéré pour la formation	Unités d'étude en présentiel, en ligne ou à distance/fourniture d'informations (dépliants, flux d'actions, listes de contacts)
Avantages	Les nouveaux membres du personnel se familiarisent avec leur nouveau cadre de travail, en ce qui concerne l'infrastructure, l'équipement, la logistique et les règles d'utilisation.
Durée de formation recommandée	4 heures
Catégorie de personnel	Tous les nouveaux employés
Dispensée quand?	Le premier mois de l'emploi

ENTRÉE EN SERVICE 3: SÛRETÉ ET SÉCURITÉ

Objectif de la formation	La formation sur la sûreté et la sécurité est dispensée à tous les employés afin de les familiariser avec la politique et les procédures de sûreté et de sécurité en place et avec les canaux de communication pertinents.
Description du contenu	Ce module de formation comprend: <ul style="list-style-type: none"> — une formation aux premiers secours — instruction sur la protection contre l'incendie — une séance d'information sur la sécurité (y compris pour le déploiement) <ul style="list-style-type: none"> — le plan d'évacuation et la liste des contacts d'urgence — les mesures de protection de la santé à respecter (par exemple, COVID-19, Ebola et autres maladies transmissibles possibles) — la sécurité au travail, la sécurité basée sur le comportement, la culture de la sécurité et le cercle de sécurité
Format suggéré pour la formation	Unités d'étude en présentiel, en ligne ou à distance/fourniture d'informations (brochures, flux d'action, listes de contacts, etc.)
Avantages	Fixe le cadre des droits et des responsabilités des employés en matière de sûreté et de sécurité. Garantit que les employés sont protégés contre les blessures causées par les accidents du travail. Renforce la confiance des employés dans l'organisation.
Durée de formation recommandée	4 heures
Catégorie de personnel	Tous les nouveaux employés
Dispensée quand?	Le premier mois de l'emploi

(*) COI: informations sur le pays d'origine.

ÉTAPE 2: PHASE DE L'EMPLOI/SOUTIEN CONTINU

Évolution professionnelle

RECRUTEMENT, SÉLECTION DU PERSONNEL ET ÉVALUATION DES PERFORMANCES DU PERSONNEL	
Objectif de la formation	Fournir des conseils structurés sur les procédures à suivre et les compétences nécessaires pour le recrutement du personnel et l'évaluation des performances professionnelles.
Description du contenu	Ce module de formation comprend: <ul style="list-style-type: none"> — les procédures de recrutement, — les procédures de sélection, — la conduite des entretiens et des tests de recrutement, — les procédures d'évaluation des performances, — les objectifs de l'évaluation, — la réalisation de l'évaluation et le traitement des résultats.
Format suggéré pour la formation	Unités d'étude en présentiel, en ligne ou à distance
Avantages	Acquisition de connaissances sur les procédures de l'organisation en matière de recrutement, de sélection et d'évaluation et amélioration des compétences dans la conduite de ces procédures dans le contexte de l'asile.
Durée de formation recommandée	8-12 heures (en fonction du niveau des participants)
Catégorie de personnel	Effectifs RH
Dispensée quand?	Le premier mois de l'emploi
MODULES DE FORMATION À L'ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE IMPLIQUANT DES AGENTS CHARGÉS DE DOSSIERS ⁽¹⁰³⁾	
Objectif de la formation	Fournir un aperçu de base de la protection internationale et du régime d'asile européen commun, y compris des compétences pratiques pour mettre en œuvre les règlements et directives européens. En outre, les États membres proposent une unité de formation sur l'asile dans tel État membre particulier, qui permettra d'acquérir des connaissances sur la manière dont les cadres international et européen s'appliquent au contexte national et sont liés à la législation nationale.
Description du contenu	Le contenu pourrait inclure les sujets suivants: le régime d'asile européen commun, avec une attention particulière pour la directive relative aux procédures d'asile; l'inclusion; l'évaluation des données probantes; les techniques d'entretien, notamment avec les groupes vulnérables, y compris les enfants; la prise de décision; l'importance des informations sur le pays d'origine; le genre, l'identité de genre et l'orientation sexuelle; l'exclusion; etc.
Format suggéré pour la formation	Unités d'étude en présentiel, en ligne ou à distance
Avantages	Renforcement de la capacité professionnelle du personnel à remplir ses fonctions. Connaissance de la manière de traduire les règlements/directives dans la pratique quotidienne afin de garantir une approche commune de l'asile dans toute l'Europe.
Durée de formation recommandée	En fonction du nombre d'années d'expérience des participants
Catégorie de personnel	Tous les nouveaux agents chargés des dossiers/mises à jour pour les agents chargés des dossiers déjà en place
Dispensée quand?	Après la période d'essai. Modules de remise à niveau.

⁽¹⁰³⁾ Le programme de formation de l'EASO offre un large éventail de modules couvrant les compétences, les connaissances et les responsabilités nécessaires aux agents pour accomplir leurs tâches et leurs devoirs quotidiens.

MODULES DE FORMATION À L'ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE IMPLIQUANT LES AGENTS D'ACCUEIL ⁽¹⁰⁴⁾

Objectif de la formation	Avoir une vue d'ensemble de la protection internationale et du régime d'asile européen commun, y compris des compétences pratiques pour appliquer les règlements et directives européens dans les contextes d'accueil. Les États membres pourraient prévoir un module complémentaire sur la manière dont les cadres international et européen en matière d'asile s'appliquent au contexte national et sont liés à la législation nationale.
Description du contenu	Le contenu pourrait inclure le régime d'asile européen commun, avec une attention particulière pour la directive relative aux conditions d'accueil et les orientations nationales en matière d'accueil; les garanties pour les personnes vulnérables; les conditions d'accueil des enfants; l'importance de la fourniture d'informations; le genre, l'identité de genre et l'orientation sexuelle; les plans d'urgence; le droit international des réfugiés; les droits de l'homme; etc.
Format suggéré pour la formation	Unités d'étude en présentiel, en ligne ou à distance
Avantages	Connaissance de la manière de traduire les règlements/directives dans la pratique quotidienne afin de garantir une approche commune de l'asile dans toute l'Europe.
Durée de formation recommandée	En fonction du nombre d'années d'expérience des participants
Catégorie de personnel	Tous les nouveaux agents d'accueil/mises à jour pour les agents d'accueil déjà en place
Dispensée quand?	Après la période d'essai. Modules de remise à niveau conseillés.

PROTECTION DES DONNÉES

Objectif de la formation	Fournir une orientation structurée sur les procédures à suivre en matière de protection des données, tant dans la communication interne que vis-à-vis des parties externes et des principaux groupes cibles du travail (c'est-à-dire les demandeurs).
Description du contenu	Ce module de formation comprend: <ul style="list-style-type: none"> — les règles de l'UE en matière de protection des données, — la confidentialité des données (règles de collecte, de traitement, de partage, d'archivage et de suppression des données), — la sécurité des données (mécanismes d'application de la protection des données), — droits en matière de protection des données, — réponse en cas de violation de données.
Format suggéré pour la formation	Unités d'étude en présentiel, en ligne ou à distance
Avantages	Acquisition de connaissances sur les directives et les procédures de l'organisation en matière de protection des données
Durée de formation recommandée	2-4 heures (selon le rôle et la fonction)
Catégorie de personnel	Tout le personnel
Dispensée quand?	Le premier mois de l'emploi

Étape 2 et développement des compétences non techniques**COMMUNICATION ET TECHNIQUES DE COMMUNICATION ⁽¹⁰⁵⁾**

Objectif de la formation	Offrir une initiation à l'utilisation d'outils et de stratégies de communication efficaces sur le lieu de travail afin de favoriser de bonnes performances professionnelles et des interactions saines et constructives au sein de l'équipe, y compris dans les situations de conflit.
---------------------------------	--

⁽¹⁰⁴⁾ Le [programme de formation](#) de l'EASO offre un large éventail de modules couvrant les compétences, les connaissances et les responsabilités requises pour que les agents puissent accomplir leurs tâches et leurs devoirs quotidiens.

⁽¹⁰⁵⁾ Le [programme de formation](#) de l'EASO offre un large éventail de modules couvrant le développement des compétences non techniques.

Description du contenu	Ce module de formation comprend : <ul style="list-style-type: none"> — le cycle de la communication: parler — écouter/entendre — comprendre — négocier — se mettre d'accord — agir, — les obstacles à une communication efficace et les facteurs qui la facilitent, — les types de communication/comportement, — l'appartenance à une équipe et la dynamique de groupe, — la fixation de limites, — les techniques de négociation, — la communication et la gestion des ressources, <ul style="list-style-type: none"> — l'identification des sources de conflit (psychologiques, organisationnelles), — la gestion de la colère, — les stratégies de résolution des conflits (éviter, faire des compromis, s'adapter, collaborer), — les stratégies pour éviter les conflits (au sein des équipes, avec les clients), — les stratégies de désescalade.
Format suggéré pour la formation	Unités d'étude en présentiel, en ligne ou à distance
Avantages	Amélioration des compétences en matière de communication efficace sur le lieu de travail, permettant d'éviter les malentendus, de répondre de manière constructive aux critiques, de faire preuve d'empathie sur le lieu de travail. Sensibilisation accrue à la communication constructive et efficace sur le lieu de travail.
Durée de formation recommandée	2-4 heures
Catégorie de personnel	Tout le personnel occupant des fonctions d'encadrement et les agents de première ligne
Dispensée quand?	Après la période d'essai. Modules de remise à niveau conseillés.
GESTION DU STRESS	
Objectif de la formation	Sensibiliser les membres du personnel aux sources et aux signes de stress et d'épuisement professionnel, ainsi qu'aux moyens d'éviter et de gérer le stress.
Description du contenu;	Ce module de formation comprend : <ul style="list-style-type: none"> — une vue d'ensemble du stress, du stress chronique, de l'épuisement professionnel et du traumatisme vicariant, — les compétences de base permettant d'identifier, de prévenir et de gérer le stress chez soi et chez les membres du personnel, — les mécanismes d'adaptation négatifs et positifs et de renforcement de la résilience, — les connaissances de base sur la gestion des incidents critiques, — les soins autoadministrés et les outils de soins autoadministrés (prévention du stress).
Format suggéré pour la formation	Unités d'étude en présentiel, en ligne ou à distance
Avantages	Une sensibilisation et des compétences en matière de gestion du stress conduisent à une amélioration de la motivation, de la productivité et de la communication au travail, ce qui contribue à maintenir le bien-être.
Durée de formation recommandée	8-16 heures (en fonction des responsabilités)
Catégorie de personnel	Tout le personnel occupant des fonctions d'encadrement et tous les agents de première ligne
Dispensée quand?	Après la période d'essai. Modules de remise à niveau conseillés.
SENSIBILISATION INTERCULTURELLE	
Objectif de la formation	Fournir des informations de base et des compétences pour travailler dans des environnements culturellement diversifiés, expliquer des comportements qui peuvent sembler peu familiers ou déroutants et sensibiliser aux politiques de protection et de lutte contre la discrimination sur le terrain. Accroître la conscience culturelle, les connaissances et la communication des participants.
Description du contenu	Ce module de formation comprend : <ul style="list-style-type: none"> — la diversité culturelle, — les rôles des hommes et des femmes dans divers contextes culturels, — les notions de genre, d'âge, de temps et de travail dans différents contextes culturels, — les politiques de protection et de lutte contre la discrimination.
Format suggéré pour la formation	Unités d'étude en présentiel, en ligne ou à distance

Avantages	Sensibilisation culturelle et compréhension de l'incidence des différences culturelles dans le travail avec les clients et sur le lieu de travail. Meilleure compréhension des difficultés culturelles auxquelles sont confrontés les lieux de travail multiculturels. Amélioration de la sensibilité et de la compétence culturelles.
Durée de formation recommandée	2-4 heures
Catégorie de personnel	Tout le personnel occupant des fonctions d'encadrement et le personnel d'asile
Dispensée quand?	Après la période d'essai. Modules de remise à niveau conseillés.
GESTION ET LEADERSHIP DANS LE CONTEXTE DE L'ASILE	
Objectif de la formation	Introduction aux principaux styles et compétences de management, et à leur application dans le contexte de l'asile.
Description du contenu	Ce module de formation comprend: <ul style="list-style-type: none"> — la définition du leadership et de l'encadrement, — les dimensions du leadership (types de leadership), — les attentes à l'égard des responsables, — le leadership dans la gestion quotidienne et la gestion du temps, — les théories du management, — la réflexion et la planification stratégiques/la planification de continuité, — la prise de décision, — la délégation, — la gestion de l'équilibre des charges de travail (principes et avantages), — la gestion de l'équilibre entre qualité et efficacité.
Format suggéré pour la formation	Unités d'étude en présentiel, en ligne ou à distance
Avantages	Sensibilisation accrue aux compétences et techniques de gestion pour une prise de décision efficace et une direction d'équipe constructive.
Durée de formation recommandée	8-12 heures
Catégorie de personnel	Tout le personnel occupant des fonctions de direction
Dispensée quand?	Après la période d'essai. Modules de remise à niveau conseillés.
RENFORCEMENT DE L'ESPRIT D'ÉQUIPE	
Objectif de la formation	Fournir aux responsables des connaissances systématiques sur la façon de construire une équipe et de maintenir une dynamique d'équipe positive.
Description du contenu	Ce module de formation comprend: <ul style="list-style-type: none"> — les techniques de renforcement de l'esprit d'équipe, — les étapes de la constitution d'une équipe et la dynamique d'équipe, — qu'est-ce qui fait le succès d'une équipe et qu'est-ce qui peut gâcher le travail d'équipe? — l'identification et la mise à profit des points forts des membres de l'équipe, — la pratique de la collaboration effective avec les membres de l'équipe, — les activités de renforcement de l'esprit d'équipe, — la gestion des conflits au sein des équipes, — le coaching: qu'est-ce que le coaching?/différence entre le coaching et le mentorat, — le coaching: le spectre du coaching, — le coaching: écoute active et blocages de l'écoute.
Format suggéré pour la formation	Unités d'étude en présentiel, en ligne ou à distance
Avantages	Augmenter la connaissance et la conscience de la dynamique d'équipe pour promouvoir la confiance, la satisfaction, la bonne communication et la gestion efficace des conflits au sein des équipes Améliorer le fonctionnement d'une équipe en général, en développant les relations interpersonnelles, en clarifiant les rôles ou en résolvant les problèmes existants.
Durée de formation recommandée	8-16 heures
Catégorie de personnel	Tout le personnel occupant des fonctions de direction
Dispensée quand?	Pendant l'emploi, après la période d'essai

GESTION DES INCIDENTS CRITIQUES	
Objectif de la formation	Fournir des connaissances de base sur la nature des incidents critiques liés au contexte et à la gestion de l'asile, et sur les mécanismes d'adaptation.
Description du contenu	Ce module de formation comprend : <ul style="list-style-type: none"> — les incidents critiques (nature et type), — les stratégies de gestion d'un incident critique (renforcement de la résilience de chaque membre du personnel), — les stratégies pour gérer un incident critique (soutien du responsable aux équipes et aux membres de l'équipe), — le traumatisme: signes et mécanismes d'adaptation, — le soutien immédiat, à moyen et à long terme, — le soutien organisationnel et collégial, — le débriefing et les enseignements tirés.
Format suggéré pour la formation	Unités d'étude en présentiel, en ligne ou à distance
Avantages	Capacité à assurer le suivi du personnel après un incident critique en temps utile
Durée de formation recommandée	12-16 heures (en particulier pour le personnel dans un contexte opérationnel)
Catégorie de personnel	Tout le personnel occupant des fonctions d'encadrement et les agents de première ligne
Dispensée quand?	Pendant la phase d'emploi. Modules de remise à niveau conseillés.

PHASE 3: FIN DE L'EMPLOI/POSTDÉPLOIEMENT

PRÉPARATION À LA SORTIE	
Objectif de la formation	S'assurer que les individus ont connaissance des documents à remplir (ou qu'il est utile de prendre en considération) par les membres du personnel et les responsables sortants.
Description du contenu	Ce module de formation comprend : <ul style="list-style-type: none"> — la conduite de débriefings/retours d'information à la sortie constructifs, — la remise des documents, — la préparation des documents (références, déclarations de performance, etc.).
Format suggéré pour la formation	Unités d'étude en présentiel, en ligne ou à distance
Avantages	Assurer une transition en douceur entre un collègue qui se prépare à partir et un nouveau membre potentiel de l'équipe, y compris le partage des informations et des leçons apprises.
Durée de formation recommandée	2 heures
Catégorie de personnel	Tout le personnel occupant des fonctions d'encadrement/personnel des RH
Dispensée quand?	Pendant la phase d'emploi

ANNEXE 15. DISCUSSION AU SEIN DU GROUPE DE RÉFLEXION

La confidentialité doit être respectée et l'unanimité recherchée à tout moment.

L'animateur peut enregistrer tout ce qui fait l'objet d'une discussion au sein du groupe de réflexion, mais le partage des détails et le résumé des points clés doivent se faire avec l'accord de tous les membres. La discussion au sein du groupe de réflexion (*focus group discussion*, FGD) n'est pas obligatoire et les employés doivent être informés, dès le début, de la finalité de la FGD et de la manière dont l'information sera partagée.

Liste de vérification: FGD ⁽¹⁰⁶⁾

I. CONCEPTION D'UNE DISCUSSION AU SEIN DU GROUPE DE RÉFLEXION
Déterminer la finalité
Élaborer une liste de questions clés
Demander une approbation sur le plan éthique
Identifier et recruter les participants
Assurer une composition homogène (par exemple, en ce qui concerne le sexe, l'âge, la langue).
Décider du nombre de participants
Recruter un animateur et un assistant (un pour l'animation et un pour la prise de notes).
Décider du nombre de groupes de réflexion
Déterminer un lieu approprié
S'assurer que le lieu est accessible et d'une taille appropriée
Préparer le matériel (badges, formulaires de consentement, liste de présence, matériel d'enregistrement).
II. Collecte des données
Préparation de la présession
Familiarisation avec la dynamique de groupe, le scénario et la disposition des sièges
Animation de la session
Faire les présentations (noms de chacun des membres du groupe, questions de confidentialité, règles de base)
Animer (discuter, réfléchir, faire une pause, enregistrer et observer la discussion)
Consigner les questions et assurer le suivi des sujets
Rédiger toutes les réponses à côté des questions en utilisant un format spécifique (le coanimateur prend des notes)
Conclusion
III. Analyse
Contenu de l'analyse
Principaux thèmes abordés
Liste/classement
Analyse du contenu
Analyse de la discussion
Décider du public pour les résultats
Préparation du retour d'information à transmettre aux responsables
Prendre les prochaines mesures

⁽¹⁰⁶⁾ Nyumba, T. O., Wilson, K., Derrick, C. J., et Mukherjee, N., «The use of focus group discussion methodology: insights from two decades of application in conservation», *Methods in Ecology and Evolution*, vol. 9, 2018, p. 20-32.

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

Par téléphone ou par écrit

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

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 (european-union.europa.eu).

Publications de l'Union européenne

Vous pouvez consulter ou commander ces publications à l'adresse 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).

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).

Données ouvertes de l'Union européenne

Le portail 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